

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
EKONOMIKOS KATEDRA**

Artūras RUDGALVIS

**ASORTIMENTO POLITIKOS FORMAVIMAS UAB „PLUNGĖS
KOOOPERATINĖ PREKYBA“ ĮMONĖJE IR YPATUMAI
DABARTINĖMIS SĄLYGOMIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
EKONOMIKOS KATEDRA**

Artūras RUDGALVIS

**ASORTIMENTO POLITIKOS FORMAVIMAS UAB „PLUNGĖS
KOOOPERATINĖ PREKYBA“ ĮMONĖJE IR YPATUMAI
DABARTINĖMIS SĄLYGOMIS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, ekonomika (04 S)**

Magistro darbo autorius Artūras Rudgalvis

(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas doc. dr. Valentinas Dubinas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas _____

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Artūras Rudgalvis. Asortimento politikos formavimas UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ įmonėje ir ypatumai dabartinėmis sąlygomis : ekonomikos magistro studijų baigiamasis darbas / mokslinis vadovas doc. dr. Valentinas Dubinas; Šiaulių universitetas, Ekonomikos katedra. – Šiauliai, 2009.

SANTRAUKA

Darbo tikslas- išanalizuoti UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ asortimento formavimo politiką bei pateikti asortimento formavimo tobulinimo galimybes dabartinėmis sąlygomis. Darbe analizuojami teoriniai asortimento formavimo politikos aspektai, asortimento formavimą įtakojantys veiksniai, pateikiami įvairių mokslininkų siūlymai, kaip reikėtų atlikti asortimento formavimo analizę.

Siekiant įvertinti įmonės vykdomą asortimento politiką dabartinėmis sąlygomis, atlikta prekių asortimento paklausos, pardavimo rinkų tyrimas ir užsakymų portfelio analizė. Atlikta paklausos elastingumo analizė, infliacijos įtaka įmonės pajamoms, įmonės veiklos rodiklių analizė, kintamų kaštų ir prekinės produkcijos dinamikos analizė.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, suformuluotos išvados ir pateiktos rekomendacijos įmonės asortimento politikai gerinti dabartinėmis nestabilios ekonomikos sąlygomis

Artūras Rudgalvis. The formation of JSC „Plungės kooperatinė prekyba“ assortment policy and its peculiarities under the present conditions. Economics master's work / Research Adviser doc. dr. Valentinas Dubinas; Šiauliai University. Department of Economics. – Šiauliai, 2009.

SUMMARY

The objective of the Work- to analyze the formation of assortment policy in Joint Stock Company “Plungės kooperatinė prekyba” and introduce the possibilities of assortment development under the present conditions. The whole work consists of several parts which includes theoretical aspects of the assortment policy development, factors which influence the formation of the assortment policy also there are provided proposals of various scientists how to make the analyses of the assortment policy.

Due to assessment of Company's assortment policy there was done the combined analysis of demand, of sale market and of order's portfolio. Moreover, it includes the analysis of the demand flexibility, the influence of inflation to company's income, the analysis of profitability, the analysis of dynamics of variable costs and commodity output.

According to the results of the accomplished investigation were formulated the conclusions and were provided the references for the assortment policy formation improvement under the present conditions in unstable economic conditions.

TURINYS

LENTELĖS.....	4
ILIUSTRACIJOS.....	4
ĮVADAS.....	7
1. ASORTIMENTO POLITIKOS ANALIZĖS TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Prekės ir asortimento samprata.....	9
1.2. Asortimento formavimą įtakojuojantys veiksniai.....	12
1.3. Aplinkos analizė.....	20
1.4. Rinkos analizė formuojant prekių asortimentą.....	22
1.5. Produkcijos paklausos ir užsakymų portfelio analizės teoriniai aspektai.....	26
1.6. Produkcijos kokybės ir gamybos ritmingumo analizė.....	28
1.7. Naujų produktų kūrimo ir jų pateikimo į rinkas galimybės.....	30
1.8. Ekonomikos svyravimai ir pasaulio ekonominė krizė.....	31
1.8.1. Ekonomikos svyravimai.....	31
1.8.2. 2008 - 2009 m. pasaulio ekonominė krizė.....	33
2. UŽDAROSIOS AKCINĖS BENDROVĖS "PLUNGĖS KOOPERATINĖ PREKYBA" ASORTIMENTO POLITIKOS ANALIZĖ.....	41
2.1.UAB "Plungės kooperatinė prekyba" veiklos apibūdinimas.....	41
2.2.UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ asortimento analizė.....	43
2.2.1. Surimi produktai.....	45
2.2.2. Formuoti surimi produktai.....	45
2.3.Įmonės teisės aktų ir veiksnių , įtakojančių asortimento formavimą, analizė.....	48
2.4. Verslo aplinkos įtakos asortimento formavimui analizė.....	51
2.5. Prekių asortimento paklausos, pardavimo rinkų ištyrimas ir užsakymų portfelio analizė.....	53
2.5.1. Parduodamų surimi produktų rinkų analizė ir užsakymų portfelio formavimo politika.....	53
2.5.1.1. Baltijos šalių rinka.....	54
2.5.1.2. Rytų Europos ir Azijos rinka.....	58
2.5.1.3. Surimi asortimento analizė Vakarų Europos rinkoje.....	59
2.5.1.4. Surimi asortimento analizė Centrinės Europos rinkoje.....	61
3. ASORTIMENTO POLITOKOS FORMAVIMO ĮPATUMAI DABARTINĖMIS SĄLYGOMIS.....	64
3.1 Finansų krizės įtaka UAB "Plungės kooperatinė prekyba" įmonės veiklos rodikliams.....	64

3.1.1. Pardavimų pelningumo rodiklių analizė.....	64
3.1.2. Likvidumo ir mokumo rodiklių analizė.....	66
3.1.3 Efektyvumo rodiklių analizė.....	67
3.1.4. Įmonės bankroto tikimybės analizė.....	71
3.2. Finansų krizės įtaka UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ asortimento formavimo politikai.....	71
3.2.1. Asortimento pardavimo pajamų analizė.....	71
3.2.2. Sezoniskumo įtakos prekių asortimento pardavimo pajamoms nustatymas.....	73
3.2.3. Prekinės produkcijos dinamikos analizė.....	74
3.2.4. Asortimento pelningumo struktūros analizė.....	77
3.2.5. Naujo asortimento įvedimo galimybės UAB “Plungės kooperatinė prekyba” – probleminiai aspektai.....	81
3.3. Anketos analizė.....	82
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	90
LITERATŪRA	92
PRIEDAI	94
1 priedas. UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ įmonės gaminami ir realizuojami produktai.....	
2 priedas. UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ išorinės aplinkos analizė.....	
3 priedas. UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ vidinės aplinkos analizė.....	
4 priedas. Krabų lazdelėms „Snieginis krabas“ ir „VIČI“– aukščiausi ekspertų ir vartotojų vertinimai..	

LENTELĖS

1 lentelė Situacijos analizės etapai skirtingų mokslininkų požiūriu.....	21
2 lentelė Rinkos segmentavimo kriterijai (pagal Kotler ir Keller; 2006 m.).....	23
3. lentelė Makroekonominių rodiklių projekcijos (Finansų ministerija, 2008.11.30).....	35
4 lentelė. Bankroto numatymo modelio reikšmės (S.Grigavičius, 2003).....	40
5 lentelė Už asortimento formavimą atsakingi asmenys ir jų funkcijų aprašymas.....	49
6 lentelė UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ rinkų struktūra.....	53
7 lentelė Kainodaros principai pagal prekinį ženklą.....	55
8 lentelė 2004-2008 m. Baltijos šalių rinkos pajamų analizė pagal surimi prekių grupes.....	56
9 lentelė 2004-2008 m. Rytų Europos ir azijos šalių pajamų analizė pagal surimi prekių grupes.....	59
10 lentelė 2004-2008 m. Centrinės Europos rinkos pajamų analizė pagal surimi prekių grupes.....	62
11 lentelė 2004-2008 m. pardavimai pagal prekių grupes, tūkst. Lt.....	72
12 lentelė 2008 metų prekinės produkcijos biudžeto analizė.....	74
13 lentelė 2004-2008 m. paklausos elastingumas.....	76
14 lentelė 2004-2008 m. bendras pelningumas, proc.....	78
15 lentelė 2008 m. perkamiausių produktų analizė.....	79

ILIUSTRACIJOS

1. pav. Prekių asortimento piramidė.....	10
2 pav. Asortimento formavimą įtakojantys veiksniai.....	12
3 pav. Tikslinės rinkos strategijos (Ph. Kotler ir kt., 2003).....	25
4 pav. Verslo ciklas.....	32
5 pav. Recesija ir jos paveiktos valstybės.....	33
6 pav. Bendro vidaus produkto pokyčiai (statistikos departamentas).....	35
7 pav. UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ pardavimai Lietuvoje ir kitose užsienio šalyse proc.....	41
8 pav.2002-2006 m.UAB„Plungės kooperatinė prekyba“ pardavimai Lietuvoje ir kitose šalyse proc.....	42
9 pav. UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ 2002-2008 m. pajamos ir grynasis pelnas, tūkst. Lt.....	42
10 pav. UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ asortimento skirstymas.....	44
11 pav. Prekių grupių pasiūlos pokytis 2002-2008 metais, vnt.....	46
12 pav. 2004-2008 m. surimi grupės pardavimų pokytis pagal artikulius, vnt.....	46

13 pav. 2004-2008 m. formuotų surimi grupės pardavimų pokytis pagal artikus, vnt.....	47
14 pav. UAB “Plungės kooperatinė Prekyba” įmonės konkurencingumas.....	52
15 pav. 2002-2008 m. UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ pardavimai pagal rinkas, proc.....	54
16 pav. 2004-2008 m. Baltijos rinkos pardavimų pokytis , tūkst. Lt.....	55
17 pav. 2004-2008 m. Baltijos rinkos pokyčių analizė, tūkst. Lt.....	57
18 pav. 2004-2008 m. Baltijos rinkos pokyčių analizė, tonomis.....	57
19 pav. 2004-2008 m. Rytų Europos ir Azijos šalių pardavimų pokytis , tūkst. Lt.....	58
20 pav. 2004-2008 m. Vakarų Europos pardavimų pokytis , tūkst. Lt.....	60
21 pav. 2004-2008 m. Vakarų Europos rinkos pokyčių analizė natūriniais vienetais, tonomis.....	60
22 pav. 2004-2008 m. Vakarų Europos rinkos pokyčių analizė, tūkst. Lt.....	61
23 pav. 2004-2008 m. Centrinės Europos rinkos pardavimų pokytis , tūkst. Lt.....	61
24 pav. 2004-2008 m. Centrinės Europos rinkos pokyčių analizė natūriniais vienetais, tonomis.....	62
25 pav. 2004-2008 m. Centrinės Europos rinkos pokyčių analizė, tūkst. Lt.....	63
26 pav. Pelningumo rodiklių analizė 2008 fakto ir 2009 plano.....	65
27 pav. Nuosavo kapitalo rodiklis.....	68
28 pav. EBITDA.....	69
28 pav. Apyvartinis kapitalas.....	69
29 pav. PKP gamybos darbininkų vidutinis darbo užmokestis.....	70
30 pav. 2007 m. prekių apyvarta pamėnesiui, tūks. Lt.....	73
31 pav. 2007 m. Sezoniškumo įtaka perkamiausioms prekėms.....	74
32 pav. 2002-2008 m. gamyba – realizacija, tonomis.....	75
33 pav. 2008-2009 Plano- fakto analizė kas mėnesį, tūkst. Lt.....	75
34 pav. 2002-2008 m. pardavimų pajamos, tūkst. Lt.....	76
35 pav. 2004-2008 m. pelningumas pagal rinkas , proc.....	78
36 pav. 2008 m. Kintamų kaštų analizė, proc.....	81
37 pav. Apklauso dalyviai pagal lytį, proc.....	82
38 pav. Apklauso dalyviai pagal amžių vnt.....	83
39 pav. Apklauso dalyviai pagal išsilavinimą vnt.....	83
40 pav. Apklauso dalyviai pagal gaunamas vid. grynąsias pajamas proc.....	84
41 pav. Grynųjų pajamų skyrimas maisto produktams proc.....	84
42 pav. Pagrindiniai kriterijais finansų krizės metu įtakoiantys vartotojų pasirinkimą vnt.....	84
43 pav. Vartotojų prekių pasirinkimas pagal gamintojus vnt.....	85
44 pav. Vartotojų prekių pasirinkimas kokybės atžvilgiu vnt.....	85

45 pav. Prekių pažymėtų VICI ženklų perkamumos analizė proc.....	86
46 pav. Veiksniai įtakoję neigiamą vartotojų pasirinkimą vnt.....	86
47 pav. Veiksniai įtakoję VICI ženklo prekių pasirinkimą vnt.....	87
48 pav. Vartotojų VICI ženklo perkamiausių prekių asortimentas proc.....	87
49 pav. Vartotojų pasitenkinimas VICI ženklo teikiama prekių asortimentu proc.....	87
50 pav. Informacijos šaltiniai įtakoję VICI ženklo prekių perkamumą proc.....	88
51 pav. VICI ženklo teikiamo asortimento Kainos ir kokybės atitikimas proc.....	88
52 pav. Vartotojų pasitenkinimas reklama proc.....	89
53 pav. Veiksniai įtakoję VICI ženklo prekių paklausą proc.....	89

IVADAS

Lietuvai įstojus į Europos sąjungą atsivėrė visi keliai laisvai bei plačiai prekių apyvartai. Šios sąjungos tikslas – skatinti harmoningą ekonominę veiklą, nenutrūkstamą ir tolygų plėtimąsi, didesnę stabilumą, spartų pragyvenimo lygio kilimą ir glaudesnius valstybinių narių santykius. Vykstant laisvam prekių ir paslaugų judėjimui, prekybinių įmonių asortimentas gausiai prasiplėtė nes panaikinti prekių muitai ES šalių prekėms, ir jų pasiūla bei paklausa padidėjo.

Temos pavadinimas- Asortimento politikos formavimas uždarnosios akcinės bendrovės „Plungės kooperatinė prekyba“ įmonėje ir ypatumai dabartinėmis sąlygomis.

Temos aktualumas. Eksportuojant iš šalies plataus asortimento maisto produktus į ES ir kitas šalis įvairiomis kainomis, labai svarbu įmonei teisingai pasirinkti, kokį prekių asortimentą ir jo kiekį pateikti vartotojams, atsižvelgti į jų pageidavimus, įmonę supančią ekonominę aplinką bei kitus asortimento politikos formavimui įtakos turinčius veiksnius. Šis darbas yra aktualus tuo, kad sudarys galimybę įvertinti, kokie produktai yra pelningiausi įmonei, kokių produktų reikėtų atsisakyti, jeigu jie yra nepelningi įmonei. Taip pat atlikus asortimento politikos analizę, bus nustatytos asortimento politikos formavimo tobulinimo galimybės įmonėje dabartinėmis sąlygomis.

Darbo objektas. UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ vykdoma asortimento politika.

Darbo tikslas. Išanalizuoti UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ asortimento formavimo politiką bei pateikti asortimento formavimo tobulinimo galimybes dabartinėmis sąlygomis.

Darbo uždaviniai. Iškeltam tikslui pasiekti yra keliami tokie uždaviniai:

1. Išanalizuoti prekės ir asortimento sampratą teoriniame lygmenyje, ištirti įvairių autorių požiūrius;
2. Išanalizuoti asortimento formavimo problemas bei formavimą įtakojančius veiksnius ir išnagrinėti asortimento analizės atlikimo teorinius aspektus;
3. Išnagrinėti ekonomikos svyravimo cikliškumą teoriniame lygmenyje bei įvertinti pasaulio ekonominės krizės įtaką pagrindiniams makroekonominiams rodikliams Lietuvoje.
4. Apibūdinti UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ veiklą, išanalizuoti ir įvertinti įmonės strateginių veiklos tikslų bei uždavinių įtaką įmonės vykdomai asortimento politikai;
5. Išnagrinėti teisės aktus, susijusius su asortimento formavimu įmonėje bei pateikti teisinio reglamentavimo įtaką asortimento formavimo politikoje.

6. Išanalizuoti pardavimų rinkas, atlikti užsakymo portfelio analizę, įvertinti paklausos elastingumo ir infliacijos įtaką įmonės pajamoms, bei iširti vykdomos asortimento politikos įtaką įmonės veiklos efektyvumo rodikliams.
7. Išnagrinėti anketos gautus rezultatus ir juo susieti ne tik su įmonės vykdoma asortimento formavimo politika, bei jų atžvilgiu pateikti siūlymus asortimento formavimo tobulinimo srityje.

Problema. Kintant ekonominei situacijai ES, kinta ir gyventojų nedarbo lygis. Gyventojai turintys daugiau pajamų gali daugiau pinigų išleisti savo poreikiams tenkinti, kiti ieškosi pigesnių prekių ar jų pakaitalų. Lietuvos ir užsienio rinkoje vis didesnę paklausą įgyja ne pirmo būtinumo maisto prekių gamyba. Įmonės gaminančios bei prekiaujančios ne pirmo būtinumo maisto prekėmis, pastaruoju metu vartotojams pateikia vis didesnę šių prekių asortimentą, todėl UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ labai svarbu vykdyti tinkamą asortimento politiką, atsižvelgiant tiek į vartotojų pageidavimus, rinkos keliamus reikalavimus ir kitus veiksnius. Taip pat labai svarbu, kad įmonėje vykdoma asortimento formavimo politika būtų susieta su pagrindiniais strateginiais įmonės tikslais ir uždaviniais, kad ji būtų lanksti ir greitai būtų galima reaguoti į rinkos pokyčius. Šis tyrimas leis iširti ir įvertinti UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ vykdomą asortimento formavimo politiką, nustatyti atskirų prekių pardavimo pajamų, pelningumo dinamiką bei įvertinti kitus įmonės veiklos efektyvumo rodiklius ir jų dinamiką. Šis tiriamasis darbas leis numatyti tolimesnius asortimento tobulinimo būdus bei galimybes - kas labai svarbu šiuolaikinėje nestabilioje ekonomikoje.

Šis tyrimas bus svarbus ir naudingas įmonei UAB „Plungės kooperatinė prekyba“, nes tyrimo išvadamis bus galima pasinaudoti, planuojant asortimentą, bei asortimento formavimo būdu siekti iškeltų strateginių tikslų bei veiklos rezultatų.

Hipotezė. Finansų ir ekonominės krizės sąlygomis produkcijos asortimento politika priklauso nuo mokios gyventojų paklausos ir teikiamo asortimento kainų lankstumo.

1. ASORTIMENTO POLITIKOS ANALIZĖS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Prekės ir asortimento sampratos analizė

Prekė – tai marketingo komplekso elementas, apimantis sprendimus ir veiksmus, susijusius su pardavimo objekto kūrimu bei keitimu. (Urbonavičius S., 1995). Prekės samprata apima tiek fiziškai apčiuopiamus gaminius, tiek ir tuos, kurie dažniausiai fiziškai negali būti apčiuopiami, t.y. turi idėjos arba paslaugos išraišką, kurią galima matyti, girdėti, jausti, tačiau negalima paliesti, sandėliuoti.

Paslauga – tai savarankiškos daiktinės formos neturinti prekė, kurios gamyba ir vartojimas vyksta tuo pačiu metu. (Urbonavičius S. 1995).

Prekės pagal (Kotler P., 1998) gali būti fiziniai objektai, paslaugos, asmenys, vietovės, organizacijos ar idėjos, - visa, kas gali tenkinti poreikius ar reikmes ir pateikiama rinkoje pritraukiant vartotojų ar pirkėjų dėmesį, formuojant jų norą įsigyti, naudoti ar vartoti.

Pagal prekių paskirtį pirmiausia jas tikslinga skirstyti į dvi dideles grupes:

- *Vartojimo(asmeninio vartojimo) prekes;*
- *Gamybinės paskirties prekes.*

Pagal *paklausos dažnumą* prekes galima suskirstyti į kasdieninės, periodinės ir retos paklausos prekes. Toks skirstymas gana sąlygiškas. *Kasdieninės paklausos prekėmis* laikomos iš esmės visos maisto prekės, ir dažnai perkamos, bet nebrangios ne maisto prekės (kojinės, apatinis trikotažas, kai kurios galanterijos, parfumerijos bei kosmetikos, ūkinės, elektros ir kt. prekės). *Periodinės paklausos prekėmis* priskiriamos tos, kurių paprastai įsigyjama ne rečiau kaip kartą per metus (drabužiai, avalynė, viršutinis trikotažas ir kt.). *Retos paklausos prekės* – tai ilgalaikio naudojimo reikmenys, kurie įsigyjami paprastai ne rečiau kaip kas penkeri metai (televizoriai, šaldytuvai, baldai, skalbyklos, automobiliai ir kt.). (Urbonavičius S. 1995).

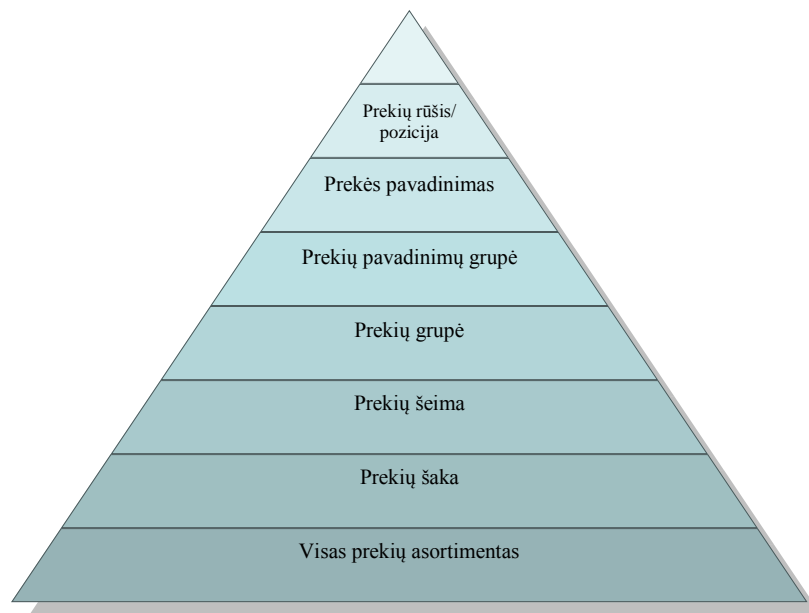
Pagal prekių vartojimo trukmę *asmeninio vartojimo prekės* skirstomos į trumpalaikio ir ilgalaikio vartojimo prekes.

Gamybinės paskirties prekės skirstomos į gamybines (gaminio vartojimo), pvz., kuras, žaliavos, komplektuojamosios detalės ir kt. bei investicines prekes, pvz., įvairios mašinos, įrengimai ir kt.

Pateiktos prekių klasifikacijos nors ir leidžia tam tikrais aspektais apibūdinti prekybos įmonės asortimentą, tačiau yra nepakankamai konkrečios, kad jomis remiantis galima būtų valdyti asortimentą, t.y. jį analizuoti, planuoti bei kontroliuoti. Asortimento valdymas reikalauja jį skirstyti taip, kad atskiras jo sudedamąsias dalis būtų galima kiekybiškai išreikšti, t.y. išmatuoti skirtingus lygius, kurie sudaro hierarchinę asortimento piramidę, pateiktą 1 paveiksle.

Autorius (Kotleris P., 1998) išskiria tokius 7 prekių hierarchijos lygius:

1. Poreikių šeima. Tai pagrindinis poreikis, sudarantis pagrindą poreikių šeimos egzistavimui.
2. Prekių šeima. Visos prekių klasės, kurios pakankamai efektyviai gali tenkinti pagrindinį poreikį.
3. Prekių klasė. Grupė šeimos prekių, turinti funkcinius tarpusavio ryšius.
4. Prekių linija. Grupė analogiškoms funkcijomis glaudžiai susijusių prekių, siūloma toms pačioms vartotojų grupėms, paskirstoma tais pačiais kanalais arba esanti vienodo kainų diapazono.
5. Prekės tipas. Grupė prekių ar linijos prekių, atstovaujanti vienai iš galimų prekių formų (rūšių).
6. Prekės ženklas. Pavadinimas, asocijuojasi su viena ar keliomis prekėmis iš tam tikros prekių linijos ir naudojamas prekes šaltiniui ar pobūdžiui pažymėti (prekei identifikuoti).
7. Prekės vienetas (sandėliavimo vienetas arba prekės variantas). Tam tikro dydžio, kainos, išvaizdos ar kokia nors kita kokybės savybe pasižymintis prekės ženklo arba prekės asortimento gaminys.



1. pav. Prekių asortimento piramidė
Šaltinis: Pajuodis A. (2005). Prekybos marketingas. Vilnius: Eugrimas

Vokiečių autoriai (Barth K., 1999) ir (Theis H.-J., 1999) laikosi panašios nuomonės. Dauguma jų remiasi dar 1951 metais R. Seyfferto pasiūlytu asortimento skirstymu į atskirus lygius ir jo pateikta šių lygių pavadinimų (sąvokų) sistema. 1 pav. pateikta vokiečių marketingo specialisto L. Berekoveno šiek tiek modifikuota asortimento piramidė.

Aukščiausiame piramidės lygmenyje yra mažiausias asortimento vienetas, kurį pagal tam tikrus kiekybinius ar kokybinius požymius (kiekį, dydį, spalvą, formą) galima aiškiai apibrėžti ir išskirti iš prekių visumos (asortimento).

Asortimentas – tai prekių rinkinys, kurį tam tikru metu rinkai pateikia prekybos įmonė (Pajuodis A., 2005). Taigi asortimentas yra prekybos įmonės prekių pasiūla. Platesne prasme prekybos įmonės asortimentas apima ir jos teikiamas paslaugas. Asortimento formavimas, be abejo, yra viena svarbiausių prekybos gamybos ir prekybos įmonių veiklos sričių.

Asortimento politika - tai visi įmonės atsakingų darbuotojų priimami sprendimai ir veiksmai, kuriais siekiama sudaryti gamybos ir prekybos įmonės asortimentą, formuoti jo pasiūlą. Anot autoriaus (Pajuodis A., (2005), prekybos įmonės asortimento politikos sprendimus veikia daugybė įvairių veiksnių. Tokiais veiksniais reikėtų laikyti bet kokias sąlygas, kurios bet koku būdu (kiekybiškai ar kokybiškai, skatinamai ar ribojamai) veikia asortimento politiką. Anot autoriaus (Handels Theis H. J., 1999) galima išskirti tokius asortimento formavimą įtakojančius veiksnius:

- Išorės
- Vidaus
- Rinkos
- Asortimento ryšio.

Asortimento politiką veikia daugybė išorės veiksnių, kurių svarba gali būti labai skirtinga tam tikram prekybos objektui ar prekybos šakai. Tam tikrai prekybos įmonei jie yra tarsi bendros sąlygos, kurioms ji iš esmės negali daryti įtakos. (Pajuodis A., 2005).

Asortimento politikai labai didelę įtaką turi vidaus aplinkos veiksniai, kuriems ir pati įmonė gali daryti poveikį. Asortimento politikos sprendimų laisvė labai priklauso nuo prekybos įmonės išteklių (apsirūpinimo kapitalu, daiktinėmis gamybos priemonėmis, personalu). Esminį poveikį asortimento politikai turi prekybos objekto tipas, kuris iš esmės nulemia veiklos pobūdį, taip pat prekybos įmonės valdymo bei organizacinę struktūrą, ypač atsakomybę už prekių pirkimą ir pardavimą. Šių dviejų veiksnių platesnė analizė pateikiama žemiau esančioje 1.3 aplinkos analizės dalyje.

Rinkos veiksniai. Asortimento politikai labai didelę įtaką daro rinkos būklė, konkurencinė situacija. Oligopolinėse rinkose po savų asortimento politikos akcijų visada reikia atsižvelgti į galimus konkurentų atsakomuosius veiksmus. Antra vertu anot A. Pajuodžio, 2005, asortimento politikoje visada reikia vadovautis pirkėjų pageidavimais. Su vartotojais ir jų paklausa susiję veiksniai turi lemti asortimento politiką. Be veiksnių, darančių poveikį pardavimui, svarbūs yra ir pirkimo rinką veikiantys veiksniai. Platesnę rinkos analizę formuojant prekių asortimentą pateikiau 1.4 dalyje.

Asortimento ryšio veiksniai - tai įvairūs spinduliavimo (radiacijos) efektai, kylantys dėl sąveikos tarp dviejų ar daugiau asortimento dalių ar prekių. Dėl prekių substitucijos, komplementarumo ar kitokio pobūdžio santykių, iš asortimento išėmus vieną ar kelias prekes arba įtraukus naujų prekių, pasireiškia tam tikras poveikis (teigiamas arba neigiamas) kitoms asortimento dalims ar atskiroms prekėms, jų pardavimui. Prekybos praktikos požiūriu labai svarbu žinoti, kokio pobūdžio yra tie ryšiai.

Anot Barth K., Theis H.-J. asortimento politikai svarbios tokios asortimento ryšio formos:

- Poreikio
- Pasirinkimo
- Paklausos
- Pritraukimo (akvizicijos) ryšys.

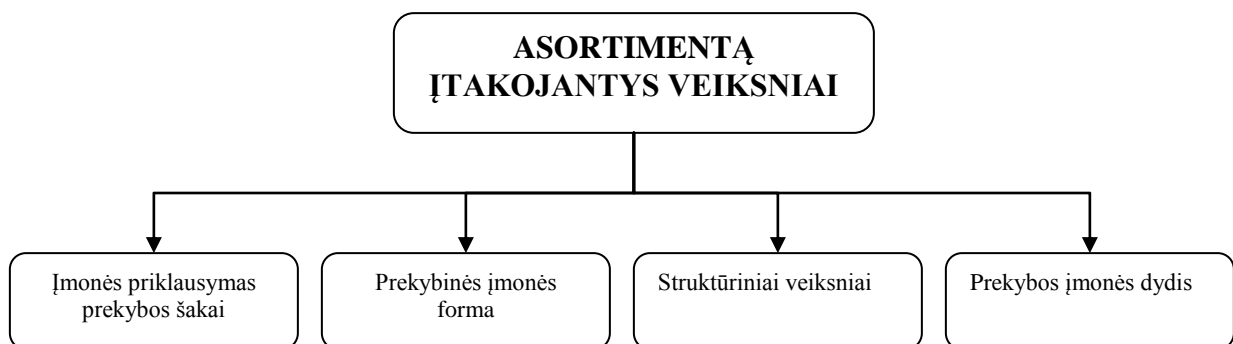
1.2. Asortimento formavimą įtakoiantys veiksniai

Tam, kad kuo geriau būtų patenkinti vartotojų poreikiai, būtina tinkamai suformuoti prekių asortimentą. Prekių asortimentą turi sudaryti prekės, kurios, be abejojimo, tenkina vartotojų poreikius.

Asortimento formavimo tikslas yra gerinti įmonės veiklos rezultatus bei didinti apyvartą. Šiam tikslui pasiekti įmonė privalo savo asortimentą pritaikyti prie rinkos paklausos.

Kiekvienos įmonės tikslas yra patenkinti vartotojo poreikius ir gauti iš to pelną. Į marketingo programą įeina asortimento formavimas, kainų nustatymas, pateikimo organizavimas, rėmimo organizavimas. Šiuos atskirus elementus reikia suderinti taip, kad būtų gautas maksimalus efektas.

Sprendimams dėl asortimento turi įtakos daug veiksnių: įmonės priklausymas prekybos šakai; prekybos įmonės forma ir rūšis; prekybos įmonės dydis, kai kurie struktūriniai veiksniai. Šie veiksniai pateikiami 2 pav.



2 pav. Asortimento formavimą įtakoiantys veiksniai

Prie struktūrinių veiksnių priskiriami tokie, kurie veikia ilgą laiką, kuriuos vadovas pasirenka steigdamas įmonę ir prie kurių prisitaiko: prekybos įmonių tipas, vieta ir kt.. Be struktūrinių veiksnių asortimento formavimui įtakos turi ir įmonės politikos veiksniai: įmonės teisinė forma, personalo kvalifikacija, turimas kapitalas ir pan. Kitaip tariant vieni sprendimai dėl asortimento formavimo yra strateginiai, kiti daugiau taktiniai, einamieji. Pajuodis A. (1999 m.) pirmuosius sprendimus siūlo vadinti asortimento struktūros nustatymu, o antruosius – asortimento formavimu (Pajuodis A., 1999). Asortimento struktūra – tai asortimento nustatymas grupiniu lygiu, o asortimento formavimas susijęs su detalaus asortimento sudarymu. Galima teigti, kad asortimentas yra įmonės strategijos atspindys.

Formuojant asortimentą pageidautina atsižvelgti į tokius veiksnius:

- pirkėjus;
- prekių kainas.
- prekės ženklą;

Pajuodis taip pat siūlo atsižvelgti ir į bendrą ekonomikos bei teisinę aplinką, įstatymus (Pajuodis A., 1999 m.).

Pirkėjas gali būti jautrus tiek maisto, tiek ir ne maisto prekių ženklui. Dažnai impulsyvaus pirkimo bei toms prekėms, kurių ženklui pirkėjas nėra labai jautrus, reikalingas mažas gilumas parduotuvės prekių asortimente.

Parduotuvės dydis taip pat yra vienas iš pagrindinių kriterijų, nuo kurio priklauso asortimento gausumas. Parduotuvės dydis nulemia kiekvieno skyriaus išdėstymą ir plotą skirtą prekėms ar jų linijoms. Pagal tai, ar parduotuvė yra mišri, ar specializuota, prekybininkas numato skyrių ir prekių linijų apimtį. Jei siekiama stiprinti specializuotos parduotuvės įvaizdį, prekių asortimentas turi būti gilus.

Formuojant asortimentą, pirmiausia būtina atlikti potencialių klientų ir konkurentų tyrimus. Potencialių klientų tyrimas padeda nustatyti pirkėjų poreikius. Tokie tyrimai leidžia įvertinti kokios prekės turi didžiausią paklausą, kurių prekių linijos yra labiau mėgiamos.

Vartotojų elgesio tyrimui atlikti gali būti naudojami įvairūs metodai. Pavyzdžiui, pirkėjus galima apklausti prie prekybinės įmonės išėjimo. Tyrimo kriterijais gali būti: pirkimo dažnumas, pirkimo vieta, pirkėjų amžius, prekių linijos, prekių išdėstymo būdas ir kt.

Konkurentų tyrimas atliekamas remiantis viešaisiais ir privačiais duomenimis: pavyzdžiui, Pramonės ir Prekybos Rūmų duomenimis, spauda ir kt.

Prekybininkai tai pačiai prekių linijos vienai prekei gali nustatyti kelias kainas. Kaina psichologiškai paveikia ir sugrupuoja pirkėjus į tam tikras grupes. Prekybininkas, kuris siekia atsakyti į

visus vartotojų lūkesčius, pateiks visą eilę prekių: nuo pačių pigiausių iki brangiausių. Dažnai pirkėjai pritraukiami paskleidus informaciją apie prekes sumažintomis kainomis – įvairias akcijas, nuolaidas.

Mažmeninių prekybos įmonių asortimentas visų pirma priklausys nuo to, kokią produkciją išleidžia įmonės-gamintojos ir ją paskirsto tiesiogiai arba per tarpininkus. Pagrindiniu ir svarbiausiu subjektu, formuojančiu gaminamos produkcijos asortimentą ir planuojančiu produkcijos gamybos apimtį, yra įmonė gamintoja (Andrijauskienė A., 2004). Įmonė gamintoja pati numato kada, ko ir kiek jai gaminti. Išimtį gali sudaryti tik valstybiniai užsakymai, tačiau jie turi apimti nedidelę įmonės gamybinės programos dalį.

Produkcijos gamybos apimtis priklausys nuo to, kokią produkciją planuojama gaminti, koks jos imlumas medžiagoms, darbui. Pagrindinis gamybinės įmonės asortimento formavimo veiksnys yra jos ištekliai, įrengimai, žaliavos ir pan. Taigi, gaminamų prekių asortimentą daugiausia sąlygoja įmonės galimybės.

Mažmeninės prekybos įmonė, formuodama savo asortimentą, turi remtis produkto padėties rinkoje tyrimais, kurių pagalba pasirenkama teisinga strategija, siekiant gaminį sėkmingai pagaminti ir realizuoti rinkoje. Dažnai įmonės-gamintojos remiasi produkto gyvavimo ciklo koncepcija, norėdamos kuo tiksliau atskleisti produkcijos asortimentinės grupės realizavimo, pelno, vartotojų kitimo tendencijas.(Andrijauskienė A., 2004). Produkto gyvavimo ciklo koncepcija yra svarbi tiriant įmonės gaminamos produkcijos asortimentą, formuojant įmonės asortimento strategiją.

Įmonės, siekiančios įsitvirtinti kuo didesnėje rinkos dalyje, gamina bei parduoda platų produkcijos asortimentą, o jei įmonės galutinis veiklos tikslas yra didelis pelningumas – ji specializuojasi siauro ir pelningo asortimento gamyboje.

Gamyba - tai procesas, kuriame visuomenės ekonominiai ištekliai yra nukreipiami naudingumui sukurti materialia ir idealia forma. Ryšys tarp vartojimo ir gamybos kategorijų yra tiesioginis, nes galutinis gamybos tikslas yra vartojimas. Žinoma, su sąlyga, kuomet ekonomika funkcionuoja normaliai, o tai reiškia kad visuomenė sugeba paskirstyti savo išteklius taip, kad patenkintų savo gyvybinius visuomenės poreikius, kuriuos suprantame kaip fizinių – emocijų, psichologinių – socialinių ir dvasinių poreikių visumą ir tuo pačiu pasiekti objektyvią gamybos ir vartojimo struktūrą.

Gamintojas (įmonė) produktų gamybai už tam tikrą kainą įsigyja išteklių (rodyklė nuo išteklių- resursų rinkos link gamintojo → gamybos ištekliai) ir tai jis vertina kaip gamybos kaštus (rodyklė nuo gamintojo link išteklių rinkos → įmonės išlaidos) (Sakalas A., Vanagas P. ir kt., 2000).

Gamybos procesas yra visuma tarpusavyje susijusių darbo ir natūralių procesų, kurių metu pradinė medžiaga paverčiama gatavais gaminiais. Gamybos procese galima išskirti tris sudedamąsias dalis: darbą (tikslinga žmonių veikla), darbo priemones (įrengimai, mašinos, įrankiai) ir darbo objektus

(žaliavos, pagrindinės ir pagalbinės medžiagos, komplektuojamieji gaminiai ir kt.) (Sakalas A., Vanagas P. ir kt, 2000).

Gamybinės įmonės paskirtis – gaminti vartotojams reikalingą produkciją. Todėl gamybos įmonėje organizuojamas gamybos procesas. Naujos tendencijos (inovacijų sparta, aukštas rinkos prisotinimo lygis, naujos vartotojų orientacijos ir kt.) reikalauja reorganizuoti gamybos procesą, t.y. gamybos organizavimas turi orientuotis į:

- kokybės gerinimą;
- apdorojimo trukmės trumpinimą;
- lankstumo didinimą;
- išlaidų mažinimą.

Gamybinė įmonė savo produkcijos asortimentą gali plėsti (Andrijauskienė A., 2004):

- praplėsdama asortimentą tos pačios asortimentinės grupės ribose;
- pradėdama gaminti giminingų asortimentinių grupių produkciją;
- modifikuodama jau gaminamą produkciją;
- vykdydama produkcijos diversifikaciją, t.y. pradėdama gaminti produkciją iš principo besiskiriančią nuo anksčiau gamintos.

Virvilaitė R. diversifikaciją apibūdina kaip naujų prekių pardavimą naujuose rinkos segmentuose. (Virvilaitė R., 1994).

Jei pramonės įmonės turi savo firminių parduotuvių, tai jų asortimentas yra artimas tiekiančių pramonės įmonių gamybiniam asortimentui. Pramonės įmonės turėtų skirti daugiau dėmesio formuojant platesnį ir įvairesnį prekių asortimentą, kad firminė parduotuvė (jų skyriai) iš esmės skirtųsi nuo panašios specializacijos kitų parduotuvių.

Kiekviena įmonė, tiek gamintoja, tiek ir mažmenininkė, asortimentą turi formuoti, atsižvelgiant į madą. Madingų prekių ypatumas yra tas, kad jų fasonas, spalva, dizainas bei kiti požymiai greitai kinta. Jos susidėvi ne fiziškai, o morališkai. Tačiau visada yra ir tokių pirkėjų, kurie nekreipia dėmesio į madą vien todėl, kad neturi materialinių galimybių. Priešingai, jie perka nebemadingas ir dėl to nukainuotas prekes. Tačiau mados veiksnys nėra vienodai aktualus skirtingos paskirties prekėms. Maisto prekėms mados veiksnys yra mažai arba visai neaktualus.

Asortimento formavimas tiek gamybinėje, tiek ir prekybinėje įmonėje yra nenutrūkstamas procesas, nes gyventojų paklausa nuolat kinta, nėra statiška. Todėl norint asortimentą padaryti efektyvų, jį reikia pastoviai kontroliuoti. Tačiau kai kurių prekių, pavyzdžiui, avalynės, drabužių asortimento analizė yra sudėtinga, nes šie gaminiai turi labai daug rūšių. Norint atlikti asortimento

analizę, reikia stebėti kaip perkamos prekės, kurios iš jų labiausiai. Prekių asortimento analizė rodo, kaip tenkinama gyventojų paklausa, koks prekių pasirinkimas, jo kaita, leidžia nustatyti asortimento platumą ir gilumą.

Asortimento politika lemia prekybos patalpų poreikį ir jų įrengimą bei įrangą, prekių pirkimo politiką, komunikacijos priemones ir t.t. Todėl asortimento politika yra labai svarbi kiekvienos gamybos įmonės veiklos sritis, turinti didelę reikšmę ūkinei-finansinei veiklai, jų finansiniams rodikliams, ūkiniams ryšiams, logistiniams veiksniams.

Anot autoriaus (Pajuodis A., 1999), asortimentas - tai prekių rinkinys, kurį tam tikru metu rinkai pateikia prekybos įmonė. Taigi asortimentas yra prekybos įmonės pasiūla.

Sudarant prekių asortimentą turi būti laikomasi tam tikrų bendrų reikalavimų (Pajuodis A. 2005):

- atsiriboti nuo pernelyg plataus ir gilaus prekių asortimento ar plataus paslaugų paketo, nepasiteisinančių konkrečiu momentu;
- prekių asortimentas ir paslaugos turi būti atnaujinamos tik pagal iš anksto nustatytas proporcijas - standartinis, būtinausių prekių asortimentas keičiamas palyginti retai, atsižvelgiant į struktūrinius vartojimo poslinkius ir gerovės kilimą,
- sezoninis, papildomas iš dalies pagalbinis asortimentas ir paslaugos kaip kintami dažnai keičiami iš esmės;
- prekių ir paslaugų pasiūlą koncentruoti ir specializuoti, tačiau sudaryti normalias ir vienodas prekių įsigijimo sąlygas visiems gyventojams,
- užtikrinti prekių pristatymą, kompleksišką ir nepertraukiamą jų pasiūlą,
- maksimaliai naudoti turimus prekybos ir kitus plotus, gamybinį pajėgumą ir darbo jėgą;
- formuoti teisingus, racionalius, visuomeniškai naudingus ir naujus pažangius gyventojų poreikius;
- užtikrinti rentabilią nustatyto lygio ūkinę komercinę veiklą (Sūdžius V., 2002).

Prekių asortimento sudarymą lemia įmonėje veikianti asortimento politika. Asortimento politika įgyvendinama per einamųjų ir perspektyvinių asortimentinių gamybos ir realizavimo planų sudarymą bei jų vykdymą, per gyventojų poreikių ir paklausos tyrimą bei atitinkamą formavimą, moksliskai pagrįstų vartojimo bei naudojimo normų nustatymą ir jų įgyvendinimą praktiškai.(Sūdžius V., 2002).

Nuo numatomos asortimento formavimo krypties, t.y. pateikiamo tam tikru periodu asortimento pokyčių, priklauso įmonės finansinės ekonominės veiklos rezultatai.

Tinkamai pasirinkta asortimento formavimo kryptis gali žymiai pagerinti prekybos gamybos įmonės rezultatus bei patenkinti augančius vartotojų poreikius.

Prekių asortimento formavimas susideda iš keturių galimų veiksmų: (Pajuodis A., 2005)

1. asortimento didinimas (plėtra, gilinimas) apima diversifikaciją ir diferenciaciją (kai asortimentas didinamas panašių grupių, daugiau pavadinimų prekėmis);
2. asortimento mažinimas (siaurinimas); tai reiškia, kad siekiama išimti iš asortimento atskirų grupių prekes;
3. asortimento pakeitimas (inovacija), t.y. jo atnaujinimas ir savito asortimento suformavimas
4. asortimento pergrupavimas, keičiamas asortimento platumas, gilumas, kokybinis lygis, požiūris į madą;

Asortimento didinimas - tai į asortimentą įeinančių prekių pavadinimų skaičiaus didinimas.

Dėl paklausos persilieėjimo ir kompleksiško, asortimento plėtimas dažnai daro poveikį ir jau esančių asortimente prekių apyvartos dydžiams.

Šis poveikis gali būti tiek teigiamas (didinantis apyvartą), tiek ir neigiamas (mažinantis apyvartą). Tokie pardavimų kiekio svyravimai dėl asortimento išplėtimo gali būti tiksliai įvertinti tik praėjus tam tikram laikui. Ne visada iš anksto galima numatyti būsimo asortimento plėtimo pasekmes. Nepaisant to, tokia retrospektyvinė analizė labai padeda reikalingoms korektūroms ir prisitaikymo priemonėms įgyvendinti.

Didinant asortimentą, galimos šios trys asortimento plėtos kryptys: (Kotler Ph., 1998)

1. asortimento plėtra į apačią;
2. asortimento plėtra į viršų;
3. dvipusė asortimento plėtra.

1. Asortimento plėtra į apačią.(Kotler Ph., 1998) teigimu, daugelis įmonių savo veiklą pradeda pelningiausiuose rinkos segmentuose pateikdamos aukštos kokybės prekes didelėmis kainomis ir nuolat plečia savo prekių asortimentą, taip siekdamos užimti ne tokius pelningus rinkos segmentus iš viršaus žemyn .

2. Asortimento plėtra į viršų. Įmonės, parduodančios neaukštos kokybės prekes žemomis kainomis, neretai stengiasi įsiskverbti į aukščiau esančias rinkas, kuriose veikla yra pelningesnė. Tačiau toks asortimento plėtimas yra rizikingas. Aukštesnėse rinkose įsitvirtinę konkurentai gali pradėti kontrataką, ir skverbti žemyn. Potencialūs pirkėjai gali tiesiog nepatikėti, kad šiose rinkose nežinoma įmonė gali pateikti aukštos kokybės prekes.

3. Dvipusė asortimento plėtra, pasireiškia, kai įmonės plečia savo veiklą abiem kryptim, t.y. papildo savo asortimentą aukštos kokybės ir kainos prekėmis ir priešingai - žemos kokybės ir žemos kainos prekėmis.

Turimą prekių asortimentą įmonė gali pagilinti, prekių linijas papildydama naujų pavadinimų ar pavidalų prekėmis.

Tačiau įtraukus į prekių linijas naujų prekių, įmonė gali susidurti su kanibalizacija.

Kanibalizacija – tai reiškinys, kuomet sėkminga naujai gaminama prekė tartum “suryja” senesnių prekių pardavimo apimtį ir pelną. (Pajuodis A., 2005)

Tokiu atveju įmonė turi apsispręsti: ar atsisakyti naujos prekės, ar dar labiau keisti asortimentą.

Asortimento siaurimu vadinamas kai kurių prekių išėmimas (pašalinimas) iš parduotuvių asortimento.

Galima išskirti tokias asortimento mažinimo priežastis: (Kraučionienė M. ir kt., 2005)

- prekės perėjimas į gyvavimo ciklo smukimo stadiją,
- sezoniškumas,
- sumažėjusi paklausa,
- konkurencijos paaštrėjimas,
- prekės nesuderinimas su įmonės tikslais.

Prekei perėjus į gyvavimo ciklo smukimo stadiją, pelnas labai sumažėja, o visi rėmimo veiksmai, siekiant padidinti tokios prekės pardavimą, yra nuostolingi. Kartais įmonės tikisi, kad ateityje situacija pagerės, todėl kurį laiką nesiryžta atsisakyti nuostolingos prekės.

Taip pat įmonė gali tikėtis pardavimo apimčių padidėjimo dėl konkuruojančių prekių pardavimo nutraukimo, tačiau tuo atveju, kai prekė yra tikrai smukimo stadijoje, toks pardavimo apimčių bei pelno lygio padidėjimas yra trumpalaikis.

Konkurencijos paaštrėjimas taip pat turi nemažai įtakos prekės išėmimui iš asortimento. Dažniausiai jis būdingas su mokslo ir technikos laimėjimais susijusioms šakoms, kuriose situacija keičiasi ypač greitai, pvz. kompiuterinė technika, taip pat su stambių užsienio įmonių skverbimusi į rinką, siūlančių geresnės kokybės prekes.

Dar viena prekės pašalinimo priežastis – jos nesuderinimas su įmonės tikslais ar prekių linija. Labai ilgai esanti prekyboje prekė gali trukdyti keisti įmonės profilį, ar tokios prekės valdymas reikalauja išskirtinių, su kitomis įmonės pateikiamomis prekėmis nesuderinamos rėmimo politikos.

Galimi tokie trys prekės pašalinimo iš asortimento būdai: (Pajuodis A., 1999)

- Periodiškas prekės pašalinimas, leidžiantis atsisakyti prekės be didelių pakeitimų įmonės marketingo strategijoje bei palengva atpratinti vartotojus nuo šios prekės.
- Palaipsniui greitėjantis prekės pašalinimas, šiuo atveju stengiamasi dar kurį laiką išnaudoti stipriąsias prekės savybes. Neretai yra sumažinama prekės kaina, kas paskatina staigų trumpalaikį pardavimų padidėjimą. Toks prekių pašalinimo iš asortimento būdas dažniausiai taikomas techniškai pasenusioms prekėms, tokioms kaip kompiuteriai, kalkuliatoriai ir pan.
- Staigus prekės pašalinimas, geriausias tuomet, kai prekė yra per daug nuostolinga, kad būtų prailgintas jos gyvavimo ciklas.

Asortimento pakeitimas apima prekių inovaciją, naujų prekių kūrimą ir įdiegimą į asortimentą.

- Naujos prekės – tai prekės, kurios kuria visiškai naują rinką.
- Naujos prekių linijos – tai yra naujos prekės, kurios leidžia įmonei naujai įeiti į jau esamą rinką.
- Priedai prie jau egzistuojančių prekių linijų – tai nauji produktai, kurie papildo jau esamų prekių gretas.
- Pagerinimai – tai naujos prekės, kurios atlieka pagerintų prekių vaidmenį, atspindėdami didesnę buvusių prekių vertę.
- Perorientuotos prekės – tai jau esančios prekės, kurios pateikiamos naujoms rinkoms.
- Sumažintų sąnaudų prekės – tai tokios prekės, kurios atlieka tą patį vaidmenį, kaip ir anksčiau, tačiau yra sumažinti šių prekių pagaminimo ir pardavimo kaštai.

Naujomis prekėmis taip pat gali būti traktuojamos ne tik naujos prekių linijos, pagerinimai bet ir taip vadinamos perorientuotos prekės – tai jau esančios prekės, kurios pateikiamos naujoms rinkoms ar naujiems rinkos segmentams

Remiantis autoriumi (Kotler Ph., 1998) galima išskirti tris naujos prekės tipus:

- Prekė yra nauja tiek vartotojui, tiek įmonei.
- Nauja prekė yra žinoma rinkai, bet nežinoma įmonei.
- Prekės tobulinimas. Prekė žinoma įmonei, bet nežinoma vartotojui.

Mažmeninės prekybos įmonė turi turėti savo požiūrį į naujas prekes. Šiuo atveju galima išskirti progresyviają, adaptacinę (prisitaikomąją) ir konservatyviają strategijas.

Progresyviosios strategijos besilaikanti įmonė stengiasi kiekvieną rinkoje pasirodžiusią prekę tuoj pat įtraukti į savo asortimentą, šitaip susidaro avangardistinės įmonės įvaizdis.

Kai įmonė laikosi prisitaikomosios strategijos, naują prekę įtraukia į asortimentą tada, kai ji įžengusi į kilimo stadiją. tai būdinga daugumai prekybos įmonių.

Įmonės pasirinkusios konservatyviają strategiją, naują prekę į asortimentą įtraukia tik tada, kai ji rinkoje jau gerai pripažinta, kai jos paklausa stabili, gera. tokios įmonės orientuojasi į tam tikrą konservatyvių pirkėjų sluoksnį

Asortimento pergrupavimas - kai vienu grupių, pogrupių, pavadinimų ar pavidalų prekių atsisakoma, kitų grupių, pogrupių, pavadinimų ar pavidalų prekėmis asortimentas papildomas, siekiant aukštesnės prekių asortimento kokybės.

Kaip teigia autorius (Pankratov F.G., 1994), prekių asortimento formavimo procesą mažmeninėje prekyboje galima išskaidyti į tris etapus.

- Pirmame etape nustatomas grupinis prekių asortimentas, t.y. numatomas parduotuvės asortimentinis profilis. Šis darbas vykdomas atsižvelgiant į mažmeninės prekybos tinklo išdėstymo veikiančius principus.
- Antrame etape numatomas atskirų prekių grupių kiekybinis santykis parduotuvėje.
- Trečiame etape numatomas atskirų grupių prekių asortimentas. t.y. pagal skirtingus požymius kiekvienoje grupėje nustatomas konkrečių rūšių prekių rinkinys.

Kaip teigia Venckus A., Mackevičius J., 2005 formuojant prekių asortimentą reikia pagalvoti apie kai, kuriuos šio darbo ypatumus.

- Asortimento formavimas apima tokius etapus: analizę, planavimą ir kontrolę.
- Konkrečioje įmonėje esantis prekių asortimentas yra bendro cirkuliacijos sferoje esančio asortimento dalis. Nė vienoje, kad ir stambiausioje parduotuvėje negalima sutelkti viso gaminamo ir įvežamo vartojamų prekių asortimento.
- Formuojant asortimentą visų pirma reikia įvertinti gyventojų paklausą, t.y. tenkinti jų poreikius.

Prekių asortimento formavimas yra nepertraukiamai vykstantis procesas, nes nuolat kinta prekių pasiūla ir visas prekių cirkuliacijos procesas taip pat nepertraukiamas.

1.3. Aplinkos analizės įtaka asortimento politikos formavimui

Įmonei pradedant formuoti teikiamų paslaugų ir prekių asortimentą būtina atlikti ir tinkamai įvertinti įmonės aplinkos situaciją.

Įmonė (Virvilaitės R., 2007). veikia tam tikroje nuolat kintančioje aplinkoje. Norėdama sėkmingai dirbti , ji turi nuolat stebėti aplinką, joje vykstančius pokyčius ir į juos reaguoti, prie jų prisitaikyti. Todėl įmonė privalo analizuoti situaciją, kad galėtų identifikuoti aplinkos teikiamas

galimybes bei keliamas grėsmes, taip pat kritiškai įvertintų įmonės galimybes bei vėliau priimtu atitinkamus strateginius sprendimus tolesnei veiklai vykdyti.

Liu ir Dubinsky (2000) situacijos analizės etapą, rengiant asortimento politikos formavimą, įvardija kaip aplinkos tyrimą.. Šio aplinkos tyrimo metu autoriai išskiria keturis tyrimo objektus:

1. Visuomenę (kuri savo ruožtu skirstoma į plačiąją visuomenę ir valdžios institucijas)
2. Vidinę rinką (ją apibudina įmonės ištekliai, įgūdžiai, suvokimas ir papročiai)
3. Konkurencinę aplinką (konkurentai, strategijos, pozicijos, veiksmai)
4. Makroaplinką (ją apibūdina demografija, ekonomika, technologijos, politika, ekologija ir atitinkamos organizacijos).

Vis dėl to daugelis mokslininkų- autorių (Jucevičius ir kt (2003), Trim (2003), Hooley, Kotler, Keller (2006) situacijos analizę siūlo skirstyti į išorinės aplinkos analizę ir vidinės aplinkos analizę. Šie mokslininkai neišskiria SSGG analizės kaip atskiro etapo, einančio po išorinės ir vidinės aplinkos analizių. Žemiau pateiktoje 1 lentelėje matyti skirtingų autorių-mokslininkų siūlomi situacijos analizės etapai.

1 lentelė

Situacijos analizės etapai skirtingų mokslininkų požiūriu (pagal Virvilaitę R., 2007)

Autoriai	Situacijos analizės etapai	
	Išorinė aplinka	Vidinė aplinka
Jucevičius ir kt. (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Globali aplinka • Nacionalinė aplinka • Regioninė/lokali aplinka • Galimybių ir grėsmių analizė 	<ul style="list-style-type: none"> • Mokymas ir ugdymas (turinys, kokybė, pasiekimas. • Etosas • Ištekliai • Vadyba • Stiprių ir silpnų pusių analizė
Trim (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Vartotojų analizė • Konkurentų analizė • Rinkos analizė • Galimybių ir grėsmių nustatymas 	<ul style="list-style-type: none"> • Savianalizė: stiprybių ir silpnybių identifikavimas
Liu ir Dubinsky (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Visuomenė: valdžios institucijos (strategijos, politika, reguliavimas, politinė situacija) ir plačioji visuomenė (paklausa, santykiai, klimatas, vertybių sistema) • Vidinė aplinka : ištekliai, kompetencija, kultūra • Konkurencinė aplinka(konkurentai, strategijos, pozicijos, veiksmai) • Makro aplinka (demografija, ekonomika,technologijos, politika, ekologija ir organizacijos) 	
Hooley, Saunders ir Piercy (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Rinkos analizė • Konkurentų analizė • Vartotojų analizė • Makroaplinkos analizė 	Vidinė aplinkos analizė

Apibendrinant galima teigti, kad situacijos analizė apima: išorinės aplinkos analizę, vidinės aplinkos analizę ir SSSG analizę.

1. Išorinės aplinkos analizė:
 - Rinkos analizė;
 - Makroaplinkos analizė;
 - Vartotojų analizė;
 - Konkurentų analizė;
2. Vidinės aplinkos analizė:
 - Marketingo galimybių analizė;
 - Marketingo komplekso elementų analizė.
3. SSSG analizė.

1.4. Rinkos analizės ypatumai formuojant prekių asortimentą

Asortimento politikos formavimo analizei labai svarbu pateikti rinkų segmentavimą, išanalizuoti atskirų rinkų ypatumus .

Kiekvienos įmonės tikslas yra patenkinti tam tikros rinkos vartotojo poreikius ir gauti iš to pelną. Rinkos segmentavimas- rinkos skirstymas pagal tam tikrus kriterijus. Segmentuojant rinką , daroma prielaida apie jos teikiamų pirmenybių bei galutinio prekės ar paslaugos pasirinkimo heterogeniškumą. (Virvilaitė R., 2007). Mokslininkai nurodo įvairius kriterijus, kuriais remiantis galima išskirti rinkos segmentus. Bagdonienė A. ir Hopenienė (2004) vartotojus į segmentus siūlo grupuoti pagal jų demografines, socialines ir ekonomines, geografines ir psichologines charakteristikas. Topor (1998) ,mano, kad rinkos heterogeniškumas gali būti sukeltas arba tikslinės auditorijos, arba situacijos kintamųjų. Mokslininko teigimu, tikslinių auditorijų kintamieji gali būti paremti demografinėmis ar psichografinėmis savybėmis, taip pat prekės ar paslaugos naudojimo ar lojalumo įmonei charakteristikomis. Tonks ir Farr (1995) rinkos segmentus rekomenduoja skirstyti pagal geografinius kriterijus bei demografines charakteristikas, kurioms priskiria amžių, lytį, etniškumą ir socialinę klasę.

Kotler Ph. ir Keller P., (2006) vartojimo prekių rinkoje nurodo keturias segmentavimo kriterijų grupes- geografinius, demografinius, psichografinius ir elgsenos.

Rinkos segmentavimo kriterijai (pagal Kotler ir Keller; 2006 m.)

Kriterijų grupė	Kriterijai
Geografiniai kriterijai	Šalis, regionas, apskritis, teritorijos apgyvendinimo tankis (miestas/kaimas)
Demografiniai kriterijai	Amžius, lytis, šeimos dydis, pajamos, profesija, išsilavinimas, religija, etniškumas, tautybė
Psichografiniai kriterijai	Socialinė klasė, gyvenimo būdas, asmeninės savybės
Elgsenos kriterijai	Siekiami nauda, vartojimo statusas, naudojimo dažnumas, lojalumo lygis, pasiruošimo vartoti lygis, požiūris į įmonę ir jos prekes.

Taigi, remiantis aukščiau pateiktos 2 lentelės duomenimis, galima teikti , kad vartotojai gali būti segmentuojami į labai daug skirtingų ir įvairių grupių.

Segmentuojant rinką pagal vartotojo elgseną, ją galima padalyti į segmentus, atsižvelgiant į motyvus, skatinančius vartotoją pirkti. Spręsdamas pirkti ar ne , kiekvienas vartotojas motyvuoja savaip. Įmonė gali atlikti segmentavimą ir pagal prekės vartojimo intensyvumą. Vartotojai kurie perka daug tos pačios rūšies prekių, sudaro patraukliausią rinkos segmentą (Virvilaitė R., 2007).

Segmentuojant įmonių rinką, galima pasinaudoti kai kuriais vartojimo prekių rinkos segmentavimo kriterijais. Tačiau dauguma kriterijų netinka, nes tai priklauso nuo prekių pobūdžio ir galutinių vartotojų. Nichols ir kt. (1995) nurodo jog tam, kad rinkos segmentas būtų naudingas, siekiant marketingo tikslų, jis turi būti išmatuotas, svarbus, stabilus ir pasiekiamas. Panašiai sėkmingo segmentavimo kriterijus apibūdina Kotler ir Keller (2006). Pasak jų , kiekvienas segmentas turi būti išmatuojamas , prieinamas, vertingas ir veiksmingas. Bagdonienė ir Hopenienė (2004) pažymi, kad rinkos segmentaciją galima vadinti sėkminga tuo atveju, jei pavyksta išskirti segmentus , kuriems priklausančių vartotojų skaičius leidžia padengti sąnaudas ir dirbti pelningai. Tai reiškia, kad išskirtieji rinkos segmentai turi būti identifikuojami ir homogeniški, pakankamai dideli bei pasiekiami rėmimo veiksmis.

Įmonė, suskirsčiusi savo vartotojus į homogeniškus segmentus , turi juos įvertinti bei nuspręsti, kiek ir kokius segmentus ji pasirinkt kaip tikslinius. Tiksliniai segmentai dažniausiai pasirenkami, įvertinus segmentų patrauklumą bei įmonės galimybes aptarnauti atitinkamą segmentą. Kotler ir Keller (2006) nuomone , segmento patrauklumą įmonės gali įvertinti , iširdamos šiuos jo požymius:

- Segmento dydis- didesni segmentai yra patrauklesni nei maži;
- Segmento didėjimo tempas- greitai didėjantys segmentai yra patrauklesni už lėtai didėjančius arba nedidėjančius segmentus;
- Vartotojų mokumas- patrauklesni yra tie segmentai , kurių vartotojai yra mokesni;

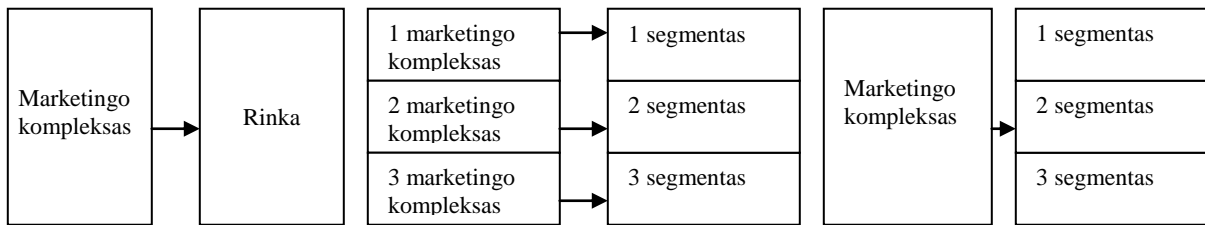
- Konkurencijos intensyvumas- segmentai, aptarnaujami nedidelio skaičiaus ar sąlyginai nestiprių konkurentų, yra patrauklesni už segmentus, kuriuose konkurencija yra intensyvi;
- Pastovumas- segmentai, kurių dydis nuolat kinta, yra mažiau patrauklesnis už pastovius, retai kintančius segmentus;
- Masto ekonomija- segmentai, kuriuose galima pasiekti masto ekonomiją, yra patrauklesni už nuolatinių kaštų dydžių pasižyminčius segmentus.

Pasirinkus patraukliausius rinkos segmentus, įmonė privalo įvertinti, ar turi reikiamų išteklių, kad sugebėtų juose įsitvirtinti. Rekomenduojama iš karto atsisakyti tų segmentų, kurie neatitinka ilgalaikių įmonės tikslų. Įmonėms vertinančioms savo „stiprumą“ segmente, Kotler ir Keller (2006) pataria nagrinėti šiuos aspektus:

- Santykinė rinkos dalis- kuo didesnę rinkos dalį aptarnauja įmonė, tuo stipresnė ji yra šioje rinkoje;
- Kainos konkurencingumas- kuo mažesni yra įmonės kaštai, palyginus su konkurentų, tuo įmonė yra konkurencingesnė;
- Prekės ar paslaugos kokybė- kuo aukštesne kokybe pasižymi įmonės prekės ar paslaugos, tuo konkurencingesnė yra pati įmonė ir jos prekės bei paslaugos;
- Rinkos/vartotojų pažinimas- kuo geriau įmonė „pažysta“ savo rinką ir vartotojus, tuo stipresnė ji yra rinkoje;
- Marketingo veiklos efektyvumas-kuo efektyvesnė yra įmonės marketingo veikla, tuo stipresnė ji yra atitinkamame rinkos segmente;
- Veiklos geografija- kuo platesnė yra įmonės veiklos ir turimų pranašumų geografinė zona, tuo konkurencingesnė yra pati įmonė.

Kotler ir Keller (2006) pabrėžia, kad net ir tuo atveju, kai įmonė yra pajėgi aptarnauti tam tikrą segmentą, būtina kritiškai vertinti, ar turi pakankamai išteklių ir kompetencijos sėkmingai dirbti. Pirmauti tiksliniame rinkos segmente siekiančiai įmonei nepakanka turėti reikiamų išteklių ir įgūdžių – šiose srityse ji turi būti pranašesnė už konkurentus. Įmonės turėtų tiksliniais pasirinkti tik tuos segmentus, kurių vartotojams gali pasiūlyti geresnių nei konkurentai prekių.

Tam, kad įvertinti segmentus ir savo galimybes ir juos aptarnauti, įmonė gali pasirinkti tikslines rinkas. Tikslinę rinką sudaro grupė vartotojų, turinčių vienodus poreikius, kuriuos įmonė nuspėdžia patenkinti. 3 paveiksle pavaizduotos trys skirtingos tikslinės rinkos strategijos – nediferencijuoto, diferencijuoto ir koncentruoto marketingo.



3 pav. Tikslinės rinkos strategijos

Šaltinis: Virvilaitė R., 2003 Marketingo valdymas. Kaunas: Technologija

Pasirinkusi nediferencijuoto marketingo strategiją, įmonė ignoroja rinkos segmentų skirtumus ir visai rinkai pateikia vienodą pasiūlymą. Ši strategija yra įmanoma tuo atveju, kai skirtumai tarp rinkos segmentų yra nedideli, arba kai tikimasi, kad siūloma prekė tenkins visų rinkos segmentų vartotojų poreikius. Nediferencijuotą marketingą naudojanti įmonė pasiūlymą rinkai formuoja remdamasi vartotojų panašumais, o ne skirtumais. Parduodamos prekės yra kokybiškos, o įvaizdžiui vartotojų sąmonėje sukurti naudojama masinė reklama ir masinis prekių paskirstymas. Naudodama nediferencijuotą marketingą, įmonė sumažins kaštus, kadangi nereikia atlikti išsamių kiekvieno segmento tyrimų, nebūtina specializuoti rėmimo veiksmų, bei galima pasiekti masto ekonomiją. Tačiau reikia pažymėti tai, kad nediferencijuoto marketingo strategijos veiksmingumas kelia abejonių, kadangi labai sunku sukurti tokią prekę ar paslaugą, kuri tenkintų visų rinkos segmentų vartotojų poreikius. Be to, ilgainiui nediferencijuotą marketingą naudojančios įmonės gali būti priverstos susidurti su konkurentais, kurie į tuos pačius rinkos segmentus nukreips diferencijuoto arba koncentruoto marketingo strategijas ir taip geriau įvertins bei patenkins vartotojų poreikius.

Diferencijuoto marketingo strategiją naudojanti įmonė pasirenka kelis rinkos segmentus ir kiekvienam iš jų pateikia skirtingus pasiūlymus. Kotler (2000) teigia, kad diferencijuoto marketingo strategiją pasirinkusios įmonės paprastai pasiekia didesnes pardavimo apimtis, nei naudojančios nediferencijuotą marketingą. Be to, diferencijuoto marketingo strategija tiksliai atitinka pačią marketingo sampratą esmę. Tačiau ne kiekviena įmonė yra pajėgi šią strategiją įgyvendinti, kadangi tiek nuodugnus rinkos segmentų ištyrimas, tiek paties pasiūlymo pritaikymas kiekvienam segmentui atskirai reikalauja didelių lėšų.

Trečia tikslinės rinkos strategija – koncentruotas marketingas – yra specifinė diferencijuoto marketingo strategijos atmaina, kai pasirenkamas vienas tikslinis segmentas, į kurį koncentruojamos visos marketingo pastangos. Kotler Ph. (2000) nuomone, ši strategija priimtinausia ribotus išteklius turinčioms įmonėms. Ilgą laiką ši tikslinės rinkos strategija buvo priskiriama mažesniosioms įmonėms. Tačiau koncentruoti pastangas į tam tikrą negausų, tačiau geru mokumu ir kitomis patraukliomis

savybėmis pasižymintį segmentą gali ir sąlyginai didelės įmonės, kadangi įmonių sėkmė rinkoje priklauso nuo gebėjimo pastebėti ir tinkamai patenkinti specifinius segmento poreikius, o ne nuo įmonės dydžio. Sėkmės atveju koncentruoto marketingo strategija leidžia įmonei geriau pažinti rinkos segmentą bei užimti tvirtesnes rinkos pozicijas. Tačiau ši strategija yra rizikingesnė nei prieš tai nagrinėtosios, kadangi tikslinis rinkos segmentas gali sumažėti arba net visai išnykti.

Renkantis tikslinės rinkos strategiją, įmonė turi atsižvelgti į šiuos aspektus :

- Turimus išteklius (ribotus išteklius turinčiai įmonei priimtinausias yra koncentruotas marketingas);
- Prekės pobūdį (nediferencijuotas marketingas labiausiai tinka prekėms, kurias įmanoma standartizuoti).
- Prekės gyvavimo ciklo stadiją (naujoms prekėms tinkamiausia nediferencijuoto arba koncentruoto marketingo strategija, vėlesnėse gyvavimo stadijose esančioms prekėms – diferencijuotas marketingas);
- Konkurentų tikslinės rinkos strategija (įmonė negali sėkmingai konkuruoti su nediferencijuoto marketingo strategija rinkoje, kurioje konkurentai taiko diferencijuotą arba koncentruotą marketingą).

1.5. Produkcijos paklausos ir užsakymų portfelio analizės teoriniai aspektai

Nuo produkcijos užsakymų portfelio priklauso įmonės gamybinis pajėgumas. Jeigu produkcijos paklausa mažėja ir užsakymų portfelis, taigi mažėja ir gamybos apimtis, o dėl to didėja produkcijos savikaina, susidaro nuostoliai. Todėl, pastebėjus, kad mažėja produkcijos paklausa, reikia nuodugniai iširti veiksnius, kurie daro didžiausią įtaką paklausos mažėjimui dažniausiai įtaką daro šie veiksniai: produkcijos kokybė ir kaina, pirkėjų pajamos, rinkos perpildymas, vartotojų pageidavimai ir kt.

Atliekant produkcijos paklausos ir užsakymų portfelio analizę, rekomenduojama apskaičiuoti du rodiklius:

1. Kainos elastingumo;
2. Paklausos elastingumo. (Савитцкая В.Г, 2003)

Kainos elastingumo koeficientas (KE_k) apskaičiuojamas taip:

$$KE_k = \frac{\text{produktopaklausos pasikeitimas (proc.)}}{\text{produktokainos pasikeitimas (proc.)}};$$

Paklausos elastingumo koeficientas (PE_k) apskaičiuojamas taip:

$$PE_k = \frac{\text{produktopaklausos pasikeitimas (proc.)}}{\text{pirkėjų pajamų pasikeitimas (proc.)}}$$

Tyrinėjant rinką ir prognozuojant pasikeitimus joje, svarbu nustatyti, kaip pasikeis rinkoje atskirų prekių ir paslaugų pasiūla ir paklausa pasikeitus kainai. Šiems priklausomybės ryšiams įvertinti naudojama sąvoka – elastingumas.

Elastingumas- tai vieno kintamo dydžio reakcija į kito kintamo dydžio reakciją. (Mackevičius J., 2005).

Produktų paklausa yra elastinga, jeigu šie koeficientai yra didesni už vienetą, ir neelastinga – jeigu mažesni už vienetą. Jeigu koeficientas lygus nuliui, tai paklausa absoliučiai neelastinga, t.y. bet koks kainos pasikeitimas nedaro įtakos produkcijos paklausos pasikeitimui. Jeigu elastingumo koeficientas lygus vienetui, vadinasi paklausos augimo tempas lygus kainos mažėjimo tempui.

$$\Delta Q = Q_1 - Q_0, \text{ kur}$$

Q – kiekis;

Δ - pokytis;

Bendrą pardavimo pokytį per analizuojamus metus:

$$\Delta Q_0 = \sum_{i=1}^n \Delta Q_i, \text{ kur}$$

n – metų, kurių analizuojama pardavimo dinamika, skaičius.

Vidutinį metinį pardavimo apimties pokytį:

$$\Delta Q_0 \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \Delta Q_i,$$

Didėjimo ir padidėjimo tempai. Vidutiniai metiniai didėjimo tempai apskaičiuojami pagal geometrinio vidurkio formulę:

$$T_{\text{vidutiniai}} = \sqrt[n]{T_1 \times T_2 \times T_3 \times \dots \times T_n}$$

Pardavimai gali būti skaičiuojami tiek natūriniai, tiek vertiniai, naudojantis pateiktomis formulėmis. Pardavimo pajamų analizė gali būti atliekama operatyviai, pagal kiekvienos dienos, dekados, mėnesio duomenis, augančiai nuo metų pradžios.

Nuolatinis ir pastovus bendrojo šalies kainų lygio didėjimas vadinamas infliacija. (Bagdžiūnienė V., 2006. p.71). Vidutinių visų šalies prekių ir paslaugų kainų padidėjimo nereikia painioti su santykinu atskirų prekių ir paslaugų kainų pokyčiu. Santykinų pagrindinių prekių (pvz.,

naftos) kainų pokytis dažnai pradeda procesą, kuris sukelia visuotinę infliaciją, tačiau tinkamais ekonominiais veiksmais infliaciją galima pristabdyti. BVP defliatorius (nominaliojo ir realiojo BVP santykis) išreiškia visų pagamintų prekių ir paslaugų kainas.

Svarbu atskirti esančią infliaciją nuo vienkartinio kainų lygio padidėjimo. Pavyzdžiui, administracinis kainų padidėjimas iš pradžių padidina bendrąjį kainų lygį. Tačiau šis pakilimas savo ruožtu lemia reikalingą santykinės kainos pasikeitimą nebūtinai sudarydamas bazinei infliacijai, kuri atspindi pagrindinius bendrojo kainų lygio pokyčius, atsiribojus nuo vienkartinių padidėjimų, kuriuos lemia tokie įvykiai: administracinis kainų ir akcizo padidėjimas arba diskretinis valiutos devalvavimas.

Infliacija yra nuolatinis bendrojo prekių ir paslaugų kainų lygio kilimas. Ją galima išreikšti kaip vidutinę metinę arba metų pabaigoje buvusią infliaciją. Esant infliacijai piniginio vieneto perkamoji galia mažėja. Didelė infliacija nuvertina santaupas ir iškreipia išteklių paskirstymą. Disinfliacija yra infliacijos tempų mažėjimas, o defliacija reiškia kainų lygio mažėjimą. (A.Dzikevičius <http://finansai.tripod.com/infliacija.htm>)

Apskaičiuosime dinamikos indeksus ir diskontuosime pinigų srautus taip:

$$PV = FV_n / (1 + i)^n, \text{ kur}$$

PV – dabartinė vertė;

FV_n – būsimoji n metų vertė;

i – diskontavimo procentas pagal buvusią infliacijos indeksą. (Bagdžiūnienė V., 2006).

1.6. Produkcijos kokybės ir gamybos ritmingumo analizės ypatumai

Tiriant įmonės asortimentą, labai svarbu nustatyti, kokios kokybės produktai sudaro asortimentą, ar įmonė orientuojasi gaminti aukštos kokybės produkciją, ar atvirkščiai. Atliekant asortimento analizę, reikia ištirti, kokią įtaką kokybės rodiklių kitimas daro produkcijos apimčiai, jos kitimui. Patys produkcijos kokybės rodikliai pirmiausia grupuojami į bendrus, būdingus visoms įmonėms, ir specifinius, būdingus konkrečioms ūkio šakoms.

Bendrieji kokybės rodikliai. Kiekviena gamyba vadovaujasi techninėmis normomis ir standartais, kurie pateikia pagrindinius produkcijos kokybei keliamus reikalavimus ir parametrus. Jeigu įmonė nesilaiko standartų ir techninių reikalavimų, tai tokia produkcija priskiriama nekokybiškai produkcijai. Taigi nekokybiškos produkcijos lyginamasis svoris pagamintos produkcijos apimtyje apibendrintai apibūdina pagamintos produkcijos kokybę. Analizuojant produkcijos kokybę, šis rodiklis

palyginamas su praėjusio laikotarpio ir kitų įmonių analogiškais rodikliais, išsiaiškinamos įmonės pastangos šalinant nekokybiškos veiklos priežastis.

Specifiniai kokybės rodikliai. Tačiau konkrečioms ūkio šakoms, kaip minėjau, būdingi ir savi specifiniai kokybės rodikliai. (Pvz.: maisto ir lengvoje pramonėje – gaminių rūgštingumas, svoris, koncentracija ir pan.). Šių rodiklių lyginimas padeda numatyti kokybės kitimą atskirais laikotarpiais.

Produkcijos gamybos ritmingumo analizė. Produkcijos gamybos ritmingumas parodo produkcijos gamybos tolygumą vykdant metų, ketvirčių, mėnesio, dekados ar dienos gamybos užduotis. Ritminga produkcijos gamyba ypač svarbi, kai įmonės susijusios kooperavimo ryšiais, nes dėl įmonės neritmingos gamybos gali nukentėti jos produkcijos gavėjai (kitos įmonės). Laiku negavus išteklių iš kitų įmonių, gali sutrikti gamybos ritmas.

Netolygi, neritmiška gamyba kenkia įmonės darbo režimui: nevisiškai apkraunami įrengimai, neefektyviai naudojamas darbininkų darbas, galimos prastovos, bei darbas ne visu pajėgumu.

Kita vertus, kai nukrypstama nuo produkcijos gamavimo grafiku, neretai dėl to tenka dirbti viršvalandžius, perkraunami gamybos įrengimai, trumpėja jų tarnybos laikas. Taigi ir šiuo atveju susidaro papildomų išlaidų. Be to, skubant vykdyti užduotis, vėluojančias dėl gamybos grafiko sutrikimo, daugėja nekokybiškos produkcijos, broko. Taigi neritminga gamyba sukelia daug neigiamų reiškinių, blogina įmonės ūkinės veiklos rezultatus.

Pagrindinė ritmingo darbo sąlyga – darbas pagal sudarytą grafiką. Toks grafikas sudaromas įmonės gamybos skyriuje ir kontroliuojamas jo vykdymas. Pastebėjus nukrypimus nuo grafiko, nustatomos jų priežastys, ieškoma būdų joms pašalinti (Gronskas V., 2006).

Norint nustatyti produkcijos gamybos ritmingumą, reikia kiekvieno laikotarpio produkcijos gamybos apimtį palyginti su gamybos užduotimi tam laikotarpiui pagal sudarytą grafiką.

Gamybos ritmingumo koeficientas (K_{rt1}) apskaičiuojamas pagal formulę, kurią pateikia V. Gronskas:

$$K_{rt1} = \frac{P_f - \sum (P - P_{pl})}{P_{pl}},$$

kur:

K_{rt1} – produkcijos gamybos ritmingumo koeficientas;

P_f – faktiškai pagaminta produkcija analizuojamu laikotarpiu;

P_{pl} – planinė analizuojamo laikotarpio produkcija;

$\sum (P - P_{pl})$ - laikotarpio užduočių viršijimo suma.

1.7. Naujų produktų kūrimo ir jų pateikimo į rinkas galimybės

Vienas iš problematiškiausių rinkodaros analizės uždavinių yra ištirti naujų produktų kūrimo ir jų pateikimo į rinkas galimybes. Nauji produktai yra kiekvienos įmonės ir organizacijos veiklos pagrindas, padedantis išsilaikyti konkurencinėje rinkoje ir užtikrinti sėkmę ateityje. Tačiau rodyta, kad apie 40 proc. naujų produktų žlunga, nes įmonėms trūksta lėšų, vadybininkai blogai organizuoja naujų produktų reklamą, be to, keičiasi ekonominės ir politinės sąlygos (Kyriazis E., Patterson P., 1996). Taigi labai svarbu ištirti naujų produktų kūrimo procesą, kurio laikymasis garantuoja aukštą produkto kokybę. Nauji produktai turi būti kuriami nuosekliai, tam tikrais etapais. Kiekviename etape atliekami konkretūs darbai ir jeigu jie praleidžiami, tai klaidų atsiranda vėlesniuose etapuose. Skiriami šie pagrindiniai naujų produktų kūrimo etapai (Hardy J., 2004):

- 1) idėjų apie naujus produktus plėtotė;
- 2) idėjų nagrinėjimas;
- 3) idėjų vertinimas;
- 4) rinkodaros strategijos kūrimas;
- 5) naujų produktų strategijos parengimas;
- 6) naujo produkto pavyzdžio pagaminimas;
- 7) rinkos išbandymas;
- 8) naujų produktų pateikimas rinkai.

Įrodyti, kad didžiausią įtaką naujų produktų kūrimui ir jų pateikimui į rinką turi įmonės organizacinė struktūra. Įmonė savo organizacinę struktūrą naujų produktų kūrimui turėtų pritaikyti palankiausiomis sąlygomis, panaudoto visų darbuotojų, ypač vyriausiųjų vadybininkų, žinias, išgyventi biurokratiją ir delsimą. Nauji produktai būna pelningi ir konkurencingi, jei jie kuriami greitai ir siūlomi rinkai geriausiu momentu. Jeigu uždelsiama, dažniausiai konkurentai nukopijuoja idėjas ir rinka pasiūlo labai panašius produktus, o tai ateityje sumažina įmonės naujų produktų kūrimo sėkmę (Soldatos J., Hardy J., 2004. p. 123).

1.8. Ekonomikos svyravimai ir pasaulio ekonominė krizė

1.8.1. Ekonomikos svyravimai

Nacionalinio produkto apimtis nuolat kinta. Per ilgą laiką tas kitimas reiškiasi kaip nacionalinio produkto augimas, o per trumpą laiką BNP kinta į abi puses - ir padidėja, ir sumažėja. Galima skirti tris tokių kitimų rūšis:

Ilgalaikė tendencija apibūdina per ilgą laiką išryškėjusią tendenciją. Jei BNP ir kiti visuomeninės gamybos apimtys rodikliai turi tendenciją augti, didėti, tai, pvz., nedarbą apibūdinantys duomenys neduoda pagrindo kalbėti apie apibrėžtą tendenciją - kilti arba kristi.

Sezoniniai svyravimai. Daugeliui ekonomikos procesų būdingas sezoniškumas, pvz., žemės ūkyje darbų apimtis vasarą yra didesnė nei žiemą, tas pat žvejyboje, aiškus sezoniškumas būdingas ir turizmui. Tai daro įtaką kitiems ekonominiams rodikliams: užimtumui, prekių apyvartai. Jei nagrinėjami trumpų laikotarpių ekonominiai procesai, į sezoniškumą atsižvelgti būtina. Paprastai tokiais atvejais rodiklis yra koreguojamas pagal sezoniškumą: sezono ypatybių sukeltas nukrypimas eliminuojamas pasinaudojant praėjusių periodų sezoninių svyravimų schema.

Cikliniai svyravimai. Jei kuriam nors procesui nebūdingi sezoniniai svyravimai (arba juos eliminuojame), jis anaipol nesirutulios tolygiai, remdamasis savo ilgalaikę tendencija. Daugumos procesų parametrai nuolat kinta, tačiau bendra tendencija lieka. Tie pokyčiai nėra atsitiktiniai, nereguliarūs, jie susiklosto į sistemingą, reguliarų, pasikartojančios konfigūracijos judėjimą. Ekonominio pakilimo metai pertraukiami bendros ūkinės padėties santykinu ir absoliučiu pablogėjimu. Šį dėsningai pakeičia naujas ūkio aktyvumo pakilimas. Tokie svyravimai vadinami cikliniais.

Nuolatiniai nacionalinio produkto gamybos ir vartojimo pakilimai bei atoslūgiai jo ilgalaikės tendencijos rėmuose, pašalinus sezoniškumo apraiškas, vadinami *verslo ciklais*.

Verslo ciklo sąvoka apibūdina bendrą visų pagrindinių ekonomikos indikatorių dinamiką. Kiekvienas ekonominis procesas ir jo indikatoriai turi savų ciklinės raidos ypatybių.

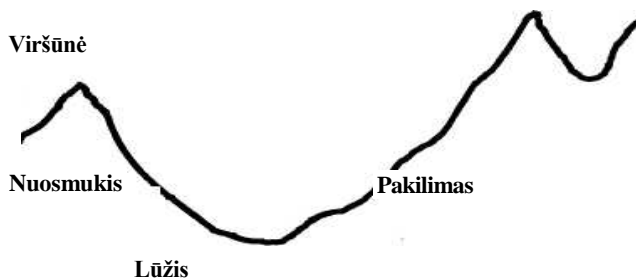
Ciklas ciklui nelygu. Yra kelių pavidalų ciklai, skiriami pagal trukmę. Pagrindinė ciklo rūšis - verslo ciklas (marksistinėje ekonomikos teorijoje vadinamas pramoniniu ciklu). Jo trukmė 8-10 metų. Aptiktas ir daug trumpesnis - maždaug 40 mėnesių - ciklas, vadinamas „gamybinių atsargų“ ciklu. Yra nustatyti ir 15-20 metų ciklai susiję su statybos darbų apimtys periodišku svyravimu. Nustatytas ciklas sietini su periodiniais visuotiniais rinkimais valstybėje (politinis verslo ciklas). Rusų ekonomistas N. Kondratjevas nustatė 40-50 metų cikliškumą ūkinėje veikloje, pavadinęs tai „ilgosiomis bangomis“.

Ūkinės veiklos apskritai ir konkrečių jos pasireiškimų periodinis svyravimas – cikliškumas - neabejotinas. Tačiau tų svyravimų priežastys toli gražu dar nėra ištyrtos.

Ciklo stadijos (fazės)

Periodiškas ekonominių procesų svyravimas apibūdinamas atskirų ciklo stadijų charakteristikomis. 4 pav. parodytos keturios verslo ciklo fazės. Ekonomikoje pakilimą keičia nuosmukis. Tarpiniai taškai - tai verslo aktyvumo lūžis ir viršūnė. Nacionalinis ekonomikos tyrimo biuras nustato, kada įvyksta šios fazės. Pakilimas nebūtinai turi baigtis aukštu klestėjimo ar užimtumo lygiu. Kartais viršūnė dar nepasiekama, o jau prasideda naujas nuosmukis.

Krizė (lūžis, depresija). Tai žemiausia potencialaus nacionalinio produkto atžvilgiu eilinio ciklo stadija. Jos metu išauga nedarbas, o paklausa gerokai atsilieka nuo gamybinių pajėgumų. Verslo pajamos ir pelnas smukę, dalis firmų patiria nuostolių. Paskatos investicijoms silpnos. Jei toks ciklo „Įdubimas“ yra gilus ir užtrunka ilgą laiką, jis vadinamas depresija. Pavyzdžiui, Pasaulinė depresija buvo 1929-1933m. Jai būdinga: aukštas nedarbo lygis, plataus vartojimo reikmenų kainų kritimas, pramoninės gamybos mažėjimas.



4 pav. Verslo ciklas

Pagyvėjimas (pakilimas). Tai stadija, einanti po krizės ar depresijos, kada gamyba pradeda augti. Atnaujinami fiziškai ir moraliai nusidėvėję įrengimai, kyla užimtumo, pajamų ir vartojimo rodikliai. Pagerėja gamybos, realizavimo ir pelno perspektyvos, pagausėja investavimo motyvų. Įtraukiami į gamybą ligi tol nepanaudoti gamybiniai pajėgumai ir neužimta darbo jėga.

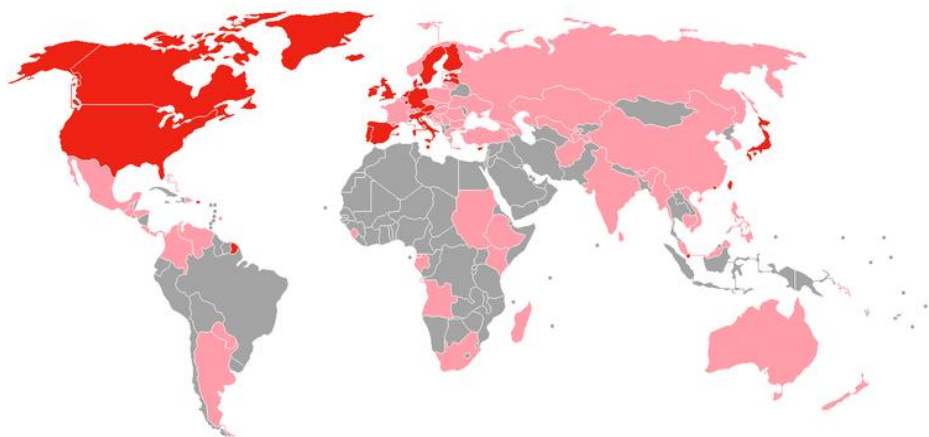
Viršūnė (bumas). Nacionalinio produkto apimtis yra didžiausia, ji pasiekia potencialaus nacionalinio produkto lygį. Atsiranda įtampa darbo rinkoje, ypač ima stigtį kvalifikuotos darbo jėgos. Gali kilti deficito požymių ir medžiagų bei žaliavų rinkoje. Tolesnis gamybos augimas darosi nebegalimas be didesnių investicijų, investicinės išlaidos auga, gerokai padidindamos laisvų pinigų paklausą. Kadangi investavimas reikalauja tam tikro laiko, padidėjusi paklausa pirmiausiai sukelia produkcijos kainų augimą. Stinga vis daugiau rinkos prekių, dėl kainų kilimo auga gamybos kaštai. Bet kokia ūkinė veikla dėl kainų kilimo yra pelninga, nuostoliai ir bankrotai labai reti.

Nuosmukis (recesija). Po to, kai ekonomika perėjo aukščiausią pakilimo tašką, vyksta gamybos mažėjimas. Jis prasideda prekių ir paslaugų realizavimo mažėjimu, lėtėja gamybos plėtros tempai, vėliau gamyba visai nustoja didėti, ji net gali mažėti absoliučia išraiška. Sumažėjus paklausai, nebeauga gamyba, sumažėja ir užimtumas. Seimų pajamos taip pat ima mažėti, ir tai dar labiau mažina visuminės išlaidas. Krinta ir rentabilumas, nyksta naujų investicijų motyvai. Mažesnės tampa ir paskatos atnaujinti įrengimus.

Pabrėžtina, kad joks ciklas nesikartoja, kiekvienas skiriasi ir savo bendraja trukme, ir atskirų stadijų ilgumu, ir kritimo ar pakilimo „gilumu“ bei „aukštumu“, ir tuo, kaip pereinama iš vienos stadijos į kitą. Pokariu nacionaliniuose rinkos ūkiuose ciklinių svyravimų amplitudės sumažėjo.

1.8.2. 2008 - 2009 m. pasaulio ekonominė krizė

2008-2009 m. pasaulio finansų krizė - ekonominė krizė, kuri prasidėjo 2008 m. ir pasireiškia BVP mažėjimu. Krizę sukėlė keletas priežasčių: ilgalaikių pokyčių naftos rinkos kainodaroje bei su ja susijusiose sferose - benzino, maisto produktų kainodaroje, nekilnojamo turto rinkoje bei vertybinių popierių rinkoje ir bankininkystės sektoriuje kilusių nesklaidumų.



5 pav. Recesija ir jos paveiktos valstybės.

Raudona-valstybė recesijoje; Rožinė- paveikta valstybė; Pilka- dar nepaveikta valstybė

Pirmieji krizės simptomai pasireiškė JAV 2006 m. pradėjus kristi nekilnojamo turto kainoms ir žymiai išaugus žemurūšių (angl. *subprime*) būsto paskolų neišmokėjimui. Taip nutiko todėl, kad per daugelį metų išaugusi naftos paklausa gerokai atitrūko nuo pasiūlos ir dėlto jai brangstant iki 147 USD/b 2008 liepos mėn. JAV vidurinio sluoksnio apačios tapo menkai mokiomis ir pradėjo masiškai atsisakyti kreditan imtų būstų, nes dėl palūkanų normos didinimo siekiant stabdyti infliaciją, padidėjo

prie jos pririštas išmokų dydis. Ekonomikos krizę pagilino 2008–2009 m. pasaulio finansinė krizė, kuri įsisiūbavo 2008 m. rugsėjo–spalio mėn.

Kadangi Lietuvoje dar nėra prekiaujama išvestinėmis kredito priemonėmis angl. *credit derivative*, krizė tiesiogiai nepalietė nacionalinio ūkio. Tačiau dėl to, kad Lietuvos ekonomika yra stipriai įtakojama su kitomis valstybėmis, krizė paveikė Vilniaus vertybinių popierių biržą. Kursų kritimas siekė iki 9% per dieną (pvz., 2008 m. spalio 6 d.). Krizės gylis yra apibūdinimas dešimtimis procentų. Lietuvai 2009 m. prognozuojamas ekonomikos augimo sumažėjimas, neatmetama, kad kitais metais augimo gali ne tik nebūti, bet net prasidėti recesija.

Investuotojams ir analitikams svarbu žinoti krizės artėjimo ženklus ir imtis atitinkamų veiksmų apsisaugojimui. Finansų krizės kelia didelį pavojų realiajam ekonomikos sektoriui. Dėl to įvairios institucijos ėmė kurti savus šalies įvertinimo kriterijus arba rodiklius.

Visus rodiklius galima skirstyti į kelias kategorijas:

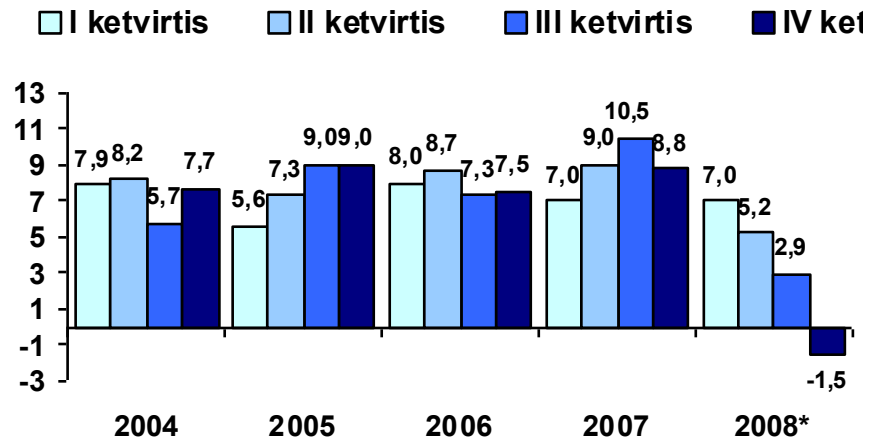
- *Makroekonominiai kintamieji*
- *Išoriniai kintamieji.*
- *Skolos kintamieji.*
- *Finansiniai kintamieji.*
- *Užsienio kintamieji.*
- *Imitaciniai kintamieji.*

Bendrasis vidaus produktas- yra vienas iš pagrindinių rodiklių parodančių tam tikros teritorijos ekonomikos lygį. Bendrasis vidaus produktas yra apibrėžiamas kaip galutinė prekių ir paslaugų sukurtų šalyje rinkos vertė per tam tikrą laiko tarpą.

Dažniausiai naudojamas būdas matuoti ir suprasti BVP yra išlaidų metodas:

$BVP = \text{vartojimas} + \text{investicijos} + \text{valstybės išlaidos} + (\text{eksportas} - \text{importas})$

- Bendrasis vidaus produktas 2008 metais siekė 111430,5 mln. litų to meto kainomis ir palyginti su 2007 metais padidėjo 3,2 proc. BVP augimas beveik atitiko Finansų ministerijos patikslintą prognozę (3,5 proc.). Pirmųjų 2008 m. ketvirčių gamybos rezultatai lėmė, kad Lietuvoje išlieka dar gana aukštas BVP augimas



6 pav. Bendro vidaus produkto pokyčiai (statistikos departamentas)

Vienam gyventojui to meto kainomis teko 33189 litai BVP – 3,5 procento daugiau negu 2007 metais.

Ketvirtąjį praėjusių metų ketvirtį BVP sukurta už 28510,6 mln. litų to meto kainomis; – 1,5 proc. mažiau negu 2007 metų ketvirtąjį ketvirtį. Metų eigoje BVP augimas pastoviai lėtėjo. Eliminavus sezono ir darbo dienų skaičiaus įtaką BVP lyginant su trečiuoju ketvirčiu sumažėjo 2.4 proc. Galime manyti, kad ketvirtąjį 2008 m ketvirtį prasidėjo recesija.

3. lentelė.

Makroekonominių rodiklių projekcijos (Finansų ministerija, 2008.11.30)

Makroekonominiai rodikliai	Projekcija			
	2008	2009	2010	2011
BVP augimas /grandine susietos apimties augimas, proc.	3,5	-4,8	-0,2	4,5
Suderinto vartojimo prekių ir paslaugų kainų indekso pokytis (vidutinis metinis), proc.	11,2	5,4	3,6	-0,1
Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio augimas, proc.	20,0	4,3	2,4	3,2
Vidutinis metinis nedarbo lygis, proc. (darbo jėgos tyrimų duomenimis)	5,6	7,8	8,5	8,6

Palyginimui pateikiame 2008 ir tolimesnių metų Finansų ministerijos paskelbtas projekcijas. 2008 m. statistiniai rodikliai jas beveik atitiko.

Šiuo sunkiu recesijos laikotarpiu labai svarbu laiku ir tinkamai įvertinti įmonės finansinę situaciją. Finansinių rodiklių analizė yra viena iš svarbiausių įmonės valdymo funkcijų, kurią atlieka finansų analitikai ar įmonės buhalteriai. Analizė atliekama remiantis įmonės apskaitos informacija ir padeda laiku atskleisti įvairių veiklos sričių efektyvumą, numatyti trūkumus bei imtis veiksmų jiems pašalinti. Duomenys imami iš balanso ar pelno (nuostolio) ataskaitos, rečiau iš pinigų srautų ataskaitos.

Finansinius rodiklius naudoja

- kreditoriai skolindami lėšas, taip siekdami sumažinti kredito riziką.
- investuotojai ir įmonių savininkai norėdami įvertinti įmonės praėjusių metų rezultatus ar jų dinamiką.
- investuotojai norėdami įsigyti naujos įmonės akcijas.

Lyginant rodiklius svarbu nepažeisti rodiklių palyginamumo principo ir yra pavojinga lyginti skirtingų šakų ar skirtingos kapitalo struktūros įmonių rodiklius, taip pat reikia atsižvelgti į konkurencijos sąlygas rinkoje, kurioje įmonė veikia.

Įmonės analizei išskiriamos tokios pagrindinės rodiklių grupės :

- Pelningumo rodikliai: Bendrasis pelningumas, veiklos pelningumas, grynasis pelningumas, turto pelningumas (ROA), nuosavybės grąža (ROE), investicijų pelningumas (ROI) .
- Likvidumo rodikliai : bendrasis likvidumo rodiklis, skubaus likvidumo rodiklis, apyvartinis kapitalas.
- Kapitalo struktūros rodikliai: Skolų – turto santykis (DR), Palūkanų padengimo koeficientas (TIER), Skolų – nuosavybės santykis (DTER);
- Turto panaudojimo efektyvumo rodikliai : Atsargų apyvartumas, Gautinų sumų apyvartumas, Mokėtinų sumų apyvartumas, Ilgalaikio turto apyvartumas (FATR), Turto apyvartumas (TATR).

Prieduose Nr.5 pateikta rodiklių skaičiavimo formulės .

Pasaulio ekonominė krizė priverčia stabtelti ir susimastyti, nes šiandieninė aplinka, kurioje veikia šiuolaikinė organizacija, yra labai sudėtinga

Besikeičiančioje įmonėje visada yra galimybė išvengti žlugimo ir svarbų vaidmenį jame vaidina krizinė (bankroto) situacija. Ji gali susidaryti ir visose įmonės vystymosi fazėse. Jei krizė yra išsprendžiama, tai atsiranda galimybė stabilizuoti įmonės veiklą ir vėl normaliai vystytis. Veiklos srities ir prekių (gaminio) gyvenimo cikluose akcentuojamas būtinumas nuolat įsisavinti naujus gaminius, o reikalui esant ir iš esmės keisti veiklos sritį. Tai taip pat krizinė situacija, išėjimą iš kurios apsunkina konservatyvumas, per didelis prisirišimas atgyvenusiai veiklai.

Didžiajame anglų-lietuvių kalbų žodyne (B. Piesarskas. Antras leidimas. Leidykla „Alma Littera“. Vilnius, 1999 m.) yra pateikta žodžio „bankrotas“ reikšmė – „negalėjimas išsimokėti skolų, suvargimas“. Dabartinės lietuvių žodyne žodis „bankrotas“ aiškinamas kaip – negalėjimas išsimokėti skolų, sužlugimas“.

Bankroto diagnozavimas pradedamas nuo įmonės finansinės padėties ištyrimo, siekiant kaip galima greičiau aptikti jos krizinio vystymosi požymius. Jis yra bendros finansinės analizės sudėtinė dalis. Šis finansinės analizės blokas turi tam tikrų ypatumų tiek pagal objektus, tiek ir pagal analizės atlikimo metodus.

Bankroto grėsmę realizuojančio, galimo “krizinio lauko“ stebėjimo objektai yra įmonės mokumo, pelningumo ir apyvartumo santykiniai rodikliai bei įmonės investicinės ir finansinės veiklos gryno pinigų srauto formavimo rodikliai.

Įmonės veikloje nuolat cirkuliuoja tam tikri finansiniai ištekliai, kurie Vakarų literatūroje dažnai vadinami fondais. Jie gali būti trumpalaikiai ir ilgalaikiai įmonės veiklos finansavimo šaltiniai. Įmonės žlunga ir tampa nepatikimos, kai nesugeba apmokėti savo įsipareigojimų. Apie įmonės mokumo būklę galima spręsti iš santykinų rodiklių, apskaičiuotų iš finansinių ataskaitų duomenų.

E. Altman 1968 m. ištyrė 66 JAV kompanijas ir išanalizavo 22 rodiklius, apibūdinančius šių įmonių finansinę būklę. Tyrimų metu buvo atrinkti penki svarbiausieji rodikliai, kuriais remiantis ir buvo sudaryta daugiafaktorinė regresinė lygybė. Tai yra vienas iš labiausiai paplitusių integralinio įvertinimo metodų užsienio finansų vadybos praktikoje ir vadinamas “Altman modeliu“ arba “Z – Altman sąskaita“. Jis išreiškiamas penkių veiksnių modeliu, kuriame esminiai veiksniai yra bankroto grėsmės diagnozavimo rodikliai. Remiantis bankrutavusių įmonių ištyrimu, E. Altman apskaičiavo atskirų veiksnių reikšmingumo koeficientus bankroto tikimybės integraliniame įvertinime. Vėliau E. Altman pasiūlė dar du modelius. Įmonės, kurių akcijos nekotiruojamos vertybinių popierių biržoje jis siūlė taikyti tokią formulę:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,995X_5$$

čia: X_1 – apyvartinio kapitalo ir turto santykis;

X_2 – pardavimų pajamų ir turto santykis;

X_3 – pelno iki apmokestinimo ir įsipareigojimų santykis;

X_4 – nuosavo kapitalo ir turto santykis;

X_5 – nepaskirstyto pelno ir turto santykis.

Pagal šią formulę apskaičiuota bankroto tikimybė labai didelė, jei Z reikšmė mažesnė už 1,23. Jei Z reikšmė patenka į intervalą 1,23 – 2,90 įmanomas bankrotas, jei didesnė už 2,9 – bankroto tikimybė labai maža.

Analizuojant paslaugų ir individualių įmonių bankroto tikimybę, autorius siūlė taikyti keturių rodiklių modelį:

$$Z = 6,56X_1 + 3,26X_2 + 6,72X_3 + 1,05X_4$$

čia: X_1 – apyvartinio kapitalo ir turto santykis;

X_2 – pardavimų pajamų ir turto santykis;

X_3 – pelno iki apmokestinimo ir turto santykis;

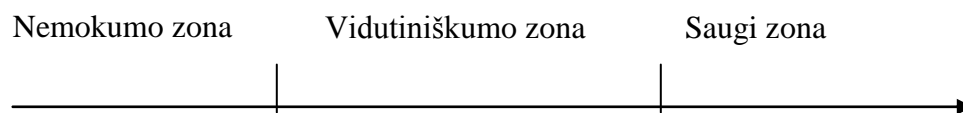
X_4 – nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų santykis.

Jei Z reikšmė mažesnė už 1,10 tai bankroto tikimybė labai didelė. Jei reikšmė patenka į intervalą 1,10 – 2,59 įmanomas bankrotas. Z reikšmei esant didesnei už 2,6 bankroto tikimybė labai maža.

Atskirų veiksnių reikšmingumo koeficientų koregavimas yra primygtiniausias reikalavimas Altman modelio naudojimui mūsų sąlygomis dėl objektyvaus įmonės bankroto grėsmės įvertinimo. Naudojant šį modelį įmanomos dvi prognozių klaidos:

- 1) prognozuojamas mokumas, tačiau praktikoje įmonė bankrutuoja;
- 2) prognozuojamas bankrotas, bet įmonė nebankrutuoja.

Nagrinėdamas įmonių nemokumo diagnozavimo principus ir remdamasis šių principų bei Lietuvoje veikiančių akcinių bendrovių finansiniais duomenimis, be to, įvertinęs Lietuvos ekonominę aplinką, S. Grigavičius (2003), pasiūlė kompleksinį priemonių ir alternatyvių sprendimų modelį, taikytiną potencialiems Lietuvos įmonių mokumo sunkumams įvertinti ir diagnozuoti, įmonių nemokumo problemoms spręsti, nemokių įmonių pertvarkymo sprendimams (kryptims) modeliuoti.



Analizuojamos situacijos yra suskirstytos į tris tikėtino mokumo/nemokumo zonas (kritinius taškus).

- Kritinė zona, kuri nustato įmonės nemokumą (nemokumo zona). Jei gauti vertinimo regresijos (Z) rezultatai patenka į šią zoną, galima daryti išvadą, kad įmonė yra nemoki (ir bankroto tikimybė didelė).

- Vidutiniškumo zona. Jei vertinimo regresijos (Z) rezultatai priklauso šiam intervalui, sunku teigti, ar įmonė turi rimtų sunkumų ar ne. Vidutiniškumo zona yra plati, todėl sunku šiuo modeliu tiksliai įvertinti esamą situaciją. Taigi visų pirma turi būti imtasi neatidėliotinių priemonių finansiniam stabilumui palaikyti.

- Saugi zona. Jei vertinimo regresijos (Z) rezultatai priklauso šiam intervalui, galima drąsiai teigti, kad įmonei negresia nemokumo problema.

Įmonių diagnozavimo modelis buvo suformuluotas panaudojant logistinę regresiją. Formuojant Lietuvos ekonominę aplinką atitinkantį įmonių nemokumo diagnozavimo modelį, buvo išanalizuota 20 skirtingų grupių (mokumo ir likvidumo, finansų struktūros, veiklos efektyvumo ir turto apyvartumo) finansinių rodiklių.

Nustatyta, kad įmonių finansinei būklei yra reikšmingi 9 finansiniai koeficientai, kurių suma sudaro įmonių nemokumo vertinimo regresiją:

$$Z = -0,762 + 0,003 * X_1 - 0,424 * X_2 - 0,06 * X_3 + 0,22 * X_4 - 0,774 * X_5 - 0,189 * X_6 + 6,842 * X_7 - 12,262 * X_8 - 5,257 * X_9 \quad (1.7)$$

čia Z – vertinimo regresija;

X_1 – bendrasis likvidumo koeficientas;

X_2 – grynojo apyvartinio kapitalo santykis su turtu;

X_3 – finansinių įsipareigojimų koeficientas;

X_4 – savininkų nuosavybės ir finansinių įsipareigojimų (skolų) koeficientas;

X_5 – finansinių sąnaudų (palūkanų) koeficientas;

X_6 – veiklos pelningumo koeficientas;

X_7 – turto gražos koeficientas;

X_8 – grynojo apyvartinio kapitalo apyvartumas;

X_9 – turto apyvartumas.

Gavus Z reikšmes toliau taikomas tikimybės Pr priklausomybės nuo $X_1 \dots X_9$ modelis, kuris išreiškiamas taip:

$$Pr(1) = \frac{e^{-0.762+0.003*X_1-0.424*X_2-0.06*X_3+0.22*X_4-0.774*X_5-0.189*X_6+6.842*X_7-12.262*X_8-5.257*X_9}}{1+e^{-0.762+0.003*X_1-0.424*X_2-0.06*X_3+0.22*X_4-0.774*X_5-0.189*X_6+6.842*X_7-12.262*X_8-5.257*X_9}}$$

$$Pr(0) = \frac{1}{1+e^{-0.762+0.003*X_1-0.424*X_2-0.06*X_3+0.22*X_4-0.774*X_5-0.189*X_6+6.842*X_7-12.262*X_8-5.257*X_9}}$$

Jei $Pr(Z) = 1$ arba kuo gautinas (tikėtinas) tikimybinis įvykis yra arčiau 1 (vieneto) reikšmės, tai galima teigti, kad įmonė bankrutuos. Jei $Pr(Z) = 0$ arba kuo gautinas (tikėtinas) tikimybinis įvykis yra arčiau 0, tai galima teigti, kad įmonė nebankrutuos.

Įmonių nemokumo nustatymo modelis yra tuo tikslesnis, kuo mažesnis yra parenkamas prognozavimo laikotarpis. Remiantis gautais rezultatais gali būti numatomos ir įgyvendintos konkrečios įmonių reorganizavimo alternatyvos. Pavyzdžiui, jei vertinimo regresija yra gana žema ir nėra jokių abejonių, kad įmonė taps finansiškai nemoki, labiausia tikėtina alternatyva yra tokios įmonės likvidavimas. Jei vertinimo regresijos koeficientas svyruoja, analizuojama įmonė gali būti arba reorganizuota, arba jos nemokumo problemos gali būti išspręstos kitais būdais. Įmonės reorganizavimo alternatyvos, paremtos bankroto diagnostikos numatymo modeliu, pateiktos lentelėje.

4 lentelė

Bankroto numatymo modelio reikšmės (S.Grigavičius, 2003)

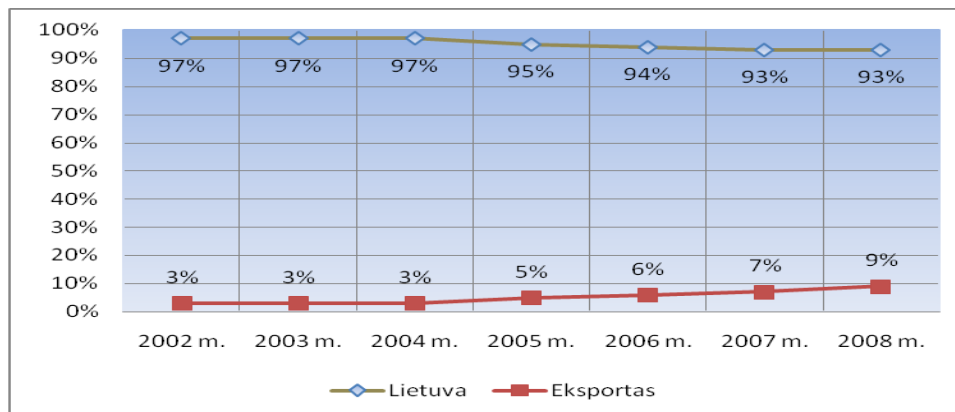
Mokumo laipsnis	Įmonių finansinė būklė	Nemokumo galimybė	Įmonės reorganizavimo tipas
I	Įmonės su aukštais mokumo reitingais	0,02 (0,00-0,12)	Nėra jokio būtinumo reorganizuoti
II	Finansiškai stabilios įmonės	0,20 (0,12-0,34)	Nereikia reorganizuoti ar daryti pertvarkymus įmonės viduje
III	Galimos nemokios įmonės	0,41 (0,3-0,72)	Reorganizavimas arba aiškios patobulinimo veiksmų strategijos sudarymas
IV	Nemokios arba laikinai nemokios įmonės	0,68 (0,55-1,00)	Reorganizavimas siekiant išvengti bankroto
V	Nemokios įmonės	0,81 (0,68-1,00)	Bankroto procedūra, nemokios įmonės likvidavimas

2. UŽDAROSIOS AKCINĖS BENDROVĖS "PLUNGĖS KOOPERATINĖ PREKYBA" ASORTIMENTO POLITIKOS ANALIZĖ

2.1. UAB "Plungės kooperatinė prekyba" veiklos apibūdinimas

UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ įkurta 1991 metais. Šiuo metu ji yra viena iš pirmaujančių šaldytų ir paruoštų vartoti surimi maisto produktų gamintojų ir platintojų Baltijos šalyse.

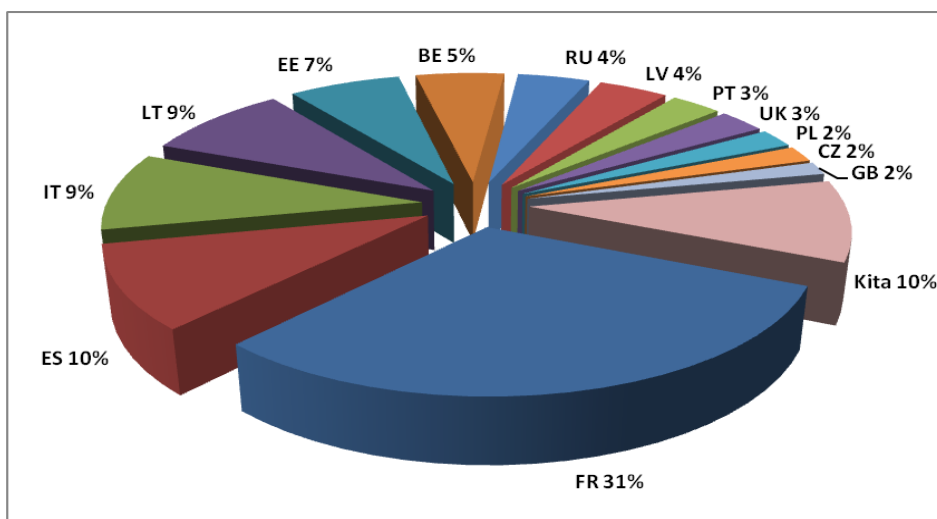
UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ įmonės misija - gaminti ir pateikti rinkai paklausą turinčius kokybiškus maisto produktus. Sėkmingai dirbant, didinti įmonės vertę: darbuotojams, verslo partneriams, akcininkams ir visuomenei. Per daugiau nei septyniolika metų iš nedidelės vietinės įmonės ji išaugo į vieną stambiausių šaldytų produktų gamintojų ir platintojų Europoje. UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ metinė apyvarta siekia apie 200 milijonų litų. 2008 m. lapkričio mėnesio duomenimis vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius sudarė apie 1460. Didžiąją dalį produkcijos įmonė realizuoja užsienyje, tai sudaro 95 proc. visos produkcijos. Pateikiami įmonės eksporto ir realizacijos Lietuvoje penkerių metų duomenys esančiame 7 paveiksle.



7 pav. UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ pardavimai Lietuvoje ir kitose užsienio šalyse proc.

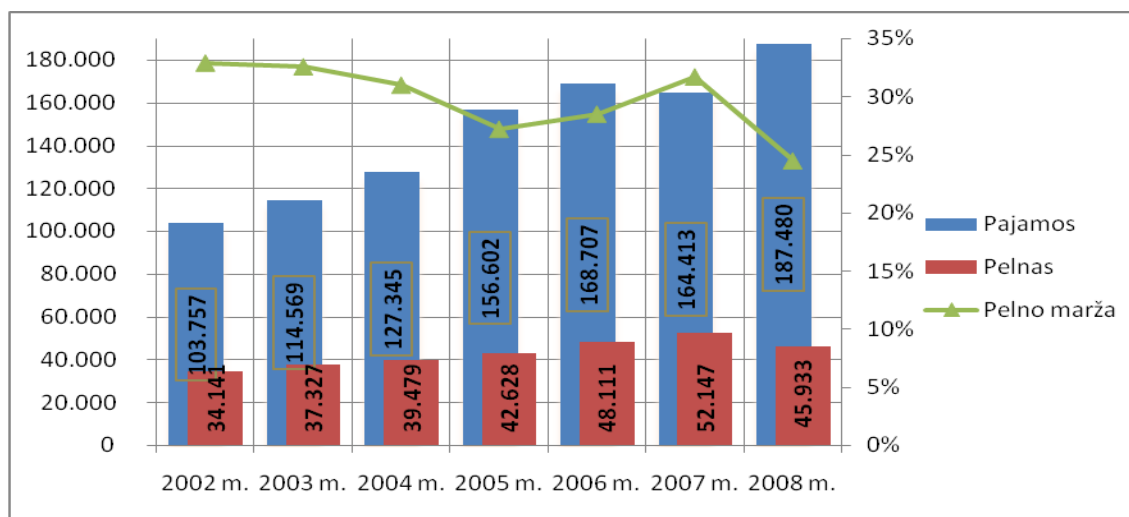
Per paskutinius septynis metus įmonės pardavimų struktūra pagal realizaciją užsienio šalyse beveik nekito. Didžiąją dalį pardavimų sudaro eksportas.

2002-2008 metų vidutiniai pardavimai pagal šalis, paskaičiuoti pagal aritmetinį vidurkį pateikiami 7 paveiksle. Daugiausiai produkcijos parduodama į Prancūziją-(FR) – 31 proc., po 10 procentų visos realizuotos produkcijos tenka į Ispaniją-(ES) ir į kitas šalis, po – 9 proc., į Italiją (IT) ir Lietuvą (LT), į Estiją (EE) – 7 proc., į Belgiją (BE) – 5 proc., į Rusiją (RU) ir Latviją (LV) tenka po 4 proc.. Į Portugaliją (PT), Ukrainą-(UKR), Lenkiją (PL), Čekiją-(CZ), ir Angliją (GB) tenka 3,2,1 procentų visos realizuojamos produkcijos. UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ įmonės pardavimai yra orientuoti į taikomus strateginius veiklos tikslus bei uždavinius.



8 pav. 2002-2008 metų UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ pardavimai Lietuvoje ir kitose šalyse proc.

UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ yra viena iš privačių lietuviško kapitalo įmonės „Vičiūnai“ padalinių. Įmonių grupė „Vičiūnai“ savo produkciją parduoda visose Europos valstybėse ir daugelyje kitų pasaulio šalių. UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ vykdo ir perpardavimus - t.y. įmonė perka dukterinių įmonių prekes: picas, rūkytus ar kitaip apdirbtus žuvies produktus, blynelius, koldūnus ir juos perparduoda į kitas rinkas. Perparduodama produkcija sudaro tik 6 % visų pardavimo pajamų, visa kita – t.y. 94 % sudaro pagamintos produkcijos realizacija. Taip Vičiūnų grupė sutaupo dalį išlaidų logistikos srityje, tačiau pati UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ pelno iš to negauna. Taigi, perparduodamas prekes toliau nenagrinėsiu, nes tai bus netikslinga, kadangi jos neturi didesnės įtakos įmonės bendram pelnui.



9 pav. UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ 2002-2008 m. pajamos ir bendrasis pelnas, tūkst. Lt.

2008 metais, lyginant su 2002 metais pardavimai išaugo 83.723 tūkst. Lt.- t.y. 81 procentais. Realizuojamos produkcijos pelno prieaugis lyginant 2008 metus su 2002 metais sudarė 35 procentą – t.y. išaugo 11.792 tūkst. Lt.

Planuojama, kad įmonės realizuojamos produkcijos pajamos kitais metais nekis arba net mažės dėl susidariusios sunkios ekonominės situacijos ne tik Lietuvos rinkoje, bet ir visame pasaulyje. Gautas pelnas iš šių pajamų bus skirtas Centrinės ir Vakarų Europos rinkų konkurencingumui stiprinti. Tokią įmonės strategiją lemia eksporto dalis tenkanti visoms įmonės realizuojamoms pajamoms.

2.2. UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ įmonės gaminama ir realizuojama produkcija

UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ yra surimi gaminių gamintoja ir tiekėja. Pagrindinė surimi produktų gamyboje naudojama žaliava yra Surimi - tai žuvies baltymų funkcinis koncentratas, gaunami iš šviežios žuvies, kuri yra filetuojama, malama į faršą. Vėliau faršas yra plaunamas kelis kartus šaltame (<10⁰C, kad raumens baltymai išlaikytų savo surišimo savybes). Gautas beskonis, bekvapis faršas sumaišomas su cukrumi ir sorbitoliu (cukraus pakaitalu) bei fosfatais, kad šaltis nepažeistų baltymo („nenumarintų“). Formuojamas į blokus ir šaldomas.

UAB „Plungės kooperatinėje prekyboje“ surimi yra perkamas toks, kurio gamybai yra naudojamos baltos žuvys, kurios pagal kilmę yra skirstomos į dvi rūšis:

1. Šaltų vandenų žuvys – *rudagalvė menkė* (Alaska Pollock, toliau - APO), *jūros lydeka* (Pacific Whiting, toliau - PW), *pietinė žydroji menkė*, kitaip - putasu (Southern Blue Whiting, toliau – SBW), *šiaurinė žydroji menkė*, kitaip - putasu (North Blue Whiting, toliau – NBW), *ilgauodegė menkė* (Hoki). Surimi iš šaltų vandenų žuvų yra gaminamas Amerikoje, Aliaskoje, Norvegijoje.

2. Šiltų vandenų žuvys – *jūros karšis* (Itoyori, toliau – ITO), *driežuvė* (Lizardfish, toliau – ESSO), *raudonasis kefalis* (Red Mullet, toliau – RM), *stauridė* (Jack Mackerel, toliau – JM), *kalmarai* (Squid) ir kitų mažiau žinomų žuvų mišiniai.

Surimi iš šiltų vandenų žuvų yra gaminamas Indijoje, Tailande, Malaizijoje, Vietname, Čilėje, Peru, Argentinoje.

Surimi pagal kokybę yra rūšiuojamas į keletą rūšių: SA, FA, AA, AAO, A, KA, RA, RAO, RB, B (pateikta nuo aukščiausios žemėjančia tvarka). Kokybė yra matuojama šiais pagrindiniais parametrais:

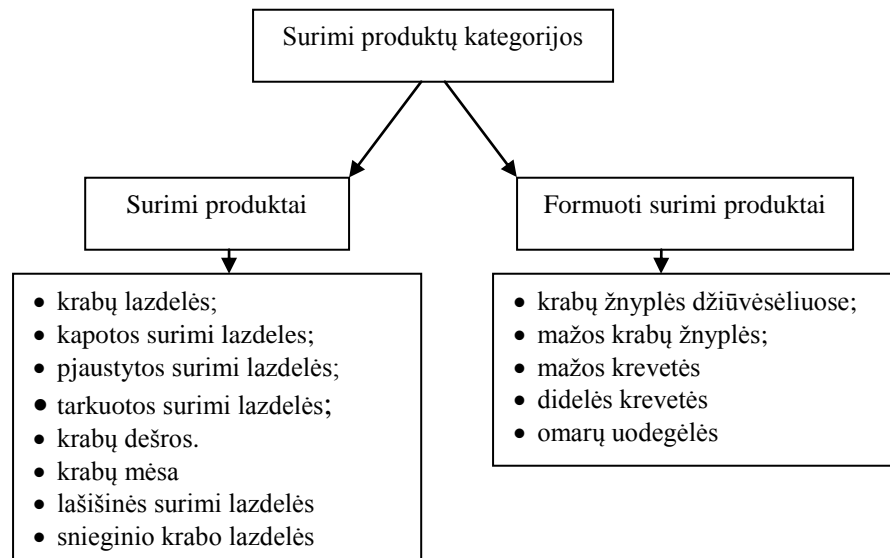
- Geliu- elastingumas –nuo 100 iki 900 g/cm, kuo elastingesnis –tuo geresnis;
- Spalva- kuo baltesnė bus, tuo produktas geresnis;

- Priemaišomis - tai pagal specifikaciją leidžiamų juoduliukų skaičius tam tikrame kiekyje (pvz. 15 juodulių - 40-yje gramų surimio - labai geras surimio rezultatas. 20 juodulių -10-yje gramų surimio – nelabai ir t.t.);

- Drėgmė- dažniausiai būna 77-74 procentų, kuo mažesnis procentas tuo surimis geresnis.

Kiekvienos pagamintos partijos kokybę tikrina UAB „Plungės kooperatinės prekybos“ toliau (PKP) laboratorija. Remiantis surimi tyrimais - yra sudaromos receptūros, kuo geresnės kokybės surimis, tuo mažesnis jo procentinis kiekis yra dedamas. Gamyboje naudojamos skirtingų kokybių kelios surimi rūšys, kad galutinis produktas gautųsi vienodos kokybės ir savikainos.

Įmonėje gaminamų prekių asortimentas skirstomas į tokias klases: kategorija-grupė-pavadinimas-artikulas. Prekių asortimento skirstymas į klases pateikiamas 10 paveiksle.



10 pav. UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ asortimento skirstymas

Visi produktai gaminami sušaldyti ir atšaldyti. Sušaldyti surimi ir formuoti surimi produktai gabenami ir laikomi ne aukštesnėje kaip -18°C temperatūroje, laikomi ne ilgiau kaip 18 mėn., atšaldyti – 0...+4 °C temperatūroje – 60 parų. Gali būti dažomi paprikos arba raudona spalva. Kiekviena grupė atskirai turi savo artikulą. Artikulai formuojami pagal pakuotę bei kiekį. Kiekviena produkcija turi savo prekinį ženklą, kuris orientuotas į kokybę ir kainos santykį:

- Esva prekinis ženklas - tai aukščiausių kainų lygis. Kainos, lyginant su tokiomis pačiomis konkurentų pozicijomis yra adekvačios arba aukštesnės bet kokybė - aukščiausios rūšies;
- Viči prekinis ženklas- vidutinis kainų lygis. Kainos, lyginant su tokiomis pačiomis konkurentų pozicijomis yra adekvačios arba žemesnės, o kokybė - vidutinės rūšies;
- Columbus ir kiti prekiniai ženklai- žemas kainų lygis. Kainos, lyginant su tokiomis pačiomis konkurentų pozicijomis yra žemesnės, o kokybė - žemiausios rūšies;

2.2.1. Surimi produktai

Surimi produktai - tai maisto produktai, pagaminti iš surimi ir kitų sudedamųjų dalių. Surimi produktai gali būti atšaldyti, kurie vartojami be papildomo terminio apdoravimo, ir sušaldyti - vartojami atšaldinti, taip pat be papildomo terminio apdoravimo. Taikomi du fasavimo būdai: *vakuuminis* ir *nevakuuminis*.

Vakuuiniame įpakavime sufasuotas produktas yra fasuojamas į maišelius ir vakuumuojamas iš karto po pjaustymo. Taip pat iš karto į pakuotę dedamas nevakuuotas atšaldytas produktas (pvz. multivako, makros indeliai, pastatomi maišeliai). Sufasuoti produktai praleidžiami pro metalo detektorius.

- Krabų lazdelės - labiausiai žinoma surimio forma. Jos naudojamos salotoms ar užkandžiams. visos lazdelės – tai stačiu kampu supjaustyti 5 - 13 cm ilgio cilindrai, gali būti nudažomi ant linijos ir ant plėvelės.
- Kapotos surimi lazdelės (baitai-kąšneliai) – tai lazdelės, supjaustytos 0,5-1,5 – 3 cm ilgio ir sukaptos stačiu kampu, nudažytos ant linijos.
- Pjaustytos surimi lazdelės (čankasai- gabaliukai) - tai lazdelės, supjaustytos 0,5-1,5 – 3 cm ilgio ir sukaptos 30°, 45°, 60° kampu.
- Tarkuotos surimi lazdelės- tai vadinamieji makaronai. Jie tarkuojami specialia mašina.
- Krabų dešros- tai surimi produktas, suformuotas su dešrų linija . Būna 1 2 ir 0,5 kg dydžio dešrų apvalkale su metaliniais klipais užsukami.
- Lašišinės surimi lazdelės - analogiškomis paprastoms krabų lazdelėms ,tik yra su lašišų skoniu.
- Snieginio krabo lazdelės - tai aukštos kokybės surimi produktas.

2.2.2. Formuoti surimi produktai

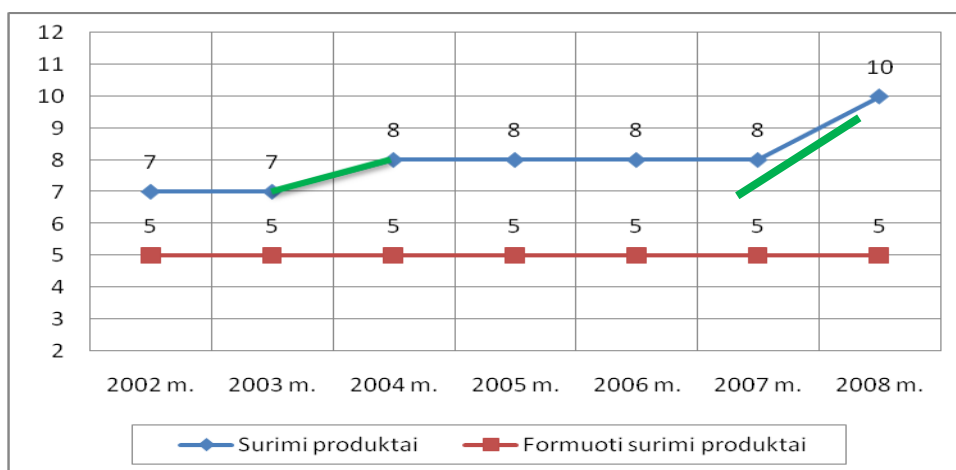
Formuoti surimi produktai yra maisto produktai, kurie, atsižvelgiant į asortimentą, gali būti vartojami be papildomo terminio apdoravimo (išskyrus produktus džiovintiuose) ar termiškai apdorotus. Yra gaminami sušaldyti ir atšaldyti. Pagal kokybę formuoti surimi produktai skirstomi į aukštos kokybės (HQ) ir standartinės kokybės produktus.

- Krabų žnyplės džiovintiuose - naudojama žalia ir brandinta masė . Turi natūralią krabų žnyplę (pincerį) ir pereina per džiovintus .

- Mažos krabų žnyplės - žalia ir brandinta masė , be džiovėsėlių, krabų skonio ir formos.
- Mažos krevetės - žalia ir brandinta masė, be džiovėsėlių , krevetėių skonio ir formos
- Didelės krevetės - žalia ir brandinta masė, be džiovėsėlių , krevetėių skonio ir formos.
- Omarų uodegėlės - žalia ir brandinta masė, be džiovėsėlių , omarų skonio ir formos.

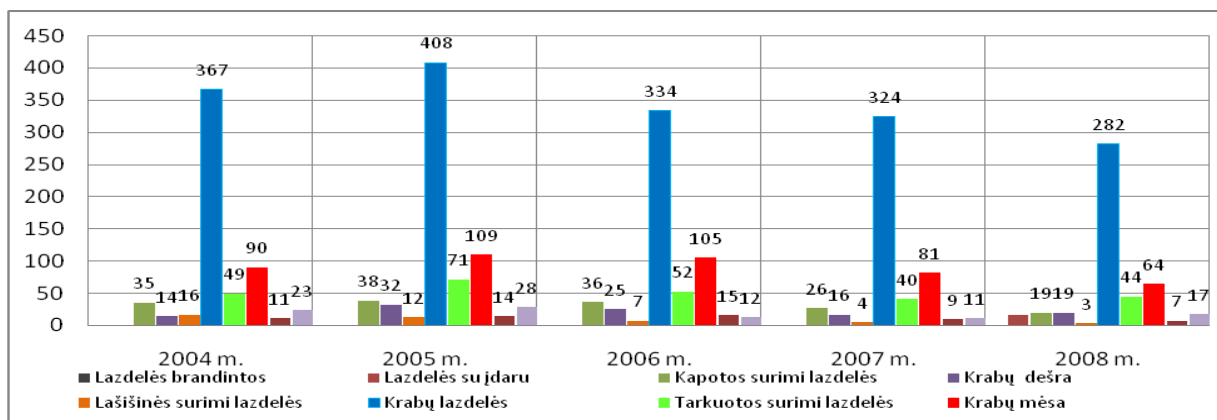
UAB „ Plungės kooperatinė prekyba“ teikiamas surimi prekių asortimentas pavaizduotas I priede.

Analizė, kaip keitėsi asortimento sudėtis atskirais metais – septinerių metų laikotarpyje pateikiama 11 paveiksle. Per paskutinius septynis metus įmonės formuotų surimi produktų grupių sudėtis nesikeitė. Surimi produktų grupių nežymų pokytį lėmė 2004 metais sukurtas ir pateiktas vartotojams naujas produktas- krabų dešra, 2008 metais sukurtos ir pateiktos į rinką lazdelės su įdaru ir brandintos lazdelės . Paveiksle žalia linija žymimas augimas.



11 pav. Prekių grupių pasiūlos pokytis 2002-2008 metais, vnt.

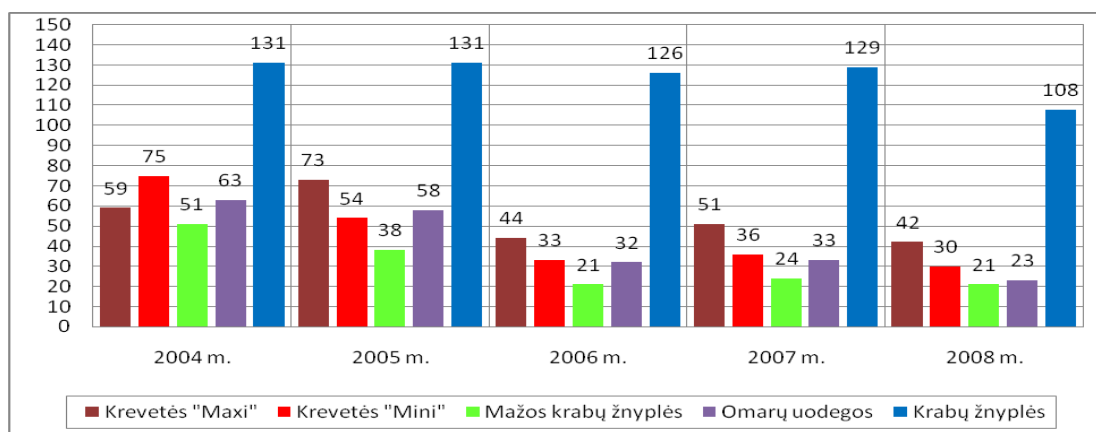
Detalesnei asortimento analizei 12 ir 13 paveiksluose pateikiamos surimi ir formuotų surimi produktų grupių pasiūlos pokytis artikulų lygmenyje.



12 pav. 2004-2008 m. surimi grupės pardavimų pokytis pagal artikulų, vnt.

Didžiąją dalį pardavimų, sudarančių krabų lazdelių artikulo asortimentą lyginant 2004-2008 metus sumažėjo 85 vnt. Tam didžiausios įtakos turėjo vis siaurėjantis vartotojų ratas ir jų paklausa. 2008 metų krabų lazdelių staigų 13 proc. asortimento nuosmukį galima aiškinti taip: įmonė norėdama atsisakyti ne tik prekių kurie parduodami mažais kiekiais, bet ir prekių mažomis bendro pelningumo maržomis stengėsi jų gamybą nutraukti. Ar ši įmonės pasirinkta strategija bus teisinga parodys laikas, tačiau šiuo momentu jau jaučiamas geresnis įrengimų išnaudojimas, leidžiantis sutaupyti kintamus gamybos kaštus. Snieginio krabo mėsos ir krabų dešros teikiamas asortimentas pastoviai vis augo. Tik 2007 m. pabaigoje ir 2008 metais (pradėjus augti žaliavų kainoms ir ištikus ekonominei krizei) šių prekių asortimentas sumažėjo : krabo mėsos parduodamo asortimento kiekis lyginant 2004-2008 metus sumažėjo kiek mažiau nei trečdaliu - 26 vnt., krabų dešros teikiamas artikulo asortimento kiekis išaugo net 5 vnt. Dauguma jų - aukščiausios kokybės produktai. Tarkuotų surimio lazdelių artikulo kiekis beveik nesikeitė ir 2006 metais sudarė 44 vnt.

Visų formuotų surimi produktų artikulo kiekis iki 2008 metų ekonominio nuosmukio augo. Krabų žnyplių artikulo kiekis 2004-2008 metais sumažėjo net 23 vnt. Tam didžiausios įtakos turėjo vis didėjanti atkirų pozicijų šio formuoto surimi produkto paklausa ir vartotojų poreikis. Vis mažėjanti visų formuotų surimi produktų artikulo kiekį -10 pav., galima paaiškinti ir tuo, kad egzotinės produkcijos - krevetės, omarų uodegos, krabų žnyplės tampa mažiau populiareesnės ne tik Europos ir kitose rinkose , bet ir pačioje Lietuvoje, kur blogėjant ekonominei situacijai mažėja ir keičiasi vartotojų poreikiai. Žmonės vis dažniau renkasi pirmo būtinumo prekes –žuvį, mėsą ar kita .



13 pav. 2004-2008 m. formuotų surimi grupės pardavimų pokytis pagal artikulą, vnt.

Esant didelei konkurencijai ir sunkiai ekonominei situacijai labai svarbu, kad UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ įmonė nenustotų ir toliau plėstų (įvairinti) savo asortimento ne tik plotį, bet ir gylį, taip ne tik pritraukdama naujų vartotojų, bet ir išlaikydama senus. Šiam tikslui pasiekti, siūlyčiau įmonei didžiausią dėmesį skirti Lietuvoje vis populiarėjančiai vakarų kultūrai, bei pastoviai analizuoti kokį prekių asortimentą pateikia konkurentai.

2.3. Įmonės teisės aktų ir veiksmų, įtakojančių asortimento formavimą, analizė

UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ įmonės misija - gaminti ir pateikti rinkai paklausą turinčius kokybiškus maisto produktus. Jog ši misija palengva, bet sėkmingai yra vykdoma matome iš aukščiau pateiktų 12 ir 13 pav.

UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ norėdama tinkamai vykdyti asortimento politiką yra nustačiusi šiuos tikslus ir uždavinius:

1. Užtikrinti, kad produktų portfelio vystymas yra analizuojamas ir valdomas.
2. Nustatyti atsakomybes ir funkcijas, produktų portfelio vystymo procese.
3. Nustatyti vieningą produktų portfelio valdymo sprendimų inicijavimo, priėmimo ir įgyvendinimo tvarką.

Ši procedūra nustato:

- atskirai identifikuojama produkto pozicija - toliau SKU rentabilumo analizės tvarką;
- sprendimų dėl SKU (ar jų grupės) išėmimo iš produkto portfelio, sustabdymo, pakeitimo ir įvedimo priėmimo tvarką.

UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ vykdo sudėtingą ir ilgalaikę asortimento politiką, todėl yra nustatyta atsakomybė už asortimento formavimą:

- Už asortimento analizę ir gerinimą atsakingas ekonomikos padalinio vadovas.
- Už savalaikį ir teisingą šioje procedūroje toliau (PR) numatytų veiksmų įgyvendinimą atsakingi darbuotojai, nurodyti šioje PR. (2 lentelėje).
- Šios procedūros pažeidimas yra drausminis nusižengimas.

Visi kriterijai, teisės aktai ir įmonės dokumentai reglamentuojantys asortimento politikos tikslus aprėžiami sekančiose nuorodose:

- LST EN ISO 9001:2000 Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai
- LST EN ISO 9000:2000 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai.
- KVSPR1500 Procesų vadybos sistema. Vadovas
- KVSPR1501 Procedūrų ir duomenų įrašų valdymas
- KVSPR0401 Produktų kūrimas ir vystymas

Už asortimento formavimą atsakingi asmenys ir jų funkcijų aprašymas

Nr.	Funkcija	Atsakingas
1.1.	Reguliari SKU rentabilumo analizė ir duomenų ataskaitos pateikimas svarstymui.	Ekonomikos padalinio vadovas
1.2.	Nerentabilių SKU ataskaitos analizė ir sprendimų siūlymas asortimento valdymo susirinkimui.	Prekybos direktorius, Gamybos direktorius, Pirkimų direktorius
1.3.	Reguliarus asortimento monitoringas ir analizė pagal rinkas ir sprendimų teikimas susirinkimui	Prekybos direktorius,
1.4.	Asortimento valdymo susirinkimo inicijavimas	Gamybos direktorius
1.5.	Sprendimas dėl SKU išėmimo, sustabdymo ir kt.	Valdyba

1.1 Ekonomikos padalinio vadovas iki ketvirčio antros savaitės trečiadienio paruošia SKU rentabilumo ataskaitą (visose gamyklose) ir išplatina: valdybos nariams, gen. direktoriams, prekybos direktoriams, pirkimų direktoriams, rinkodaros vadovui.

1.2 Pagal gautas ataskaitas prekybos direktoriai, gen. direktoriai organizuoja nerentabilių SKU analizę, bei iki ketvirčio pirmo mėnesio 13 d. patiekiami SKU asortimento valdymo susirinkimui analizei, bei sprendimų priėmimui. Minėti vadovai atsakingi už sprendimų siūlymų dėl kritinių SKU pagrindimą faktais ir savalaikį pateikimą svarstymui.

1.3 prekybos direktoriai atsakingi už produktų portfelio pagal rinkas monitoringą ir optimizavimo siūlymų teikimą asortimento valdymo susirinkimui.

Bendri produktų portfelio analizės kriterijai turi apimti:

- SKU pardavimų apimtys ir dinamika per nustatytą laikotarpį,
- kainodarą ,
- konkurencinių SKU ataskaita (kaina lentynoje, asortimentas)
- SKU pozicionavimas
- pardavimų strategija analizuojamam periodui ir SKU
- asortimento dydis, lygiavertės (panašios) SKU
- technologinio proceso ypatumai;
- rankinio darbo faktorius;
- žaliavos (pakuotės) atsargų kiekis ir dinamika;
- kita

1.4 Asortimento valdymo susirinkimas:

- 1.4.1. Organizuojamas gamybos direktoriaus inicijavimu vieną kartą per ketvirtį pirmą mėnesį.
- 1.4.2. Dalyvauja: valdyba, įmonės direktorius, prekybos direktoriai, rinkodaros vadovas, prekybos ir marketingo direktorius, gamybos direktoriai, pirkimų direktoriai, ekonomikos padalinio vadovas, pagal poreikį kiti kviestiniai asmenys.
- 1.4.3. Siūlymai dėl kritinių SKU ir pagrindimai faktais turi būti atsakingų direktorių (žiūr. 1.2 ir 1.3.) perduoti visiems susirinkimo dalyviams 2 d.d. iki susirinkimo pradžios.
- 1.4.4. Tikslas:
 - analizuoti kritines SKU pagal pateiktus siūlymus ir analizės rezultatus
 - priimti sprendimus dėl kritinių SKU išėmimo, sustabdymo ir kt.
 - išanalizuoti asortimento valdymo tendencijas ir strategiją;
 - glaustai pristatyti inicijuotus produktų kūrimo projektus (atsakingas RPV);
 - inicijuoti produktų kūrimą ar keitimą;
 - nustatyti produktų kūrimo prioritetus, esant poreikiui.
- 1.4.5. Nutarimai protokoluojami ir saugomi valdybos sekretorės, kopijos perduodamos susirinkimo dalyviams.

1.5 Sprendimai dėl produktų portfelio:

- 1.5.1. Sprendimai dėl SKU išėmimo, sustabdymo, pakeitimo kita SKU ar įvedimo raštu tvirtina Valdyba.
- 1.5.2. Sprendimai priimami, vadovaujantis asortimento analizių, rentabilumo analizės, konkurentų analizės rezultatais, pardavimo strategija, Vičiūnų grupės produktų vystymo strategija.
- 1.5.3. Su sprendimais yra supažindinami prekybos direktoriai, pirkimų direktoriai, gamybos direktoriai, finansų direktorius, rinkodaros vadovas, ekonomikos padalinio vadovas.
- 1.5.4. Už klientų (rinkos) informavimą apie produktų portfelio pakeitimus (SKU išėmimą, pakeitimą, įvedimą) bei susijusių veiksmų organizavimą nustatyta tvarką atsakingi prekybos direktoriai.
- 1.5.5. Už tiekėjų informavimą apie pirkimų pokyčius dėl produkto portfelio pakeitimų atsakingi pirkimų bei gamybos direktoriai.
- 1.5.6. Už gamybos perorganizavimą, susijusį su sprendimais dėl asortimento pokyčių, atsakingi gamybos direktoriai.

2.4. Verslo aplinkos įtakos asortimento formavimui analizė

Aplinkos analizė. Kuriant UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ įmonės asortimento politikos strategiją, atliekama įmonės makro ir mikro aplinkos analizė, t.y. įvertinama ekonominė, politinė, socialinė ir technologinė aplinka ir pokyčiai, bei vidiniai įmonės ištekliai. Vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ įmonės sėkmingą veiklą rinkoje, yra informacijos apie vartotojų poreikius, prekių ir paslaugų pardavimus, konkurentų gamybinę bei komercinę veiklą ir kitus marketingo komplekso elementus sistemingas rinkimas. UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ išorinės ir vidinės aplinkos analizės pateikiamos II ir III priede. Šiose analizėse nustatoma, kokias stiprybes turi UAB „Plungės kooperatinė prekyba“, kad išnaudotų išorines ir vidines aplinkybes ir įvardijamos jos silpnosios vietos, kurios gali paaštrinti problemas, sukeltas išorės ir vidinės aplinkos grėsmių.

Visą verslo bendrąją konkurencinę aplinką galima būtų suskirstyti į makro ir mikro aplinkas. Mikroaplinka – tai įmonės vidaus pasaulis. Šią aplinkos dalį įmonė lengvai gali koreguoti, pati ją sukuria, todėl ji mažiau pavojinga. Daug didesnę vaidmenį vaidina makroaplinka, nes tai aplinka, kurios įmonė negali tiesiogiai valdyti, tačiau turi prie jos prisiderinti. Makro aplinka UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ turi didelę įtaką, nes ši įmonė turi konkuruoti su užsienio bendrovėmis.

Makroaplinką sudaro: ekonominė, socialinė - kultūrinė, politinė – teisinė, mokslinė – technologinė aplinkos. Visos šios sritys vienaip ar kitaip paveikia gamybinių įmonių darbą.

Ekonominę aplinką geriausiai atspindi BVP rodiklis. Jo augimas parodo, jog didėjant BVP, gerėja ekonominė kliento padėtis. Kadangi įmonės siūlomos paslaugos yra elastingos, tai šio rodiklio pokyčiai jiems yra labai svarbus. Swedbank“ sumažino 2008 ir 2009 metų Lietuvos ekonomikos vystymosi prognozes. Manoma, kad šiemet BVP augimas sieks 4,5 proc. vietoj anksčiau prognozuotų 6 proc., o 2009 metais BVP augs vos 0,5 proc. (anksčiau prognozuotas 5,5 proc. augimas). Kitų metų pirmą-antrą ketvirtį reikia būti pasiruošus ir BVP smukimui. Stebėdami UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ veiklą galima pastebėti, kad klientų skaičius maždaug liko toks pat- įmonės pardavimai nors ir mažėja bet palengva, kadangi įmonė daugiausia produkcijos importuoja į kitas ES šalis, tai pravartu, nes kaip teigia daugelis specialistu Lietuvos ekonomika 2009 metais augs tiek, kiek ją sugebės išauginti produkciją eksportuojančios bendrovės. Tačiau krentant paklausai vidaus rinkoje šalies ekonomikos plėtra artimiausius porą metų bus greičiausiai simboliška bei lydima nuosmukio kai kuriais ketvirčiais, o pakilimas Lietuvos ekonomikos cikle prognozuojamas ne anksčiau kaip 2011-2012 metais.

Ekonominės aplinkos įmonė valdyti negali, tačiau privalo prie jos taikytis.

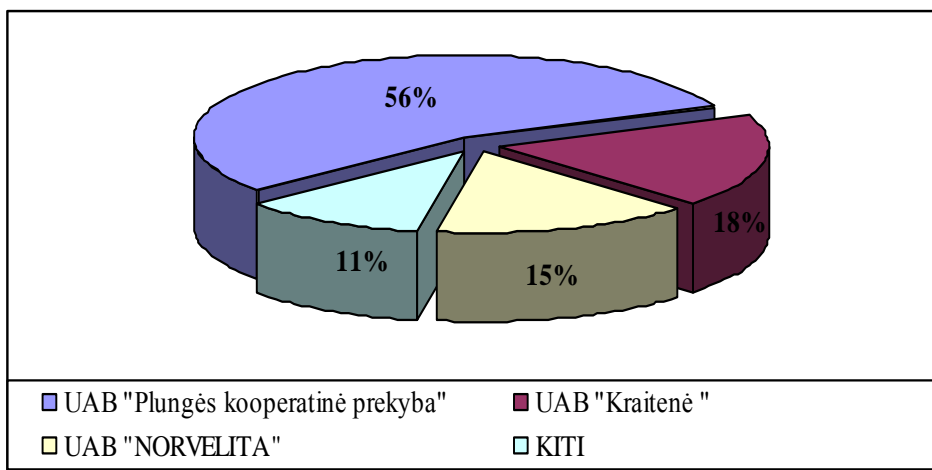
Socialinei - kultūrinei aplinkai didžiausią įtaką daro susiklosčiusi socialinė situacija, bei žmonių kultūra. Tačiau UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ šis veiksnys neturi beveik jokios įtakos.

Politinė – teisinė – tai aplinka, kurią reglamentuoja įstatymai ir poįstatyminiai aktai. Šiems įstatymams įmonė privalo paklusti ir jais vadovautis vykdydama savo veiklą.

Mokslinė – technologinė aplinka. UAB "Plungės kooperatinė prekyba" ši aplinka itin svarbi. Šioje srityje dažniau nei kitose srityse įvyksta įvairūs esminiai pakitimai. Įrengimai turi atitikti tam tikrus standartus, jų aptarnavimo kokybė labai svarbi. Personalas privalo turėti tam tikrą išsilavinimą. UAB "Plungės kooperatinė prekyba" norėdama atitikti visus keliamus reikalavimus ir tinkamai konkuruoti, nemažai dėmesio skiria savo personalui. Įmonė siekia gauti įvairius kokybės sertifikatus, bei įvertinimus, kurie parodytų įmonės gaminamos produkcijos aukštą kokybės garantą. (IV priedas)

UAB "Plungės kooperatinė prekyba" šiuo metu sėkmingai prisitaiko prie makroaplinkos, todėl gali konkuruoti su kitomis įmonėmis, gaminančiomis tokią pačią produkciją ir būti lyderių tarpe.

Pagrindiniai įmonės konkurentai yra: UAB KRAITENĖ (prekinis ženklas ZIGMAS), UAB "Drovit industrija", UAB „NORVELITA“ (Duomenys gauti telefonu iš statistikos departamento)



14 pav. UAB "Plungės kooperatinė Prekyba" įmonės konkurencingumas

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal iš LR Statistikos departamento gautą informaciją telefonu

Atsižvelgiant į tai, jog UAB "Plungės kooperatinė Prekyba" įmonė yra surimio gaminių lyderė Lietuvoje, siūlyčiau jos vadovams didžiausią dėmesį skirti vidaus aplinkai - darbuotojams suteikti galimybes keltis kvalifikacijas, skatinti savarankiškumą. Esant darniam ir motyvuotam darbui įmonės darbuotojai patys bus suinteresuoti kelti įmonės prestižą, pelną. Geras vardas įmonei garantuos ne tik spartesnę rinkos plėtotę, didinant pardavimo apimtį, bet ir galimybę didinti prekių asortimentą, taikyti lankstesnę nuolaidų sistemą.

2.5. Prekių asortimento paklausos, pardavimo rinkų ištyrimas ir užsakymų portfelio analizė

2.5.1. Parduodamų surimi produktų rinkų analizė ir užsakymų portfelio formavimo politika

UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ visų pirma stengiasi patenkinti visus vartotojų poreikius, taip neprarasdama jų. Įmonė stengiasi vartotoją pratinti prie geros kokybės prekių - vystydama jų požiūrį į kokybės ženklą. UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ įmonė importuoja savo prekes į kitas rinkas. 6 lentelėje pateikiama rinkų struktūra pagal šalis.

6 lentelė

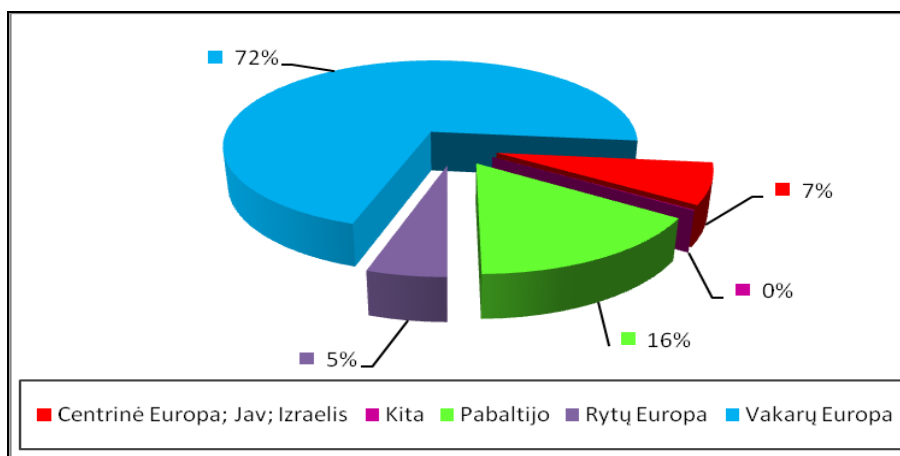
UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ rinkų struktūra

Rinka	Šalis	Rinka	Šalis
Centrinė Europa	Slovakija	Kita	Švedija
	Bosnija ir Hercegovina		Suomija
	Bulgarija		Norvegija
	Kroatija	Baltijos	Estija
	Čekija		Lietuva
	Vengrija		Latvija
	Izraelis	Rytų Europa ir Azijos šalys	Baltarusija
	Kosovas		Kazachstanas
	Makedonija		Moldova
	Lenkija		Rusija
	Rumunija		Ukraina
	Serbija ir Montenegro	Vakarų Europa	Belgija
	Slovėnija		Ispanija
	JAV		Graikija
	tikra JAV		Italija
Virdžinijos salos	Prancūzija		

Tokią įmonės rinkų struktūrą lemia keletas pagrindinių veiksnių:

- Šalies geografinė padėtis;
- Įmonės vykdoma politika šalyje.

Įmonės vykdoma politika šalyse taip pat turi didelę reikšmę rinkos struktūrai. Pavyzdžiui, Švedija, Suomija ir Norvegija pagal geografinę padėtį turėtų būti priskiriamos vakarų Europos rinkai, tačiau platus žuvies asortimentas, neleidžia UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ įmonei įsitvirtinti šiose šalyse. Todėl įmonė šias šalis išskiria į atskirą rinką - kitą. 2002-2008 metų vidutiniai pardavimai pagal rinkas paskaičiuoti pagal aritmetinį vidurkį pateikiami 15 paveiksle.



15 pav. 2002-2008 m. UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ pardavimai pagal rinkas, proc.

Pardavimų apimtį atskirose rinkose lemia keletas pagrindinių veiksnių:

- Prekės kaina (Kaina tam tikroje rinkoje);
- Pirkėjų požiūris į kokybę- prekės ženklą;
- Kiti veiksniai (Logistika, maisto kultūrą ir kt.);

Įmonė norėdama išlikti ne tik lydere Baltijos šalyse, bet ir toliau plėsti savo veiklą, vykdo tam tikras pardavimų strategijas kiekvienai rinkai atskirai.

2.5.1.1. Surimi asortimento analizė Baltijos šalių rinkoje

UAB „Plungės kooperatinės prekybos“ produkcijai Baltijos šalių rinkoje, taikoma ši pardavimų strategija: pagrindinėse produktų kategorijose išlikti (naujose, - tapti rinkos lyderiais) ir padidinti tų kategorijų pardavimus.

Pardavimų strategijos įgyvendinimui naudojamos šios priemonės:

1. Prekiniam ženklui „VIČI“ keliami tokie pagrindiniai tikslai: būti geriausiu prekinio ženklu surimi produktų rinkoje spontaneo ir bendro žinomumo prasme (Estijoje po arba prieš ESVA), o taip pat, tapti geriausiu prekinio ženklu, kuris atitinka svarbiausias vartotojų asociacijas renkantis surimi produktus.
2. Išgryninti distribucijos ir logistikos sąnaudas išskiriant jas iš visos veiklos. Atskirti pardavimus, generuojamą bendrą pelną bei gryną pelną pagal skirtingus verslo vienetus.

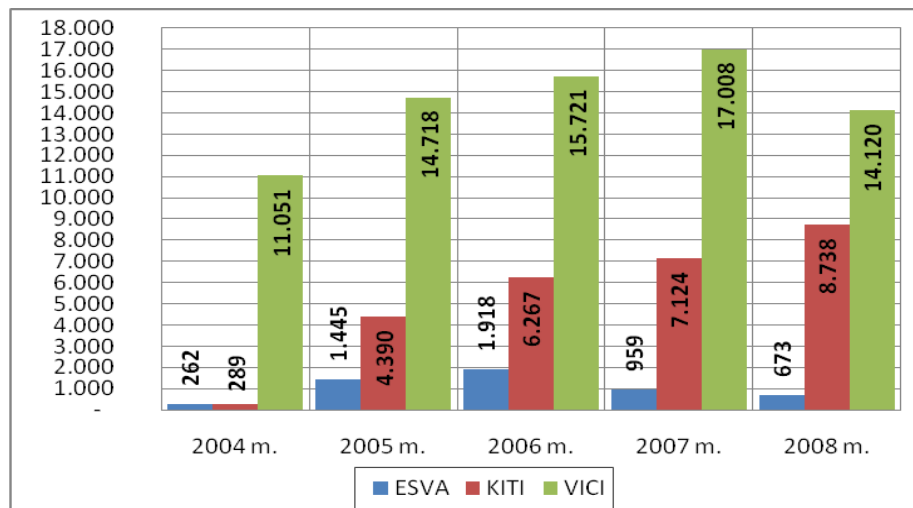
Kainos produktams Baltijos šalių rinkoje formuojamos pagal prekinį produkto ženklą (žr. 7 lentelę):

Kainodaros principai pagal prekinį ženklą

Prekinis ženklas	VICI	Esva	Columbus
Palaikomas produktų kainos lygis	Vidutinis kainų lygis	Aukštesnis kainų lygis (5-7 %)	Žemas kainų lygis .
Paiškinimas	Kainos, lyginant su tokiomis pačiomis konkurentų pozicijomis, yra adekvačios arba žemesnės.	Kainos, lyginant su tokiomis pačiomis konkurentų pozicijomis, yra adekvačios arba aukštesnės.	Kainos, lyginant su tokiomis pačiomis konkurentų pozicijomis yra žemesnės

Už kainodaros formavimą atsakingi produktų grupių vadovai, tvirtina prekybos direktorius Baltijos šalims.

16 paveiksle matyti kad, 2008 metų pardavimai išaugo 103 procentais, lyginant su 2004 metais, bet dėl sudėtingesnės ekonominės situacijos 6 procentais sumažėjo lyginant su 2007 m.



16 pav. 2004-2008 m. Baltijos rinkos pardavimų pokytis, tūkst. Lt.

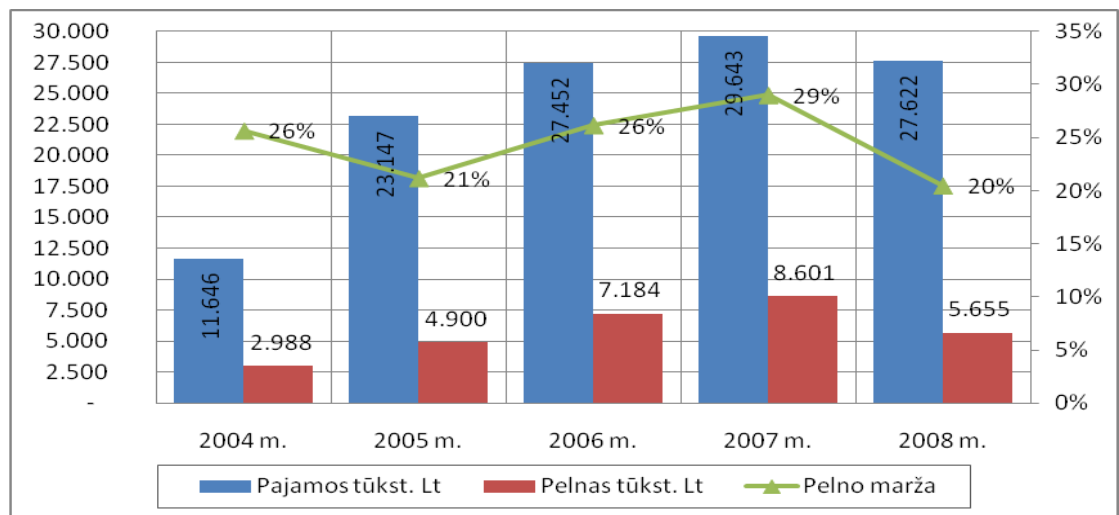
Tokiems pardavimų pokyčiams didžiausią įtaką turėjo įmonės vykdoma pardavimų strategija Baltijos rinkoje. Nes prekinis ženklas „VICI“ pripažįstamas jau kaip geriausiu prekiniu ženklu surimi produktų rinkoje ir jo pardavimų apimtys pastoviai auga. Nepamiršamas ir kitas vartotojų ratas-pasirenkantieji prastesnės kokybės, bet pigesnes prekes. Taip pat, sparčiai auga ESVA - aukščiausios kokybės prekės. Pablogėjusią ekonominę situaciją Baltijos šalyse aiškiai atspindi 13 paveikslas. Sumažėjus pardavimams aukštos ir vidutinės kainos prekėms, vis didesnę paklausą įgyja žemos kokybės- žemo kainų lygio prekės.

2004-2008 m. Baltijos šalių rinkos pajamų analizė pagal surimi prekių grupes

Prekės grupė	2004 m.		2005 m.		2006 m.		2007 m.		2008 m.	
	Pajamos tūkst. Lt	Proc.	Pajamos tūkst. Lt	Proc.	Pajamos tūkst. Lt	Proc.	Pajamos tūkst. Lt	Proc.	Pajamos tūkst. Lt	Proc.
Krabų lazdelės	8.338	71,6	16.227	70,1	18.070	65,8	17.635	59,5	15.242	55,2
Snieginio krabo lazdelės	919	7,9	2.077	9,0	3.091	11,3	3.732	12,6	3.203	11,6
Krabų mėsa	338	2,9	883	3,8	1.539	5,6	2.453	8,3	2.869	10,4
Krevetės "Maxi"	66	0,6	229	1,0	489	1,8	1.051	3,5	1.418	5,1
Snieginio krabo mėsa	463	4,0	920	4,0	1.087	4,0	1.174	4,0	1.043	3,8
Krevetės "Mini"	125	1,1	700	3,0	810	2,9	818	2,8	854	3,1
Mažos krabų žnyplės	134	1,2	346	1,5	290	1,1	698	2,4	853	3,1
Tarkuotos surimi lazdelės	503	4,3	920	4,0	794	2,9	822	2,8	757	2,7
Krabų žnyplės	321	2,8	318	1,4	548	2,0	709	2,4	603	2,2
Krabų dešra	4	0,0	68	0,3	209	0,8	200	0,7	232	0,8
Kapotos surimi lazdelės	71	0,6	176	0,8	256	0,9	143	0,5	222	0,8
Krabų lazdelės su įdaru	-	-	-	-	-	-	-	-	169	0,6
Lašišinės lazdelės	329	2,8	277	1,2	231	0,8	171	0,6	127	0,5
Omarų uodegos	34	0,3	4	0,0	38	0,1	36	0,1	31	0,1
VISO:	11.646	100	23.147	100	27.452	100	29.643	100	27.622	100

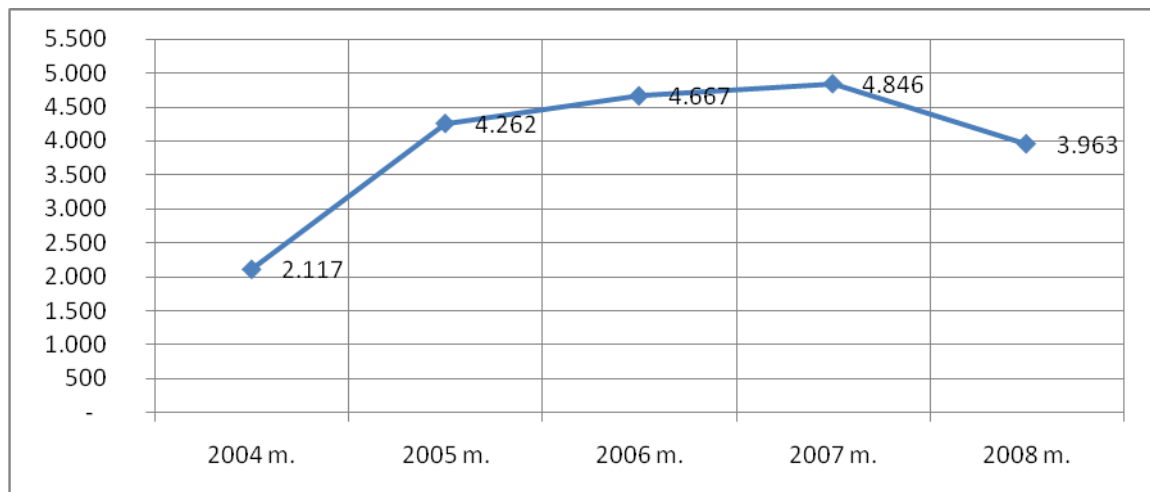
Pateiktoje 8 lentelėje matyti, jog įmonė vykdydama savo pasirinktą pardavimų strategiją Baltijos rinkoje, pastoviai didina pagrindinės produkcijos apimtį - kaip krabų lazdelių, snieginio krabų lazdelių, bei stengiasi tapti naujų produktų grupių - kaip krabų mėsa rinkos lydere.

17 paveiksle pateikiami 2004-2008 metų prekių pardavimo pajamų ir bendrojo pelningumo pokyčių analizė. Lyginant 2004-2008 metus pardavimų pajamos išaugo 15.976 tūkstančiais Litų, o bendras pelningumas net 2.667 tūkstančiais Litų. Iš šių duomenų paskaičiavę bendrojo pelno maržą, matome jog ji sumažėjo- t.y. 2004 m. sudarė 25,7 proc., o 2008 metais- 20,5 procentus.



17 pav. 2004-2008 m. Baltijos rinkos pokyčių analizė, tūkst. Lt.

Analizuojant 18 paveiksle kiekio pokytį natūriniais vienetais matyti, kad lyginant 2008 metus su 2004 metais, realizuojamos produkcijos kiekis išaugo daugiau nei 87 procentais – 1.846 tonomis.



18 pav. 2004-2008 m. Baltijos rinkos pokyčių analizė, tonomis.

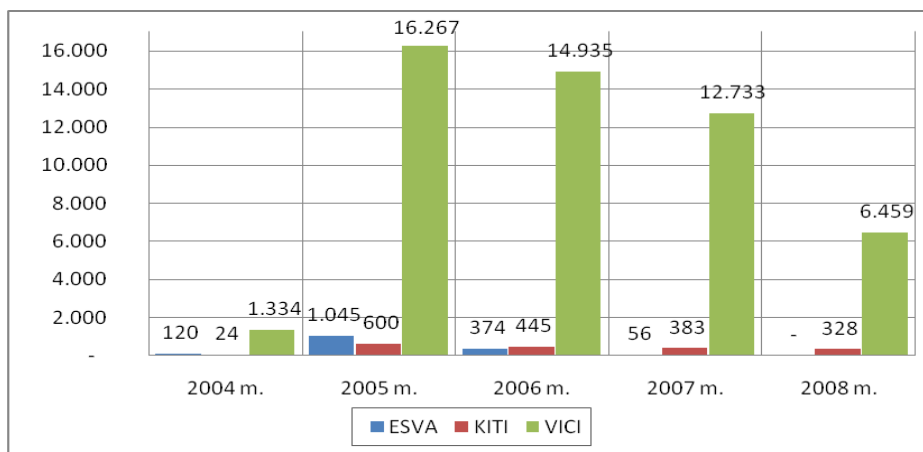
Didžiausią įtaką pardavimų kiekiui turėjo išaugusi krabų lazdelių ir krabų žnyplių paklausa Baltijos rinkoje.

2005-2007 metais vis gerėjanti ekonominė situacija ir išaugusios žuvies produktų kainos Lietuvoje lėmė spartų pajamų ir pelno augimą Baltijos rinkoje. Kad įmonė neprarastų gero vardo, ir atlaikytų ekonominio nuosmukio sunkumus siūlyčiau vis dažniau taikyti įvairias nuolaidas (Pvz. + 150 g. Nemokamai), sudominti vartotoja ne tik plečiant senų prekių asortimento gylį, bet ir pateikti rinkai naujų prekių: Pvz., moliuskinių produktų, kurie šiuo metu labai populiarūs Vakarų Europos rinkoje.

2.5.1.2. Surimi asortimento analizė Rytų Europos ir Azijos šalių rinkoje

UAB „Plungės kooperatinė prekyba“, vykdydama asortimento pardavimų politiką, vadovaujasi 2004 – 2009 metams Rytų Europos ir Azijos šalių rinkoms numatytais strateginiais tikslais:

1. Su prekiniu ženklu VICI išlikti lyderio pozicijose krabų lazdelių rinkoje ir užimti lyderio pozicijas krevetėse.
2. Išauginti atvėsintų surimi lazdelių ne tik salotose vartojimo kultūrą. To pasėkoje vartotojas turi valgyti ne krabų lazdeles, bet sveiką, atvėsintą surimi produktą.
3. Gamybos produkto kokybės (kontrolė iki lentynos) bei logistikos (produkto savalaikis pristatymas į bet kurią kategoriją) stabilumui ir perspektyvai užtikrinti, išvystyti logistines kompanijas Rusijos Federacijos, Ukrainos, Kazachstano milijoniniuose miestuose į režiminės logistikos lyderius. Siekiant šio tikslo formuojamas pilnavertis produktų portfelis abiem temperatūriniais režimams.



19 pav. 2004-2008 m. Rytų Europos ir Azijos šalių pardavimų pokytis, tūkst. Lt.

Pateiktame 19 paveiksle, pardavimai, lyginant 2004-2008 metus, ne tik išaugo penkis kartus, bet ir didžiąją dalį realizuotos produkcijos- 95 proc., sudarė vidutinės kainos produktai. Aukščiausios kokybė – ESVA ženklu prekių pardavimai sumažėjo, o 2008 nebeliko iš viso. Vis daugiau vartotojų renkasi vidutinės kainos prekes, atitinkančias jų poreikius ir materialines galimybes.

Žemiau esančioje 8 lentelėje pateikta 2004-2008 metų Rytų Europos pajamų analizė, iš kurios matyti, jog didžiausią dalį - 35 procentus visų pardavimo pajamų, sudaro krabų lazdelės. Snieginio krabo lazdelių ir krabo mėsos pardavimai didėja, kaip ir buvo planuota strateginiuose įmonės planuose- vartotojas vis dažniau renkasi atvėsintų aukščiausios kokybės surimi lazdeles – snieginio krabų lazdeles, jų pardavimas palyginti 2004-2008 metais išaugo 71 procentu.

2004-2008 m. Rytų Europos ir Azijos šalių pajamų analizė pagal surimi prekių grupes

Prekės grupė	2004 m.		2005 m.		2006 m.		2007 m.		2008 m.	
	Pajamos tūkst. lt	Proc.	Pajamos tūkst. lt	Proc.	Pajamos tūkst. lt	Proc.	Pajamos tūkst. lt	Proc.	Pajamos tūkst. lt	Proc.
Kapotos surimi lazdelės	-	-	50	0,3	1	0,0	-	-	-	-
Krabų dešra	-	-	2.145	14,0	782	6,6	-	-	-	-
Krabų lazdelės	738	80,8	5.711	37,3	4.162	35,0	3.862	47,8	56	2,3
Krabų mėsa	20	2,2	1.768	11,5	247	2,1	21	0,3	6	0,2
Krabų žnyplės	13	1,4	214	1,4	135	1,1	178	2,2	743	30,2
Krevetės "Maxi"	23	2,5	536	3,5	450	3,8	445	5,5	404	16,4
Krevetės "Mini"	30	3,3	570	3,7	384	3,2	318	3,9	369	15,0
Lašišinės lazdelės	11	1,2	242	1,6	127	1,1	39	0,5	28	1,1
Lazdelės brandintos	-	-	-	-	-	-	-	-	5	0,2
Mažos krabų žnyplės	23	2,5	355	2,3	293	2,5	93	1,2	431	17,5
Omarų uodegos	24	2,6	291	1,9	240	2,0	185	2,3	262	10,6
Snieginio krabo lazdelės	-	-	1.957	12,8	3.076	25,9	2.056	25,5	-	-
Snieginio krabo mėsa	15	1,6	1.342	8,8	1.975	16,6	882	10,9	159	6,5
Tarkuotos surimi lazdelės	17	1,8	145	0,9	25	0,2	-	-	-	-
VISO:	913	100	15.326	100	11.897	100	8.080	100	2.464	100

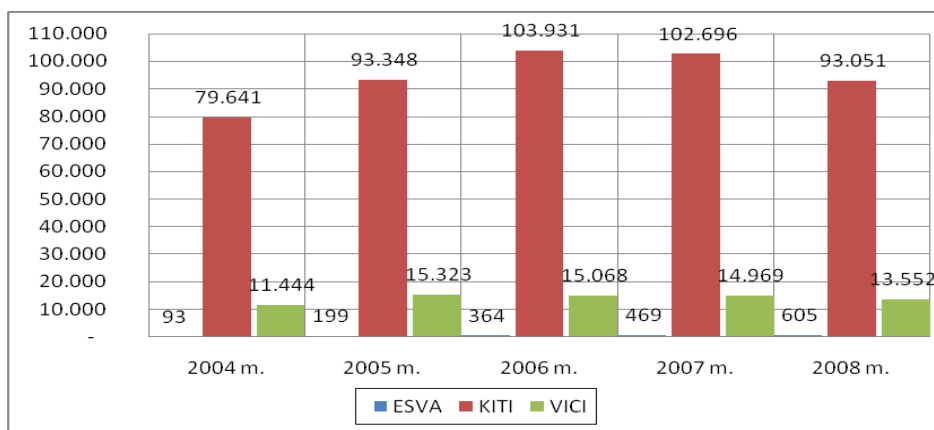
Snieginio krabų mėsos- dažniausiai naudojamos salotose. Pardavimai pastoviai augo- vartotojas, kaip ir buvo planuota, vis dažniau renkasi sveiką ir atvėsintą surimi produktą. Be to, kaip išsamiau pateikta IV priede, Rusijos Federacijos „Pirmojo televizijos kanalo“ kuriamos televizijos programos „Kontrolinis pirkinys“ inicijuotame nepriklausomame Rusijos federacijos rinkoje siūlomų krabų lazdelių tyrime UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ gaminamas produktas „Snieginis krabas“ ir OOO „Vičiūnai RUS“ gaminamas produktas „VIČI“ gavo aukščiausius įvertinimus.

2.5.1.3. Surimi asortimento analizė Vakarų Europos rinkoje

UAB „Plungės kooperatinė prekyba“, vykdydama savo asortimento pardavimų politiką, vadovaujasi 2004 – 2009 metams Vakarų rinkos šalims numatytais strateginiais tikslais:

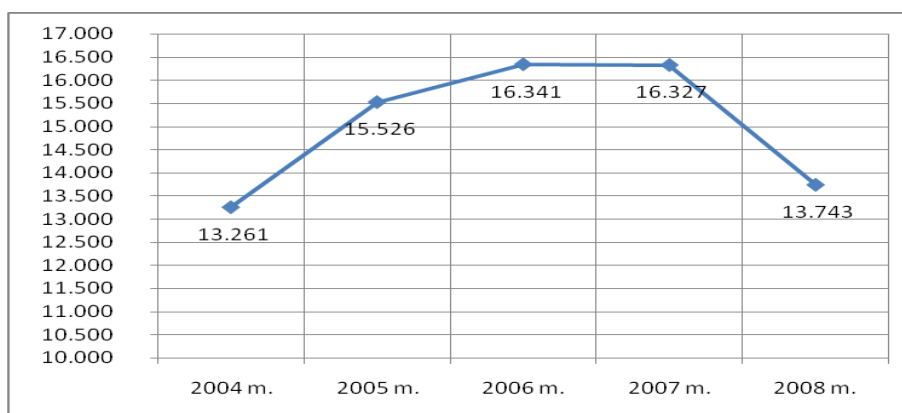
- Garsinti prekini ženklą VIČI, ir tapti viena iš lyderių pozicijose krabų lazdelių rinkoje bei kituose surimio gaminių rinkose.
- Konkuruoti rinkoje su adekvačiomis įmonėmis, pateikiant vartotojui kuo platesnes pasirinkimo galimybes tiek produkto grupių, tiek jų platumoj ir gilumoj.
- Pratinti vartotoją prie kokybiškų prekės ženklų ESVA ir VICI, pamažu atsisakant kitų.

Įmonė norėdama vykdyti anksčiau minėtus strateginius tikslus privalo į rinką pateikti tiek aukščiausios tiek žemos kokybės prekes. Šiuo metu, UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ didžioji dalis į Vakarų Europą parduodamų gaminių - pigesnės ir mažiau kokybiškesnės prekės- 20 paveikslas.



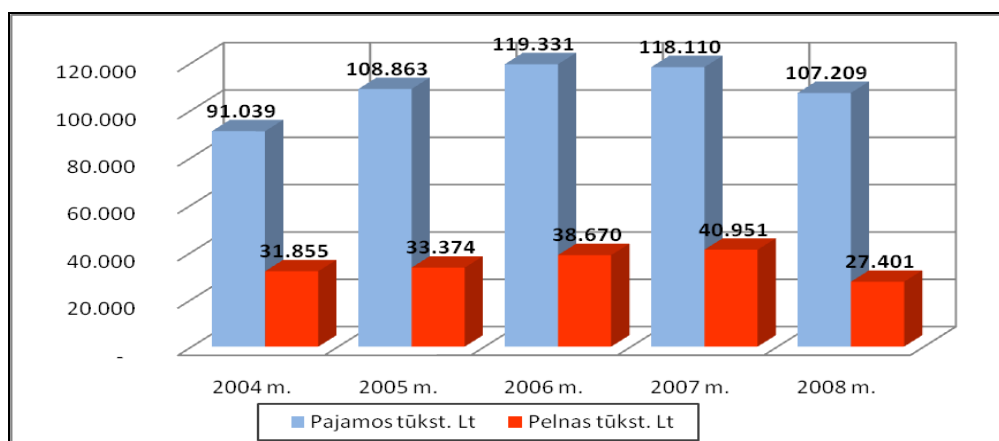
20 pav. 2004-2008 m. Vakarų Europos pardavimų pokytis, tūkst. Lt.

Iš 2004-2008 m. pardavimo pajamų pokyčio analizės aiškiai matome, kad pastoviai auga tik prastiausios kokybės prekės. Lėtą įmonės strateginių planų vykdymą pagrindė itin stipri konkurencija vakarų Europos surimi rinkoje. Vien Prancūzijoje ir Belgijoje randasi apie 12 stambių surimi gamyba ir prekyba besiverčiančių įmonių- kurių vidutinės pardavimų pajamos į metus siekia virš penkiasdešimt milijonų eurų (statistikos departamentas). Todėl UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ yra priversta vykdyti tokią pardavimų strategiją.



21 pav. 2004-2008 m. Vakarų Europos rinkos pokyčių analizė natūriniais vienetais, tonomis.

21 paveiksle matyti, kad 2007 metais parduota produkcija natūriniais vienetais sudarė 16.327 tonų, t.y., pardavimai tonomis lyginant su 2004 metais išaugo 23 procentais. Kaip matyti iš natūrinių vienetų pokyčio, Vakarų Europoje taip pat vyrauja finansų krizė- 2008 metais pardavimai vos didesni už 2004 metus.

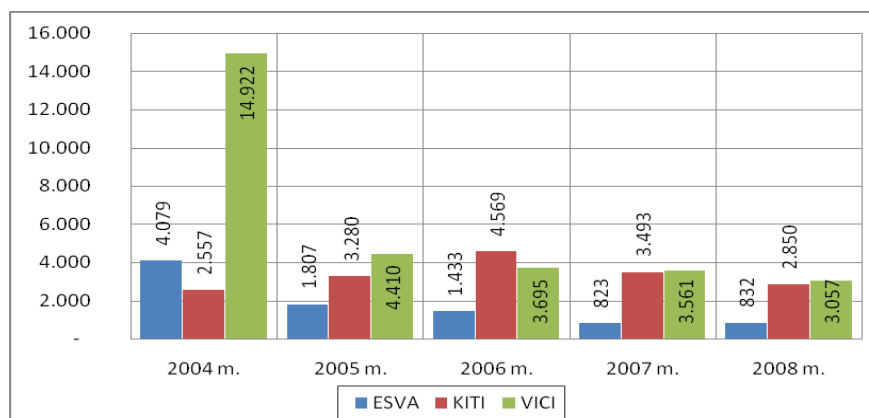


22 pav. 2004-2008 m. Vakarų Europos rinkos pokyčių analizė, tūkst. Lt.

Iš UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ pateiktos 2004-2008 metų pokyčių analizės, matyti kad, įmonė palengva, bet stabiliai didina savo pajamas ir pelną Vakarų Europos rinkos pardavimuose. Pardavimų pajamos lyginant 2004 ir 2008 metus išaugo 16.170 tūkstančiais Litų. Realizuojamos produkcijos pajamoms išaugus 18 procentų bendras pelno prieaugis lyginant 2008 metus su 2004 metais sudarė -14 procento. Sumažėjusi 9 procentais bendrojo pelno marža realizuojamai produkcijai dar kartą patvirtiną teiginį, jog įmonė padėtis Vakarų Europoje vis blogėja.

2.5.1.4. Surimi asortimento analizė Centrinės Europos rinkoje

UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ vykdydama savo asortimento pardavimų politiką į Centrinę Europą vadovaujasi tokiais pačiais strateginiais tikslais kaip ir Vakarų Europą.



23 pav. 2004-2008 m. Centrinės Europos rinkos pardavimų pokytis, tūkst. Lt.

Centrinės Europos rinkoje iki 2008 metų parduodamos produkcijos didžiąją dalį- 45 procentų, sudarė vidutinės kokybės prekės. (23 pav.) Tačiau atsiradus stipriai konkurencijai tiek iš vakarų pusės tiek pačioje centrinėje Europoje vis didesnę parduodamų pajamų dalį sudaro mažiau kokybiškos bet pigesnės prekės- 42 procentus. Analizuojant prekių grupių lygmenyje (10 lentelė), matyti kad didžiąją

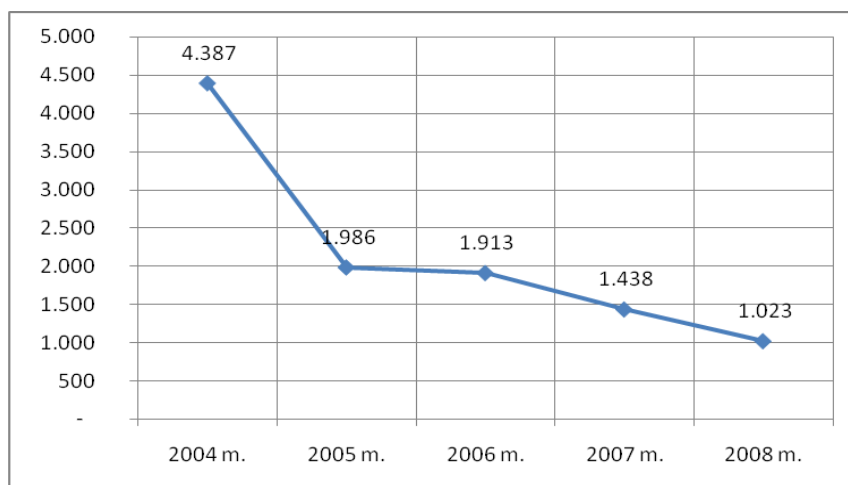
pajamų dalį sudariusių prekių grupių- krabų lazdelių pajamos vis mažėja. Trumpą krabų mėsos pajamų šuolį 2006 metais įtakojo vienos centrinės įmonės- perdirbėjos, krabų mėsos panaudojimas jos tolesnei gaminių gamybai.

10 lentelė

2004-2008 m. Centrinės Europos rinkos pajamų analizė pagal surimi prekių grupes

Prekės grupė	2004 m.		2005 m.		2006 m.		2007 m.		2008 m.	
	Pajamos tūkst. lt	Proc.	Pajamos tūkst. lt	Proc.	Pajamos tūkst. lt	Proc.	Pajamos tūkst. lt	Proc.	Pajamos tūkst. lt	Proc.
Kapotos surimi lazdelės	201	1,0	120	1,3	283	2,8	280	3,5	210	3,1
Krabų dešra	1.055	5,2	330	3,5	115	1,1	99	1,3	82	1,2
Krabų lazdelės	11.314	56,2	5.038	54,1	4.715	47,0	3.611	45,8	3.485	50,9
Krabų lazdelės su įdaru	-	-	-	-	-	-	-	-	11	0,2
Krabų mėsa	1.389	6,9	1.129	12,1	1.515	15,1	932	11,8	761	11,1
Krabų žnyplės	874	4,3	875	9,4	1.257	12,5	1.309	16,6	1.130	16,5
Krevetės "Maxi"	997	4,9	395	4,2	461	4,6	399	5,1	278	4,1
Krevetės "Mini"	938	4,7	542	5,8	878	8,8	431	5,5	317	4,6
Lašišinės lazdelės	231	1,1	58	0,6	82	0,8	38	0,5	20	0,3
Mažos krabų žnyplės	556	2,8	42	0,4	6	0,1	12	0,2	7	0,1
Omarų uodegos	543	2,7	236	2,5	285	2,8	305	3,9	205	3,0
Snieginio krabo lazdelės	815	4,0	171	1,8	154	1,5	161	2,0	145	2,1
Snieginio krabo mėsa	960	4,8	262	2,8	119	1,2	109	1,4	66	1,0
Tarkuotos surimi lazdelės	265	1,3	107	1,1	160	1,6	191	2,4	126	1,8
VISO:	20.139	100	9.305	100	10.031	100	7.879	100	6.843	100

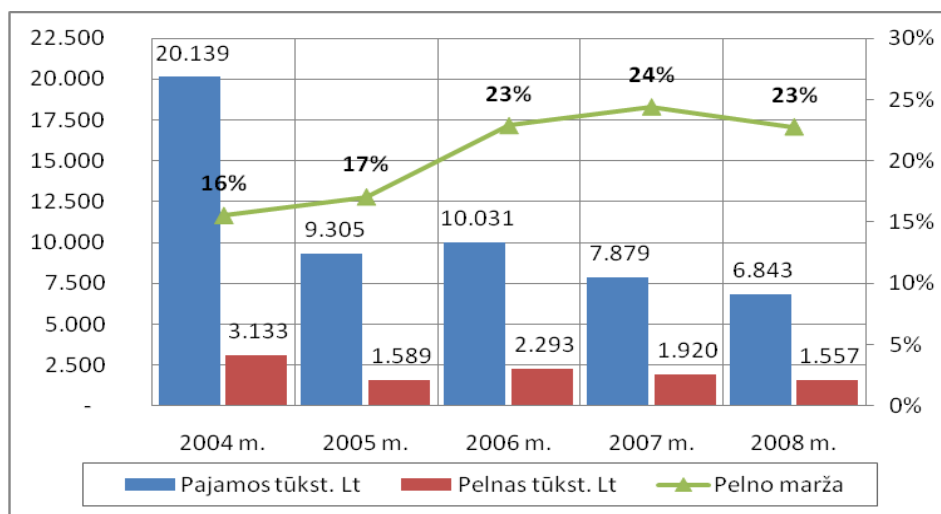
Pardavimų pajamoms, lyginant 2008 ir 2004 metus, sumažėjus 66 procentais analogiškai -77 procentais sumažėjo ir realizuojamos produkcijos kiekis tonomis- 3.364 tonų.



24 pav. 2004-2008 m. Centrinės Europos rinkos pokyčių analizė natūriniais vienetais, tonomis.

Pastovus nuosmukis realizuojamos produkcijos, sekantis nuo 2002 metų Centrinėje Europoje parodo tik vieną, jog šios rinkos vartotojas neranda vietos savo maisto kultūroje surimi produkcijai.

Įmonei siūlyčiau šiai rinkai pateikti daugiau gryno produkto- (žuvies, jūros gėrybių), nei jų imitacijų iš surimi.



25 pav. 2004-2008 m. Centrinės Europos rinkos pokyčių analizė, tūkst. Lt.

Pateiktame 25 paveiksle matyti, kad lyginant 2004 ir 2008 metus pardavimų pajamos sumažėjo apie 66 procentus, t.y. 13.296 tūkstančiais litų. Pajamoms sumažėjus, 1.575 tūkstančiais litų sumažėjo ir gaunamas pelnas .

Centrinės Europos rinkos analizė parodė, jog įmonės ekonominiai rodikliai mažėja. Mažėja ne tik pajamos, realizuojamos produkcijos kiekis natūriniais vienetais, bet ir gaunamas pelnas. Taigi įmonė turėtų labai rimtai susimastyti apie tolimesnę šios rinkos veiklą, prieš tai nepatirdama didesnių nuostolių.

3. ASORTIMENTO POLITOKOS FORMAVIMO ĮPATUMAI DABARTINĖMIS SĄLYGOMIS

Šiuo metu finansų - ekonominė krizė Lietuvoje sukelia vis daugiau valstybės vadovų ir visuomenės diskusijų. Yra kuriami planai, kaip sustabdyti ar bent sumažinti krizės pasekmes šalyje, tačiau kol kas konkrečių pagerėjimo rezultatų dar nesimato.

Buvęs kandidatas į LR Seimą Plungės – Rietavo apygardoje, o dabar ir esamas Seimo narys V. Gašys teigia, kad Plungės miesto gyventojus krizė palies kaip ir visus šalies gyventojus. (www.laikrastisplunge.lt)

Viena didžiausių įmonių Plungėje uždaroji akcinė bendrovė „Plungės kooperatinė prekyba“, trumpiau vadinama „Vičiūnais“, kurioje dirba maždaug pusantro tūkstančio žmonių, neseniai atleidusi 40 žmonių, po Naujųjų žada dar gerokai praretinti darbuotojų gretas. Pasak Lietuvos maistininkų profesinės sąjungos „Vičiūnų“ grupės įmonių Plungėje profesinės sąjungos komiteto pirmininkės Vilmos Kūrienės, jau dabar įmonėje tvyro įtampa, darbuotojai atsidūrė nežinomybėje ir neslepia jaučiantys spaudimą ir savotišką persekiojimą.

3.1 Finansų krizės įtaka UAB “Plungės kooperatinė prekyba” įmonės veiklos rodikliams

Pasaulinė praktika rodo, kad vienodomis ekonominėmis sąlygomis dirbančios įmonės gauna skirtingus veiklos rezultatus ir tam didelę įtaką turi finansų valdymas kaip pagrindinis instrumentas, padedantis efektyviau naudoti turimus ekonominius išteklius. Finansų valdymo tobulinimas įmonėje turėtų būti nuolatinis procesas, kuris priklauso nuo pokyčių versle, įmonės tikslų ir jos darbuotojų gebėjimų.

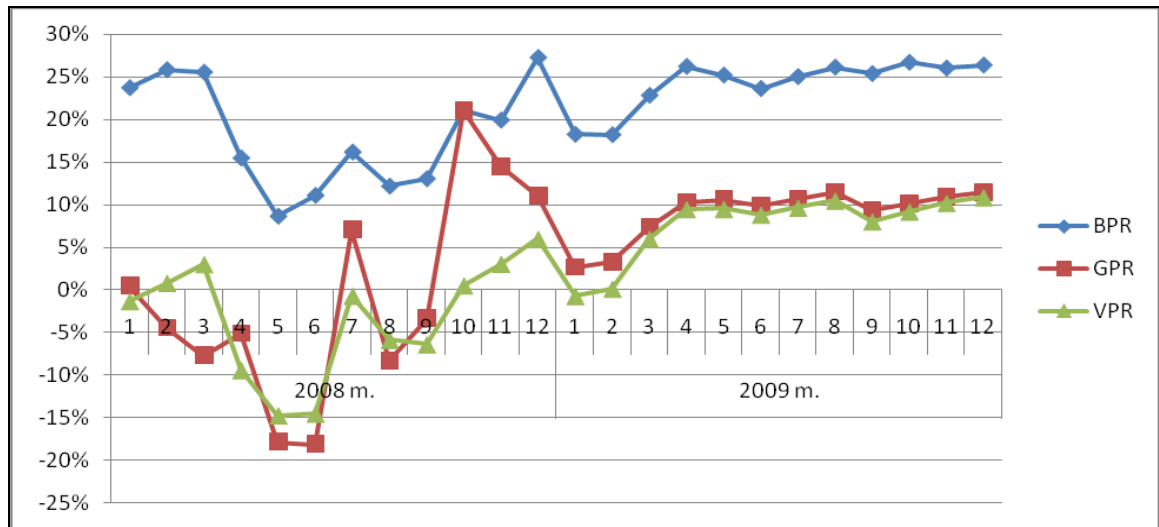
3.1.1. Pardavimų pelningumo rodiklių analizė

Daug išsamesnė informacija gaunama apskaičiavus pelningumo rodiklius ir juos lyginant su ankstesnių metų rodikliais, kitų įmonių rodikliais, vidutiniais šakos rodikliais, taip pat su pelningumu, kuris galėjo būti gautas pasirinkus alternatyvaus investavimo būdus. Pelningumo rodikliai padeda investuotojams orientuotis, ar verta investuoti į šią įmonę, ar geriau rinktis kitus investavimo būdus.

Paskaičiavus bendrąjį pardavimų pelningumą - (BPR), kuris parodo įmonių sugebėjimą uždirbti pelną iš pagrindinės veiklos, t. y. kokia dalis bendrojo pelno tenka vienai daliai pardavimo ir paslaugų pajamų gauname, kad 2008 m. vidutinis pardavimų pelningumas sudarė 6 procentus.

Bendrasis pelningumas (BPR)= Bendrasis pelnas (nuostoliai) x 100 / Pardavimo pajamos =
 $(12.017.626/ 190.046.859) \times 100 = 6.32 \text{ proc.}$

Kadangi teigiamai vertinama, kai rodiklis svyruoja nuo 10 iki 35 procentų, galime teigti kad įmonė turi valdymo problemų mažindama išlaidas. Šią problemą būtina labai greitai spręsti, nes geri analitikai iš bendrojo pardavimo pelningumo rodiklių pokyčių sprendžia apie įmonių kainodaros ir rinkodaros politiką, vadovų sugebėjimą parduoti produktus, konkurencijos lygį, produkcijos gamybos augimą ir kt.



26 pav. Pelningumo rodiklių analizė 2008 fakto ir 2009 plano

Taip pat buvo paskaičiuotas vidutinis 2008 m. **grynasis pardavimų pelningumas (GPR)**, nes daugelis mano, kad informatyvesnis yra šis pelningumo rodiklis, kuris visapusiškiau rodo įmonės finansinės veiklos galutinius rezultatus. GPR gautas 12 proc., remiantis Statistikos departamento įmonės finansinių rodiklių vertinimo metodika vertinamas gerai .

Grynasis pardavimų pelningumas (GPR)= Grynasis pelnas (nuostoliai) x 100 / Pardavimo pajamos =
 $(22.025.979/ 190.046.859) \times 100 = 11,59 \text{ proc.}$

Veiklos pelningumas (VPR) = Veiklos pelnas (nuostoliai) x 100 / Pardavimo pajamos =
 $(-4.337,616/ 190.046.859) \times 100 = -2,28 \text{ proc.}$

Kadangi grynojo pardavimo pelningumo, kaip ir daugelio kitų finansinių rodiklių dydžiai, labai priklauso nuo šakos ir įmonės veiklos ypatybių nuspręsta buvo paskaičiuoti vidutinį 2008 m. **veiklos pelningumą - (VPR)**. Gautas rezultatas – 2 % iš tiesu verčia susimastyti , ar įmonės vadovai tinkamai atlieka savo funkcijas , nes šis rodiklis rodo įmonės vadovų gebėjimą kontroliuoti veiklos sąnaudų formavimąsi ir veiklos pelningumą.

3.1.2. Likvidumo ir mokumo rodiklių analizė

UAB „Plungės kooperatinei prekybai“ kaip ir kiekvienai įmonei svarbiausia sugebėti įvykdyti savo įsipareigojimus, priešingu atveju praranda ji savo autoritetą, pasitikėjimą ja, gebėjimą konkuruoti rinkoje. Gebėjimas padengti įsipareigojimus priklauso nuo mokumo. Nagrinėjant mokumo rodiklius, dažniai susiduriama su mokumo ir likvidumo sąvokų interpretavimo problema.

Norint įvertinti įmonės bendrą mokumo laipsnį apskaičiuoju santykinį rodiklį, vadinamą **bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientu** arba einamojo likvidumo koeficientu. Jis parodo įmonės sugebėjimą suėjus terminui sumokėti visus trumpalaikius įsipareigojimus iš savo trumpalaikio turto.

$$\text{Bendrasis likvidumo koeficientas} = \text{Trumpalaikis turtas} / \text{Trumpalaikių įsipareigojimų} = 121.662.854/134.301.434= 0.91$$

Apskaičiuotas koeficientas 0,91 Šis rodiklis rodo, kiek kartų visas trumpalaikis turtas didesnis už trumpalaikius įsipareigojimus, t.y. padeda prognozuoti įmonės mokumo būklę artimiausiu metu. Taigi, UAB „Plungės kooperatinei prekybai“ nepavyksta išlaikyti finansinę pusiausvyrą, laiku padengti trumpalaikius įsipareigojimus. Tai grindžiama tuo kad, egzistuoja šio rodiklio vadinamasis saugumo slenkstis, kurio nereiktų peržengti, t.y. šis rodiklis negali būti mažesnis kaip 1,2. Tais atvejais, kai rodiklis mažesnis už 1, reiškia, kad įmonėje blogai organizuotas materialinis aprūpinimas, yra problemų parduodant produkciją ir yra kitų veiklos sutrikimų. Toks rodiklio koeficientas parodo kad įmonės vadovai, norėdami pelningiau panaudoti turtą įmonės veikloje, nepaiso mažo šio rodiklio dydžio. Šis jų elgesys susijęs su didele finansine rizika.

Kadangi skaičiuojant bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientą naudojama visa trumpalaikio turto suma, neatsižvelgiant į jo sudėtį. Norėčiau akcentuoti, kad ne visas trumpalaikis turtas yra vienodai likvidus, t.y. prireikus skubiai sumokėti trumpalaikius įsipareigojimus, tai galima padaryti ne visu trumpalaikiu turtu. Todėl siekiant objektyviai įvertinti įmonės mokumo dabartinę būklę, t.y. sugebėjimą skubiai atsiskaityti su kreditoriais, skaičiuojamas antrasis rodiklis – greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas. Jis kartais yra dar vadinamas greituoju likvidumo, kritiniu likvidumu arba skubaus padengimo koeficientu. 2008 m. vidutinis koeficientas siekia 0,69.

$$\text{Skubaus padengimo koeficientas} = (\text{Trumpalaikis turtas} - \text{atsargos}) / \text{Trumpalaikių įsipareigojimų} = 92.375.187/134.301.434= 0,69$$

Statistikos departamento pateiktoje rodiklių vertinimo metodikoje nurodoma, kad šis rodiklis lygus 1 laikomas labai geru, ir kad jis neturėtų būti mažesnis už 0,5. Tačiau praktikoje orientacinio rodiklių vertinimo lentelėje nurodyta, kad tik didesnė už 1 rodiklio reikšmė vertinama patenkinamai. Iš

tikrųjų šis koeficientas neturėtų būti mažesnis už 1. Tačiau išimtiniais atvejais, kaip 2008 m. didelės infliacijos metu, rodiklio reikšmė gali būti mažesnė už 1.

Labai svarbu yra palyginti šiuos du koeficientus tarpusavyje, t.y. bendrojo trumpalaikio mokumo ir greito trumpalaikio mokumo rodiklius, nes esant dideliame atotrūkiui kaip šiuo atveju skirtumas 0,24 proc. , didėja grėsmė įmonei kaupti nemobilias, nekokybiškas, pasenusias atsargas, kurias paversti grynaisiais pinigais yra labai mažai arba visai nėra galimybių.

3.1.3 Efektyvumo rodiklių analizė

Turto grąža - (*return on assets - ROA*). Šis rodiklis, skaičiuojamas kaip grynojo pelno ir viso turto santykis, parodo, kiek grynojo pelno tenka vienam turto piniginiam vienetui. ROA leidžia įvertinti UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ turto panaudojimo veikloje efektyvumą. 2008 metinis turto grąžos rodiklis siekė 4,57

Turto grąža (ROA)(metinė palūkanų norma) = Grynasis pelnas / Vidutinio turto = $22.025.979 / 4.810.859 = 4.57$

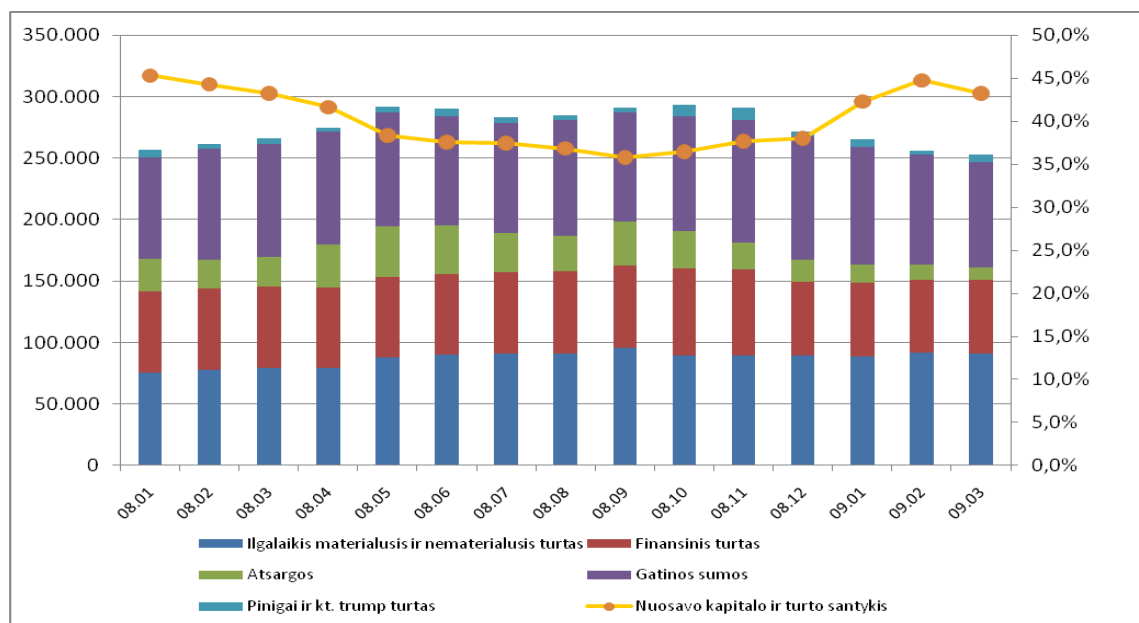
Kuo didesnis ROA, tuo turto panaudojimas efektyvesnis. Gamybos įmonės, tokios kaip telekomunikacinių paslaugų teikėjai, mašinų gamintojai, geležinkelio įmonės, paprastai turi daug turto (gamyklas, gamybos įrenginius). Šio turto panaudojimas būna itin intensyvus. Tokių įmonių ROA paprastai būna apie 5 proc. – kaip ir UAB „Plungės kooperatinė prekyba“.

Taip pat labai svarbu išanalizuoti ir įvertinti **nuosavybės grąžos** efektyvumą (*return on equity – ROE*). ROE skiriasi nuo ROA tuo, kad grynasis pelnas dalijamas ne iš viso turto, o iš nuosavybės (kapitalo).

Nuosavybės grąža (ROE) (metinė palūkanų norma) = Grynasis pelnas / Vidutinis nuosavybės = $22.025.979 / 1.822.600 = 12.08$

Aukštesnį ROE rodiklį turinti įmonė efektyviau panaudoja akcininkų kapitalą. 2008 m. vidutinis nuosavybės grąžos efektyvumas siekė 12,08 procentų, kaip ir daugelis įmonių, prieš prasidedant XXI amžiui, kai ROE buvo tarp 10 ir 15 procentų.

Taip pat buvo paskaičiuota **investicijų grąža (ROCE)**- kurios 2008 metinė palūkanų norma siekė net 6,83 procentus



27 pav. Nuosavo kapitalo rodiklis

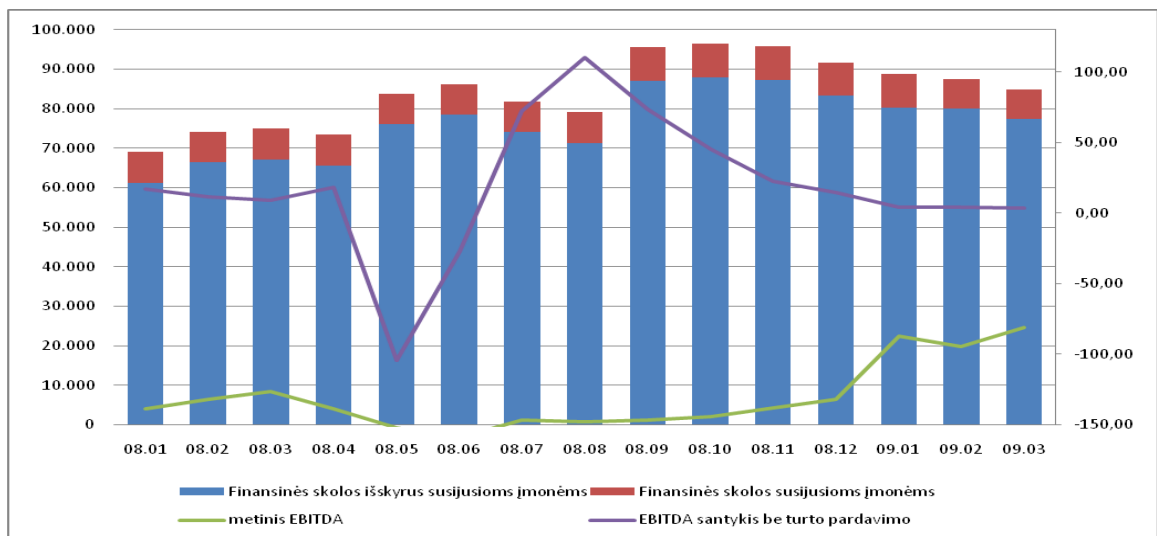
Pagal 8 Verslo apskaitos standartą, nuosavas kapitalas apibrėžiamas kaip įmonės turto dalis, likusi iš viso turto atėmus įsipareigojimus. Nuosavo kapitalo ir turto santykis parodo kiek kapitalo tenka vienam įmonės turto litui. Kaip teigia <http://verslas.banga.lt/> norint pritraukti papildomą finansavimą šio rodiklio reikšmė turėtų būti ne mažesnė kaip 30 procentų.

Nuosavo kapitalo ir turto santyki = nuosavas kapitalas /turtas = 1.318.293 / 3.357.306= 0.39

Kaip matyti iš aukščiau pateikto 27 paveikslu UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ nuosavo kapitalo ir turto santykio rodiklis 2008 metais beveik nekito ir siekė vidutiniškai 39,3 procentų. Šis rodiklis vis gerėja ir 2009 metų kovo mėnesį siekia jau 43 procentus.

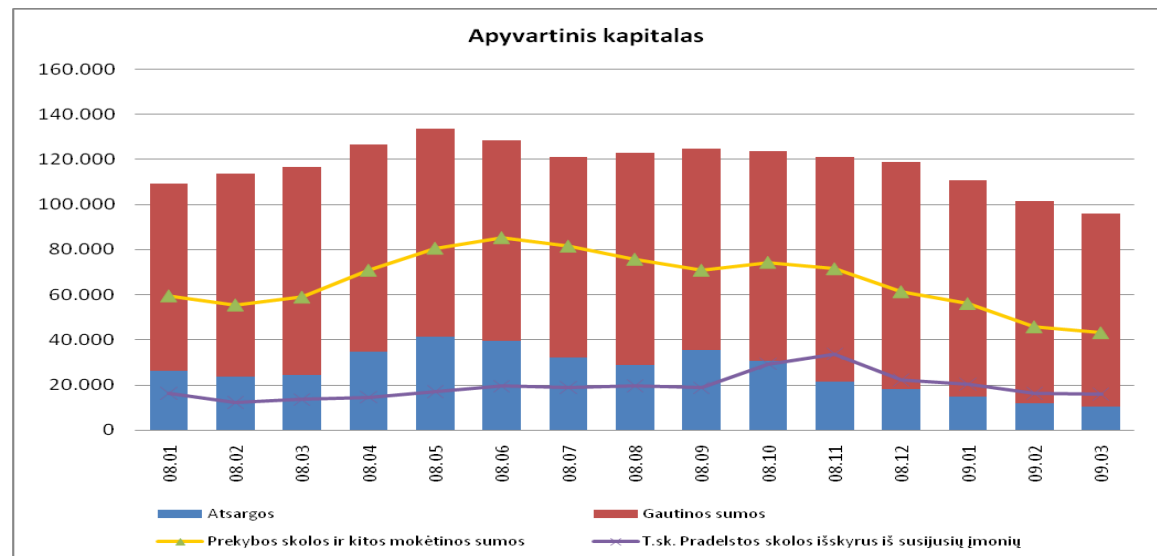
Vis dažniau ir dažniau įmonių savininkai, investuotojai ir finansinės institucijos naudoja EBITDA kaip rodiklį, kuris įvertina įmonės pelningumą, jos finansinę būklę, tačiau neretai šio rodiklio galimybės yra pervertinamos.

UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ -vadinamas pelnas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą bei amortizaciją siekia 1,61. EBITDA Buvo paskaičiuotas iš įmonės finansinių ataskaitų. Nors EBITDA ir yra gana informatyvus ir plačiai naudojamas rodiklis, kuris padeda valdyti įmonės finansus, tačiau vien šito rodiklio naudojimas nustatant įmonės pajamingumą ar pinigų srautus gali būti klaidingas ar net pražūtingas.



28 pav. EBITDA

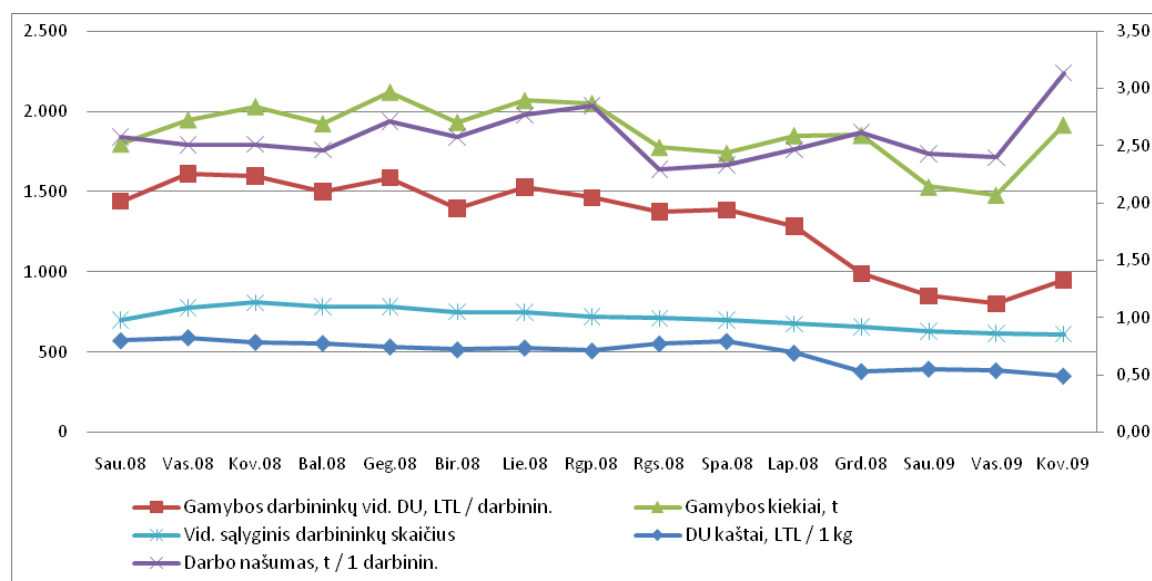
Išvada paprasta - EBITDA yra svarbus rodiklis, vertinant bendras pelningumo tendencijas, tačiau vertinant įmonės finansinę sveikatą pinigų srautų naudojimas yra nepakeičiamas. Taip yra todėl, kad pinigų srautai parodo "tikrąjį" pelningumą ir įmonės sugebėjimą tęsti savo veiklą. Išprusę investuotojai įmonės veiklą visada vertina kompleksiskai, nesinaudoja vienu ar tik keliais rodikliais, o stebi visumą.



28 pav. Apyvartinis kapitalas

Iš apyvartinio kapitalo grafiko kuris pateiktas 28 paveiksle matyti, kad gautinos sumos lyginant 2008 su 2009 metais praktiškai nepasikeitė. Didžiausią įtaką davė pradėta vykdyti griežta atsargų kontrole. Finansų krizei palietus įmonės užsakymus buvo nuspręsta išsivalyti senas atsargas, taip ne tik

saugantis nuo artėjančių netekimų, bet ir kiek pristabdant naujų atsargų pirkimą, kadangi nuo III ketvirčio 2008 metų žaliavų kainos kilo kone dvigubai. Sumažėjus pirkimams sumažėjo prekybos skolos. Rugsėjo mėnesį įsigijus daugiau atsargų įmonė ruoštis pradėjo prieš naujus metus plūstantiems užsakymams. Todėl pradelstos skolos augo nuo rugsėjo iki lapkričio mėnesio. Įmonės tokią vykdomą veiklą įvertinčiau teigiamai, nes tuo tarpu kai Lietuvoje 2008 metų IV ketvirtį nemokių įmonių išaugo kone dvigubai, UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ pradelstu skolų laikotarpis siekė tik du mėnesius. Jei analizuotume giliau tai įmonės pradelstos skolos neviršija vidutiniškai 20 dienų. Kadangi su įmone klientai vidutiniškai atsiskaito per 30 dienų, šis rodiklis manau visiškai patenkinamas.



29 pav. PKP gamybos darbininkų vidutinis darbo užmokestis

Paskaičiavus pardavimo pajamas, tenkančias vienam darbuotojui gauname, kad vidutiniškai vienas darbuotojas 2008 metais gavo 1.429 Lt. neto darbo užmokesčio. Lyginant su vidutiniu Lietuvos neto 2008 m darbo užmokesčiu - 1.696 Lt, matyti, kad UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ įmonės darbuotojai uždirba mažiau 16 procentų nei vidutinis šalies gyventojas dirbdamas privačiame sektoriuje. Įmonės vadovų sprendimas 2008 metų antrąjį ketvirtį pradėti taupyti darbuotojų darbo užmokesčio sąskaita pasiteisino. Visų pirma taip buvo išvengta 2008 metais IV ketvirtyje masinio darbuotojų atleidimo, be to žymiai išaugęs darbo našumas parodė, kad tokius pat užsakymo kiekius galima vykdyti ir su mažesniu darbuotojų skaičiumi. Visa tai labai aiškiai atsispindi X paveiksle. Nors darbuotojų skaičius pamažu mažėja, gamybos kiekliai 2009 metais auga, kas didina darbo našumo rodiklį. Sumažėję darbo įkainių koeficientai leidžia įmonei sutaupyti virš 30 procentų darbo užmokesčio sumos tenkančios pagamintam kilogramui.

3.1.4. Įmonės bankroto tikimybės analizė

UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ įmonės veikloje visada buvo ir yra įvairių rizikos rūšių. Jų ypatingai daugėja plečiantis rinkoms ir didėjant konkurencijai. Objektīvus situacijos įvertinimas, gebėjimas nustatyti riziką, laiku priimti teisingi sprendimai finansų, investicijų, gamybos, darbo organizavimo ir kitose srityse yra svarbios prielaidos užtikrinti įmonės veiklos stabilumą ir tęstinumą. Kartais dėl vieno neteisingo sprendimo įmonė gali atsidurti ant bankroto ribos. Įmonės veiklos perspektyvos ir tęstinumas svarbūs ne tik pačiai įmonei, bet ir su ja susijusiems subjektams: investuotojams, akcininkams, bankams, tiekėjams ir pan.

Remiantis E. Altman modeliais buvo įvertintos UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ įmonės bankroto tikimybės remiantis 2008 m. finansiniais duomenimis.

Pirmu atveju- kai analizuojamos įmonės, kurių akcijos nekotiruojamos vertybinių popierių biržoje gautas rezultatas – 1,33- t.y. bankroto tikimybė labai maža.

Antru atveju - analizuojant paslaugų ir individualių įmonių bankroto tikimybę gautas rezultatas – 3,12. Pagal E. Altman modelį tai reiškia, kad įmonės bankroto tikimybė labai maža.

3.2. Finansų krizės įtaka UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ asortimento formavimo politikai

Yra dvi pagrindinės analizės formos - fundamentalioji analizė ir techninė analizė. Norint įvertinti tinkamai įvertinti finansų krizės įtaką įmonės teikiamam asortimentui ir jo tolimesnei formavimo politikai, naudosisiuosi techninės analizės metodu.

Techninė analizė teigia, kad svarbesni yra trumpalaikiai ir psichologiniai veiksniai. Techninėje analizėje pagrindinė rinkos duomenų pateikimo forma yra įvairūs grafikai laiko atžvilgiu. Techninė analizė daro prielaidą, kad kainų judėjimo nuo senosios rinkos pusiausvyros iki naujosios procesas gali būti atpažintas pagal pačios rinkos elgesį. Reikia tik sugebėti atpažinti į kurią pusę, vyksta pokytis ir greitai imtis atitinkamų veiksmų. Dėl ko kyla pokytis, nėra labai svarbu. Svarbu, kad jis vyksta.

3.2.1. Asortimento pardavimo pajamų analizė

Atliekant asortimento struktūros analizę, labai svarbu išsiaiškinti asortimento sudėties ekonominį naudingumą, bei nustatyti kokios produkcijos gamybą reikėtų atnaujinti, kokių gamybą reikėtų išplėsti, o kurių produktų iš viso atsisakyti.

2004-2008 m. pardavimai pagal prekių grupes, tūkst. Lt.

Prekės grupė	2004 m.		2005 m.		2006 m.		2007 m.		2008 m.	
	Pajamos tūkst. Lt	Proc.	Pajamos tūkst. Lt	Proc.	Pajamos tūkst. Lt	Proc.	Pajamos tūkst. Lt	Proc.	Pajamos tūkst. Lt	Proc.
Kapotos surimi lazdelės	1.935	1,6	2.293	1,5	2.403	1,4	1.299	0,8	667	0,5
Krabų dešra	1.164	0,9	2.850	1,8	1.478	0,9	910	0,6	1.286	0,9
Krabų lazdelės	78.521	63,5	95.257	60,8	107.019	63,4	102.658	62,7	89.783	62,3
Krabų lazdelės su įdaru	-	-	-	-	-	-	-	-	180	0,1
Krabų mėsa	7.870	6,4	11.509	7,3	9.930	5,9	13.119	8,0	12.617	8,8
Krabų žnyplės	21.884	17,7	26.725	17,1	26.247	15,6	25.476	15,6	21.498	14,9
Krevetės "Maxi"	1.935	1,6	2.397	1,5	2.837	1,7	2.992	1,8	3.279	2,3
Krevetės "Mini"	1.717	1,4	2.442	1,6	2.678	1,6	2.216	1,4	2.386	1,7
Lašišinės lazdelės	570	0,5	602	0,4	446	0,3	247	0,2	175	0,1
Lazdelės brandintos	-	-	-	-	-	-	-	-	5	0,0
Mažos krabų žnyplės	1.127	0,9	1.239	0,8	1.033	0,6	1.226	0,7	2.069	1,4
Omarų uodegos	1.753	1,4	1.329	0,8	1.451	0,9	1.371	0,8	1.465	1,0
Snieginio krabo lazdelės	1.738	1,4	4.215	2,7	6.339	3,8	6.161	3,8	3.610	2,5
Snieginio krabo mėsa	1.852	1,5	3.116	2,0	3.476	2,1	2.426	1,5	1.541	1,1
Tarkuotos surimi lazdelės	1.677	1,4	2.667	1,7	3.375	2,0	3.609	2,2	3.576	2,5
VISO:	123.744	100	156.642	100	168.710	100	163.712	100	144.137	100

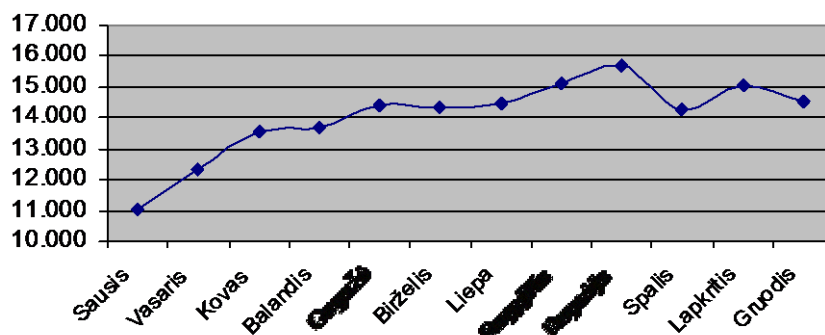
Pateiktoje 11 lentelėje matyti jog didžiąją pardavimų pajamų dalį, t.y. net 62,3 proc. 2008 metais sudarė krabų lazdelės. Jų pardavimai lyginant 2008 metus su 2004 metais išaugo 14 procentų. Nors krabų žnyplių pardavimų pajamos, lyginant su 2004 sumažėjo 1,8 procento, tačiau šis produktas išlieka perkamiausias formuotų surimi produktų gaminys. Krabų žnyplės kaip surimi produkto viena iš naujesnių ir nematytų produktų Lietuvos rinkos pasiūloje iki 2005 metų buvo sutikti vartotojų su itin didele paklausa. Tačiau, kaip iš 9 lentelės matyti laikui bėgant jų pardavimų apimtys nusistovėjo vienam pardavimų pajamų lygmenyje – vidutinė metinė apyvarta apie 26 milijonus litų. Krabų mėsa labai tinkanti salotoms ar užkandžiui, taip pat viena iš naujienu surimi produktų Lietuvos rinkoje. Tačiau, kaip rodo šio gaminio vartotojų paklausa, pardavimai palengva, bet stabiliai vis auga ir 2008 metais jo pajamos sudarė virš dvylikos milijonų litų, t.y. išaugo lyginant su 2004 metais 60,3 procentų.

UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ dauguma rinkai pateiktų naujų gaminių lengvai įsitvirtina rinkoje ir randa savo vartotojų ratą tiek Lietuvos tiek užsienio rinkose, tačiau pasitaiko ir nesėkmių. Lašišinės krabų lazdelės ir krabų dešra turėjo kelerių metų laikotarpį tapti vienos iš populiariausių surimi produktų, tačiau taip nėra, tad įmonė metų bėgyje palengva, neprarandant

pirkėjų žada stabdyti jų gamybą ir pasiūlyti naujų produktų asortimentą, kaip pvz.: „ Žvejo dešra“ . Ši dešra bus gaminama naudojant tuos pačius įrengimus kaip ir krabų dešrai, tačiau skirsis jos receptūragamybai bus naudojama surimi masė panaši į žuvies faršą be to gaminio pakuoti bus patogesnė ir akiai priimtinesnė vartotojui.

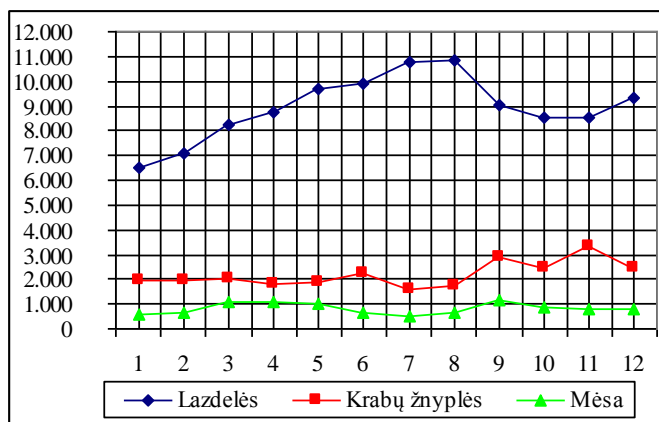
3.2.2. Sezoniškumo įtakos prekių asortimento pardavimo pajamoms nustatymas.

UAB „ Plungės kooperatinė prekyba “ įmonėje asortimentui didelės įtakos turi gyventojų perkamoji galia ir sezoniškumas. Kintant ekonominei situacijai šalyje, didėjant nedarbui, gyventojai gaudami mažiau pajamų, didžiąją jų dalį skiria būtiniams maisto produktams arba pigesniems jų pakaitalams. Svarbią reikšmę surimi produktų paklausai turi metų laikų kaita ir šventės. Šaltesniu metų laiku gyventojai nenoriai perka UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ gaminamą produkciją, o šiltesniu metų laiku atvirkščiai. Kadangi, šiltesniu metų laiku vartotojai vis mažesni laiką skiria maisto gamybai - tad krabų lazdelės ir kiti surimi produktai labai praverčia ruošiant greitą maistą, be to juos galima valgyti ir taip. Metų laikų įtaką prekių asortimento perkamumui vaizdingiau pavaizduota žemiau esančiame 30 paveiksle. Kadangi 2008 metų realizuojamai produkcijai labai didelės įtakos turėjo finansų krizė , tad norint aiškiau atspindėti prekių apyvartos sezoniškumą buvo pasirinkti 2007 metai.



30 pav. 2007 m. prekių apyvarta pamėnesiui, tūkst. Lt.

Sezoninis faktorius turi didelę įtaką ne tik bendroms pardavimų apimtims, bet ir atskiroms prekių grupėms. Kaip pavyzdžiui, žiemą prieš Šv. Kalėdas ir naujuosius metus išauga krabų žnyplių, žuvies produktų apyvartumas, tam turi didelės įtakos ir kultūra. Ir atvirkščiai atšilus orui vis didesnę apyvartos dalį sudaro greitai paruošiami surimi produktai, tokie kaip krabų lazdelės, krabų žnyplės, mėsa. Sezoninio faktorių įtaką šioms surimi prekėms pavaizduota žemiau esančiame (31) paveiksle.



31 pav. 2007 m. Sezoniškumo įtaka perkamiausioms prekėms.

3.2.3. Prekinės produkcijos dinamikos analizė

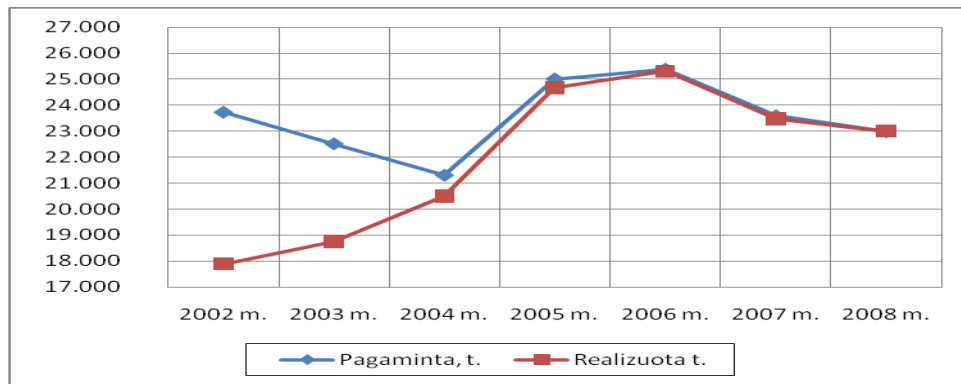
Atliekant asortimento struktūros analizę, labai svarbu atlikti prekinės produkcijos analizę, nes produkcijos likučių metų pabaigoje ir pardavimo biudžeto viršijimas rodo nepakankamai pagrįstą pardavimo prognozę.

12 lentelė

2008 metų prekinės produkcijos biudžeto analizė

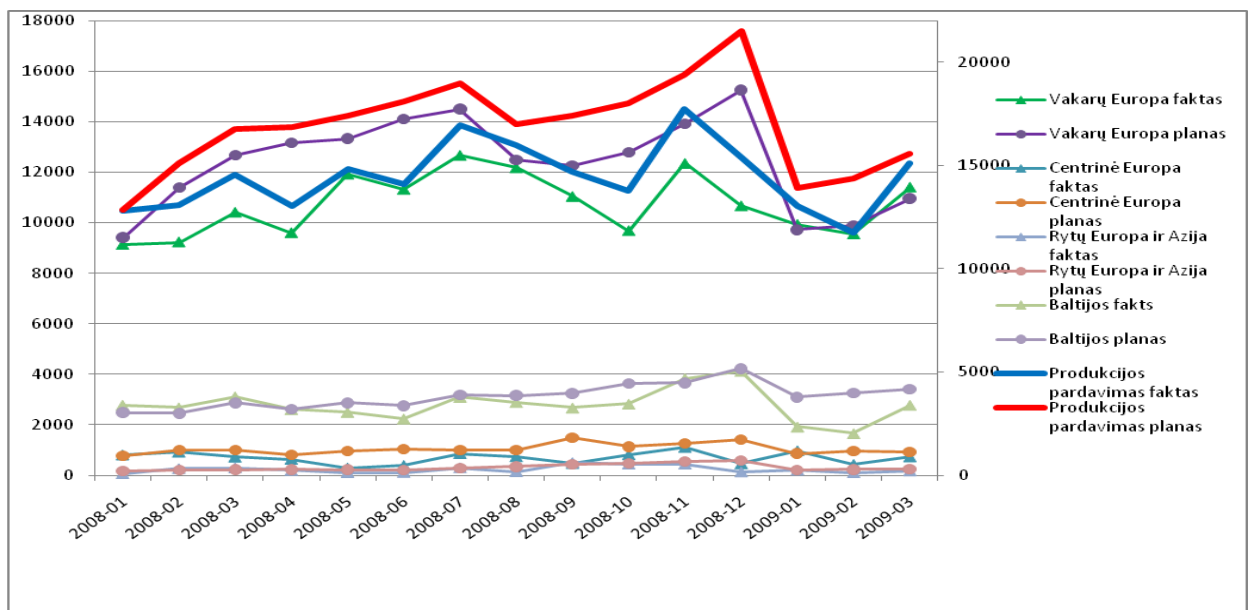
Rodiklis	Biudžetas t.	Faktiškai, t.	Nuokrypis t.	Nuokrypis %
Neparduotos produkcijos likutis	1.374	1.374	0,00	100%
Pagaminta produkcijos	26.858	23.093	-3.765,17	85,98%
Parduota produkcijos	26.958	22.999	-3.959,49	85,31%
Neparduotos produkcijos likutis	1.274	1.468	194,32	115,25%

Iš pateiktos lentelės matome, kad įmonė buvo planavusi sumažinti savo atsargas 100 tonomis, tačiau tai jai nepavyko. Pagaminus produkcijos keturiolika procentų mažiau nei buvo planuota, įmonė sumažino parduodamos produkcijos kiekius dėl ekonominės padėties konkurencingoj rinkoj, todėl sumažėjus pardavimams neparduotos produkcijos likutis išaugo 15,25 procentais, daugiau nei buvo planuota. Detalesnis įmonės gaminamos ir realizuojamos produkcijos santykis pavaizduotas 32 paveiksle.



32 pav. 2002-2008 m. gamyba – realizacija, tonomis

Iš pateikto 2008 metų plano - fakto palyginimo (33 pav.) matyti, jog įmonės netiksliai suplanavo savo veiklos pajamas, paklaida gauta apie 16 procentų. Tai įvyko todėl, nes įmonė atlikdama planą rėmėsi praėjusių kelerių metų duomenimis, todėl buvo labai sunku numatyti, kad šiais metais pasaulio finansų rinką ištiks krizė. Kaip matyti iš pateikto 33 pav. Įmonės kiekvieną mėnesį realizuodavo produkcijos vidutiniškai 2,5 mln. Litų mažiau nei buvo planavusi.



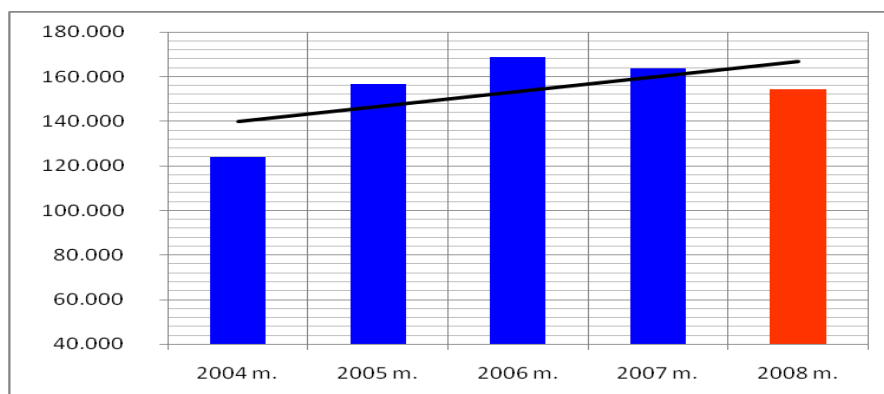
33 pav. 2008-2009 Plano- fakto analizė kas mėnesį, tūkst. Lt.

UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ užbrėžtai siekianti tikslo tapti viena iš lyderių surimi produktų rinkoje pastoviai didina savo veiklos pajamas, tai aiškiau pavaizduota žemiau esančiame (34) paveiksle. Lyginant 2004-2007 m. laikotarpį būtina pabrėžti jog veiklos pajamos išaugo 23 proc. Įmonei ir toliau vykdant tokią produktų asortimento pardavimų politiką būtų tikslinga apskaičiuoti 2009 metų padidėjimo tempą naudojant geometrinio vidurkio formulę.

$$\sqrt[5]{123.1744 * 156.642 * 168.710 * 163.712 * 154.137} = 2.357 \text{ tūkst. Lt.}$$

Jei prognozuotumėm jog ekonomika staiga stabilizuotųsi t.y. rodikliai siektų 2007 metus, būtų galima prognozuoti, kad 2009

metų pardavimų apimtys išaugo 2.357 tūkst. Lt Tačiau daugelis ekonomistų teigia, kad finansų rinka stabilizuosis tik apie 2010-2011 metus, tad šiuo atveju geometrinio vidurkio formulė neaiškiai atspindėtų įmonės realizuojamos produkcijos tempą.



34 pav. 2002-2008 m. pardavimų pajamos, tūkst. Lt;

Kadangi, kaip teigia Jonas Mackevičius nuo produkcijos užsakymų portfelio priklauso įmonės gamybinis pajėgumas, atlikau produkcijos paklausos ir užsakymų portfelio analizę. Atliekant produkcijos paklausos ir užsakymų portfelio analizę apskaičiavau paklausos elastingumo koeficientą.

13 lentelė

2004-2008 m. paklausos elastingumas

Grupės Kodas	2004 m			2008			Kiekio pokytis %	Kainos pokytis %	KEk
	Kiekis	Suma	Vnt kaina	Kiekis	Suma	Vnt kaina			
Kapotos surimi lazdelės	332.519	1.935.302	5,8	111.364	667.100	6,0	-0,7	0,0	0,0
Krabų dešra	142.647	1.164.183	8,2	153.766	1.286.180	8,4	0,1	0,0	-0,3
Krabų lazdelės	14.065.560	78.520.552	5,6	12.465.384	89.782.792	7,2	-0,1	-0,3	2,6
Krabų lazdelės su įdaru				13.616	180.179	13,2			
Krabų mėsa	1.339.497	7.870.323	5,9	1.921.030	12.616.621	6,6	0,4	-0,1	-0,3
Krabų žnyplės	2.681.087	21.884.476	8,2	2.494.939	21.498.110	8,6	-0,1	-0,1	0,8
Krevetės "Maxi"	208.774	1.935.221	9,3	369.835	3.278.795	8,9	0,8	0,0	0,1
Krevetės "Mini"	180.086	1.717.164	9,5	262.247	2.386.376	9,1	0,5	0,0	0,1
Lašišinės lazdelės	84.049	570.324	6,8	21.038	174.636	8,3	-0,7	-0,2	0,3
Lazdelės brandintos				378	5.482	14,5			
Mažos krabų žnyplės	128.908	1.126.561	8,7	218.928	2.069.209	9,5	0,7	-0,1	-0,1
Omarų uodegos	195.919	1.752.536	8,9	115.904	1.465.026	12,6	-0,4	-0,4	1,0
Snieginio krabo lazdelės	181.093	1.737.774	9,6	335.803	3.609.986	10,8	0,9	-0,1	-0,1
Snieginio krabo mėsa	172.038	1.851.905	10,8	127.883	1.540.672	12,0	-0,3	-0,1	0,5
Tarkuotos surimi lazdelės	269.263	1.677.338	6,2	374.719	3.575.754	9,5	0,4	-0,5	-1,4
Viso	19.981.441	123.743.658	6,2	18.986.834	144.136.916	7,6	0,0	-0,2	4,5

Iš elastingumo analizės lentelės matyti, kad tik omarų uodegų produkcijos elastingumo koeficientas lygus vienetui - paklausos augimo tempas lygus kainos mažėjimo tempui. Didelis – 2,6 krabų lazdelių elastingumo koeficientas byloja, jog prekė yra elastinga, bet koks kainos pasikeitimas daro labai didelę įtaką produkcijos paklausos elastingumui. Visų kitų produktų – kaip krabų mėsos, krabų žnyplių, krevečių elastingumo koeficientas neviršija vieneto, t.y. kainos pasikeitimas turi labai nedidelę įtaką arba iš vis nedaro įtakos produkcijos paklausos pasikeitimui.

Produkcijos pardavimų pajamoms taip pat didelę įtaką gali turėti ir infliacija - nuolatinis ir pastovus bendrojo šalies kainų lygio didėjimas. Statistikos departamento duomenimis infliacijos indeksas atskirais metais buvo:

2004m.-2,9%, 2005m. -4,5%, 2006m. - 3,8%, 2007m.- 5,8%, 2008m. -11,1%. Baziniais metais pasirinkti 2004 m. Apskaičiuosiu dinamikos indeksus ir disponuosiu pinigų srautus taip:

$$PV = FV_n / (1 + i)^n, \text{ kur}$$

PV – dabartinė vertė;

FV_n – būsimoji n metų vertė;

i – diskontavimo procentas pagal buvusį infliacijos indeksą.

$$2005 \text{ m. } 156602 / (1 + 0,045) = 149858,37$$

$$2006 \text{ m. } 168707 / (1 + 0,038)^2 = 162530,83$$

$$2007 \text{ m. } 164413 / (1 + 0,058)^3 = 155399,81$$

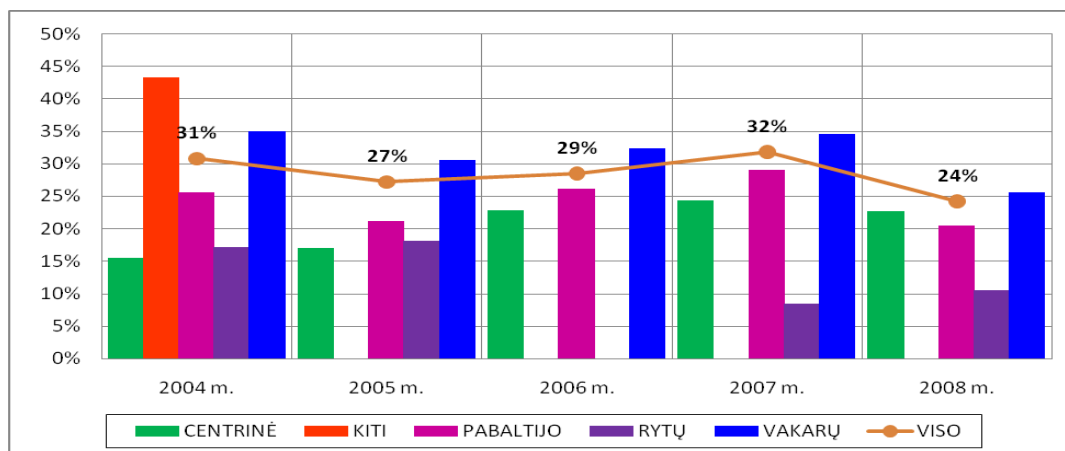
$$2008 \text{ m. } 187480 / (1 + 0,111)^4 = 168748,87$$

Iš apskaičiuotų dinamikos indeksų ir disponuotų pinigų srautų matyti, jog infliacija turėjo nedidelės įtakos vis kylančioms prekės kainoms, taip dirbtinai didindama įmonės pajamas. Infliacija analizuojamu laikotarpiu nebuvo labai aukšta, todėl ją eliminuojame iš tolesnių skaičiavimų, darydami prielaidą, kad jos įtaka nereikšminga. Tokias išvadas leidžia mums daryti ir tai, kad remiantis Europos Sąjungos tarpinėmis prognozėmis infliacija 2009 m. Lietuvoje turėtų siekti 5,6 proc., taigi, 2009 metų ir tolimesnei įmonės veiklai ji didelės įtakos neturės.

3.2.4. Asortimento pelningumo struktūros analizė

Norint geriau įvertinti įmonės vykdomą asortimento pardavimų politiką būtina apskaičiuoti bendrą pelningumą kiekvienai produkto grupei, taip nustatant kiek pelno tenka kiekvienam grynųjų pardavimų pajamų vienetui. Jis apskaičiuojamas pagal formulę: BP (Bendras pelningumas) = bendras pelnas / gryniosios pardavimų pajamos. Iš pateikto 35 paveikslo matyti, kad Vakarų Europos prekėms tenka daugiausia grynųjų pajamų vienetui – 2008 metais 26 procentai. Įmonės pelningumai sparčiai

auga Centrinės Europos rinkoje ir lyginant 2004 m. - su 2008 metais, išaugo septyniais procentais. Tai labai geras rezultatas, kadangi konkurencija surimi gaminių rinkoje Centrinėje Europoje labai didelė. Rytų Europos ir Azijos šalių vykdoma muitų politiką ir kiti veiksniai lemia svyruojantį- nestabilių pelningumą šioje rinkoje.



35 pav. 2004-2008 m. pelningumas pagal rinkas, proc.

Norint geriau įvertinti įmonės vykdomą asortimento pardavimų politiką būtina apskaičiuoti bendrą pelningumą kiekvienai produkto grupei, taip nustatant kiek pelno tenka kiekvienam grynyjų pardavimų pajamų vienetui. Jis apskaičiuojamas pagal formulę: BP (Bendras pelningumas) = bendras pelnas / grynosios pardavimų pajamos. Pateiktoje 13 lentelėje matyti pagrindinių surimi produktų bendrieji pelningumai.

14 lentelė

2004-2008 m. bendras pelningumas, proc.

Produkto grupė	2004 m.	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.
Kapotos surimi lazdelės	38,0	34,5	33,2	34,0	16,3
Krabų dešra	44,9	37,0	21,3	31,2	22,5
Krabų lazdelės	30,6	28,3	31,8	34,5	25,9
Krabų lazdelės su įdaru					22,9
Krabų mėsa	36,3	29,7	29,6	33,5	21,8
Krabų žnyplės	23,5	18,1	21,9	24,4	16,9
Krevetės "Maxi"	41,1	31,8	23,8	19,9	22,4
Krevetės "Mini"	43,0	33,5	30,8	25,9	23,3
Lašišinės lazdelės	25,2	24,1	26,8	35,6	26,9
Lazdelės brandintos					72,3
Mažos krabų žnyplės	35,8	35,0	27,3	20,3	23,5
Omarų uodegos	39,2	27,8	35,1	42,3	33,1
Snieginio krabo lazdelės	44,5	34,4	12,3	25,2	30,0
Snieginio krabo mėsa	42,5	32,9	4,6	21,6	27,6
Tarkuotos surimi lazdelės	30,4	22,7	29,8	34,5	28,2
VISO:	30,8	27,2	28,5	31,9	24,2

Didžiausią pardavimų dalį sudarančių krabų lazdelių bendrasis pardavimų pelningumas lyginant su 2004 metais sumažėjo šiek tiek daugiau kaip keturiais procentais. Įvertinus infliaciją ir kitus aspektus galima teikti, kad krabų lazdelių pelningumas rinkoje yra vientisas nes 2007 metais šios prekių grupės pelningumas siekė 34,5 procento- t.y. 4 procentais daugiau nei 2004 metais. Krabų žnyplių bendro pelno analizė rodo jog lyginant ketverių metų laikotarpį bendrasis pardavimų pelningumas padidėjo kiek mažiau nei vienu procentu, tai didelės įtakos įmonės veiklai neturėjo, nes kaip žinome jų pardavimų apimtis kelerių metų laikotarpiu praktiškai nekito. Būtina pabrėžti ir tai jog , 2005 o po to pakartotinai ir 2008 metais metais surimi ir kitų žaliavų kaina netikėtai buvo išaugusi, todėl buvo matomas ryškus bendrojo pelningumo nuosmukis. Kaip jau buvo minėta, krabų mėsa, kaip surimi produktų rinkos naujiena gamybos pradžioje buvo priimta teigiamai. Tačiau, laikui bėgant šio produkto vartotojų ratas kiek susiaurėjo - įmonė buvo priversta sumažinti produkto kainą, tuo pačiu sumažindama savo bendrąjį pardavimų pelningumą 3 procentais. Surimi dešra rinkoje nepasiteisino, taigi įmonė kiek įstengdama – nepatirdama nuostolių, mažino produkto kainą, bei jų pardavimų apimtis. Išaugus lašišos filė kainai įmonė buvo priversta didinti lašišinių lazdelių gaunamas pajamas, tačiau jų pardavimai palengva mažinami nenorint ateityje patirti didesnių nuostolių. Vieną iš didžiausių įtakų bendrojo pelningumo kaitai UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ įmonei turėjo naujų konkurentų atsiradimas ir makroekonominė aplinka . Nes įmonė norėdama išlikti ne tik lydere Baltijos šalių rinkoje, bet ir įsitvirtinti kitose rinkose buvo priversta mažinti kainas, bei gerinti produkto kokybę, taip patirdama daugiau sąnaudų.

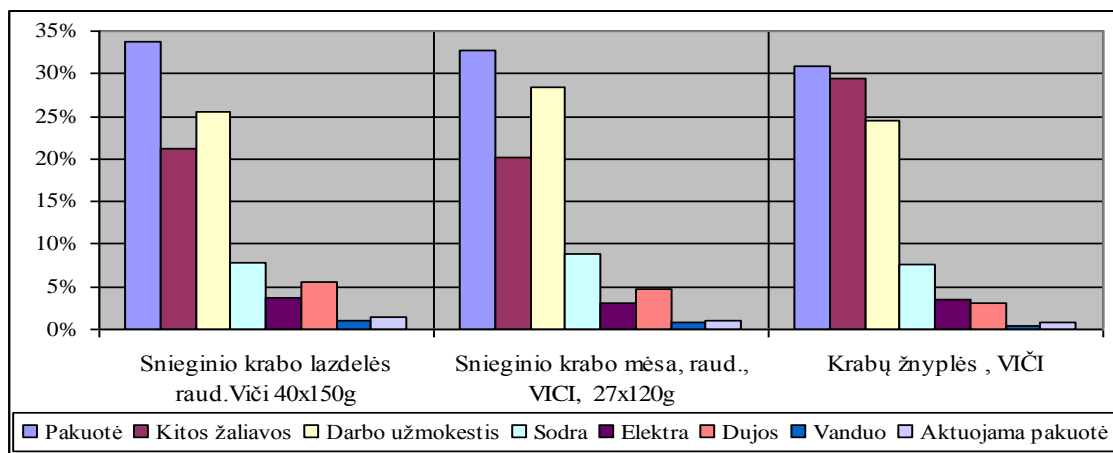
15 Lentelė

2008 m. perkamiausių produktų analizė

Prekės pavadinimas	Ženklas	Kiekis	Pajamos, Lt	Savikaina, Lt	BP, Lt	BP marža proc.
Krabų lazdelės pap., Carrefour 24x500g	Kiti	975.197	6.093.403	4.138.523	1.954.880	32%
Krabų lazdelės atšald papr.La Prix Gagnant 14x500g	Kiti	834.910	5.390.791	3.492.420	1.898.371	35%
Krabų lazdelės papr. Carefour 12x300g	Kiti	742.850	4.846.904	3.433.321	1.413.583	29%
Krabų lazdelės pap. 7x1kg	Kiti	704.659	4.315.577	3.033.211	1.282.366	30%
Krabų žnyplės džiov. su žnyple Dia 20x250g	Kiti	665.280	5.122.486	4.299.329	823.156	16%
Krabu lazdelės papr. Casino 12x500g	Kiti	571.752	3.823.204	2.370.895	1.452.309	38%
Krabų lazdelės pap. 8x1kg	Kiti	520.742	3.560.078	2.297.260	1.262.819	35%
Krabų lazdelės pjaust. papr. 4x2.5kg	Vici	520.543	3.720.476	2.523.620	1.196.856	32%
Krabų lazdelės papr. Casino 5x500g	Vici	390.624	3.589.003	2.647.226	941.776	26%
Krabų lazdelės pjaust. red 4x2,5kg	Vici	386.010	2.243.280	1.599.124	644.156	29%

Išanalizavus detaliau perkamiausių surimi produktų artikus lygmenyje, nustaciau, jog daugiausia krabų lazdelių parduodama šios rūšies - Krabų lazdelės pap., Carrefour 24x500g; Ši vartotojų pasirinkimą lemia keletas veiksnių. Vienas iš jų, tai kainos ir kiekio santykis - esant dideliame įpakavimui vieneto - produkto kaina tampa mažesnė. Kita iš priežasčių, kodėl renkama ši produktą, tai kokybės ir kainos santykis. Vidutinio kainų lygio produktas gaminamas iš aukščiausios rūšies surimio, taigi vartotojai tampa patenkinti gaminiu. Kaip matome renkama ir kitų krabų lazdelių rūšių, tačiau didžiausią vartotojų prekių pasirinkimą lemia produkto masės ir kokybės santykis, tokiu būdu lieka patenkintas tiek vartotojas tiek UAB „Plungės kooperatinė prekyba“, įmonė, kadangi kaip matome visų daugiausia parduodamų produktų bendrojo pelno marža siekia 32 procentus. Krabų žnyplės džiov. su žnyple Dia 20x250g - tai krabų žnyplių surimi grupės produktas, kurio itin didelis pardavimo kiekis sąlygoja, jog šis produktas yra labai mėgstamas vartotojų. Tokį vartotojų pasirinkimą taip pat lemia labai geros kokybės santykis su prekės kaina. Mano manymu, įmonė turėtų ir toliau vykdyti tokią pačią šio produkto kainų politiką- mažindama krabų žnyplių kainą - taip neatbaidant senųjų vartotojų ir prisiviliojant naujų. Pastebėtina ir tai, kad dar visai neseniai į rinką paleista nauja produkto kalibracija- po 1 kg; 2,5 kg rinkoje labai pasiteisina. Tam įtakos gali turėti ne tik bręstantis vartotojų požiūris į Vici prekes, bet ir ekonominė krizė. Kaip matyti iš aukščiau pateikto paveikslo tokį svorį turinčių produktų pelno marža nesiekia 30 procentų, t.y. prekės 1 kg. Kainuoja mažiau nei panašios prekės tačiau mažesnėje pakuotėje.

Norint geriau išanalizuoti įmonės gaminamo produkto pelningumą atlikau rezultatyviausių surimi produktų grupių atsiktinai pasirinktų produktų kintamų kaštų analizę. Žemiau pateiktame 36 paveiksle matyti, kad didžiausią produkto kintamų sąnaudų dalį sudaro pakuotė, darbo užmokestis. Tik krabų žnyplių gamyboje didžiausią kintamų kaštų dalį sudaro pakuotė ir kitos žaliavos. Todėl, kad krabų žnyplės yra gaminamos iš aukščiausios rūšies surimio, kurio šiame gaminyje dedama daugiau nei 60 procentų. Krabų žnyplėms gaminti naudojami tikro krabo žnyplės, kurios po to apvoliojamos surimyje ir apibarstomos džiovėsėliu. Kadangi šis gaminy labiau parduodamas Vakarų Europoje, jam reikalinga aukštos kokybės-brangesnė pakuotė dėl transportavimo ir sandėliavimo sąlygų- taip numatyta ES reglamentuose. Todėl šio gaminio didžiąją kintamų sąnaudų dalį ir sudaro kitos žaliavos ir pakuotė.



36 pav. 2008 m. Kintamų kaštų analizė, proc.

Darbo užmokestį ir Sodrą taip pat sudaro daugiau nei 30 procentų produktui skirtų pagaminti kintamų kaštų. Koks darbo užmokesčio koeficientas teks vienam kilogramui priklauso nuo to, kiek žmonių ir laiko bus sugaišta šiam produktui pagaminti. Kaip pavyzdį galime palyginti snieginio krabo mėsos ir snieginio krabo lazdelių gamybą. Snieginio krabo lazdelėms pagaminti yra sunaudojama mažiau darbo jėgos - dauguma darbo atlieka mašina - pjaustymo forma stačiu kampu, tad lieka nustatyti tik mašinos parametrus. Pakavimo atžvilgiu taip pat yra labai lengva, kadangi produkcija eina linijos pagalba, tad darbininkams lieka tik tvarkingai išdėlioti atvėsintas lazdeles ant rampos. Atvirkščiai nei lazdelės, snieginio krabų mėsa yra pjaustoma 30°-60° kampu, tad produkcijos apdorojimui iki fasavimo jau sugaištama žymiai daugiau laiko. Fasuojant produktą taip pat labai svarbus skirtumas, jog krabų mėsa yra sveriama ir tik tada dalimis fasuojama.

Kiti kintami kaštai vienam kilogramui nagrinėjamų produktų praktiškai sutampa. Tai yra todėl, jog jų paruošimo procesas skiriasi labai nežymiai: vanduo sunaudojamas plaunant ir valant įrengimus, dujos produktų gamyboje - kaitinimui, elektra - varomi įrengimai. Aktuojama pakuotė - paletė, jos fasavimas, reikalingas tinkamam produkcijos transportavimui.

3.2.5. Naujo asortimento įvedimo galimybės UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ – probleminiai aspektai.

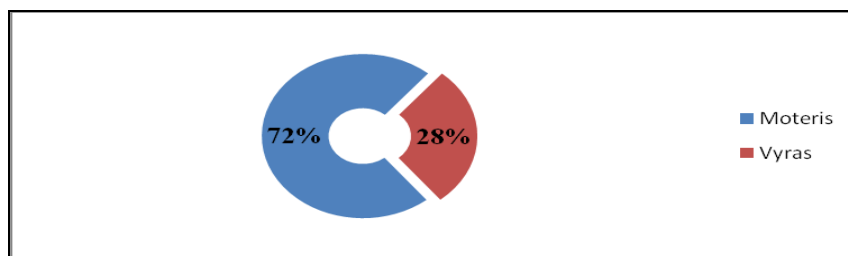
Nauji produktai UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ įmonėje yra vienas iš veiklos pagrindų, padedantis išsilaikyti konkurencinėje rinkoje ir užtikrinantis sėkmę ateityje. Tačiau įmonės veiklos istorijoje dažnai pasitaikydavo naujų produktų, kurie žlunga t.y. nepasiteisina rinkoje. Tam dažniausiai didžiausios įtakos turi vadybininkų blogai organizuojama naujų produktų reklama, specialios rinkos vartotojų kultūra. Įmonės teisės aktai ir veiksniai įtakojantys asortimento formavimą - naujų produktų įvedimą į rinką detalčiai išanalizuoti 2.3. dalyje.

UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ septynerių metų laikotarpiu vartotojams pateikė tris naujas surimi prekių grupes - krabų dešrą, krabų lazdeles su įdaru ir brandintas lazdeles. Krabų dešra pasirodžiusi 2003 metais, kelerių metų laikotarpyje nepasiteisino rinkoje. Įmonė planuoja iki 2009 metų sustabdyti visiškai šio nepasiteisinusio produkto realizaciją. Šio produkto nepasiteisinimo priežastį rinkoje dauguma vadybininkų vardija nesubrendusi vartotojų kultūra. Pavyzdžiui, JAV ir Kinijoje šis produktas yra vienas populiariausių surimi gaminių, plačiai naudojamas ne tik viešo maitinimo įstaigose, bet ir tolimesnių produktų gamybai. Įmonė kompensuodama vieno surimio produkto išėmimą iš rinkos, ketina pradėti realizaciją kito – „Žvejo dešros“ gamybą. Vadybininkų atliktos apklausos ir tyrimai rodo, jog šis produktas perkamiausias bus Rytų Europos ir Azijos šalių rinkoje. Iki 2012 metų vidurio planuojama, jog šio gaminio realizacijos pajamos susilygins su krabų mėsos gaunamomis pajamomis. Tam pasiekti įmonė pasiryžusi pirmą pusmetį reklamai išleisti net pusantro milijono litų. Taigi, bus suduotas staigus ir kaip manoma taiklus „šūvis“ surimi asortimento plėtrai Rusijos ir kitose rinkose. Delsiama nebus todėl, kad tai neleis konkurentams nukopijuoti idėjos ir pasiūlyti rinkai panašius produktus.

3.3. ANKETOS ANALIZĖ

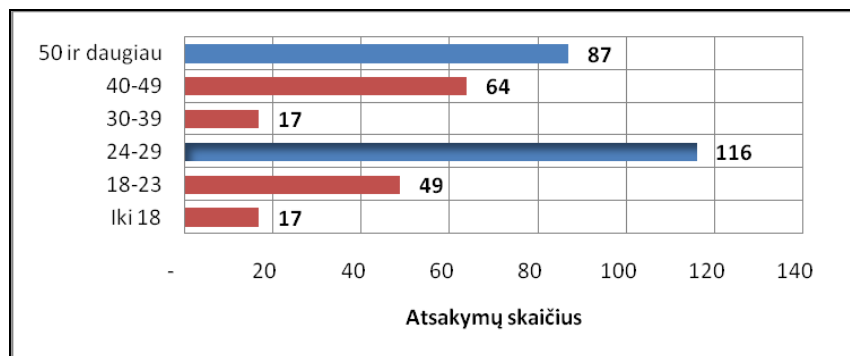
Apklausa anketos forma buvo pasirinkta tyrimui, kadangi anketavimas tarp įvairių marketingo tyrimų užima pirmą vietą pagal atlikimo paprastumą ir gaunamų duomenų svarbą. Kartais atrodo, kad šis rinkos tyrimo metodas yra labai paprastas, net primityvus (ar net „nuobodus“), tačiau būtent ši tyrimo metodą taiko dauguma marketingo specialistų. Didžiulis anketavimo pranašumas yra tas, kad informacija gaunama paprastai. Be to, surinktus duomenis galima nesunkiai analizuoti.

Rengiant anketą buvo atsižvelgta į daugelio psichologų patarimus : lengvesnius, neutralesnius klausimus įtraukti į anketos pradžią, kad respondentui nuo pat pradžių nepasirodytų, jog anketa sudėtinga. Todėl, klausimyno pradžioje buvo užduodami klausimai apie: lytis, amžius, išsilavinimą, socialinę padėtį .



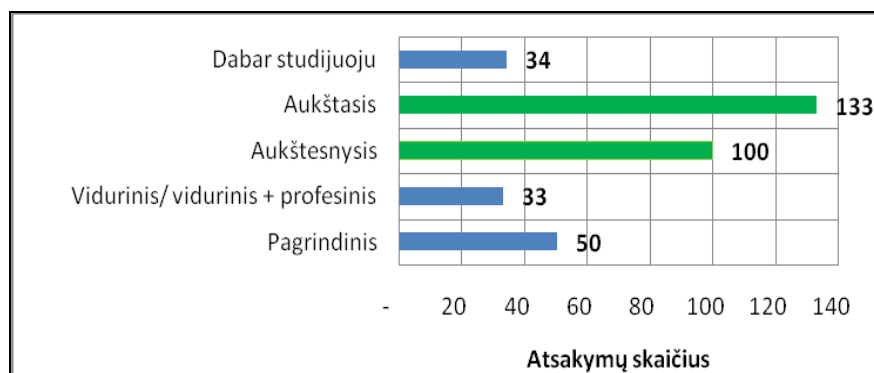
37 pav. Apklausos dalyviai pagal lytį, proc.

Kaip jau žinoma iš patirties, apsiprekinimo darbus dažniausiai atlieka moterys. Tai labai aiškiai atsispindi anketos pirmo atsakymo rezultatuose: viso buvo apklausta 350 vartotojų iš kurių net 72 proc. sudarė moterys.



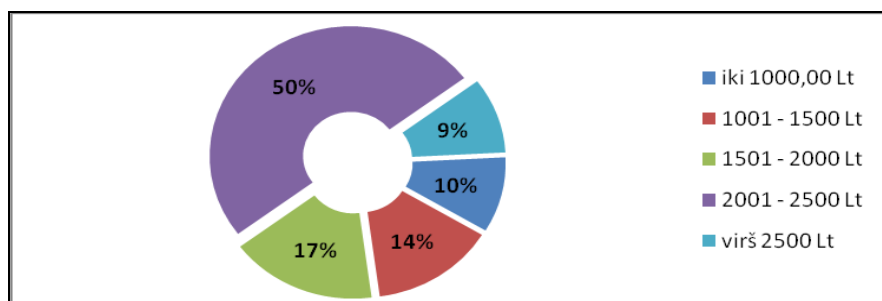
38 pav. Apklaustos dalyviai pagal amžių vnt.

Didelis apklaustųjų skaičius leido atlikti platų amžiaus pasirinkimą: Iš 38 pav. Aiškiai matyti, kad didžiąją dalį, net 33 proc. apklaustųjų sudarė vidutinio 24-29 amžiaus, bei 25 proc. senyvo amžiaus tai yra 50 metų ir daugiau apklaustųjų.



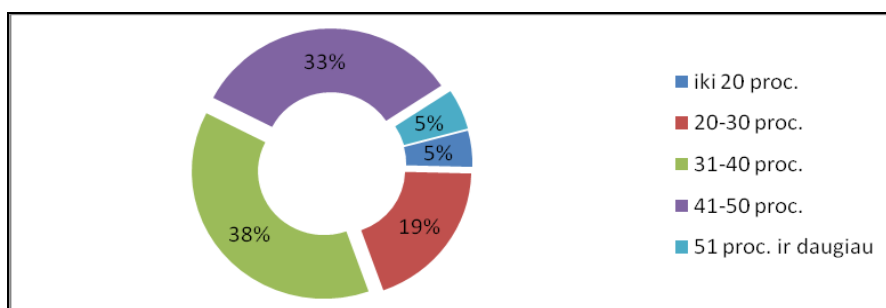
39 pav. Apklaustos dalyviai pagal išsilavinimą vnt.

Išanalizavus apklausoje dalyvavusių vartotojų atsakymus apie jų išsilavinimą taip pat gauname teigiamą rezultatą: didžioji dalis net 67 procentai apklaustųjų turi aukštąjį ir aukštesnįjį išsilavinimą. Šie gauti analizės duomenys yra labai priimtini tyrimui todėl, kad esant finansų krizei labai svarbu įvertinti kas yra ir bus tavo tikrieji klientai. Lietuvos statistikos departamentas teigia, kad iš visų 97,2 tūkstančių bedarbių tik 15 procentų sudarė darbuotojai turintys aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą. Nustatyti faktai leidžia teigti, jog tyrimas orientuotas į tinkamą vartotojų grupę.



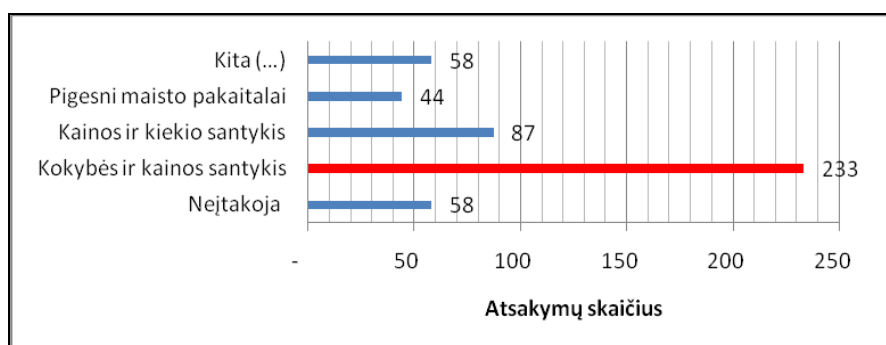
40 pav. Apklaustos dalyviai pagal gaunamas vid. grynąsias pajamas proc.

Norint įvertinti ar tinkamas vartotojų kiekis ir socialinis sluoksnis buvo apklaustas buvo įvertinta apklaustųjų socialinė padėtis, t.y. kiek grynujų pajamų per mėnesį gauna vartotojas. Nustatyti faktai leidžia teigti, jog tiriamųjų ratas buvo pasirinktas teigiamai, nes didžiąją dalį, net puse apklaustųjų atsakė gaunantys nuo 2001 iki 2500 grynujų pajamų, kai tuo pat metu 2008 metų IV ketvirčio vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis siekė 2053 Lt.



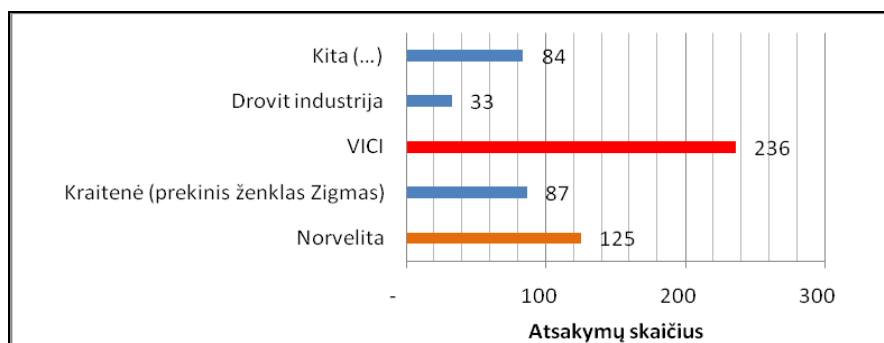
41 pav. Grynujų pajamų skyrimas maisto produktams proc.

Iš 41 paveikslo matyti, kad virš 76 procentų apklaustųjų vartotojų skiria vidutiniškai 31- 50 procentų visų savo gaunamų grynujų pajamų maisto prekėms įsigyti. Tai dideli pinigai, lyginant vien su tuo, kad Lietuvoje vidutines pajamas gaunantis pilietis visiems valstybės mokesčiams išleidžia vidutiniškai 50-60 procentų nuo savo uždarbio. Todėl toliau būtina išsiaiškinti kas labiausiai įtakoja vienokį ar kitokį vartotojų pasirinkimą.



42 pav. Pagrindiniai kriterijais finansų krizės metu įtakoiantys vartotojų pasirinkimą vnt.

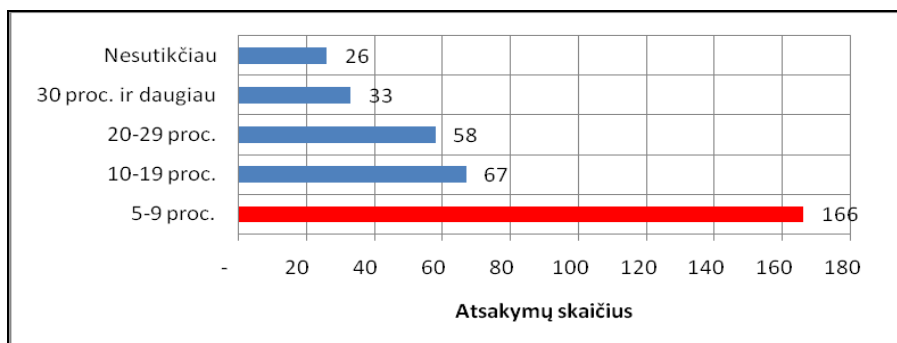
Iš 42 paveikslo matyti, kad net 67 procentų vartotojų pasirinkimą lemia kokybės ir kainos santykis. Net 25 procentų visų apklaustųjų visų pirmą dėmesį skiria kainos ir kiekio santykiui. Tai visai normalu, nes įsibėgėjant ekonominei krizei vis daugiau vartotojų stengsis taupyti maisto sąskaita. Apklausoje norint išsiaiškinti koks apklaustųjų procentas priklauso Vici ženklo vartotojams ir kokią įtaką tolimesni atsakymai turės įmonės sprendimams, buvo nutarta apklausti, kokius gamintojus mieliau renkasi vartotojai.



43 pav. Vartotojų prekių pasirinkimas pagal gamintojus vnt.

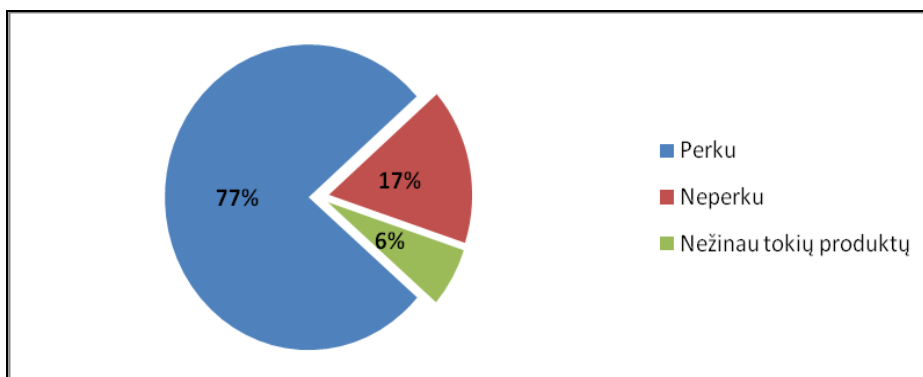
Tyrimo duomenys leidžia teigti, kad tolimesnės analizės apie VICI prekės ženklą turinčius produktus bus veiksmingos ir gali turėti didelės įtakos tolimesniems valdybos sprendimams. Tai grindžiama remiantis 43 ir 45 paveikslų duomenimis. Iš 43 paveikslo matyti, kad vartotojai aiškiai žino kokio gamintojo prekes jie perka, nes tik 24 proc. nurodė kitą (apklausoje nepateiktą, arba jiems nežinomą gamintoją). Geras rodiklis ir tai kad net 68 proc. visu apklaustųjų perka Vici ženklu esančius produktus.

Kadangi, kaip jau atspindėjo 6 klausimas didelis vartotojų procentas skiria dėmesį kokybės ir kainos santykiui, pravartu būtų sužinoti, kiek procentų daugiau nuo įprastų maisto produktų kainos sutiktų vartotojas mokėti už aukštos kokybės produktus.



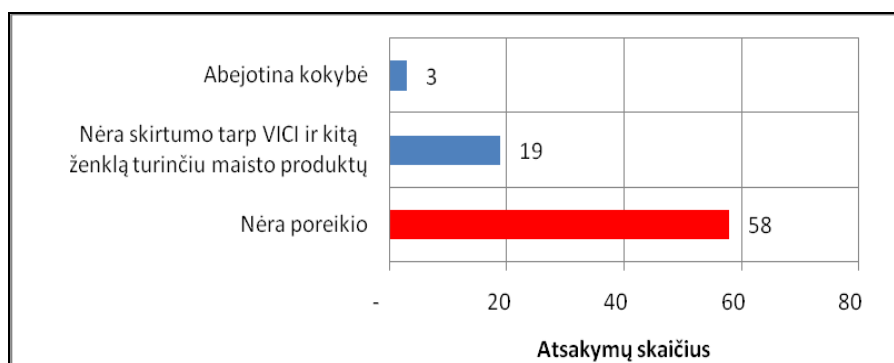
44 pav. Vartotojų prekių pasirinkimas kokybes atžvilgiu vnt.

Net 93 procentai visų apklaustųjų sutiktų mokėti didesnę kainą už aukštesnės kokybės gaminį. Tačiau ir čia matyti finansų krizės įtaka- tik 50 procentų visų sutinkančių mokėti didesnę kainą leistų sau už ją mokėti daugiau nei 10 procentų nuo įprastos kainos. Tai labai nedaug, žinant, kad pavyzdžiui: ekologiško gaminio kaina nuo paprasto vidutiniškai skiriasi apie 40-50 procentų.



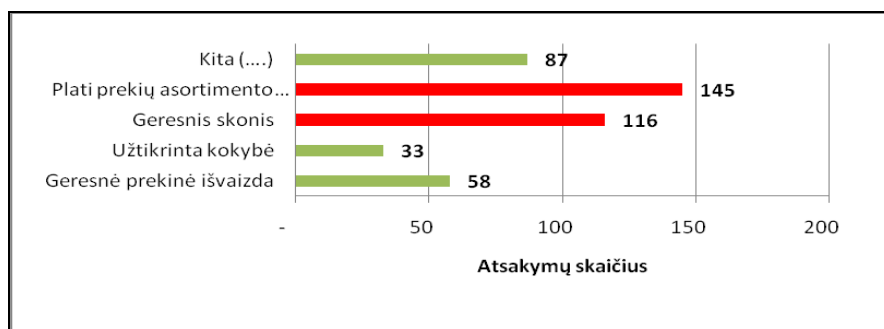
45 pav. Prekių pažymėtų VICI ženklu perkamumo analizė proc.

Net 42 procentai visų apklaustųjų dažniausiai renkasi VICI prekes. Ir net 77 procentai visų apklaustųjų teigė pastoviai perkantys šio ženklo prekes. Norint išanalizuoti kas lemia vienokį ar kitokį vartotojų pasirinkimą anketoje išskiria du segmentus. Pirmasis nustatys kokie veiksniai lemia vartotojų neigiamą pasirinkimą, o antrasis, kodėl vartotojai mieliau renkasi Vici ženklo prekes.



46 pav. Veiksniai įtakojantys neigiamą vartotojų pasirinkimą vnt.

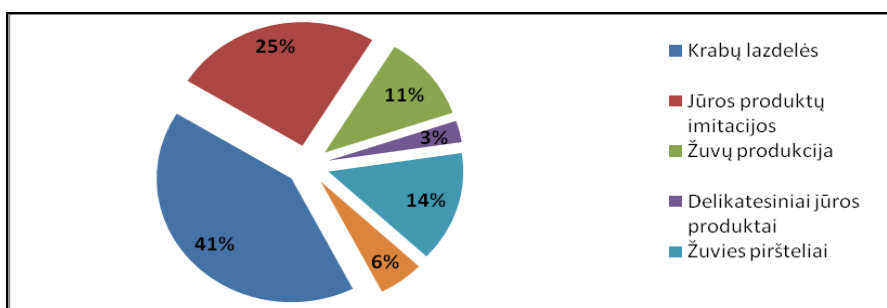
Kaip matyti iš pateikto 10 paveikslo įmonė visai arba labai mažai teįtakoja neigiamą vartotojų pasirinkimą. Nes tik 3 apklaustieji abejoja Vici ženklo gaminių kokybe. Visi kiti 22 procentai neperkantys apklaustieji neturi poreikio, ar net neskiria gamintojo- be nuomonės.



47 pav. Veiksniai įtakoiantys VICI ženklų prekių pasirinkimą vnt.

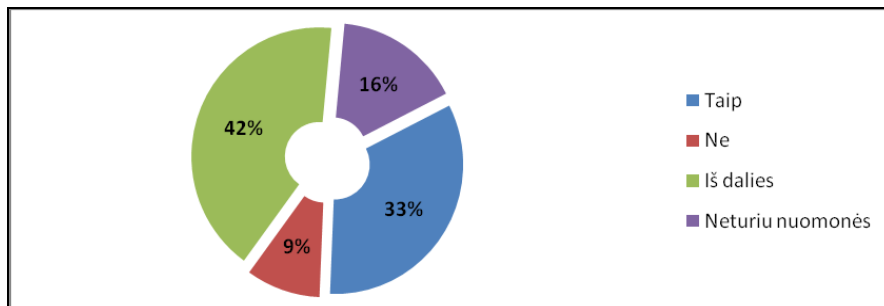
Didžiausią įtaką kodėl vartotojai pasirenka Vici, o ne kito ženklo produktus, tai prekių asortimento pasirinkimo galimybė bei geresnis skonis. Šie abu veiksniai patvirtina įmonės UAB „Plungės kooperatinė prekyba“, vykdomą politiką ir numatytus strateginius tikslus tokius kaip:

- Konkuruoti rinkoje su adekvačiomis įmonėmis, pateikiant vartotojui kuo platesnes pasirinkimo galimybes tiek produkto grupių, tiek jų platumoj ir gilumoj.
- Pratinti vartotoją prie kokybiškų prekės ženklų ESVA ir VICI, pamažu atsisakant kitų.



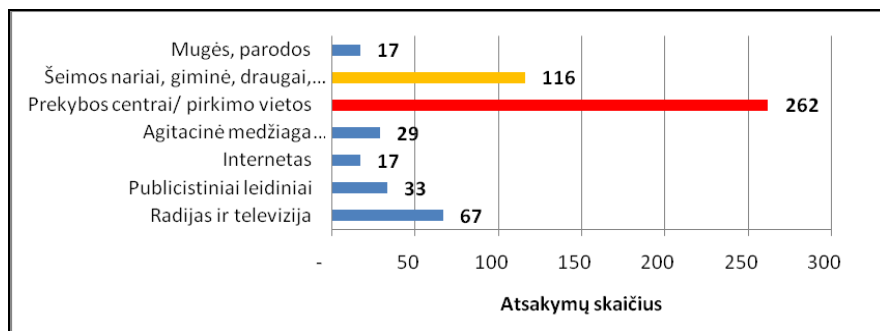
48 pav. Vartotojų VICI ženklų perkamiausių prekių asortimentas proc.

Į klausimą kokias VICI prekes dažniausiai renkami, net 66 procentai pasirinko UAB „Plungės kooperatinės prekybos“ gaminamas prekes, t.y. Krabų lazdeles ir jūros produktų imitacijas. Tai labai gerai, nes leis išskirti, kad apklausos rezultatai labiau orientuoti į UAB „Plungės kooperatinės prekybos“ prekes su Vici ženklu.



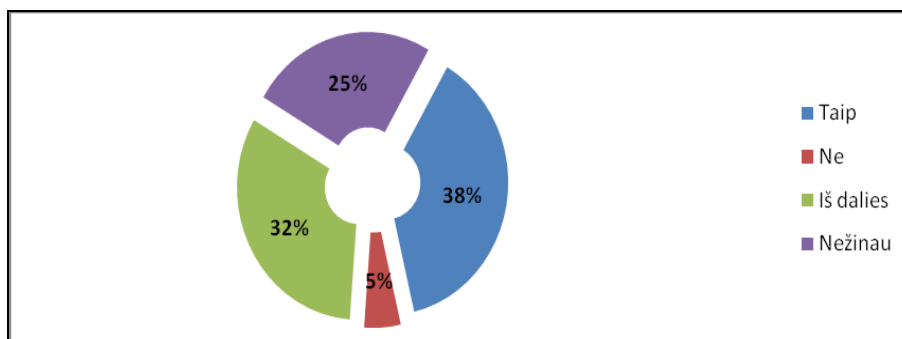
49 pav. Vartotojų pasitenkinimas VICI ženklų teikiamų prekių asortimentu proc.

Tik 25 procentais visų apklaustųjų teigė, kad VICI maisto produktų pasiūla ir asortimentas patenkina jų poreikius. Tokiais faktais remiantis galima teigti, kad įmonė turėtų didesnę dėmesį skirti teikiamo prekių asortimento efektyvumui.



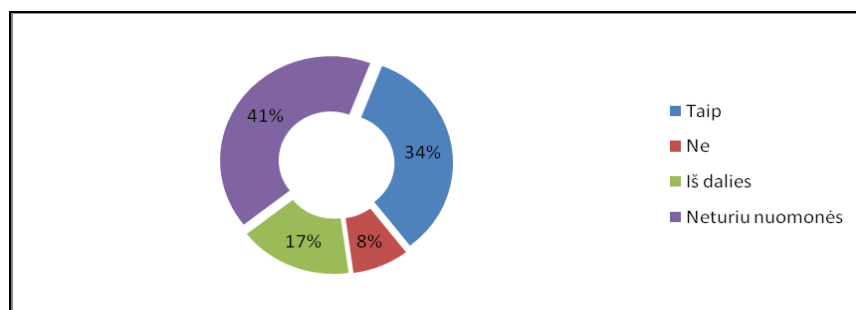
50 pav. Informacijos šaltiniai įtakoiantys VICI ženklų prekių perkamumą proc.

Norėdamas sužinoti pagrindinius informacijos šaltinius iš kurių vartotojai informuoti apie VICI ženklų teikiamus maisto produktus – kuris informacijos būdas pasiteisina labiau, buvo pateiktas platus atsakymų pasirinkimo variantas. Ir kaip matyti iš 14 paveikslo, net 75 procentai apklaustųjų apie įmonės teikiamą asortimentą sužino iš prekybos centrų- pirkimų vietos. Taip pat daugelį vartotojų įsigyja prekes paraginti draugų, giminių ar šeimos narių. Iš gautų šio klausimo atsakymų drįsčiau teikti, kad jei vartotojai apie prekes sužino tik parduotuvėje- kaip šiuo metu populiari akcijos metu, ar iš artimų žmonių rato, tai jie nežino tik apie 50 procentų viso teikiamo Vici prekių ženklų asortimento.



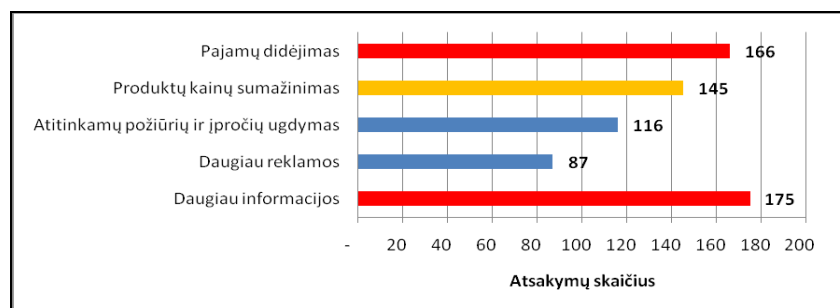
51 pav. VICI ženklų teikiamo asortimento Kainos ir kokybės atitikimas proc.

Labai svarbu atsižvelgti į 15 paveikslo procentinį pasiskirstymą. Nes tik 38 procentai visų vartotojų yra visiškai patenkinti įmonės teikiamų produktų kainos ir kokybės santykiu. Nors nepatenkintų buvo tik 5 procentai, tai labai rimtas ženklas įmonės valdybai ir kokybės skyriui, kad jie turi kur dar pasistūmėti į priekį. Būtina atsižvelgti ir į tai, kad tai vienas iš pagrindinių vartotojo prekės ženklo pasirinkimą įtakančių kriterijų



52 pav. Vartotojų pasitenkinimas reklama proc.

Paskutiniai 16-17 apklausos klausimai buvo skirti nustatyti kokie veiksniai padidintų šio ženklo produktų vartojimą. Kadangi tik 34 procentai visų apklaustųjų yra patenkinti VICI ženklo produktų reklama, įmonė turėtų didesnę dėmesį skirti vartotojų informavimui ir reklamai, taip mano 38 procentai apklaustųjų (53 pav.) Reklamą skatina ne tik informacijos trūkumas bet ir atitinkamų požiūrių ir įpročių ugdymo stoka. Finansų krizės metu net 21 procentas apklaustųjų mano kad sumažėjus produkto kainai perkamumas pagerėtų. Ir tik 24 procentai mano, kad šio ženklo produktų vartojimą įtakoja nuo įmonės dalinai nepriklausantis gaunamų pajamų pasikeitimas.



53 pav. Veiksniai įtakoiantys VICI ženklo prekių paklausą proc.

Nustatyti šios apklausos faktai leidžia teigti, kad didelę įtaką vartotojų prekių pasirinkimui turi kokybė, kuria tik 38 procentai visų apklaustųjų yra patenkinti. Nors įmonė ir turi labai platų asortimento pasirinkimą tačiau informacijos ir reklamos stoka trukdo ugdyti atitinkamų požiūrius ir įpročius. Taip pat siūloma didelį dėmesį atkreipti į prekės kainos lankstumą- kad kaina taptų prieinama kiekvienam pirkėjui.

Išvados ir pasiūlymai

Išvados

UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ įkurta 1991 metais ir šiuo metu ji yra viena iš pirmaujančių šaldytų ir paruoštų vartoti surimi maisto produktų gamintojų ir platintojų ne tik Baltijos šalyse, bet ir kitose ES ir trečiosiose šalyse. Sėkmingai įmonės veiklai didelės įtakos turėjo įmonės vykdoma asortimento politika:

- Įmonė prieš pradėdama gaminti gaminį tinkamai ir apdairiai įvertina ne tik pagrindinės žaliavos – surimio kokybę, bet ir kitas žaliavas, gaminio laikymo sąlygas ir kt. Visi vertinimai atliekami remiantis Lietuvos ir ES standartais.

- UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ vartotojui pateikia platų -13 rūšių surimi produktų grupių asortimentą. Kiekviena grupė susidaro iš daugelio artikulų, kurie yra sudaromi pagal pakuotės, kiekio ir kokybės kriterijus. Tokia plati prekių pasiūla įmonei leidžia ne tik didinti vartotojų kiekį, bet ir patenkinti visus jų poreikius.

- Asortimento formavimas ir vystymas įmonėje yra reglamentuotas teisės aktuose, kuriuose nustatomi asmenys, jų funkcijos ir atsakomybė, užtikrinanti tinkamą produktų portfelio vystymą.

- Įmonė daugiausiai realizuoja savo produkciją į keturias rinkas: Centrinės Europos, Baltijos šalių, Vakarų Europos, Rytų Europos ir Azijos rinkas. Norint tinkamai vykdyti asortimento politiką kiekvienai rinkai yra sudaromi penkerių metų strateginiai tikslai- remiantis prekės kokybės, vartotojų kultūros, logistikos ir kitais veiksniais.

- UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ tiekiamas prekių asortimentas glaudžiai susijęs su sezoninio faktoriaus įtaka. Įmonė tiksliai žino, kokios rūšies surimio produktų, kokių laiku gaminti daugiau, taip nesudarant vartotojams „prekių deficito“ efekto.

- Tinkama kintamų ir pastovių kaštų pastovi analizė ir reagavimas į jų pokyčius leidžia įmonei minimaliai mažinti patiriamas sąnaudas, taip didinant įmonės pelną.(Išimtis 2008 metai- kai įmonė, kaip ir visas pasaulis nebuvo pasirengęs finansų krizei).

Darbe iškelta hipotezė pasitvirtino- dabartinėmis sąlygomis įmonė turi būti labiau orientuota į mokius klientus, pateikdama jiems platų kainų asortimentą. Tai aiškiai atsispindi ne tik įmonės veiklos rodikliuose (pardavimo pokyčių, perkamiausių produktų ir kt.), bet ir atliktos anketinės apklausos rezultatuose.

Pasiūlymai

- Vis dažniau atnaujinti savo teikiamų prekių asortimento politiką, taip ne tik pritraukiant naujų vartotojų bet ir sudominant senuosius.
- Daugiau dėmesio skirti reklamai, kuri turi labai didelę reikšmę ne tik naujų prekių realizacijai, bet ekonominės krizės metu tai vienas iš pagrindinių veiksnių įtakojančių įmonės tolimesnę veiklą.
- Siūlau labiau rūpintis vidaus aplinkos veiksniais: siekti, kad kuo daugiau darbuotojų būtų aukštos kvalifikacijos specialistais- ypač šiuo metu kai tiek daug gerų specialistų yra likę be darbo. Bet tuo pačiu vykdyti įmonės veiklą taip, kad darbuotojai būtų motyvuoti dirbti atsakingai.
- Stengtis mažinti biurokratinį aparatą (direktoriai, vadybininkai, konsultantai ir t.t.). Daugiau dėmesio skirti žemutinės grandies darbuotojams, bei vadovams deleguoti daugiau atsakomybės ir reikalauti rezultatų, nesikišant į procesą.
- Atsisakyti mažų ir ekonomiškai nenaudingų produktų ir pirkėjų. Pagrindinis įmonės tikslas turi būti uždirbti pinigus, dabar jis yra – parduoti kuo daugiau bet kokia kaina.
- Atlikinėti griežtesnę kontrolę transporto srityje, telekomunikacijų srityje, bei energetinių resursų srityje. Būtinai kuro limitas netik lengvajam bet ir krovininiam transportui bei jų griežta kontrolė perkant atsargines bei eksploatacines medžiagas, telefoniniu pokalbiu limitas, energetinių resursų taupymas plovimosi metu (transporteriai ir pan.) – tai leistų sutaupyti el. energijos ir apsaugotų darbuotojus nuo traumų.

LITERATŪRA

1. Andrijauskienė A. Įmonių ekonomika. Vilnius, 2004.
2. Bagdonas E. Kazlauskienė E. Verslo pradmenys. Kaunas, 2002.
3. Bagdonas V. Verslo rizika. Vilnius, 1996.
4. Bagdžiūnienė V. Įmonių veiklos planavimas ir analizė. Vilnius, 2006.
5. Bartkienė A. Rinkos kainų politika ir kainodara. Vilnius, 1993.
6. Bivainis, Juozas; Tamošiūnas, Andrius. Enterprise restructuring programmes // Organizacijų vadyba : sisteminiai tyrimai / Vytauto Didžiojo universitetas. ISSN 1392-1142. 2003, Nr. 27, p. 17-34.
7. Boguslauskas V., Jagelavičius G. Įmonės veiklos finansinis vertinimas.
8. Butkus F. S. Organizacijos vadyba. Vilnius, 1996.
9. Савитцкая В. Г., „Ekonominė analizė“. Maskva: „Naujosios žinios“ 2003 m.
10. Dedelienė I. Smulkusis ir vidutinis verslas. Vilnius 1998.
11. Hardy J. New product development process. Klaipėda, 2004.
12. Gronskas V., Ekonominė analizė. Kaunas, 2006.
13. Informacinis puslapis būsimiems verslininkams <http://www.versloturnyras.lt>. Kaunas, 2002.
14. Kyriazis E., Patterson P. Australian journal of market research, 1996.
15. Konkurencijos įstatymas // Valstybės žinios, 1999 m., Nr. 30.
16. Kotler Ph. Market Management: Analysis, Planning, Implementation. and control. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall. 1998.
17. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Kaunas, 2001.
18. Leonienė B. Verslo pradmenys. Kaunas, 1998.
19. Mackevičius J. Įmonių veiklos analizė. Vilnius, 2005.
20. Makroekonomika / Snieška V., Baumilienė V., Bernatonytė D. ir kt. Kaunas, 2002.
21. Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A. Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Kaunas, 2002.
22. Pajuodis A. Kas žinotina mokesčiu mokėtoju. 1999.
23. Pajuodis A., Prekybos marketingas. Vilnius, 2005.
24. Pajuodis., Venckus A., Prekybos įmonių marketingo sprendimai. Vilnius, 1995.
25. Rutkauskas A.V. , Tamošiūnienė R. Verslo projektavimas. Vilnius, 2002.
26. Soldatos J., Hardy J. Ekonomika. Vilnius, 2004.
27. Sūdžius V., Pardavimų valdymas. Vilnius, 2002 .

28. Sūdžius V., Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas. Vilnius, 2002.
29. Šimėnas A. Pardavimo valdymas. Kaunas, 1999.
30. Urbanskienė R., Clottey B., Jakštys J. Vartotojų elgsena. Kaunas, 2000.
31. Urbonavičius S. Marketingas: apie sudėtingus dalykus – paprastai. Vilnius, 1995.
32. Virvilaitės R., Marketingo valdymas. Kaunas, 2007.
33. Virvilaitė R., Strateginis marketingo planavimas. Kaunas, 1994 m.

Internetinės prieigos:

<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=1903&PHPSESSID=be889ff2221437305a448443f1e36a69>

<http://81.7.68.235:8080/dokumentai/Tiflotekstai/Metrasciai/1986t21.doc>

<http://www.euroverlas.lt/vadovas/ESvadovas.pdf>