

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Regina Bičkutė

**PRAMONĖS ĮMONĖS VERSLO STRATEGIJA:
AB “MAŽEIKIŲ NAFTA” ATVEJO ANALIZĖ**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**PRAMONĖS ĮMONĖS VERSLO STRATEGIJA:
AB “MAŽEIKIŲ NAFTA” ATVEJO ANALIZĖ**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

Magistro darbo autorius Regina Bičkutė

Vadovas docentas. dr. Teodoras Tamošiūnas

**Recenzentas.....
.....**

SANTRAUKA

Regina Bičkutė

PRAMONĖS ĮMONĖS VERSLO STRATEGIJA : AB „MAŽEIKIŲ NAFTA“ ATVEJO ANALIZĖ

Magistro darbas

Magistro darbas skirtas pramonės įmonės verslo strategijos formavimui. Darbe išanalizuoti strategijos formavimo conceptualūs aspektai, jų esmė, svarba ir aktualumas šių dienų verslo įmonių valdymo veikloje. Išnagrinėti strategijos formavimo modeliai ir pastaruoju metu nusistovėjusi strategijos formavimo logika. Atlikta išsami AB „Mažeikių nafta“ atvejo analizė panaudojant prekės gyvavimo ciklo koncepciją, portfelio, SSGG metodus. Pagal siūlomą strategijos formavimo modelį suformuotos ir pagrįstos įmonės strategijos. Patvirtinama autorės suformuota mokslinio tyrimo hipotezė, kad AB Mažeikių nafta“ esamai padėčiai tinka išlaidų lyderio, rinkos dalies didinimo ir prekės vystymo strategijos. Pagrindiniai išeities duomenys formuojant įmonės strategijas yra marketingas ir naujovės.

SUMMARY

Regina Bičkutė

INDUSTRIAL COMPANY'S BUSINESS STRATEGY: ANALYSIS OF AB „MAŽEIKIŲ NAFTA“ CASE

Master's work

The master's work discusses the concept and of strategy formation and it's importance and relevancy for the management of today's companies business, investigates the models of strategy formation and the logic of today's strategy formation. By the means of goods life-cycle conception, portfolio, SWOT methods performed a detail analysis of industrial company's existing business situation for AB "Mažeikiu nafta" case. Based on suggested strategy formation model the strategies for the company were selected and substantiated. The scientific research hypothesis of the author stating that for currant AB Mazeikiu nafta" situation the cost leadership, market penetration and goods development strategies are suitable for the Company. The basic information required for Company strategy formation is related to marketing and innovations.

TURINYS

| | |
|---|----|
| ĮVADAS..... | 4 |
| 1. TEORINIAI TYRIMO PAGRINDAI..... | 8 |
| 1.1. Pagrindinių sąvokų analizė..... | 8 |
| 1.2. Strategijos samprata | 10 |
| 1.3. Strategijos formavimo modelių analizė..... | 12 |
| 1.4. Įmonės esamos padėties analizė | 14 |
| 1.4.1. Įmonės išorinės aplinkos analizė | 15 |
| 1.4.2. Įmonės vidinės aplinkos analizė | 17 |
| 1.4.3. Prekės gyvavimo ciklo koncepcija..... | 19 |
| 1.4.4. Portfelio analizė | 20 |
| 1.4.5. SSGG analizė..... | 26 |
| 1.5. Įmonės vizijos, misijos formulavimas ir tikslų parinkimas..... | 29 |
| 1.6. Alternatyvių strategijų formavimas..... | 31 |
| 1.6.1. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos | 32 |
| 1.6.2. Augimo stadijoje esančių įmonių strategijos | 33 |
| 1.6.3. Smukimo stadijoje esančių įmonių strategijos..... | 35 |
| 1.7. Siūlomas strategijos formavimo modelis | 36 |
| 2. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ..... | 37 |
| 2.1. Tyrimo metodai | 37 |
| 2.2. AB „Mažeikių nafta“ verslo aprašymas ir ypatumai | 37 |
| 2.3. Naftos perdirbimo tendencijos Europos rinkose | 40 |
| 2.3.1. Naftos perdirbimo racionalizacija..... | 40 |
| 2.3.2. Kuro kokybės pokyčiai | 41 |
| 2.3.3. Ilgalaikės naftos pramonės tendencijos..... | 42 |
| 2.4. AB „Mažeikių nafta“ verslo esamos padėties analizė..... | 43 |
| 2.4.1. Įmonės išorinės aplinkos analizė | 43 |
| 2.4.2. Įmonės vidinės aplinkos analizė | 56 |
| 2.4.3. Prekių gyvavimo ciklo stadijos | |
| 2.4.4. Portfelio analizė | 67 |
| 2.4.5. SSGG analizė..... | 74 |
| 3. AB „MAŽEIKIŲ NAFTA“ STRATEGIJOS SUFORMAVIMAS IR PAGRINDIMAS..... | 78 |
| 3.1. Įmonės vizijos, misijos formulavimas ir tikslų numatymas..... | 78 |

| | |
|---|----|
| 3.2 Alternatyvių strategijų suformavimas | 80 |
| 3.3 Strategijų vertinimas pasirinkimas | 81 |
| IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS | 85 |
| LITERATŪRA | 88 |
| PRIEDAI | 91 |
| 1. priedas. Steiner strateginio planavimo modelis (1 pav.) | |
| 2. priedas. Metinis planavimo ciklas General Electric firmoje (2 pav.) | |
| 3. priedas. Įmonės stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė (1 lentelė) | |
| 4. priedas. ADL matrica (3 pav.) | |
| 5. priedas. Naftos produktų tiekimo ir paklausos Europoje balansas (4 pav.) | |
| 6. priedas. Aviacinio kuro paklausos kaita 1997 – 2015 (5 pav.) | |
| 7. priedas. Dyzelino paplitimas ir dyzelino paklausa (6 pav.) | |
| Dyzelino paklausos kaita 1997 – 2015 (7 pav.) | |
| 8 priedas. Dyzelino paklausos kaita 1997 – 2015 (7 pav.) | |
| 9 priedas. Mazuto poreikio kaita 1997 – 2015 m. (8 pav.) | |

IVADAS

Problema. Greitas Rytų ir Vidurio Europos valstybių, tame tarpe ir Lietuvos, perėjimas į rinkos ekonomiką pareikalavo permainų visose ūkinio gyvenimo srityse. Ypač giliai pokyčiai paveikė įmonių valdymo procesą. Jei anksčiau įmonės tikslus apibrėždavo centras, tai dabar įmonių vadovai (savininkai) strategiją turi formuoti savarankiškai. Tokios situacijos pasekmė vienareikšmė – tikrovė supaprastinama ir tuomet ieškoma atsakymų į klausimą „kaip pasiekti organizacijos tikslus?“

Diskusinė šiuolaikinės vadybos problema yra klausimas apie pramonės įmonių strategijos formavimą. Kaip sukurti ir išvystyti pagrindinę įmonės strategiją? Ką strategija ir jos valdymas duoda įmonei? Tam, kad atsakytume į šiuos klausimus, reikia iš pradžių suprasti, kokie veiksniai daro įtaką kuriant strategiją įmonėje. Kas tai per procesas ir kaip jis susiformuoja? Strategija, kaip pagrindinė valdymo kategorija, neturi vienalytės interpretacijos. Nėra vieno „geriausio“ ar „tiksliausio“ požiūrio į organizacijos strategiją. Egzistuoja įvairūs požiūriai ir koncepcijos, dėl kurių grupavimo ir klasifikavimo autoriai nesutaria. Skirtingos strategijos mokyklos į šį klausimą pateikia daugiau ar mažiau išsamius atsakymus, tačiau požiūrių kaleidoskopas yra be galo platus, o mokslininkai ir konsultantai negali nei suderinti, nei suartinti pozicijų šia tema. Fundamentalūs strategijos teorijų vertinimo tyrimus yra atlikę mokslininkai H Mitzberg (1990), B. Taylor (1984), KObloj (1998) ir kiti. Tuo tarpu Lietuvoje strategijos teorijų mokslinio tyrinėjimo įdirbis nėra didelis. Nors galutinės teorinės metodologinės strateginio planavimo nuostatos susiformavo šeštojo ir septintojo dešimtmečio sandūroje, tačiau Lietuvoje susidomėjimas įmonių strategijomis labai sustiprėjo tik pastaraisiais metais. Sparčiai kintant aplinkai atsiranda pavojus jog strategija pasens dar jos kūrimo fazėje. Antra vertus – šiuolaikinės šiuolaikinės informacinės ir telekomunikacinės technologijos įmonėse sukuria ypatingą infrastruktūrą, būtiną strateginiam planavimui ir tuo pačiu atveria naujas galimybes formuojant įmonės strategiją.

Yra daugybė strategijos formavimo modelių, tačiau dauguma šių modelių iškelia tik pačias svarbiausias idėjas: SSGG modelį, suskaidytą į tiksliai apibrėžtus etapus, kurie yra nuosekliai tikrinami; taip pat atkreipiamas dėmesys į tikslų nustatymą, strategijų formavimą ir įvertinimą bei jų įgyvendinimą.

Iškeltą problemą - **kaip sukurti ir išvystyti pagrindinę įmonės strategiją?** - darbe numatoma analizuoti dviem pjūviais:

- a) Analizuojant mokslinius šaltinius ir skirtingų autorių pozicijas strategijos formavimo klausimais.
- b) Parengiant strategiją AB „Mažeikių nafta“.

Aktualumas. Prieš 15 metų Lietuvai tapus nepriklausoma valstybe ir ekonomikai perėjus prie rinkos dėsnių valdomų verslo santykių, lietuviškas verslas išgyveno vadinamąjį tranzitinės ekonomikos laikotarpį. Šiuo laikotarpiu Lietuvos verslininkai įvairiais būdais kūrė produktus ir paslaugas, kuriais siekė tenkinti kintančius ir augančius vietos vartotojų poreikius. Šis procesas, deja, buvo grįstas ne žiniomis ar pasaulinėmis verslo tradicijomis, o tiesiog gyvenimiška patirtimi, nuojauta, susiklosčiusiomis aplinkybėmis ar atsitiktinumais. Tačiau keletą pastarųjų metų, Lietuvai ruošiantis stoti į Europos Sąjungą ir į ją įstojus, rinkos taisyklės sparčiai kinta. Vis daugiau įmonių suprato, jog, norint išlikti versle, reikia galvoti ir veikti tarptautiniu mastu. Kad sugebėtų konkuruoti su tarptautinėmis kompanijomis įmonės turi strategiškai mąstyti ir veikti, turi kaupti ir nuolat atnaujinti žinias, išteklius bei mokėti juos tinkamai panaudoti. Informacinės visuomenės amžiuje rinkos konkurencijos sąlygomis žymiai didesnę reikšmę įgyja numatymas ilgalaikės organizacijos plėtotės, kurios pagrindiniais komponentais yra strateginė vadyba, verslo procesų efektyvumas bei organizacinis kapitalas, išreikštas per darbuotojų žinias ir profesinę kvalifikaciją, sugebėjimas pritraukti ir išlaikyti klientus. Tai reiškia, kad viena iš svarbiausių organizacijos valdymo priemonių tapo tinkamai apibrėžta strategija. Vadinasi, nei viena organizacija šiandien negali funkcionuoti be aiškiai suformuluotos verslo plėtotės strategijos. Manoma, jog dabar netgi mažas verslas rizikuoja būti sunaikintas konkurentų nesuvokus savo padėties verslo aplinkoje ir nenustačius ilgalaikių perspektyvų.

Šiuolaikinė naftos perdirbimo įmonė, esant griežtoms ekonominėms konkurencijos sąlygoms turi sugebėti prisitaikyti prie kintamų perdirbamos žaliavos apimčių, prisitaikyti prie kylančių reikalavimų prekių kokybei, atitikti gamtos apsaugos reikalavimus, užtikrinti maksimalų žaliavos perdirbimą. Lietuva turi gerai išplėtotą naftos kompleksą. Šiuo metu AB „Mažeikių nafta“ gaminami aukšto oktaningumo benzinai, kurie atitinka Europoje keliamus kokybės reikalavimus. Tačiau ES sprendimas pereiti prie aukštesnės kokybės kuro reikalauja didelių investicijų iš tų naftos perdirbimo įmonių, kurios ketina ir toliau konkuruoti rinkoje. Nesant tokių galimybių įmonės privalės užsidaryti. Tai reiškia, kad neinvestavus į produktų kokybės gerinimą (naujas technologijas) AB „Mažeikių nafta“ bus išstumta iš vietos ir regiono rinkų. Todėl šiuo metu įmonei ypatingai aktualu sukurti ir išvystyti savo strategiją.

Tyrimo objektas – AB „Mažeikių nafta“ veikla.

Tyrimo dalykas – AB „Mažeikių nafta“ strategija

Tyrimo tikslas – Suformuoti ir pagrįsti AB „Mažeikių nafta“ strategiją.

Tyrimo uždaviniai:

Tam, kad sudaryti įmonės strategiją, būtina:

1. Išanalizuoti mokslinius šaltinius strategijos formavimo klausimais ir apibūdinti strategijos formavimo ypatumus, apibūdinti strategijos formavimo procesą teoriniu lygmeniu.
2. Išanalizuoti ateities naftos perdirbimo pramonės tendencijas bei kuro kokybės pokyčius Pasaulio ir Europos rinkose
3. Atlikti AB „Mažeikių nafta“ situacijos analizę: išanalizuoti įtakojančius išorinius ir vidinius veiksnius.
4. Išanalizuoti AB „Mažeikių nafta“ prekių gyvavimo ciklo stadijas, nustatyti jų poziciją rinkose.
5. Atlikti AB „Mažeikių nafta“ produktų portfelio analizę. Atlikti AB „Mažeikių nafta“ SSGG analizę.
6. Suformuoti AB „Mažeikių nafta“ viziją, misiją, nustatyti pagrindinius strateginius tikslus.
7. Suformuoti alternatyvias AB „Mažeikių nafta“ strategijas ir jas įvertinti.
8. Parinkti AB „Mažeikių nafta“ strategiją.

Hipotezė: AB Mažeikių nafta“ esamai padėčiai tinka išlaidų lyderio, rinkos dalies didinimo ir prekės vystymo strategijos. Įmonės pagrindiniai strateginiai tikslai: pelno didinimas, užimamos rinkos dalies didinimas, produkcijos kokybės gerinimas, gamtosauginių priemonių tobulinimas, valdymo tobulinimas.

Tyrimo metodai: Darbe naudoti bendramoksliniai tyrimo metodai, visų pirma – sisteminė analizė, loginė analizė. Naudotasi mokslinės literatūros teiginiais ir taikomojo pobūdžio apibendrinimais. Taip pat naudoti specifiniai metodai, būtent: Įmonės esamos padėties analizei naudota speciali esamos padėties analizės technika: prekės gyvavimo ciklo koncepcija, kuri padeda suprasti prekės vystymosi dėsningumą; portfelio analizė, kuri yra efektyvi pagalba strateginiam mąstymui; SSGG analizė, kuri padeda išsiaiškinti įmonės pranašumus ir galimybes bei parengti subalansuotas strategijas,.

Atliekant tyrimą buvo analizuojami AB „Mažeikių nafta“ vidiniai dokumentai, panaudotas DELFI bei interviu metodai, dalyvaujant žmogiškųjų išteklių, strateginio planavimo, gamybos, technologijos bei marketingo specialistams.

1. TEORINIAI TYRIMO PAGRINDAI

1.1. Pagrindinių sąvokų analizė

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniu: Vasiliauskas A. (2004). Strateginis valdymas. Kauno technologijos universitetas, Palubinskas G.T. (1997). Strateginio planavimo procesas. Kaunas.

A

Auganti rinka - apibendrintas rinkos aplinkos tipas apimantis rinkas, kurios greitai plečiasi, todėl sunkiai nustatoma kaip rinka plėtosis perspektyvoje.

B

Brandi rinka – apibendrintas rinkos aplinkos tipas apimantis rinkas, kuriuose yra mažiau galimybių natūraliai plėsti realizavimo apimtį ir plečiančioms savo veiklą kompanijoms išskyla būtinybė atsikvoti papildomą rinkos dalį iš konkurentų.

D

Delfi technika – daugiažingsnis procesas, kurio tikslas suformuoti bendrą ekspertų grupės nuomonę.

Diversifikacijos strategija – strategija, kai naujos prekės pateikiamos naujose rinkose. Ši strategija reikalauja didelių investicijų ir ją pasirinkti gali didelės įmonės. Norint įgyvendinti šią strategiją išskyla nemažai sunkumų dėl efektyvaus valdymo.

I

Išlaidų lyderio strategija – strategija, pagal kurią organizacija savo veiklą grindžia technologijomis, žmonių ištekliais, gamybos organizavimu bei valdymu, kurie užtikrina mažiausias išlaidas šakoje, kuriai priskiriama organizacijos veikla.

M

Misijos formuluotė – tekstas, trumpai nusakantis pagrindines organizacijos veiklos kryptis vidutinės trukmės perspektyvai ir trumpai reziumuojantis jas pagrindžiančius argumentus ir vertybes.

O

Organizacijos kultūra – visuma vertybių, įsitikinimų ir metodų, kuriais remiantis yra realizuojamos valdymo funkcijos ir aptarnaujami klientai organizacijoje.

P

Penkių jėgų modelis – grafinis modelis, kuris leidžia nustatyti ir analizuoti 5 svarbiausias organizaciją veikiančias jėgas, lemiančias organizacijos konkurencinį pranašumą.

Pirminis strategijos alternatyvų vertinimas – geriausių strategijos alternatyvų atrinkimas pagal didžiausią prioritetą turinčius alternatyvų vertinimo kriterijus.

Prekės vystymo strategija – tai prekės ar paslaugų kokybės gerinimas ar jų savybių bei naudojimo galimybių spektro plėtimas.

Prognozavimas – kiekybinės ir kokybinės analizės procesas, kuriuo siekiama numatyti galimas prognozuojamo objekto (proceso) būsenas ateityje.

R

Reklama – neindividualaus bendravimo su klientais būdai, vykdomi per apmokamas informacijos platinimo priemones organizacijos lėšomis.

Rinkos dalies didinimo strategija – tai strategija, jei įmonė turi technologinius ir gamybinius privalumus, ir dėka to gali didinti savo rinkos dalį konkurentų sąskaita.

S

Strategijos alternatyvų vertinimo kriterijai – taisyklės, leidžiančios tarpusavyje lyginti strategijos alternatyvas, kurios geriausiai leidžia įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus.

Strategijos įgyvendinimas – strateginio valdymo stadija, apimanti užduočių vykdytojams rengimą, išteklių paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras.

Strategijos kūrimas – strateginio valdymo stadija, apimanti organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą.

Strateginiai sprendimai – sprendimai, susiję su organizacijos esminėmis problemomis, kurios iškyla organizacijai sąveikaujant su išorine aplinka, ir veiksniais, kurie savo išskirtinumu teikia konkurencinį pranašumą prieš kitas organizacijas.

Strateginiai tikslai – bendresnio pobūdžio organizacijos tikslai, susiję su rinkos plėtimu, kokybės gerinimu, klientų aptarnavimo gerinimu, žmonių pasitenkinimo darbu didinimu ir t.t.

Strateginis planavimas – vienas iš planavimo tipų, kurio tikslas apibrėžti strateginius organizacijos tikslus ir veiksmus, bei priemones tiems tikslams įgyvendinti.

Strateginis valdymas – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis organizacija laiku prisitaiko prie išorės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoja savo išteklių potencialą.

T

Tikslai – teiginiai, transformuojantys misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo kas turi būti padaryta ir kada turi būti pasiektas tikslas.

V

Vizija – sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai konkuruos ateityje.

1.2. Strategijos samprata

Žodis „**Strategija**“ kilo iš graikiškų žodžių „stratos“ (armija) ir „ag“ (vadovauti) junginio [62, p.85]. Toliau panagrinėkime įvairius strategijos apibrėžimus:

„**Strategija**“ – karo menas, ypač planuojant kariuomenės ir laivų nukreipimą į tinkamiausias pozicijas; veiklos planas arba veslo (arba didžiosios politikos) politika [62, p185].

„**Strategija**“ – tai įmonės ilgalaikių tikslų ir uždavinių nustatymas, veiklos kryptių pritaikymas ir išteklių skyrimas šiems uždaviniams įgyvendinti [18, p 263].

„**Strategija**“ – tai modelis arba planas, kuris nuosekliai integruoja pagrindinius įmonės tikslus, politiką ir veiksmų seką. Gerai suformuluota strategija padeda tvarkyti ir paskirstyti įmonės išteklius pagal turimą kompetenciją, trūkumus ir numatomus aplinkos pokyčius [25, p193].

„**Strategija**“ – tai įmonės veiklos ilgalaikės kryptys ir ribos, kurios suderina įmonės išteklius su aplinkos pokyčiais, rinka ir klientais, kad būtų patenkinti akcininkų lūkesčiai [41. p 49]

Atsakyti į klausimą kas tai yra strategija nėra paprasta. H. Mintzberg'as strategiją siūlo aiškinti penkių „P“ modelio pagalba:

I „P“ – tai ilgalaikis veiksmų planas;

II „P“ – tai žaidimas/lošimas, skirtas konkurentams pergudrauti;

III „P“ – tai nuoseklios, logiškos elgsenos pavidys;

IV „P“ – tai įmonės pozicija rinkoje;

V „P“ – tai perspektyva arba įmonėje susiklostęs aplinkos suvokimo būdas.

Šie būdai yra tarpusavyje susiję ir persipynę.

Kad verslas būtų sėkmingas būtinos šios priemonės: sėkmė, vadovo genialumas ir planavimas. Sėkmė apibūdinama šiuo aforizmu: reikalingas žmogus, reikalingoje vietoje ir reikiamu laiku. Genialiais gimsta ne visi. Planavimu gali efektyviai naudotis kiekvienas kvalifikuotas vadovas. Planavimas gali būti apibūdinamas tiesiog kaip mąstymo procesas, kuris skatina tikslingai kurti [70, p.31]. Tai projekto, programos arba metodo sudarymas konkrečiam tikslui arba rezultatui pasiekti. Daugelis įmonių pasiekia gerų rezultatų dėka formalios planavimo sistemos. Tai - plano sudarymas atskiriems kompanijos padaliniais, naudojant patvirtintas formas, planavimo procedūras, esant tiksliam periodiškumui ir plano sudarymo terminams, naudojant vieningą metodiką. Kaip sako autorius “Planas - tai niekas, pagrindinė vertė - tai planavimo procesas”. Planavimui gali būti naudojami trys būdai: planavimas “iš viršaus į apačią”, planavimas “iš apačios į viršų” ir planavimas “tikslai į apačią - planas į viršų” [70, p.32].

Pirmuoju atveju aukščiausio lygio įmonės vadovai nustato tikslus ir sudaro planus visiems įmonės padaliniais. Antruoju atveju įmonės padaliniai iškelia savo tikslus ir paruošia planus, kurie

pateikiami aukščiausio lygio vadovams tvirtinimui. Trečiuoju atveju vadovybė, atsižvelgdama į įmonės galimybes, iškelia veiklos tikslus, o planai, paruošti įmonės padalinių, nukreipiami šių tikslų pasiekimui ir tokie planai pateikiami aukščiausio lygio vadovams tvirtinimui. Daugeliu atveju yra naudojamas trečiasis atvejis.

Strategijos formavimas - tai yra procesas, kuriam vykstant būtina numatyti įvykius ir spręsti, kas įmanoma ir būtina padaryti, kad įmonė pasinaudotųsi galimybėmis gautų naudos, ir apsaugotų įmonę nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ir gresia išlikimui [70, p.32].

Strategijos formavimas, kaip ypatinga žmogiškosios veiklos rūšis ir organizacinio valdymo funkcija, per pastaruosius dešimtmečius tapo reikšmingiausia valdymo naujove verslo įmonėse, glaudžiai susijusia su daugeliu svarbių rinkos ekonomikos ir visuomenės raidos procesų, su įvairiais įmonės aspektais. Nors galutinės teorinės metodologinės strategijos formavimo nuostatos susiformavo šeštojo ir septintojo dešimtmečio sandūroje, tačiau Lietuvoje susidomėjimas įmonių strategijomis labai sustiprėjo tik pastaraisiais metais.

Formuojant įmonės strategiją pagrindinis dėmesys kreipiamas į jos plėtros perspektyvos analizę, esant tam tikriems išorinės aplinkos, kurioje įmonė funkcionuoja, pasikeitimo teiginiams. Šios analizės svarbus elementas yra įmonės, kuri konkuruoja rinkoje dėl savo prekių pardavimo, pozicijos nustatymas. Šios analizės procese formuojami įmonės plėtros tikslai, formuojamos atskiros ūkinės-gamybinės veiklos kryptys ir parenkamos tikslų įgyvendinimo strategijos. Ansoff'as ir Chandler'is, išnagrinėję įmonių elgsenos adaptaciją į staigius išorinius pokyčius, nustatė, kad įmonės, kurios neužsiima strateginiu planavimu, savo veiklos strategiją pakeičia tik po 5-10 metų, o pakeistai strategijai įgyvendinti reikalingas galimybes sukuria dar po 5-10 metų [6, p.9, 18, p.17]. Literatūroje tokia adaptacija vadinama reaktyvine (kartais sutinkama Chandler'io adaptacijos vardu).

Verslo organizacijos parengta strategija turi kelti du uždavinius: rengti pagrindą būsimai veiklos sėkmei ir padėti jai funkcionuoti geriau už kitas konkurencinėje aplinkoje [10, p. 28]. Vadybos kontekste tradiciškai susiformavo trys verslo įmonių planavimo veiklos tipai: strateginis planavimas, apimantis svarbiausių tikslų ir pagrindinių alternatyvinių jų įgyvendinimo variantų rengimą; taktinis planavimas, susijęs su efektyviu išteklių, kurie skirstomi pagrindinių tikslų realizavimui, panaudojimu; operatyvinis planavimas, nukreiptas praktinės veiklos valdymo mechanizmų rengimui. Jeigu taktiniai įmonės planai susieti su pasirinktų įmonės plėtros krypčių planavimu, tai strateginio planavimo procese sprendžiami tokie klausimai: kokias naujas kryptis būtina plėsti ir kokias iš esamų krypčių reikia likviduoti.

Mintzberg'as į strategijos formavimą žiūri kaip į veiklos sistemą ir teigia, kad yra skirtumas tarp sumanytos ir praktiškai realizuotos strategijos [26, p.55]. Strategijos, išreiškiančios tikslo

pasiekimo kelius ir būdus, yra labai įvairios. Jas sąlygoja daug objektyvių ir subjektyvių veiksnių, esančių ir įmonės viduje, ir jos išorėje. Realiai labai sunku surasti dvi visai vienodas strategijas, kaip ir dvi vienodas įmones.

1.3. Strategijos formavimo modelių analizė

Yra daugybė strategijos formavimo modelių. Kiekvienoje vadybos knygoje yra pateikiamas bent vienas strategijos formavimo modelis. Tačiau dauguma šių modelių iškelia tik pačias svarbiausias idėjas: SSGG modelį, suskaidytą į tiksliai apibrėžtus etapus, kurie yra nuosekliai tikrinami, taip pat atkreipiamas dėmesys į tikslų nustatymą, strategijų formavimą ir jų įgyvendinimą. 1 priede pateikta schema iš Steiner'io knygos *Top Management Planning*. Strategijos formavimo modelį sudaro [55, p.7] tokie etapai:

1. TIKSLŲ NUSTATYMO ETAPAS. Planavimo mokyklos šalininkai išplėtojo strategijos išdėstymo procedūras ir, kur tik įmanoma, nustatinėdavo įmonės tikslus, užuot iškėlę pagrindinius privalumus. Tai buvo didelė sumaištis. Knygoje *Strategic Management* Schendel'is ir Hofer'is [56, p.16] teigė, kad yra skirtumas tarp modelių, atskiriančių tikslų formulavimą nuo strategijos formulavimo, ir tarp tų modelių, kurie sujungia šiuos dalykus. Projektavimo mokyklos atstovai labai retai atskirdavo tikslo formulavimą nuo strategijos formulavimo, tuo tarpu planavimo mokyklos šalininkai elgdavosi priešingai. Tačiau tai ne visada yra labai skatinama, kadangi daugelis autorių sutapatino tuos terminus. Pvz., žymus planavimo autorius Ansoff'as [6, p.11-25] įvedė tokius terminus kaip "prekės linijų išplėtimą" ir "susiliejimą" savo tikslų sąrašo pabaigoje, o Peter Lorange [31, p.31], taip pat žymus šios mokyklos atstovas, panaudojo žodį *tikslai*, kuris turėjo prasmę *strategijos* ("pirmasis etapas – tikslų nustatymas visų pirma atlieka tinkamų strategijos alternatyvų nustatymo funkciją. Įmonė ar jos organizacinės struktūros turėtų laikytis šių strategijų arba pasirinkti kurią nors vieną"). Projektavimo mokyklos atstovai teigia, kad vertybes ar tikslus yra labai sunku formuoti. Galbūt todėl dažnai strategijos formavime tikslų nustatymas vertinamas ne ką daugiau kaip kontrolės reikšmė.

2. IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ. Nustatačius tikslus, kiti du etapai - išorinių ir vidinių įmonės sąlygų įvertinimas. Nustatant išorinę įmonės aplinką, svarbiausias darbas yra ateities sąlygų prognozių sudarymas. Prognozavimui planuotojai ilgai teikė svarbią reikšmę, kadangi nepakankamas sugebėjimas valdyti aplinką, nesugebėjimas numatyti reiškia nesugebėjimą planuoti. Taigi "numatymas ir ruošimasis" tapo šios mokyklos *moto* [5, p.59]. Buvo stengiamasi įvertinti kiekvieną įmanomą išorinį faktorių, kuris galėtų turėti įtakos išorinei įmonės aplinkai ateityje. Buvo ištobulinta daugybė skaičiavimo technikos metodų: nuo paprasto (slenkančių vidurkių metodo) iki

sudėtingo metodo. Visai neseniai buvo populiarus scenarijaus sudarymas, kuriuo buvo siekiama nustatyti įmonės plėtros situaciją. 1980 m. pagrindinis dėmesys buvo nukreiptas į pramonės arba konkurencijos analizę, atskirai išnagrinėtą Porter'io knygoje *Competitive Strategy*.

3. VIDINIĖS APLINKOS ANALIZĖ. Laikantis strategijos formavimo požiūrio, buvo tyrinėjami įmonės privalumai ir trūkumai. Šiame etape formalizuotų metodų naudojimas paprastai supaprastina įvairių faktorių tikrinimo sąrašus ir įvairias lenteles, kurias Jelinek ir Amar pavadino kaip “bendra strategija pagal skalbinių sąrašus” [24, p.1].

4. STRATEGIJOS ĮVERTINIMO ETAPAS. Įvertinimo proceso metu galima tinkamai įvertinti ir nustatyti kokybę, čia dažniausiai yra naudojami tokie skaičiavimo metodai, pradedant nuo paprasto investicijų pelno skaičiavimo iki konkuravimo strategijos įvertinimo, rizikos analizės, vertės kreivės ir įvairių metodų, susijusių su “akcininko vertės” skaičiavimu. Iš pavadinimų yra aišku, kad dauguma jų susiję su finansine analize. “Vertės kūrimas” tapo atskiru populiariu strategijos formavimo terminu, susijusiu su tokiais dalykais kaip įmonės rinkos vertė ir akcijų kapitalo kaina. Čia atsiranda prielaida, kad įmonės daro pinigus valdydamos pinigus. Šiame etape strategijų įvertinimas nėra apibrėžtas laike. Laiko veiksnys būtinai turi būti įvertintas.

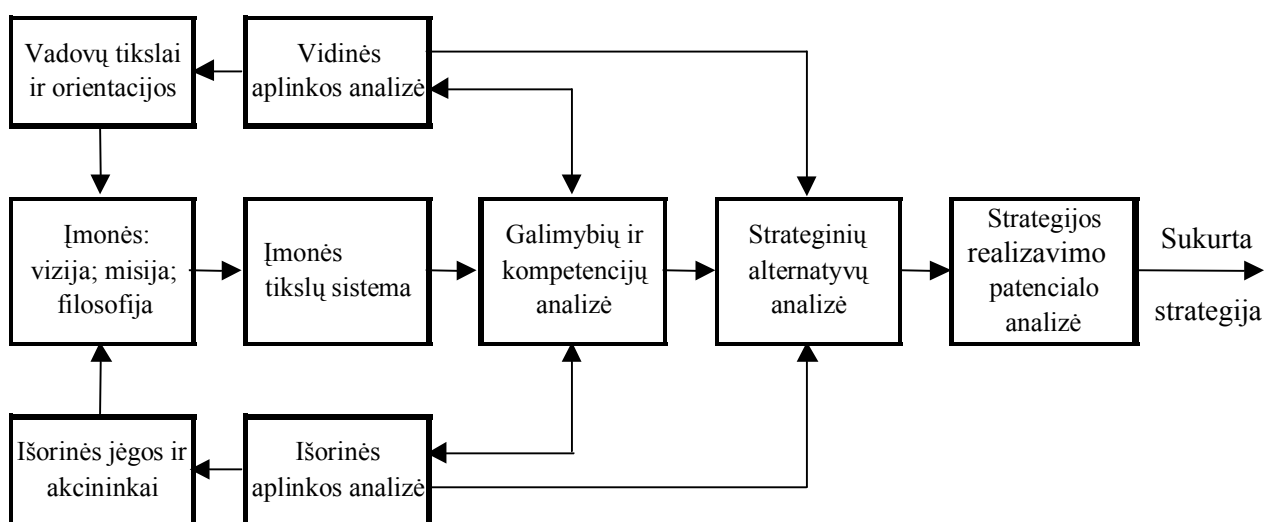
5. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO ETAPAS. Šiame etape daugelis modelių tampa labai detalūs. Praktikoje gali būti ir kitaip. Strategijos įgyvendinimo etapas yra labai svarbus. Norint sėkmingai įgyvendinti strategiją, reikia sudaryti aiškia ir išbaigtą įgyvendinimo programą. Kadangi praktikoje labai sunku yra nukrypti nuo šios įgyvendinimo programos, čia nemaža reikšmė tenka kontrolei. Šiame etape yra labai svarbu strategijos skaidymas į smulkesnius etapus, dalis. Kaip teigia Steiner'is: “Visos strategijos turi būti išskirstytos į smulkesnes dalis, norint jas sėkmingai įgyvendinti” [55, p.177]. Strategijų įgyvendinimas turi įvertinti daugybę hierarchijų, teikti didelę reikšmę skirtingiems lygiams ir skirtingiems laikotarpiams. Šioje hierarchijoje ilgo laikotarpio (dažniausiai penkerių metų) išsamūs strateginiai planai yra viršuje, toliau seka vidutinio laikotarpio planai, po kurių iš karto seka trumpalaikiai planai, dažniausiai nustatomi kitiems metams. Panaši yra tikslų hierarchija, išlaidų sąmatos hierarchija ir smulkesnių strategijos dalių hierarchija (bendroji, verslo ir funkcinė – šioje mokykloje paprastai matomos pozicijos, dažniau nei perspektyvos), ir programų veikimo hierarchija.

Pagaliau visi darbai – tikslai, išlaidų sąmata, strategijos, programos – yra įtraukiami kartu į planų vykdymo sistemą, kuri kartais yra kaip originalus planas. Tai galėtų būti labai tobulas planas, kaip 2 priede pateikta schema, kurią siūlo Stanford Tyrinėjimo Institutas ir kuri parodo taip vadinamą “Planų sistemą”.

Visų šių procesų pavadinimas yra planavimas, bet kaip pasiūlyta aukščiau, tai dažnai galima vadinti kontrole. Kiekviena išlaidų sąmata, smulkesni tikslai, vykdymo planas ir programa yra vykdoma kažkurios įmonės dalies – skyriaus, padalinio ar individo.

6. VISO PROCESO TVARKARAŠČIO SUDARYMAS. Turi būti numatyti ne tik atskiri proceso etapai, bet taip pat ir laikas, per kurį jie yra vykdomi. Autorius Steiner'is [55, p.177] pateikė viso modelio pradinį žingsnį, kurį jis pavadino “planas planui”. 3 priede pateikta schema vaizduoja procesą, panaudotą General Electric firmoje 1980 m., tada žymiausios strateginio planavimo kompanijos. Kiekvienais metais šis procesas prasidėdavo sausio 3 – iąją ir pasibaigdavo gruodžio 6 – ają. “Birželio viduryje” “vadybininkai ruošė apibrėžtus bendros strategijos ir tikslų teiginius” [32, p.31].

Steiner'is buvo vienas pirmųjų, kuris pasiūlė strategijos formavimo modelį. Strategijos formavimo modelis buvo daug kartų pildytas ir pastaruoju metu nusistovėjo tokia strategijos formavimo logika, kuri parodyta 1 paveiksle.



1 pav. Įmonės strateginės būklės ir galimų veiklos alternatyvų analizės procesas
Šaltinis: Jucevičius R. „Strateginis organizacijų vystymas“ p. 225

1.4. Įmonės esamos padėties analizė

Pirmiausia būtina įvertinti įmonės esamą padėtį. Esamos padėties analizę atliksime išskirdami dvi grupes: išorinę ir vidinę įmonės aplinką. Be to būtina įvertinti kiekvienos veiklos bei prekės efektyvumą, kitaip tariant, išsiaiškinti prekės gyvavimo ciklo stadiją, atlikti portfelio, SSGG analizę. Toliau remiantis tokio įvertinimo rezultatais, priimami sprendimai ar palaikyti šios veiklos

kryptis toliau, ar tą veiklą maksimaliai vystyti apriboto laiko intervale (nuimti derlių rinkoje), ar likviduoti.

1.4.1. Įmonės išorinės aplinkos analizė

Įmonės išorine aplinka laikytina visuma veiksmų, esančių už jos ribų ir galinčių vienokiu ar kitokiu būdu daryti įtaką jos veiklai, siekiant savų tikslų [26, p.195]. Įmonės išorinė aplinka radiciškai yra skirstoma į makroaplinką ir mikroaplinką.

Makroaplinką sudaro ekonominė, socialinė-kultūrinė, politinė-teisinė, technologinė ir ekologinė aplinkos

Ekonominė aplinka. Ekonominė aplinka tiek šalies, tiek tarptautiniu lygiu susiję su šalies ūkiu, kuriame įmonės veikia, raida ir kryptimi. Todėl kiekvienai įmonei svarbu susipažinti su ekonominiiais projektais arba prognozėmis. Ypač svarbu įmonėms pažinti ekonominę aplinką savo tikslinės rinkos viduje dar iki tol, kol šie veiksniai ją paveiks tiesiogiai. Įmonės vadovybė, įvertindama ekonominių veiksmų padėtį, turi atsižvelgti į tai: Ar lengva gauti kreditą? Kaip sukaupiamas kapitalas? Kokia yra pradinė palūkanų norma? Kokios palūkanų normos tendencijos? Koks infliacijos lygis? Kokios bendrojo nacionalinio produkto kitimo tendencijos? Kokios mokesčių normos? Koks yra nedarbo lygis? Kaip žmonės linkę leisti pinigus? Kokia yra perkamoji galia? Kokia bendroji pardavimų apimtis šalyje?

Ekonominėje marketingo aplinkoje veikia globalios jėgos, kurių kontroliuoti praktiškai neįmanoma, tačiau jos stipriai įtakoja tarptautinį verslą. Būtina į jas atsižvelgti ir priimti tam tikrus sprendimus [61, p.50]

Socialiė-kultūrinė aplinka. Socialinė-kultūrinė aplinka yra dinamiška. Konkrečių rūšių drabužių, knygų, žaislų ir kitų prekių paklausa keičiasi priklausomai nuo demografinių veiksmų, visuotinių įsitikinimų, vertybių, nuomonių, skonio ir gyvenamosios pokyčių.

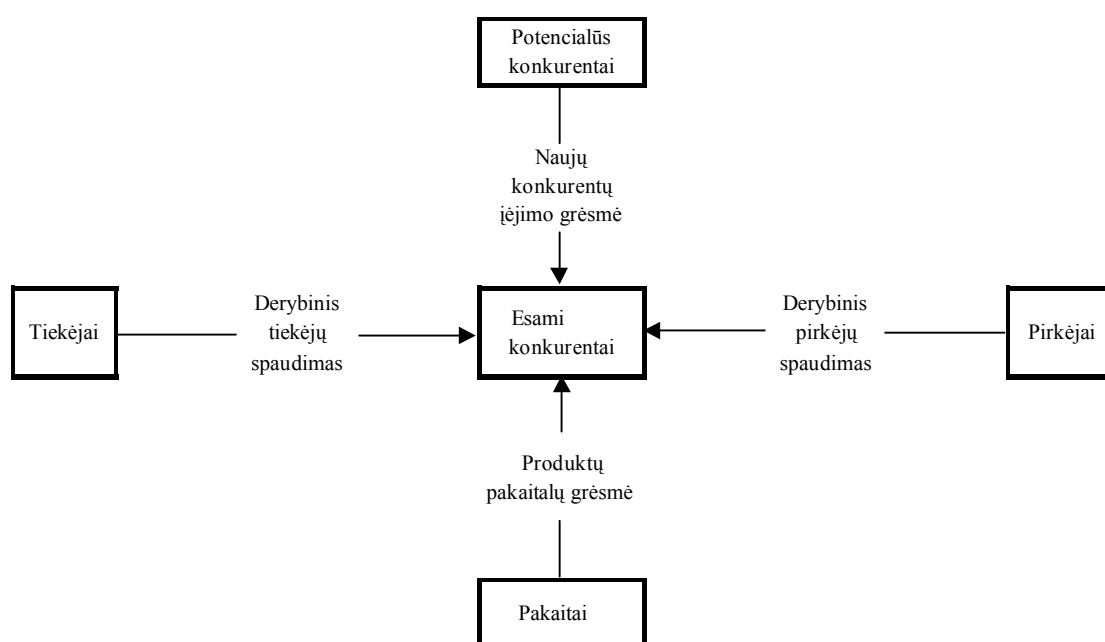
Politinė-teisinė aplinka. Politinė-teisinė aplinka nubrėžia įmonių veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Todėl strategijai sudaryti svarbi politinių veiksmų kryptis ir pastovumas. Vyriausybės politikos, reguliavimo, įstatymų raidos, politikos filosofijos pokyčiai gali versti įmones patikrinti ir pertvarkyti strateginius planus.

Paprastai vyriausybė, kaip makroaplinkos veiksnys, atlieka tris funkcijas: tiekėjos, vartotojos ir konkurentės. Vyriausybė kaip tiekėja nustato, kaip privatus sektorius naudos gamtinių išteklių ir nacionalinių žemės ūkių prekių atsargas. Vyriausybė kaip pirkėja gali per prekių ir paslaugų paklausą sukurti, išlaikyti, padidinti ar pašalinti palankias rinkos galimybes. Pagaliau valstybė gali būti beveik nepakeičiama rinkos konkurentė. Štai todėl ir svarbu žinoti valstybės planus [42, p.55].

Ekologinė aplinka. Šiuo metu vienas svarbiausių makroaplinkos veiksnių yra verslo ir ekologijos sąveika – žmonių ir kitų gyvių ryšiai su aplinka – oru, dirvožemiu bei vandeniu. Žala, kurią žmogus savo veikla padaro ekosistemai, paprastai priklauso nuo taršos [26, p.57]. Verslų plėtojimas yra pagrindinė taršos didėjimo priežastis. Verslininkai turi prisiimti atsakomybę už taršos mažinimą: nuodingas šalutines prekes šalinti iš pagrindinių gamybos procesų ir neutralizuoti anksčiau jų padarytą aplinkai žalą.

Technologinė aplinka. Pasaulyje vyksta techninės revoliucijos procesas. Naujai atsirandantys techniniai procesai keičia įmonės veiklos pobūdį ir tikslus. Naujos technologijos keičia gamybos, informacijos tvarkymo ir išlaidų mažinimo būdus. Technologiniai proveržiai gali sukurti naujas rinkas, naujus gamybos ir marketingo metodus, naujas prekes, kurios užgožia iki tol gamintąsias [26, p.55]. Įgyvendinant technologines naujoves svarbu nustatyti, kada tai bus atlikta ir kiek kainuos. Be to, apskaičiuotąsias išlaidas reikia palyginti su nuostoliais, kuriuos įmonė patirtų, nepajėgdama konkuruoti rinkoje. Įmonei, kaupiančiai informaciją apie esamas naujas technologijas, labai svarbus technologinis prognozavimas. Tai palankios ateities numatymo ir jos galimo poveikio ūkio šakai bei pačiai įmonei nustatymo procesas. Technologinis prognozavimas vadovams gali būti priemonė nustatyti, kurias naujas technologijas verta diegti [26, p.56].

Konkurencinė aplinka. Mokslinėje literatūroje konkurentų analizei skiriama labai daug dėmesio. Pateikiamos įvairios jų tyrimo metodikos, tačiau dauguma jų remiasi tuo pačiu metodologiniu požiūriu. Tai Porter'io pasiūlytasis penkių konkurencinių jėgų modelis (2 pav.).



2 pav. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis

Šaltinis: Jucevičius R. „Strateginis organizacijų vystymas“ p. 198

Šiame modelyje išskiriamos penkios pagrindinės aplinkoje veikiančios jėgos, lemiančios visą konkurencinę aplinką:

1. Esami konkurentai;
2. Potencialūs konkurentai;
3. Prekių pakaitai;
4. Tiekėjai;
5. Pirkėjai.

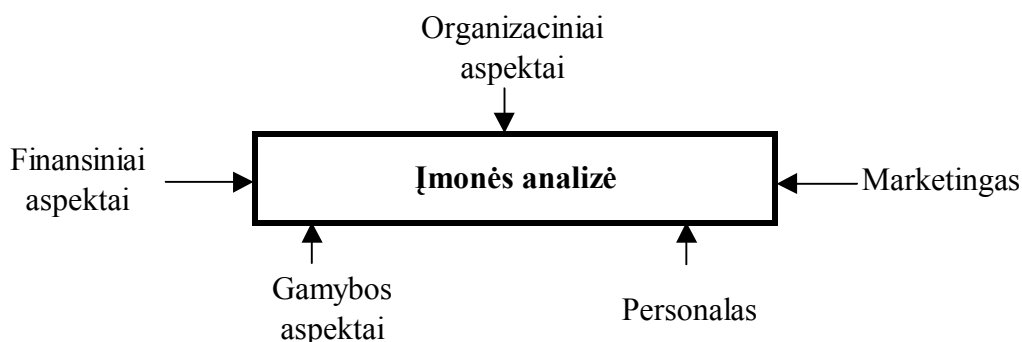
Visų šių konkurencinių jėgų įtaka konkurencijos stiprumui yra skirtinga, neretai netiesioginė [45, p.61-62].

Modelio esmė ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne tik, o dažnai ir ne tiek esami konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro.. Atkakliausia konkurencija vyksta tarp įmonių, siūlančių tokią pačią ar panašią prekę (paslaugą), tai yra tarp esamų konkurentų [26, p.197].

1.4.2. Įmonės vidinės aplinkos analizė

Tradicinis požiūris į įmonės analizę išreiškiamas šiai analizei pasirenkant penkis pagrindinius tokią aplinką apibūdinančius objektus [26, p.206]:

1. Organizaciniai aspektai: struktūra, sistemos, vidinė komunikacija, valdžios struktūra, procedūros, stilius ir kt.;
2. Marketingas: rinkos, strategijos;
3. Personalias: darbo santykiai, mokymas, vertinimo sistemos, samda ir pan.;
4. Gamybos aspektai: pastatai, įrengimai, technologija, žaliavos, novacijos;
5. Finansiniai aspektai: pelningumas, likvidumas, apyvartumas, investavimo galimybės ir kt.



3 pav. Įmonės analizės modelis

Šaltinis: Jucevičius R. „Strateginis organizacijų vystymas“ p. 206

Be šių įmonę apibūdinančių objektų, būtina panagrinėti vidinės įtakos grupes:

1. Savininkus;
2. Vadovus;
3. Darbuotojus.

Visi jie turi savus interesus ir požiūrį į įmonę, jos paskirtį. Esant konfliktiniams požiūriams, itin nukenčia bendras veiklos rezultatyvumas ir efektyvumas. Įmonės vadovai realiai čia yra svarbiausia įtakos grupė, nors jie gali ir nebūti šio verslo savininkais. Vertinant įmonės vadovus, ypač strateginiu aspektu, svarbu deramai suprasti jų veiklos varomąsias jėgas. Svarbiausia tokia jėga yra **vizijos** turėjimas [26, p.206].

Ne ką mažiau svarbus ir žemesnio lygio vadovų vaidmuo. Ypač jis svarbus kuriant įmonės kultūrą ir vidinį klimatą, palankius asmeninius santykius. Svarbiausias analizės objektas yra darbuotojų įsijungimo į įmonę, savęs sutapatavimo su ja laipsnis. Gana gerai šį aspektą parodo Visuminės kokybės valdymo sistemos veikimas įmonėje ir darbuotojų atlyginimo už darbą sistema. Labai svarbu, kad šie du aspektai būtų tinkamai suderinti [26, p.207].

Pagrindinis sėkmės veiksnys yra marketingas. Todėl labai svarbu išsiaiškinti įmonės marketingo sistemos galimybes bei trūkumus, išsiaiškinant šiuos klausimus [42, p.105]:

Prekės pozicija: 1. Kurią rinkos dalį turi įmonė? Ji plečiasi ar siaurėja? 2. Kaip tai dera su konkurentų pozicija? 3. Kaip prekės kaina derinasi su konkurentų? 4. Kaip prekę vertina vartotojai? 5. Kokios prekės problemos? 6. Kaip prekę apsaugota nuo konkurentų? 7. Kaip kinta šios prekės rinka? 8. Koks prekės gyvavimo ciklas? 9. Kokie prekės pozicijos privalumai ir trūkumai?

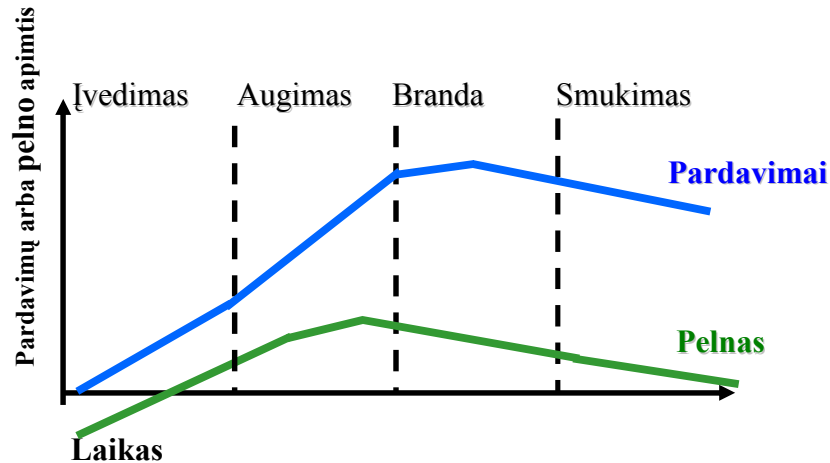
Marketingo sugebėjimus: 1. Kokie naudojami prekių paskirstymo kanalai? Palyginti su konkurentais; 2. Kiek verslas priklauso nuo marketingo veiksmų? 3. Kokie sugebėjimai kurti naujas prekes? 4. Kokiose marketingo srityse įmonė yra stipri arba silpna;

Buvusias strategijas ir tikslus: 1. Kokie buvo įmonės pagrindiniai tikslai? 2. Ar jie pasiekti? 3. Kokios buvo naudojamos strategijos? 4. Ar šios strategijos buvo sėkmingos.

Esamosios finansinės ataskaitos naudojamos finansiniams aspektams įvertinti. Šios ataskaitos rodo įmonės raidos perspektyvą. Paprastai manoma, kad praeities elgesys lemia dabartinį pajėgumą ir laukiamą ateitį. Pelno (nuostolių) ataskaitų ir balanso informacija sudaro galimybę įvertinti santykinį įmonės finansinį pranašumą. Įmonė, prieš keldama bet kurią naują tikslą, privalo bent jau įvertinti savo finansinį pajėgumą ir galimybę padidinti kapitalą, o taip pat ir grynąjį apyvartinį turtą [42, p.104].

1.4.3. Prekės gyvavimo ciklo koncepcija

Prekės gyvavimo ciklas susideda iš keturių raidos tarpinių: įvedimo, augimo, brandos ir smukimo. Prekės gyvavimo ciklas paprastai vaizduojamas grafiškai 4 paveiksle.



4 pav. Prekės gyvavimo ciklas

Šaltinis: Котлер Ф. Основы. маркетинга., p. 302

Prekės paklausa didėja įvedimo ir augimo tarpseuose, nusistovi brandos tarpseuje ir mažėja smukimo tarpseuje. Prekės įvedimo metu galimi nuostoliai, kurie dažniausiai neišvengiami. Įsisavinant auga pelno norma. Tačiau tam tikru momentu atsiranda naujos – konkurencinės prekės, kurios mažina seniau gaminamų prekių paklausą, mažina jų kainą ir daro jas nuostolingomis. Svarbu suprasti, kad vėliausiai brandos stadijoje reikia pradėti galvoti apie naujos prekės ruošimą rinkai; naujų prekių įsisavinimą planuoti atsižvelgiant į joms būdingas įvairias gyvavimo ciklo tarpseųjų trukmes. Todėl svarbu, kad tarp įvedimo, augimo ir brandos tarpseuose esančių prekių būtų atitinkamos proporcijos.

Skirtingose prekės gyvavimo ciklo stadijose taikomos strategijos [75, p 95]:

Įvedimo stadijoje: 1. Greito nugriebimo strategija (numato didelę kainą ir dideles rėmimo išlaidas); 2. Lėto nugriebimo strategija (numato didelę kainą ir mažas rėmimo išlaidas); 3. Greito įsiskverbimo strategija (numato mažą kainą ir dideles rėmimo išlaidas); 4. Lėto įsiskverbimo strategija (numato nedidelę kainą ir mažas rėmimo išlaidas);

Augimo stadijoje: 1. Naujų paskirstymo kanalų radimas; 2. Reklamos intensyvinimas; 3. Kainos mažinimas; 4. Prekės modifikavimas;

Brandos stadijoje: 1. Prekės modifikavimas; 2. Rinkos modifikavimas; 3. Marketingo priemonių modifikavimas;

Smukimo stadijoje: rimtų priemonių įmonė paprastai nesiima.

Šis metodas padeda suprasti prekės vystymosi dėsningumą.

1.4.4. Portfelio analizė

Portfelio analize nustatomos prekės rinkos galimybės, t.y. prekė pozicionuojama [65, p.38]. Portfelio metodo pritaikymas turi tris pagrindines sritis:

1. Numato objektyvų strateginių kriterijų priimant sprendimus dėl verslo investicijų ar kapitalo susigrąžinimo;
2. Padeda korporacijų centriniams valdymo padaliniais imtis dukterinių verslų tokiu būdu, kokio kiti modeliai neleistų;
3. Portfelio analizė yra efektyvi pagalba strateginiam mąstymui.

Yra trys pagrindiniai portfelio analizės metodų privalumai [49, p.117-118]:

- 1) padeda išsiaiškinti verslo silpnąsias bei stipriąsias puses – apžvelgti visą verslą;
- 2) nustatyti pinigų generavimo centrus bei reikalavimus jiems;
- 3) turėti įrankį, apsprendžiantį strateginius kiekvieno verslo vieneto sprendimus.

Portfelio metodai turi būti taikomi labai atsargiai. Jie gali “nuvesti” įmonę į tokią būseną, kai skiriama per daug reikšmės rinkos dalies augimui ir pradedama gaminti kita prekė, kai nesirūpinama geru esamų prekių valdymu. Rezultatai priklauso nuo įvertinimo svarbos, jais gali būti manipuluojama, siekiant sukurti norimą lokaciją matricoje. Be to, naudojant portfelio metodus, prekės gali atsidurti toje pačioje matricos dalyje, nors iš tiesų jos yra skirtingos. Taip pat dauguma prekių atsidurs matricos viduryje ir tada sunku numatyti, kokia turėtų būti tinkama strategija.

Tačiau portfelio metodai pagerina vadybininkų analitinius ir strateginius sugebėjimus ir leidžia jiems priimti labiau pagrįstus griežtus sprendimus, o ne paremtus vien nuojauta [49, p.118].

Tyrimai rodo, kad iki 75 procentų didžiausių (iš viso 500) JAV kompanijų taiko savo veikloje portfelio analizę. Kodėl tai yra daroma? Visų pirma – aukščiausia vadovybė gali įvertinti kiekvieną iš turimų prekių individualiai, nustatyti tikslus ir paskirstyti išteklius. Antra – tai padidina išorinės informacijos panaudojimą strateginių sprendimų pagrįstumui. Trečia – išskyla klausimas, kur efektyviau galima būtų panaudoti pinigus [49, p.118-119].

Aptariant prekės poziciją rinkoje, jos padėtį, lyginant su kitomis konkuruojančiomis prekėmis, naudojamas Bostono matricos modelis. Šį modelį sudarė Bostono konsultavimo grupė (Boston Consulting Group), todėl modelis pavadintas Bostono matrica. “Boston Consulting group” matrica gali būti sudaroma kaip atskiroms rinkoms taip ir visoms rinkoms kartu, kaip atskiroms prekėms - taip ir visos įmonės lygyje.

Modelio sudarytojai teigė, kad svarbiausi veiksniai, sąlygojantys įmonės ilgo laikotarpio pelną, yra rinkos augimo tempai ir užimama padėtis rinkoje. Modelyje yra akcentuojama piniginių

srautų judėjimo svarba. Bendrosios tendencijos, susijusios su dviem pelno determinantais, yra šios: kuo didesnę rinkos dalį įmonė užima, tuo daugiau galimybių ji turi pelningai dirbti, nes daugiau gamindamos, gali naudotis privalumais; ir kuo spartesnis rinkos augimas, tuo įmonė turi didesnę galimybę gauti pelną, nes yra vietos verslo plėtimui. [49, p.115]. Bostono matrica parodyta 5 paveiksle.

| | | | Santykinė rinkos dalis | |
|----------------------|---------------|---------|-------------------------------|----------------------|
| | | | Didelė | Maža |
| Rinkos tempas | augimo | Greitas | <i>Žvaigždės</i> | <i>Sunkūs vaikai</i> |
| | | Lėtas | <i>Melžiamos karvės</i> | <i>Šunys</i> |

5 pav. Bostono matrica

Šaltinis: Ratkevičienė V., Jankūnienė J. Požiūrių į organizacijų strategijos kūrimą vertinimas, p. 116

Žodis “santykinė” rodo vertinamų rodiklių skirstymą pagal atskiras prekes, atsižvelgiant į jų svarbą. Rinkos augimo tempus reikia parodyti už kokį tai laikotarpį, sakysime už metus. Duota matrica apibūdina tokią situaciją: kuo didesni rinkos augimo tempai, tuo didesnės plėtros galimybės; kuo didesnė santykinė rinkos dalis, tuo stipresnė įmonės pozicija konkurencinėje kovoje. Jeigu prekės charakterizuojamos aukštomis abiejų rodiklių reikšmėmis, tai jos vadinamos “žvaigždėmis” ir jas reikia palaikyti bei tvirtinti rinkoje. Šios prekės yra savo rinkos segmentų lyderės, turinčios didelę paklausą ir duodančios didelį pelną [70, p.38]. Tiesa, “žvaigždės” turi vieną trūkumą: kadangi rinka plečiasi greitu tempu, tai “žvaigždės” reikalauja didelių investicijų, tokiu būdu lyg “suvalgydamos” uždirbtus pinigus.

Jeigu prekės charakterizuojamos didele santykinės rinkos dalimi ir lėtu rinkos augimo tempu, tai jos vadinamos “melžiamomis karvėmis” ir tampa įmonės piniginių išteklių generatoriais, todėl, kad nereikia skirti lėšų prekės ir rinkos plėtrai (rinka nedidėja arba didėja nežymiai), bet tokiu atveju neužtikrinama ateitis. “Melžiamų karvių” grupei priklausančioms prekių kombinacijoms būdingas lėtas rinkos augimo tempas, tačiau šios prekės garantuoja įmonei monopolines pozicijas ir aukštą pelningumo lygį, nes užima didelę rinkos dalį [49, p.38].

Kai santykinė rinkos dalis yra maža ir rinkos augimo tempas greitas, tokios prekės vadinamos “sunkūs vaikai”. Šiai grupei priklausančios prekės kombinacijos užima nedidelę rinkos dalį. Kai santykinė rinkos dalis maža ir rinkos augimo tempas lėtas, tokios prekės vadinamos “šunimis”. Šios prekės garantuoja minimalų pelną arba minimalius nuostolius. Jų reikia pagal

galimybes atsisakyti, nesant rimtų priežasčių jų išsaugojimui [70, p.38]. Paprastai naudojant “Boston Consulting group” matricą, naudojamas trečias rodiklis, kurio reikšmė proporcinga apskritimo spinduliui, praveštam apie tašką, kuris charakterizuoja prekės padėtį matricoje. Toks rodiklis paprastai būna pardavimo apimtis arba pelnas. Sėkmingos prekės, kaip taisyklė pradeda savo gyvavimą rinkoje kaip “sunkūs vaikai”, po to jos pereina į “žvaigždes”, esant prisotintai paklausai pereina į “melžiamas karves” ir pabaigia savo gyvavimą rinkoje kaip “šunys” [70, p.38].

Bostono matrica parodo, kaip turėtume valdyti pinigų srautus. Pinigų srautą iš melžiamų karvių turėtume nukreipti link žvaigždžių, kurios sustojus augti rinkai, taps melžiamomis karvėmis. Jeigu įmonė pajėgs skirti reikalingą lėšų kiekį sunkiems vaikams, tai šie įgiję konkurencinį pranašumą, taps žvaigždėmis. Jei sunkūs vaikai papildomo finansavimo negaus, tai išnyks. Pagal modelio tvirtinimą – šunų finansuoti neapsimoka [49, p.115]. Ratkevičienė V. Ir Jankūnienė J. savo darbe *Požiūrių į organizacijos strategijos kūrimą vertinimas* nurodo Bostono matricos trūkumą: Bostono matricos modelis aptaria įmonės prekių pozicijos rinkoje subalansuotumą, bet išskyrus piniginių lėšų valdymą, nenurodo konkretesnės strategijos, kaip to pasiekti. [49, p.116].

Rinkos augimo tempo neigiamoms reikšmėms pažymėti yra naudojama sudėtingesnė matricos forma, kuri pateikta 6 paveiksle.

| | | | |
|-----------------------|-----------|-------------------------------|-----------------------|
| Rinkos augimas | Didelis | <i>Žvaigždės</i> | <i>Sunkūs vaikai</i> |
| | Mažas | <i>Melžiamos karvės</i> | <i>Šunys</i> |
| | Neigiamas | <i>Stiprūs arkliai</i> | <i>Paukščiai dodo</i> |
| | | Didelė | Maža |
| | | Santykinė rinkos dalis | |

6 pav. Bostono matricos išplėsta koncepcija

Šaltinis: Голубков Е.П. Основы маркетинга, p. 39

Iš paveikslu matyti, kad atsiranda dvi papildomos prekių pozicijos: “stiprūs arkliai”, garantuojantys nedideles pinigines lėšas ir “paukščiai dodo”, atnešantys įmonei nuostolius. Įmonės vadovybė, atsižvelgdama į matricose parodytus rezultatus, turi spręsti klausimą dėl prioritetinių investicijų krypčių pasirinkimo, kad užvaldyti didesnę rinkos dalį, o gal būt atsisakyti gaminti kokią tai prekę.

Pagrindinis BCG matricos privalumas - ji yra paprasta, gerai paaiškina ir parodo įmonės valdymo mechanizmą, tačiau BCG matrica turi esminių trūkumų [70, p.39-40]:

1.Sunku surinkti duomenis apie užimamą rinkos dalį ir rinkos augimo tempus (šis trūkumas nesunkiai gali būti įveiktas);

2.Matricos pagalba atskleidžiami įmonės padėties rinkoje statistiniai duomenys, kurių pagalba neįmanoma numatyti kokiam matricos kvadrato bus tiriama prekė ar įmonė po metų. Trūkumą autorius siūlo sumažinti, atliekant pakartotiną duomenų rinkimą tam tikrais laiko intervalais ir juos fiksuojant kiekvienos prekės judėjimo kryptimi matricos langeliuose. Tokia informacija jau yra vertinga prognozuojant.

3.Matrica neįvertina atskirų verslo vienetų tarpusavio ryšių (sinerginis efektas). Jeigu tokie tarpusavio ryšiai egzistuoja - duota matrica atspindi iškreiptus rezultatus.

4.Rinkos patrauklumas įvertinamas tik pagal pardavimo apimčių pasikeitimo greičio rodiklį, o verslo pozicija įvertinama tik pagal užimamos rinkos dalies rodiklį - tai labai supaprastintas būdas.

Šiems trūkumams pašalinti yra naudojama “General Electric” kompanijos matrica, kuri yra logiškas BCG matricos patobulinimas. Įmonės patrauklumas įvertinamas naudojant šioje matricoje du rodiklius: įmonės poziciją (jėgą) pramonės šakoje ir pramonės šakos patrauklumą. 7 paveiksle pavaizduota “General Electric” kompanijos matrica, kartu nurodant galimas alternatyvias strategijas.

| | | | | |
|-------------------------------|-----------|----------------------------|---|--|
| Šakos patrauklumas | Didelis | Investavimas ir augimas | <i>Investavimas ir augimas</i> | <i>Pasirinkimas</i> |
| | Vidutinis | Investavimas ir augimas | <i>Pasirinkimas</i> | <i>Derliaus surinkimas ir išėjimas iš rinkos</i> |
| | Mažas | <i>Pasirinkimas</i> | Derliaus surinkimas ir išėjimas iš rinkos | <i>Derliaus surinkimas ir išėjimas iš rinkos</i> |
| | | Aukšta | Vidutinė | Žema |

Pozicija pramonės šakoje

7 pav. “General Electric” kompanijos matrica

Šaltinis: Голубков Е.П. Основы маркетинга, p. 40

Įmonės poziciją pramonės šakoje apsprendžia šie rodikliai: santykinė rinkos dalis, jos dinamika, pelno dydis, imidžas, kainos konkurentiškumo laipsnis, produkcijos kokybė, tiekimo efektyvumas, rinkos geografinė padėtis, darbo su partneriais efektyvumas [70, p.39]. Dar galima naudotis šių rodiklių atranka. Matricoje naudojami trys įmonės pozicijos pramonės šakoje lygiai: aukšta, vidutinė, žema.

Pramonės šakos patrauklumą apsprendžia šie rodikliai: rinkos dydis ir rinkos įvairumas, rinkos augimo tempai, konkurentų skaičius, pramonės šakos vidutinio pelno dydis, paklausos cikliškumas, pramonės šakos sąnaudų struktūra, kainų politika, įstatymų bazė, darbo išteklių [70, p.40]. Matricoje naudojami taip pat trys šakos patrauklumo lygiai: didelis, vidutinis, mažas. “General Electric” kompanijos matricoje linijų susikirtimas sudaro tinklą, kuris skirstomas į tris zonas (žr. 7 pav.):

1. Zoną, kur įmonė turi investuoti (trys viršutiniai kvadratai);
2. Zoną, kur investicijos palaikomos tame pačiame lygyje (trys viduriniai kvadratai);
3. Zoną, kurioje siekiama gauti maksimalų pelną ir po to ji paprasčiausiai paliekama (trys kvadratai apačioje).

Sekantis portfelio analizės modelis yra Shell/DPM matrica (DPM – Direct Policy Matrix – naudojamos politikos matrica). Ši matrica pateikta 8 paveiksle.

| | | | | |
|-------------------------------|-----------|---|--|---|
| Šakos patrauklumas | Didelis | <i>Padvigubinti gamybos apimtis arba pakeisti verslą</i> | <i>Konkurencinių privalumų stiprinimo strategija</i> | <i>Esamo verslo lyderiavimo strategija</i> |
| | Vidutinis | <i>Atsargiai tęsti verslą arba dalinai nutraukti gamybą</i> | <i>Atsargiai tęsti verslą</i> | <i>Augimo strategija</i> |
| | Mažas | Verslo nutraukimo strategija | <i>Dalinio nutraukimo strategija</i> | <i>Grynųjų pinigų generavimo strategija</i> |
| | | Žema | Vidutinė | Aukšta |

Verslo pozicija

8 pav. Shell/DPM matrica

Šaltinis: Голубков Е.П. Основы маркетинга, p. 43

Shell/DPM matricoje, palyginus su “General Electric” kompanijos matrica, yra naudojama daugiau kiekybinių verslo rodiklių. Jeigu “Boston Consulting group” matricoje strateginio pasirinkimo kriterijus yra grynų pinigų srautas, kuris yra trumpalaikio planavimo rodiklis; o “General Electric” kompanijos matricoje atvirkščiai – strateginio pasirinkimo kriterijus yra investicijų grąža, kuris yra ilgalaikio planavimo rodiklis, tai Shell/DPM modelyje priimant strateginius sprendimus vadovaujamosi abiem rodikliais [70, p. 42]. Atsižvelgiant į šios matricos privalumus (naudojant daugiau kiekybinių verslo rodiklių), kai kurios kapitalui imlios pramonės šakos; kaip chemijos, naftos perdirbimo, metalurgijos; atliekant strateginę analizę ribotai naudojasi šia matrica.

Shell/DPM modelis padeda vadovams orientuotis persikirstant piniginius srautus iš tų veiklos sričių, kuriose sutelkiami piniginiai srautai, į kitas veiklos sritis, kuriose didelė kapitalo grąža [70, p. 42].

Sekantis portfelio analizės modelis yra ADL matrica, kuri dar vadinama “Konkurentabilumas- gyvavimo ciklo stadija” matrica [70, p.43]. ADL matrica pavaizduota 4 priede

Analizuojamos prekės gali patekti į vieną iš trijų strategijos pasirinkimo zonų. Didžiausią strategijos pasirinkimo diapazoną turi “jaunos”, užimančios dominuojančią poziciją rinkoje prekės. “Senos”, nekonkurentabilios prekės, esančios matricos apačioje dešiniajame kampe, reikalauja

radikalių sprendimų, kaip žymus šių prekių gamybos sumažinimas arba esamo verslo visiškas atsisakymas [70, p.43].

Portfelio metodų taikymas suteikia nemažai naudos. Šie metodai padeda vadovams galvoti strategiškiau ir, žiūrint į ateitį, geriau suprasti savo verslo ekonomiką, pagerinti planų kokybę, sukurti geresnius ryšius tarp skirtingų verslų ir įmonės valdymo, išryškinti informacijos trūkumą ir svarbiausius rezultatus, eliminuoti silpnesnius verslus bei sustiprinti investicijas į naudingą verslą. Bet didelis verslo portfelio metodų trūkumas tas, kad jie pagrindiniu ištekliu laiko grynus pinigus, t.y. visai neatsižvelgia į vadovų sugebėjimus. Pagal portfelio metodus, įmonės sėkmė slypi išoriniuose veiksmuose – rinkos patrauklume, sugebėjime konkuruoti, rinkos dalyje ir t.t. Tačiau į analizę neįtraukiamos sėkmingo vadovavimo, aukštos kvalifikacijos specialistų ir kitų išteklių veiksniai.

1.4.5. SSGG analizė

Mokslinėje literatūroje šis metodas žinomas kaip SSGG, [25, p.231]. Jo esmė – išsiaiškinti įmonės pranašumus ir galimybes bei parengti subalansuotas strategijas. Įvairūs autoriai SSGG analizę atlieka pagal skirtingas metodikas. Pvz., Kotler (1991) akcentuoja marketingo analizės aspektą, leidžiantį palyginti savo įmonę su konkurentais. Kiti autoriai daugiau dėmesio skiria pagrindinių sėkmės veiksnių analizei. Palubinskas G.T. akcentuoja įmonės stiprumo, silpnumo, galimybių ir grėsmių suderinamumą [42, p.98].

SSGG analizė yra panaši į balanso sudarymą. Įmonės pranašumai ir galimybės sudaro konkuruojančiųjų aktyvą, o trūkumai ir grėsmės – yra konkuruojančiųjų pasyvas [24, p.99]. Palubinskas G.T. savo knygoje *Strateginio planavimo procesas* akcentuodama įmonės stiprumo, silpnumo, galimybių ir grėsmių suderinamumą, pateikia šių sąvokų apibrėžimus.

Pranašumai – tai ištekliai, sugebėjimai ir kitos stipriosios savybės (požymiai), palyginti su konkurentais. Jie gali būti finansiniai, marketingo, organizaciniai arba darbo išteklių.

Trūkumai – tai išteklių, meistriškumo, sugebėjimų silpnosios pusės, trukdančios įmonės darbą. Jie taip pat gali būti finansiniai, marketingo, organizaciniai, techniniai arba darbo išteklių.

Galimybės – tai palankios sąlygos įmonės aplinkoje. Galimybių šaltiniai yra šie: tendencijos, technologiniai pokyčiai, pasikeitimai konkurencijoje, reguliavimo pakitimai ir naujų rinkų radimas.

Grėsmės – tai nepalankūs veiksniai įmonės aplinkoje. Jie yra pagrindinės kliūtys įmonei, siekiančiai savo tikslų. Grėsmes sukelia: nauji konkurentai, technologiniai pokyčiai, lėta rinkos plėtra, nauji apribojimai ir išaugusi pirkėjų ar tiekėjų derėjimosi galia. [11, p.98-99].

Bendra SSGG analizės logika išreiškiama tokia nuoseklių **veiksmų seka** [26, p 231]:

1. Pagrindinių įmonės veiklos aplinkos galimybių identifikavimas.

2. Pagrindinių grėsmių, galinčių kilti šioje aplinkoje, identifikavimas.
3. Įmonės stipriųjų savybių, esminio konkurencinio pranašumo veiksnių nustatymas.
4. Įmonės strateginio pažeidžiamumo, jos silpnųjų savybių identifikavimas.

Potencialūs vidiniai pranašumai ir trūkumai, galimybės bei grėsmės gali būti šios [42, p.99-101]:

Potencialūs vidiniai pranašumai: išskirtinė kompetencija pagrindinėse sėkmę lemiančiose srityse, pakankami finansiniai ištekliai, pirkėjų pagarba (pripažinimas), pripažįstamas pirmavimas rinkoje, gerai suderintos funkcinės strategijos, galimybė pasinaudoti masto ekonomija, nepriklausomybė (bent šioje srityje) nuo stipraus konkurentų spaudimo, patentuota technologija, kaštų pranašumai, puikios reklaminės kompanijos, kvalifikuotas naujovių diegimas, vykęs vadovavimas, pažangios patirties taikymas, geresnis gamybos galimybių naudojimas, puikūs techniniai įgūdžiai.

Potencialūs vidiniai trūkumai: aiškios strateginės krypties neturėjimas, pasenę gamybiniai pajėgumai, pelningumas žemesnio kaip vidutinio lygio, vadovavimo ir meistriškumo stoka, svarbiausių įgūdžių ir kompetencijos stoka, sunkumai įgyvendinant strategiją dėl duomenų stokos, sunkumai dėl vidinių veiklos problemų, mokslinio tyrimo atsilikimas, per siauras gaminių asortimentas, prastokas įvaizdis rinkoje, silpnas paskirstymo tinklas, per dideli bendrieji kaštai, tenkantys gaminio vienetui, palyginti su pagrindiniais konkurentais.

Potencialios išorinės galimybės: papildomų pirkėjų grupių aptarnavimas, įėjimas į naujas rinkas ar segmentus, asortimento išplėtimas, tenkinant įvairesnius vartotojų poreikius, giminingų prekių įvairovė, vertikali integracija (su tiekėjais ir skirstytojais), prekybos kliūčių patraukliose užsienio rinkose panaikinimas, santarvė tarp besivaržančių įmonių, spartesnė rinkos plėtotė.

Potencialios išorinės grėsmės: užsienio konkurentų su mažesniais kaštais įėjimas į rinką, pakaitų pardavimų padidėjimas, sulėtėjusi rinkos plėtotė nepalankūs valiutos keitimo kurso ir užsienio valstybių prekybos politikos pasikeitimai, brangaus pertvarkymo būtinumas, pažeidžiamumas dėl nuosmukio ir verslo ciklo, stiprėjanti pirkėjų arba tiekėjų derėjimosi galia, pirkėjų poreikių ir skonių pokyčiai, nepalankūs demografiniai pokyčiai.

Surašius visus įmonės pranašumus ir trūkumus, galimybes ir grėsmes, reikia atsakyti į keletą klausimų:

1. Ar įmonė turi kokių nors ypatingų vidinių pranašumų ar lemiamų sugebėjimų, kad jais galėtų grįsti strategiją?
2. Ar įmonės trūkumai daro ją konkurenciškai pažeidžiamą ir (arba) neleidžia panaudoti tam tikrų galimybių? Kokius trūkumus strategija reikalauja panaikinti?
3. Kokias galimybes įmonė savo meistriškumu ir ištekliais gali sėkmingai panaudoti.

4. Kokios grėsmės vadovams kels daugiausia rūpesčių ir kuriuos strateginius veiksmus jie aptars kurdami gerą gynybą?

Stiprių ir silpnų įmonės pusių analizė atliekama naudojant 4 priede pateiktą formą. Siūloma apjungti duomenis, atvaizduotus 4 priede ir pateikti juos “svarbumas-efektyvumas” matricoje, kuri parodyta 9 paveiksle.

| Svarbumas | Efektyvumas | |
|-----------|-----------------------------|---|
| | Silpnas | Stiprus |
| Didelis | Reikalauja ypatingo dėmesio | Toliau tęsti aukštą lygį |
| Mažas | Žemas prioritetas | Ypatingas dėmesys mažareikšmiams faktoriams |

9 pav. Matrica “Svarbumas- efektyvumas”

Šaltinis: Голубков Е.П. Основы маркетинга, p. 47

Kad sėkmingai veikti perspektyvoje, įmonė turi mokėti prognozuoti tai, kokie sunkumai jos laukia ateityje ir tai, kokios naujos galimybės gali įmonei atsirasti. Todėl tiriant išorinę aplinką, strategijos formavime kreipiamas didelis dėmesys pavojų ir galimybių nustatymui [70, p.47].

Išskyrus stiprias ir silpnas įmonės puses, identifikavus aplinkos galimybes ir grėsmes, sudaroma SWOT matrica, kuri parodyta 10 paveiksle.

| | | |
|--|--|--|
| Įmonės stipriosios pusės 1. 2. 3. . | | Įmonės silpnosios pusės 1. 2. 3. . |
| <i>Įmonės stipriųjų savybių panaudojimas galimybėms realizuoti</i> | Aplinkos galimybės 1. 2. 3. . | <i>Įmonės silpnųjų savybių neutralizavimas pasinaudojant galimybėmis</i> |
| <i>Įmonės stipriųjų savybių panaudojimas pavojams išvengti</i> | Aplinkos pavojai 1. 2. 3. . | <i>Silpnųjų įmonės pusių stiprinimas</i> |

10 pav. SSGG matrica

Šaltinis: Голубков Е.П. Основы маркетинга, p. 48

SSGG analizės metodas labai plačiai taikomas praktikoje, rengiant įmonių strategiją ar marketingo planus. Šios metodikos privalumai akivaizdūs. Pagrindinė taikymo problema – kaip gauti patikimą informaciją. Šią analizę reikia atlikti nuolat. Antraip įmonė rizikuoja kad dėmė taps praraja, o pati įmonė praras strateginę poziciją aplinkos atžvilgiu [39, p. 69].

1.5. Įmonės vizijos, misijos formulavimas ir tikslų parinkimas

Plačiausia, o kartu ir abstrakčiausia kategorija yra vizija. Ji apima misiją, filosofiją ir kultūrą, kokios jos turėtų būti įmonėje.

Vizija – tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas. Vizijoje turi atsispindėti tokie svarbūs veiklos komponentai kaip: vartotojai; prekė, paslauga; rinkos; technologija; augimo perspektyva; filosofija; išteklių ir sugebėjimai; personalo politika; visuomenės prestižas. Vizija gali būti situacinė, išaugusi iš visos veiklos patirties, arba procedūrinė, įdiegta iš kitur. Dalis šių vizijų gana idealistinės. Bet visų jų bendra paskirtis ir idėja – kurti ateitį [26, p.209]. Vizija – tai perspektyvinis organizacijos įvaizdis [64, p.31]

Labai svarbu atsiminti, kad formuluojant viziją pabrėžiamas įmonės įvaizdis, ambicijos, jos grindžiamos ryškesniu darbuotojų interesu ir dėmesiu, o ne strateginiais tikslais ar veiklos rezultatais, ypač finansiniais. Pati vizijos formulotė turi tapti funkcionalia. Tačiau reikia atsiminti, kad susiduriama su tam tikru problemos prieštaravimu: konkreti formulotė yra funkcionalesnė, bet beveik visada per siaura ir mažai motyvuojanti, o bendresnio pobūdžio – ne tokia funkcionali, bet labiau mobilizuojanti [26, p.210].

Suformavus viziją, o juo labiau ją žinant ir priimant įvairiuose įmonės lygiuose, tampa žymiai lengviau suformuluoti įmonės misiją [36, p.210].

Misija išreiškia visos veiklos paskirtį, vaidmenį, apibrėžia verslo ribas ir rodo jo esmę. Kitaip tariant, misija atspindi įmonės egzistavimo prasmę. Ja siekiama atsakyti į klausimus: “Kas mes esame, ką darome ir ką darysime ateityje?” Kai kurie autoriai teigia, kad visos veiklos prasmė ir tikslas yra vartotojų sukūrimas, kad verslas nėra ir negali būti apibrėžiamas įmonės vardu, statutu ar kitu formaliu būdu. Jis apibrėžiamas vartotojo norais ir lūkesčiais, kuriuos tos prekės tenkina. Būtent vartotojų lūkesčių tenkinimas ir yra bet kurio verslo tikslas [36, p.110]. Vartotojui visai nesvarbu pati prekė ar paslauga, įmonė, juo labiau – gamintojas. Jį domina tiks tai, ką ta prekė gali jam duoti, ją vartojant. Jį domina tik jo asmeninės vertės, asmeniniai norai, jo asmeninė realybė. Todėl siekiant apibūdinti verslą reikia pradėti nuo vartotojo, jo realybės, jo situacijos, jo elgsenos, jo lūkesčių ir jo vertybių [26, p.210].

Dauguma autorių (Chandler, 1962, David, 1991, King, 1978, Mitzberg, 1991, Porter, 1980) teigia, kad vizija organizacijos perspektyvas apibūdina plačiau. Tačiau nesuformavus organizacijos perspektyvinės paskirties ir vaidmens, vargu ar įmanoma pateikti perspektyvinį visuminį organizacijos įvaizdį [64, p.33].

Tikslų parinkimas

Tikslai naudingi dėl trijų pagrindinių priežasčių [42, p.125]:

1. Jie aiškiai išdėsto kas ir kada turi būti pasiekta;
2. Kai tikslai išskelti, jie tampa veiklos vertinimo matais;
3. Logiški tikslai naudingi kaip darbuotojų motyvatoriai.

Numatomi tikslai visų pirma turi būti **konkretūs ir išmatuojami**, naudojantis apibrėžtais kriterijais. Jeigu įmonės misija suformuluota gana plačiai, kaip “būti geriausia pasaulyje”, tai strateginiai tikslai turi tiksliai apspręsti ką tai reiškia. Visų pirma tikslinga būtų suformuluoti įmonės veiklos apibendrintą tikslą, kuris galėtų būti toks: patenkinti “savų” vartotojų, pateikiant jiems aukštos kokybės prekes kaina ne didesne už vidutinę šakos kainą poreikius, bei sudaryti galimybes įmonės techninių – gamybinių ir socialinių – ekonominių sąlygų vystymuisi bei įtakos grupių narių interesų patenkinimui [70, p.54].

Apibendrintas tikslas skaidomas į konkrečius tikslus, kurie apibrėžiami kaip kiekybiškai išreikšti norimi rezultatai, kurie turi būti pasiekti per nurodytą laikotarpį. Todėl sekantis reikalavimas numatant tikslus yra **išmatuojamumas** [78, p.267]. Įmonės turi išskelti keleto tipų tikslus:

1. Ilgalaikius;
2. Vidutinio laikotarpio;
3. Trumpalaikius tikslus.

Ilgalaikiai tikslai nustatomi pirmiausia. Ilgalaikiai tikslai – tai planavimo horizontas [78, p.267]. Jie apima kelerių metų (paprastai 5 metų) ar net kelių dešimčių laikotarpius.

Vidutinio laikotarpio tikslai nustatomi po to, kai nustatyti ilgalaikiai tikslai. Jie apima laikotarpius nuo vienerių iki penkerių metų. Tai ilgalaikių tikslų dalis, kuri gali būti nuosekliai pasiekama per trumpą laikotarpį.

Trumpalaikiai tikslai iškeliami tik po to, kai nustatyti ir ilgalaikiai, ir vidutinio laikotarpio tikslai. Trumpalaikiai tikslai teikia konkretų pagrindą įvertinti vidutinio laikotarpio ir ilgalaikių tikslų siekimą. Pirmųjų metų pabaigoje trumpalaikis planas gali būti neįvykdytas, tada sudaromas naujas trumpalaikis planas. Atitinkamai keičiamas tarpinis ir ilgalaikis planas [42, p.132-133].

Kitas reikalavimas formuluojant tikslus yra tai, kad tikslai turi būti **pasiekiami**, ir tarnautų įmonės veiklos efektyvumo didinimui. Jeigu tikslai bus nepasiekiami, darbuotojų pastangos bus

blokuojamos ir jų motyvacija susilpnės [78, p.267]. Įmonės ir jos padalinių tikslai turi būti glaudžiai susiję. Padalinio tikslai turi būti suderinti tarpusavyje ir su visos įmonės tikslais. [40, p.115].

Pagrindiniai išeities duomenys formuojant įmonės tikslus yra marketingas ir naujovės.

Ypač šiose srityse galima aptikti tas įmonės vertybes, už kurias pasiryžęs mokėti vartotojas. Jeigu įmonė šiuo metu negali ir ateityje negalės tinkamai patenkinti vartotojų poreikius, tai ji neturės pelno [70, p.55]. Yra šeši tikslų tipai [70, p.55-56]:

1. Konkretūs ir išmatuojami rinkos dalies tikslai.
2. Inovacijų tikslai. Negamindama naujų prekių ar neteikdama naujų paslaugų, įmonės gali užleisti savo pozicijas konkurentams.
3. Išteklių tikslai. Šie tikslai charakterizuoja įmonės pastangas pritraukti vertingus išteklius: kvalifikuotus darbuotojus, kapitalą, šiuolaikines technologijas.
4. Veiklos efektyvumo didinimo tikslai. Akivaizdu, jeigu įmonės personalas, kapitalas ir gamybinis – techninis potencialas nepanaudojami gana efektyviai, tai vartotojų poreikiai bus patenkinti gana prastai arba jie bus patenkinti didelių išteklių sąskaita.
5. Socialiniai tikslai, kurie skirti gamtos apsaugai, visuomenės užimtumo ir išsilavinimo problemų sprendimui ir pan.
6. Apsibrėžto pelno gavimo tikslai, seka tik po to, kai suformuluojami aukščiau išvardinti tikslai.
Būtent šie tikslai yra keliami marketingo veikloje. Šių tikslų įgyvendinimui būtina parinkti atitinkamą marketingo strategiją [75, p.541].

1.6. Alternatyvių strategijų formavimas

Strateginį pasirinkimą riboja aplinkos veiksnių įtaka. Šie veiksniai yra įmonės savininkai, tiekėjai, pirkėjai, konkurentai, valstybinės institucijos ir kt. Jei įmonė labai priklauso nuo vieno ar keleto veiksnių, tai formuojant įmonės alternatyvias strategijas būtina atsižvelgti į šią priklausomybę. Kuo didesnė priklausomybė, tuo mažesnis strateginių pasirinkimų diapozonas [55, p.142]. Alternatyvių strategijų formavimą nagrinėjame sekančiai:

1. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijas;
2. Augimo stadijoje esančių įmonių strategijas;
3. Smukimo stadijoje esančių įmonių strategijas.

1.6.1. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos

Įmonei būtina pastovi jos pozicijos analizė atsižvelgiant į konkurentus. Tokiu atveju naudojamos dviem kriterijais: įmonės strateginiu pranašumu ir rinkos veiklos diapazonu. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos kovoje su konkurentais parodytos 11 paveiksle.

| | | Strateginis pranašumas | |
|---------------------------|---------|---------------------------|--|
| | | Žemi kaštai | Vartotojo suvokiama nauda |
| Rinkos veiklos diapozonas | Platus | Kaštų lyderio strategija | Prekės išskyrimo iš visumos strategija |
| | Siauras | Koncentravimasis išlaidas | Koncentruota diferencijacija |

11 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos

Šaltinis: Голубков Е.П. Основы маркетинга, p. 64

Išlaidų lyderio strategija – tai prekių pardavimas mažesnėmis negu konkurentų kainomis.

Taikant kaštų lyderio strategiją, būtinos šios prielaidos: didelė rinkos dalis arba kiti esminiai privalumai. Išlaidų lyderio strategijos privalumai:

- įmonės, turinčios mažiausias išlaidas, gauna pelną net tada, kai konkurentai patiria nuostolį;
- privalumai išlaidų srityje apsaugo nuo stiprių pirkėjų, kurie neleidžia didinti kainos;
- privalumai išlaidų srityje apsaugo nuo stiprių tiekėjų;
- žemi kaštai sukuria aukštus įėjimo į rinką barjerus;
- atsiradus prekės pakaitams, kaštų lyderis turi didesnę veiksmų laisvę.

Konkurencinėje kovoje esant siauram rinkos veiklos diapozonui, lengviau vykdyti kaštų taupymo politiką, todėl šiuo atveju siūloma taikyti **koncentravimosi į išlaidas strategiją**.

Kai vartotojui norime suteikti daugiau naudos (išskyrus žemas kainas), vartotojams turime pateikti aukštos kokybės prekes naudojant aukštą aptarnavimo lygį. Esant plačiam rinkos veiklos diapozonui, tokia strategija vadinama **prekės išskyrimo iš visumos strategija**.

Taikant prekės išskyrimo iš visumos strategiją, būtinos šios prielaidos: įmonės prekė turi turėti ką nors unikalaus vartotojų atžvilgiu. Prekės išskyrimo iš visumos strategijos privalumai:

- a) vartotojai prisiriša prie ženklo, jų jautrumas kainai sumažėja, o tai suteikia privalumus prieš konkurentus su mažesnėmis išlaidomis;
- b) vartotojų lojalumas ir prekės unikalumas sukuria aukštus įėjimo į rinką barjerus;
- c) aukšta kaina palengvina santykius su tiekėjais;
- d) savita prekė sumažina stiprių pirkėjų įtaką;
- e) aukštas vartotojų lojalumas apsaugo nuo prekių pakaitų.

Esant siauram rinkos veiklos diapozonui, taikoma **koncentruotos diferenciacijos strategija**. Šios strategijos tikslas – gauti papildomą naudą įmonei, susiejant jos naudą su vartotojo nauda. Tai pasiekama per papildomos vertės sukūrimą vartotojui [26, p.297]. Koncentruotos diferenciacijos strategijos taikymo prielaidos, kai:

- a) yra didelis diferencijavimo metodų pasirinkimas;
- b) vartotojai turi skirtingus norus;
- c) vartotojai vertina diferencijuotas prekes;
- d) nemažai konkurentų nenaudoja šios strategijos arba ją naudoja nepakankamai kūrybiškai.

1.6.2. Augimo stadijoje esančių įmonių strategijos

Augimo stadijoje esančių įmonių strategijos pavaizduotos 12 paveiksle.

| | Esama rinka | Nauja rinka |
|--------------------|--------------------------------|------------------------|
| Esama prekė | <i>Rinkos dalies didinimas</i> | <i>Rinkos plėtra</i> |
| Nauja prekė | <i>Prekės vystymas</i> | <i>Diversifikacija</i> |

12 pav. Augimo stadijoje esančių įmonių strategijos

Šaltinis: Голубков Е.П. Основы маркетинга, p. 62

Rinkos dalies didinimo strategija gali būti visai sėkminga strategija, jei įmonė turi technologinius ir gamybinius privalumus, ir dėka to gali didinti savo rinkos dalį konkurentų sąskaita. Tokia strategija paprastai reikalauja daug kapitalo. Be to, ir skyrus daug lėšų technologijos ir gamybos plėtimui, ši strategija reikalauja santykinai žemesnių kainų politikos, palyginus su konkurentais. Šios strategijos taikymo prielaidos:

- a) kai rinka nėra pilnai pripildyta savų prekių ir paslaugų;
- b) kai galima suformuoti didesnę vartotojų poreikį naudoti šią prekę;
- c) kai bendra rinka auga, o konkurentų dalys santykinai mažėja;
- d) kai didesnės apimtys duoda konkurencinį pranašumą (yra tiesioginis ryšys tarp veiklos apimčių ir efektyvumo).

Rinkos dalies didinimo strategijos įgyvendinimo būdai:

- a) didinti vartojimą (mažinti kainas, gerinti pakuotę);
- b) pritraukti konkuruojančių prekių pirkėjus;
- c) aktyvinti paslėptą poreikį (reklamos, bandomųjų prekių pavyzdžių pagalba).

Prekės vystymo strategija – tai prekės ar paslaugų kokybės gerinimas ar jų savybių bei naudojimo galimybių spektro plėtimas. Prekės vystymo strategijos taikymo prielaidos:

- a) kai prekė yra pradinėje savo ciklo gyvavimo stadijoje;
- b) kai yra greitas technologijos vystymasis;
- c) kai konkurentų prekė yra geresnė, o kaina palyginama;
- d) kai konkuruojama augančioje verslo šakoje;
- e) kai yra pakankami tyrinėjimo ir vystymo sugebėjimai.

Šios strategijos panaudojimas gali baigtis nesėkme, kai konkurentas lengvai nukopijuoja prekę, sutaupydamas lėšas gamybos ir technologijos tobulinimui, paskirstymui. Prekės vystymo strategijos įgyvendinimo būdai:

- a) tikra inovacija (rinkai naujos prekės);
- b) beveik naujos prekės (turinčios ryšį su senomis);
- c) tik įmonei naujos prekės.

Rinkos plėtros strategija – tai esamų prekių įvedimas į naujas rinkas. Tai viena iš dažniausiai taikomų plėtros strategijų alternatyvų, įgalinančių panaudoti teigiamai besikeičiančias veiklos galimybes. Šios strategijos taikymo prielaidos:

- a) kai galimi nauji efektyvūs kanalai;
- b) kai įmonei sekasi;
- c) kai yra naujos neužimtos rinkos;
- d) kai pakanka išteklių.

Ši strategija turi agresyvų charakterį ir įgyvendinama per stiprią kovą su konkurentais.

Rinkos plėtros strategijos įgyvendinimo būdai:

- a) pardavimai naujose regioninėse, nacionalinėse arba tarptautinėse rinkose;
- b) naujos senos prekės panaudojimo sritys.

Diversifikacijos strategija – kai naujos prekės pateikiamos naujose rinkose. Ši strategija reikalauja didelių investicijų ir ją pasirinkti gali didelės įmonės. Norint įgyvendinti šią strategiją iškyla nemažai sunkumų dėl efektyvaus valdymo [73, p.62].

1.6.3. Smukimo stadijoje esančių įmonių strategijos

Smukimo stadijoje esančių įmonių strategijos pavaizduotos 13 paveiksle.

| | Esama rinka | Paliekama rinka |
|---------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| Esama prekė | <i>Derliaus nuėmimo strategija</i> | <i>Posūkio strategija</i> |
| Gamybos nutraukimas | <i>Dalyvavimo rinkoje mažinimas</i> | <i>Asortimento siaurinimas</i> |

13 pav. Smukimo stadijoje esančių įmonių strategijos

Šaltinis: Голубков Е.П. Основы маркетинга, p. 62

Kai įmonė mažina savo veiklą (turima galvoje prekė ir rinka), mažina investicijas, skiriamas viso marketingo elementų vystymui, ir mažėjant pardavimų apimtims, nori gauti maksimalų pelną arba sumažinti kaštus – tai ji renkasi **derliaus nuėmimo strategiją**. Ši strategija dažnai naudojama pereinant prie naujo modelio, kuris pakeičia esamą modelį.

Jeigu įmonė nekeičia gaminamų prekių asortimento, bet palieka kai kurias rinkas – tai ji naudoja **dalyvavimo rinkoje mažinimo strategiją**. Rinkos paliekamos dėl įvairių priežasčių. Kai kada įmonė neatlaiko konkurencijos, nes kartais pakeičiami įstatymai ir kiti poįstatyminiai aktai, keičiamas įmonės profilis ir pan.

Kai įmonės lieka tradicinėse rinkose, bet mažina šiose rinkose parduodamų prekių asortimentą – tai tada įmonė pasirenka **prekių asortimento siaurinimo strategiją**. Šios strategijos taikymo prielaida: žemas tam tikros prekės konkurencingumas konkrečioje rinkoje.

Posūkio strategija pasirenkama tada, kai: nutraukiamas visų prekių pardavimas į kokią tai rinką, nutraukiamos visos operacijos, parduodama rinkos vieta kitai įmonei.

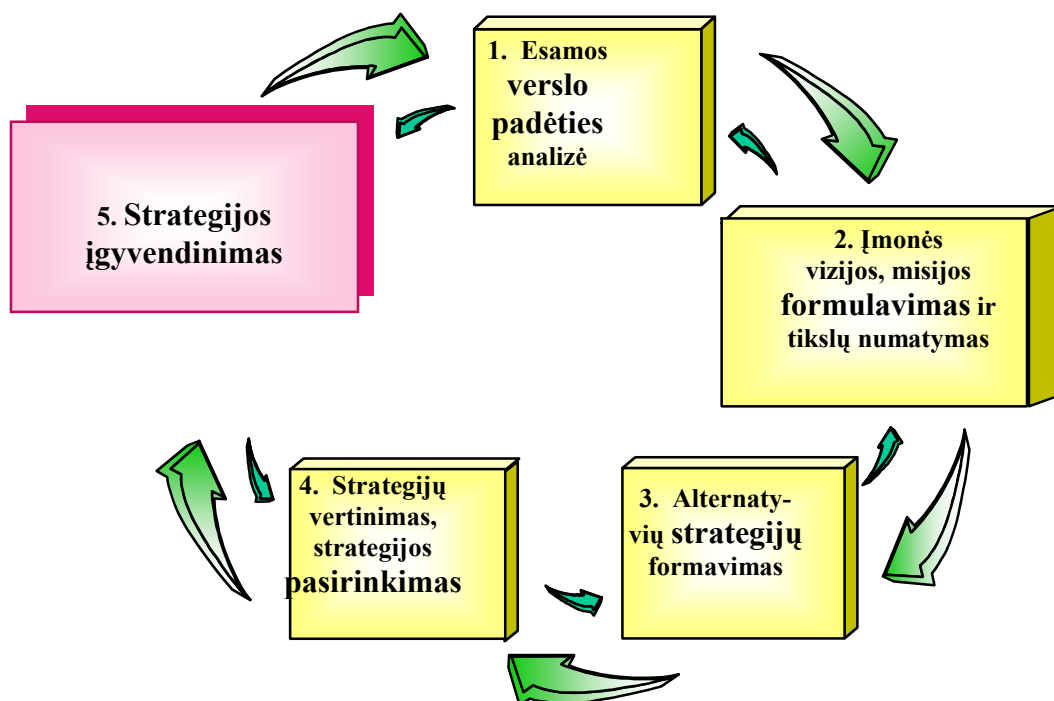
Įvairioms rinkoms ir prekėms įmonė gali vienu metu taikyti keletą strategijų [72 p.62, 63]. Įmonei renkantis veiklos plėtros strategiją, marketingui teikiamas pagrindinis vaidmuo. Nes marketingo padalinio darbuotojai renka, kaupia ir analizuoja informaciją, kuri kartu su finansų,

ekonominių ir kitų padalinių informacija, yra būtina priimant efektyvius sprendimus. Marketingo padalinio darbuotojai perspėja įmonės vadovybę apie teigiamas galimybes ir galimus pavojus rinkose. Be to šie darbuotojai, bendraudami su įvairių įmonių atstovais, anksčiau nei kiti įmonės darbuotojai sužino ir pastebi tendencijas rinkose.

1.7. Siūlomas strategijos formavimo modelis

Kadangi strategijos formavimas yra pasikartojantis procesas, tai grįžtamasis ryšys – lemiamas sėkmės elementas. Įmonėje svarbu nuolat analizuoti situaciją, įvertinti veiklą ir, atsižvelgiant į besikeičiančias sąlygas ir naujas galimybes, daryti įmonės paskirties, tikslų, strategijų ir jų įgyvendinimo pataisas.

Remiantis išanalizuotais moksliniais šaltiniais, darbe siūlau naudoti strategijos formavimo modelį, kuris susideda iš penkių etapų: I – esamos verslo padėties analizės; II – įmonės vizijos, misijos formulavimo ir tikslų numatymo; III – alternatyvių strategijų formavimo; IV – strategijų vertinimo, strategijos pasirinkimo; V – strategijos įgyvendinimo. Šie penki etapai eina vienas po kito ir išdėstomi ratu, kurie pavaizduoti 14 paveiksle.



14 pav. Siūlomas strategijos formavimo modelis

Šaltinis: autorės sudarytas strategijos formavimo modelis remiantis išanalizuota is moksliniais šaltiniais

2. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

2.1. Tyrimo metodai

Šiame darbe naudoti bendramoksliniai tyrimo metodai, visų pirma – sisteminė analizė; loginė analizė. Taip pat naudoti specifiniai metodai, būtent: Įmonės esamos padėties analizei naudota prekės gyvavimo ciklo koncepcija, kuri padeda suprasti prekės vystymosi dėsningumą; portfelio analizė, kuri yra efektyvi pagalba strateginiam mąstymui; SSGG analizė, kuri padeda išsiaiškinti įmonės pranašumus ir galimybes bei parengti subalansuotas strategijas. Analizuojant naftos perdirbimo Europoje ir pasaulyje numatomas ateities tendencijas buvo remtasi kompanijos „Wood Mackenzie“ tyrimų rezultatais.

Atliekant tyrimą buvo analizuojami AB „Mažeikių nafta“ vidiniai dokumentai, panaudotas DELFI metodas bei interviu metodas, dalyvaujant žmogiškųjų išteklių, finansų, technologijos, gamybos bei marketingo specialistams.

2.2. AB „Mažeikių nafta“ verslo aprašymas ir ypatumai

„Mažeikių nafta“ — vienintelė naftos perdirbimo įmonė Baltijos valstybėse, dirbanti kaip "Typical Complex Refinery" (kompleksinio perdirbimo įmonė). Projektinis Mažeikių naftos perdirbimo įmonės pajėgumas — 15 mln. t naftos per metus.

Mažeikių naftos perdirbimo įmonės statyba pradėta 1972 m. 1980 m. pastatytos Mažeikių NPĮ „Nafta“ svarbiausias uždavinys buvo - aprūpinti Pabaltijo regioną naftos produktais, o perteklių - eksportuoti.

1984 m. ir 1989 m. pradėjus veikti antrajai ir trečiajai technologinėms linijoms, Mažeikių naftos perdirbimo įmonė „Nafta“ tapo viena didžiausių ir moderniausių naftos perdirbimo įmonių buvusios Sovietų Sąjungos teritorijoje.

1995 m. liepos mėnesį valstybinė įmonė "Nafta" buvo reorganizuota į akcinę bendrovę "Mažeikių nafta", kurios 90 % kapitalo valdė valstybė ir 10% įmonės darbuotojai bei kiti juridiniai ir fiziniai asmenys.

1998 m. gruodžio 1 d., strateginio investuotojo pageidavimu, prie įmonės prijungiami Biržų naftotiekis bei statomas naftos terminalas Būtingėje. 1999 m. spalio 29 d. buvo pasirašyta sutartis tarp Lietuvos Respublikos Vyriausybės, AB „Mažeikių nafta“ ir JAV kompanijos „Williams International“, pagal kurią „Williams International“ tapo 33 proc. AB „Mažeikių nafta“ akcijų savininke. Jai buvo patikėtas ir bendrovės valdymas.

2002 m. birželio 18 d. Rusijos naftos kompanija „Yukos“, „Williams“ ir Lietuvos Vyriausybė pasirašė acininkų ir Investicijų sutartis dėl 150 mln. JAV dolerių vertės sandorio. Remiantis šiomis sutartimis, tiek „Williams International“, tiek „Yukos“ priklausė po 26,85 proc. „Mažeikių naftos“ akcijų, LR Vyriausybei — 40,66 proc. Akcijų

2003 m. pradžioje įsteigta dukterinė įmonė UAB "Mažeikių naftos" prekybos namai, kuri prekiauja "Mažeikių naftos" produkcija.

2006 m. „Mažeikių naftos“ pagrindiniu akcininku tapo Lenkijos koncernas PKN ORLEN. AB „Mažeikių nafta“ pagrindinės veiklos sritys:

- naftos ir kitos žaliavos perdirbimas;
- prekyba naftos produktais;
- naftos krova į tanklaivius;
- naftos ir naftos produktų transportavimas vamzdiniais.

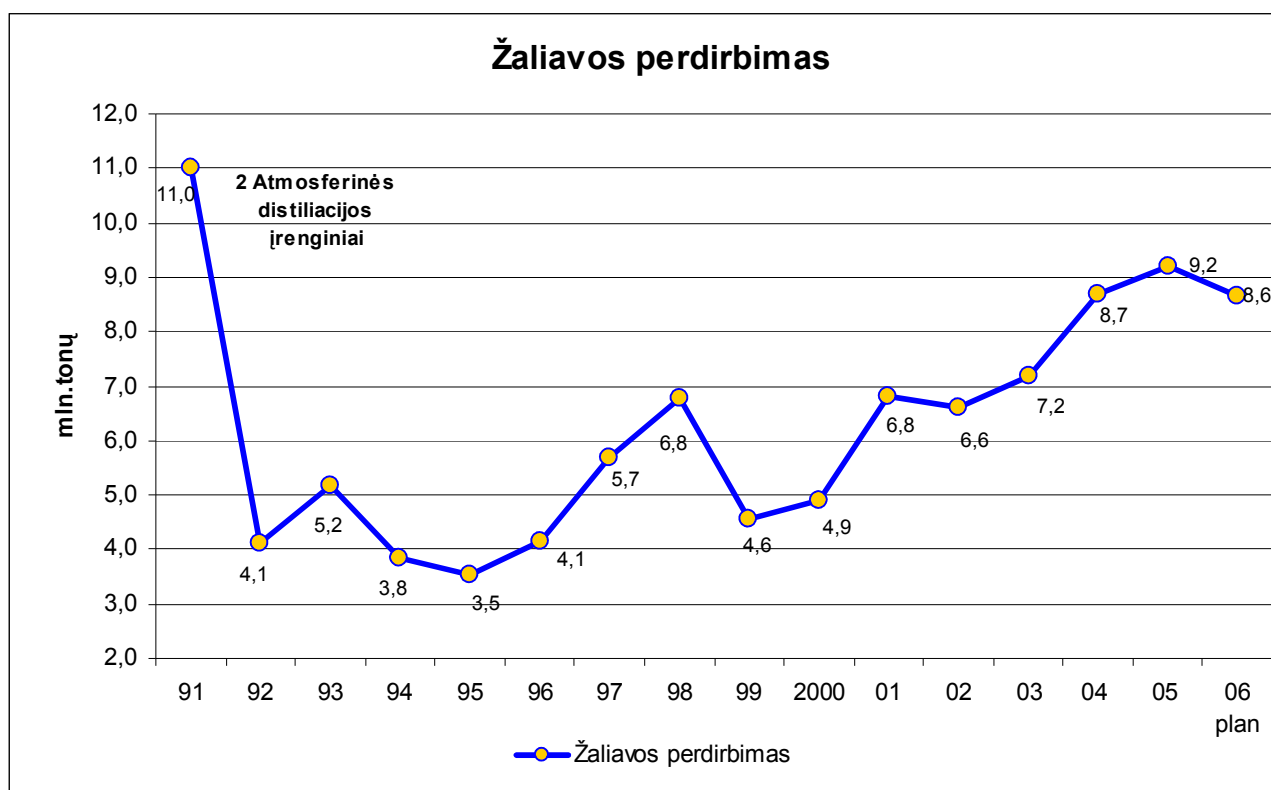
Pagrindinės naftos perdirbimo verslo plėtojimo sąlygos:

- patogi geografinė padėtis;
- naftos produktų poreikio augimas visame pasaulyje ir Lietuvoje (čia per metus suvartojama apie 4 mln. t. naftos produktų);
- vidutinių distiliatų (dyzelino bei žibalo) deficito Vakarų Europoje didėjimas;
- aukštaoktaninių benzinų poreikio Rytų Europos rinkose didėjimas;

Įmonė nuolat gerina savo gaminamos produkcijos kokybę ir žaliavos perdirbimo efektyvumą. 1995 metais visiškai atsisakyta etiliuotų benzinų gamybos; nuo 1996 metų įmonėje gaminami aukštos kokybės bešviniai benzinais su multifunkciniais priedais *VENTUS* ir žieminis dyzelinas; 1997 metais pradėta reaktyvinių variklių kuro JET A1, visiškai atitinkančio pasaulio standartus, gamyba; 1999 metais pradėti naudoti multifunkciniai priedai dyzelino kokybei gerinti, pradėta automobilinio benzino pagal LST EN 228 ir dyzelino pagal LST EN 590 gamyba; 2003 metų pradžioje pagamino aukštos kokybės arktinės 2-osios klasės dyzeliną.

Šiuo metu "Mažeikių naftoje" gaminama: bešvinis benzinas 98, 95, 92; bešviniai benzinais su multifunkciniu priedu *VENTUS* 98, *VENTUS* 95, *VENTUS* 92; vasarinis ir žieminis dyzelinas; dyzelinas su *VENTUS* priedu; arktinis 2 klasės dyzelinas; žymėtasis žemės ūkiui skirtas dyzelinas; katilų kuras; reaktyvini kuras JET-A1; suskystintos automobilinės dujos ir suskystintos buitinės dujos; kelių, stogų ir statybinis bitumas; bitumai, pagal Europos Sąjungos standartus; elementinė siera [3].

Žaliavos perdirbimo dinamika pavaizduota 15 paveiksle.



15 pav. Žaliavos perdirbimo dinamika

Šaltinis: Autorės sudarytas grafikas pagal AB „Mažeikių nafta“ gamybos skyriaus duomenis

2000-aisiais, siekiant pagerinti gamybos efektyvumą, sumažinti kaštus ir pasiekti geresnę produkcijos kokybę, pradėta įgyvendinti modernizacijos programa. 2003 m. rugsėjo mėnesį baigtas „Mažeikių naftos“ modernizacijos programos pirmasis etapas. Pirmojo modernizacijos etapo metu buvo tobulinami jau veikiantys įrenginiai, rekonstrukcijos kaina siekė 17 milijonų JAV dolerių. Šiuo metu vyksta antrojo Modernizacijos programos etapo darbai

Antrojoje šio modernizacijos etapo grupėje – projektai, skirti padidinti „Mažeikių naftos“ veiklos efektyvumą. Tai benzinų maišymo stotis ir papildomos naftos talpyklos Būtingės terminale. 2006 m. gruodžio 12 d. Prezidentūroje Lietuvos pramonininkų konfederacijos organizuotame konkurse „Lietuvos metų gaminys – 2006“ „Mažeikių nafta“ apdovanotadviem medaliais: auksu už dyzeliną su RRME (riebalų rūgščių metilo esteriu, pagamintu iš biologinės kilmės komponento – rapsų aliejaus) priedu; sidabru – už benziną su ETBE (etiltretbutilo eteriu, pagaminto iš biologinės kilmės komponento – etanolio) priedu. Šie produktai skirti Lietuvos rinkai. Biologinės kilmės priedai leidžia mažinti bendrąją taršą ir pagerina kuro savybes .

“Lietuvos metų gaminys – 2006” apdovanojimus „Mažeikių naftos“ generaliniam direktoriui P. N. English įteikė Lietuvos Respublikos Prezidentas Valdas Adamkus. Pasak P. N. English „tai didžiulis mūsų bendrovės ir joje dirbančių specialistų darbo įvertinimas. Didžiuojamės šiuo apdovanojimu, priimdami jį lyg puikų startą tolesnei bendrovės veiklai ir plėtrai“.

2.3 Naftos perdirbimo tendencijos Europos rinkose

Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, AB „Mažeikių nafta“ ypatingai aktualu kokios bendros naftos pramonės tendencijos vyraus ateityje Europoje bei pasaulyje, nes norint išlikti versle, **reikia galvoti ir veikti tarptautiniu mastu**. Europoje bei pasaulyje numatomos naftos pramonės vystymosi tendencijos daro didžiulę įtaką įmonės strateginių tikslų nustatymui. Pagal kompanijos „Wood Mackenzie“ atliktus tyrimus, ateityje naftos perdirbimą Europoje veiks trys pagrindinės tarpusavyje susijusios jėgos:

- Nuolatinė pramonės šakos racionalizacija;
- Besikeičiančios degalų specifikacijos;
- Aukšti naftos perdirbimo gamyklos modernizacijos kaštai.

Dėl pastarųjų veiksnių naftos perdirbimo gamyklos Europoje gali būti uždarytos, o riba tarp „gerai dirbančių“ ir „nesėkmingų“ įmonių bus dar aiškesnė. Šiek tiek kitokie procesai vyksta NVS. 2000–2003 šiose rinkose vyravusi aukšta naftos kaina leido NVS naftos bendrovėms sukaupti pakankamai lėšų savo naftos perdirbimo gamykloms modernizuoti.

2.3.1. Naftos perdirbimo racionalizacija

Aukštos žaliavos kainos, kurios išliko stabilios nuo 2000 m. paskatino pagrindines Rusijos naftos bendroves investuoti į naftos žvalgybą ir gavybą bei leido padidinti naftos rezervą, tačiau jų eksportas ir pajamos vis dar reguliuojamos. Rusijos naftos bendrovės tapo patrauklesnėmis užsienio investuotojams, todėl BP įsigijo dalį TNK akcijų. Naujausias didžiųjų tarptautinių naftos bendrovių susijungimų raundas (t.y. „BP/Amoco/Arco“, „TotalFina/Elf“, Exxon/Mobil“, BP/TNK“ ir t.t.) kartu su kuro specifikacijų sugriežtinimu signalizuoja apie naują signalizacijos etapą. Dauguma dalyvių mano, kad jis išsiskirs tuo, kad daugiau naftos perdirbimo gamyklų bus uždaryta, kadangi naujoms technologijoms įgyvendinti reikalingos didelės investicijos. Pagrindiniai įrenginiai, kuriems grėšia toks pavojus – Europoje veikiančios pirminio naftos perdirbimo įrenginiai. Pirminio naftos perdirbimo įmonės sudaro 9% visų Europos pajėgumų. Tikimasi, kad jų uždarymo poveikį sušvelnins įprastinių perdirbimo pajėgumų augimas kituose esminiuose įrenginiuose.

AB „Mažeikių nafta“ gaunami produktai turi atitikti ES specifikacijos reikalavimus. Tai reiškia, kad neinvestavus į produktų kokybės gerinimą (naujas technologijas), Mažeikių nafta artimiausioje ateityje bus išstumta iš vietos ir regiono rinkų. 5 priede pateikiu naftos produktų tiekimo ir paklausos Europoje balansą. (Šaltinis: Wood Mackenzie, 2004 m. spalio). Remiantis Wood Mackenzie tyrimais galima daryti sekančias išvadas:

- Dabartinis benzino perteklius auga toliau, kadangi paklausa mažėja, o tiekimas auga.

- Didelis tarpinių distiliuotų trūkumas Europoje auga, labai augant dujų, dyzelino bei aviacinio kuro ir žibalo trūkumui dėl greitai augančios paklausos.
- Didelis mazuto perteklius auga dėl staiga krentančios paklausos (ypač viduržemio jūros regione). Taip pat pastebimas tiekimo augimas, kadangi didinamas žaliavos kiekis, kad būtų patenkintas bendras produktų kiekis, kuris puikiai atsveria investicijų poveikį [55, p26]

2.3.2. Kuro kokybės pokyčiai

Aukštos kokybės kuro paklausa Europos rinkose bus pagrindiniu faktoriumi lemsiančiu sprendimus dėl būsimų investicijų į naftos perdirbimo sektorių ir pasiūlos/paklausos balansą. ES sprendimams pereiti prie aukštesnės kokybės kuro reikalauja didelių investicijų iš tų naftos perdirbimo įmonių kurios ketina ir toliau konkuruoti rinkoje. Nesant tokių galimybių įmonės privalės užsidaryti [56, p.37]. Žemiau pateikiamoje 1 lentelėje susumuotos pagrindinės ES naftos produktų specifikacijos [56, p.58]. Ši santrauka turi tapti AB „Mažeikių nafta“ gamybinio potencialo pagrindu.

1 lentelė

Naftos produktų specifikacijos ES

| Šalys | | 2000 m. | 2005 m. | 2009-2011 m (planuojama) |
|---|-----|-----------|-----------|-----------------------------|
| Benzinas | | | | |
| Siera ppm | Max | 150 (50)* | 50 (10)** | 10 |
| Benzenas, tūrio % | Max | 1 | 1 | 1 |
| Aromatinės medžiagos | Max | 42 | 35 | 35 |
| Olefinai, tūrio % | Max | 18 | 18 | 18 (10) |
| Sočių garų slėgisvasaros laikotarpiu, kPa | Max | 60 | 60 | 50 |
| Dyzelinas | | | | |
| Siera, ppm | Max | 350 | 50 (10)** | 10 |
| Cetano skaičius | Min | 51 | 51 | 55 |
| Tankis, kg/l | Max | 0,845 | 0,845 | 0,820 |
| Aromatinės medžiagos, tūrio % | Max | 11 | 11 | 1*** |
| <u>Pastabos:</u> | | | | |
| * Dėl kai kuriose šalyse (Vokietijoje, Beneliks) taikomų mokestinių lengvatų buvo pereita prie griežtesnių naftos produktų kokybės reikalavimų. | | | | |
| ** Kai kurios šalys nuo 2005 m. planuoja įdiegti 2009 m. įsigaliosiančius kokybės reikalavimus, tačiau pagal ES nuostatas, jau 2005 šalies vidaus naftos produktų rinkoje tam tikra dalis nuo visų parduodamų benzinių ir dyzelinų turi atitikti 10 ppm sieros kiekio kokybės reikalavimus. | | | | |
| *** Dėl šio reikalavimo vyksta derybos Europarlamente. | | | | |

Šaltinis: Wood Mackenzie Consultants Ltd., 2004, Oil Product Supply and Demand, Edinburg.

2005 m. benzino ir dyzelino specifikacijos sieros kiekio lygis dar siekia 50 ppm. Šiuo metu kai kuriose Europos šalyse dėl skatinimo lengvatinais mokesčiais gaminamas benzinai ir dyzelinastiek su 50 ppm, tiek su 10 ppm sieros. ES šalys svarsto dar griežtesnius reikalavimus 2009 ir 2011 metams. 2005 metų specifikacijose dauguma ES šalių palaiko 10 ppm sieros kiekio lygį, kuris skatinamas lengvatinais mokesčiais (Vokietija – tipiščiausias pavyzdys). Mažeikių naftai tai reiškia riziką bet kartu ir ir atsiveriančias rinkos galimybes: ji gali pagaminti griežtesnius kokybės reikalavimus atitinkančius produktus ir potencialiai gauti atitinkamą kainos priedą, arba tokio kainos priedo negauti visiškai.

2.3.3. Ilgalaikės naftos pramonės tendencijos

Exxon mobile Corp. Savo metiniame pranešime paskelbė, kad energijos poreikis per ateinančius 25 metus išaugs net 60 %. 2030-aisiais žmonijos poreikiams patenkinti reikės 334 milijonų barelių naftos ekvivalento energijos resursų per dieną, tuo metu kai 2000-aisiais buvo suvartojama maždaug 205 milijonai barelių. Naftos suvartojimas augs maždaug 1,4 % per metus, dujų – 1,8 %, ir šie du energijos šaltiniai sudarys apie 60% bendrojo energijos balanso. Didžiąja dalimi augimą skatins besivystančiųjų šalių poreikiai, o OPEC šalys, norėdamos patenkinti naftos, 'troškuli', 2030 metais turės siurbti bent 47 milijonus barelių per dieną, arba 40% daugiau nei šiuo metu. Numatoma, kad šalių, nepriklausančių OPEC, naftos išgavimas nustos augti po 2010 metų, taigi OPEC rinkos dalis ir įtaka augs.

Exxon vertina, kad likusios naftos atsargos yra maždaug 2,2 trilijono (10^{12}) barelių, o Šiaurės Amerikos suvartojamas kiekis augs maždaug 0,5% per metus, tačiau nuo 2030 metų naftos produktų gamyba joje pradės mažėti. Skirtingai nei JAV, Azijos šalys nustebins savo išaugusiais poreikiais, kurie per ateinančius 25 metus didės net tris kartus [71]

Pastebimos šios ilgalaikės naftos pramonės tendencijos [56, p.41]:

- 1) Nuolatinis kapitalo perkėlimas iš perdirbimo į žvalgybos, gavybos ir (arba) chemijos sektorius;
- 2) Laipsniškas naftos produktų kokybės reikalavimų griežtinimas;
- 3) Augantis šviesių naftos produktų – aviacinio kuro, žibalo, o ypač dyzelino poreikis (žr. 6-8 priedus).
- 4) Griežtesni aplinkosauginiai standartai
- 5) Sumažėjęs mazuto panaudojimas energijos gamybai, jo pakeitimas alternatyviomis kuro rūšimis (žr. 9 priedą).

- 6) Augančios biokuro ir kitų energijos šaltinių panaudojimo tendencijos. Vadovaujantis ES tarybos direktyva, nuo 2005 m. dalį automobilių kuro privalo sudaryti biokuras (nuo 2005 m 2% nuo viso automobilių kuro kiekio, 2010 m. – 5,75%).

Dyzelino paklausa Europoje per pastaruosius metus išaugo dėl išaugusios komercinės paklausos bei išaugusio dyzelinių variklių skaičiaus

Didžiąją dyzelino Europoje paklausos dalį sudaro komercinis sektorius, pvz. transportavimo. Dyzelino paklausa automobiliams sudaro apie 30% visos dyzelino paklausos. Paklausos komerciniame sektoriuje augimą lemia BVP augimas, tuo tarpu automobilių dyzelino poreikio augimą lemia išaugęs dyzelinių variklių skaičius.

Prognozuojama, kad iki 2010 m. automobilių dyzelino paklausa sparčiai augs. Išskiriami pagrindiniai augimo veiksniai:

- Ekonomikos augimas (komercinio sektoriaus dyzelino paklausa tvirtai susijusi su BVP
- Keleivinių automobilių su dyzeliniais varikliais skaičiaus augimas,

Išskiriami dyzelino poreikio augimo skirtumai pagal regionus. Augimas vakarų Europoje ypač didelis dėl stiprių vis didesnių dyzelinių automobilių skaičius tendencijų, atsirandančių automobilių parke, bei dėl didelio ekonomikos augimo tokiose šalyse kaip Turkija. Augimas Rytų Europoje vyksta dėl paklausos komercinių automobilių sferoje dėl BVP augimo [56, p44].

Istoriškai susiklosčiusi mazuto poreikio mažėjimo tendencija išlieka ir toliau dėl aplinkosauginių reikalavimų ir mazuto keitimo dujomis. Tačiau iš dalies šią mažėjimo tendenciją kompensuoja mazuto poreikis laivybinio mazuto rinkoje. Mazuto poreikis Europos vidaus rinkoje pastebimai sumažėjo perėjus nuo mazuto prie dujų dėl aplinkosauginių ir kainos skirtumo priežasčių.

Didžiojoje Europos dalyje prognozuojamas smarkus mazuto poreikio pakilimas laivybinio mazuto rinkoje dėl suaktyvėjusios pasaulinės prekybos.

2.4. AB „Mažeikių nafta“ verslo esamos padėties analizė

2.4.1 Įmonės išorinės aplinkos analizė

Ekonominė aplinka. "Hansabanko" analitikai teigia, kad pasaulio ekonomika po truputį "vėsta". "Pagrindinis "vėstančios" pasaulio ekonomikos veiksnys yra JAV ekonomika, kurioje dėl mažėjančių vartotojų išlaidų prognozuojamas ekonomikos augimo tempų sulėtėjimas nuo 3,1 proc. 2006 m. iki 2,4 proc. 2007 m. JAV ekonomikos lėtėjimas ne tik sumažintų Lotynų Amerikos,

Azijos ir Europos šalių eksporto augimo galimybes, bet ir paveiktų naftos kainas, palūkanų normas bei valiutų kursus",

Ekonomikos augimas euro zonos šalyse šiemet yra sąlyginai spartus (progozė 2,6 proc.) dėl stiprėjančios vidaus paklausos ir gerėjančio užsienio prekybos balanso. Tačiau kitais metais, nepaisant didėjančio užimtumo ir atsigavusio vartojimo, prognozuojamas Euro zonos šalių BVP augimo tempų sulėtėjimas (2,1 proc.). Viena to priežasčių yra Vokietija, kurioje dėl kitų metų didesnio PVM tarifo (19 proc. vietoj 16 proc.) namų ūkiai "perkelia" dalį vartojimo ir investicijų į

2007-2008 metais prognozuojamas nedidelis BVP augimo tempų sulėtėjimas visose šalyse, tačiau augimas vis dar išliks pakankamai spartus. 2007-iesiems metams Lietuvoje prognozuojamas 6,5 proc. BVP augimas, Latvijoje - 7,5 proc., Estijoje - 8,1 proc. 2008 metais BVP augimas taip pat turėtų viršyti 6,5 proc. visose Baltijos šalyse.

Pasaulio ekonomikos apžvalgoje "Hansabanko" analitikai pastebi, kad besivystančių šalių ekonomikos augimo tempai bus spartesni nei kada nors anksčiau. Tai ypač pasakytina apie Azijos šalis. Kinija išliks viena sparčiausiai augančių ekonomikų pasaulyje ir prognozuojama, kad Kinijos BVP augimas šiais metais viršys 10 proc., o kitais metais bus apie 9 proc. Šiais ir kitais metais Rusijoje išliks spartus 6-7 proc. ekonomikos augimas, kurį skatins energetikos sektorius.

Pasak T.Andrejausko, stiprus vidaus vartojimas, augantys atlyginimai bei išoriniai faktoriai (tokie kaip dujų kainų šuolis) taip pat lemia ir infliacijos rodiklių koregavimą. Infliacijos prognozė Lietuvai šiemet padidinta nuo 3 proc. iki 3,3 proc., Estijai - nuo 3,5 proc. iki 3,7 proc. Tuo tarpu Latvijai infliacijos prognozė sumažinta nuo 6 proc. iki 4,1 proc.

Lietuvai tiesiogiai ir netiesiogiai yra svarbūs daugelis pokyčių, vykstančių didžiosiose pasaulio ekonomikose. "Tiesiogiai Lietuvos ekonomikai yra svarbiausi kaimyninėse ES šalyse, su kuriomis Lietuva prekiauja, vykstantys procesai. Tačiau reikia visada turėti omenyje, kad nuo didžiųjų pasaulio ekonomikų (JAV, ES senbuvių, Japonijos) priklauso ir pasaulinės palūkanų normos, ir valiutų kursai, ir naftos kainos, taigi ir Lietuvos ekonominė aplinka. Šiandien galima būtų sakyti, kad pasaulio ekonomikos aplinka Lietuvai lieka palanki, nors papildomo augimo stimulo artimiausiu metu ir neprisidės"

Paskutiniaisiais metais infliacija Lietuvoje buvo santykinai žema, atsižvelgiant į itin spartų ekonomikos augimą. Artimiausiu metu infliacijos augimas bus skatinamas ne tik stipraus vidaus vartojimo, bet ypač išorinių faktorių, arba tiksliau tariant, energetinių išteklių brangimo. Infliacijos rodiklis taip pat bus priklausomas nuo valdžios sprendimų, susijusių su reguliuojamomis kainomis..

Tuo tarpu Lietuvos nedarbo lygio prognozė "Hansabank" ekonomikos apžvalgoje buvo pagerinta iki 6,9 proc. šioms metams (anksčiau buvo prognozuojama 7,4 proc.). Palyginti su praėjusiais metais, nedarbas turėtų sumažėti 1,3 proc. punkto (nuo 8,2 proc. 2005-aisiais). Manoma, kad 2007-aisiais metais nedarbas Lietuvoje turėtų dar labiau sumažėti ir nukristi net iki 6 proc. ribos [12].

Bendrovės produktų pardavimams konkrečiose rinkose, produkcijos kainoms ir Bendrovės pelningumui didžiulę įtaką turi pasaulinės naftos kainos bei pasaulio ekonomikos vystymasis.

Pasauliui 2005 metai įsimins kaip rekordinių kainų metai. Naftos kompanijos gerokai pagerino savo pelningumo rodiklius dėl gana aukštų žalios naftos bei jos produktų kainų pasaulio rinkose. Ne išimtis ir AB „Mažeikių nafta“, prie kurios sėkmingų rezultatų 2005 m. prisidėjo gerokai ūgtelėjusios naftos perdirbimo maržos.

2005 m. tokia padėtis pasaulinėje naftos rinkoje susiklostė dėl kelių priežasčių:

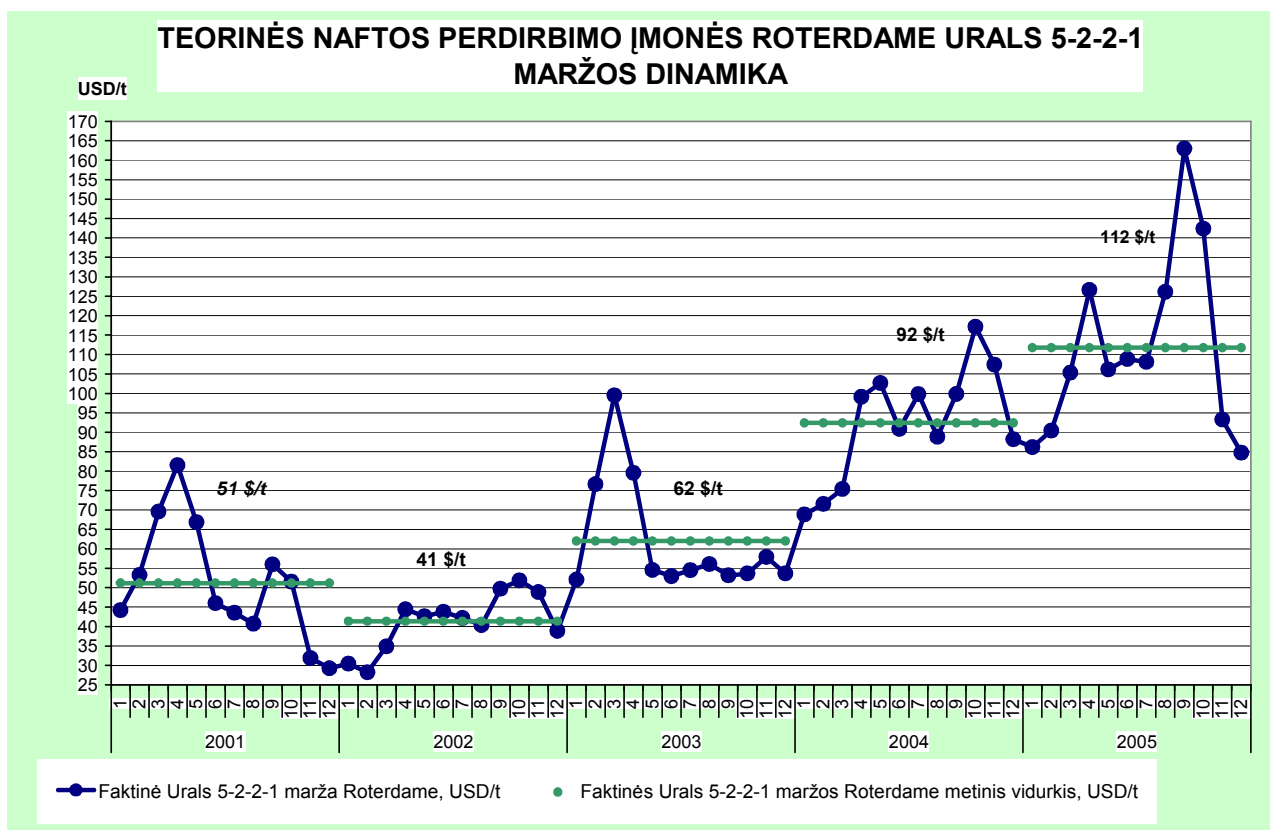
- Europoje, JAV, Kinijoje ir Indijoje nuo 2005-ųjų metų pradžios sugriežtėjo privalomieji naftos produktų kokybės rodikliai, kurių vykdyti kai kurios įmonės nebuvo pasiruošusios;
- 2005 – uosius metus naftos pramonė pasitiko be papildomų naftos perdirbimo pajėgumų;
- pasikeitė kuro paklausos struktūra: distiliatų paklausa pradėjo lenkti benzino paklausą, to pasekoje benzino ir dyzelino kainos nuo 403 ir 392 JAV dolerių už toną 2004 m. išaugo iki 538 ir 549 JAV dolerių už toną 2005 m.

Be to 2005 m. aukštą naftos ir naftos produktų kainų lygį bei aukštą naftos perdirbimo pelningumą lėmė padidėjęs pasaulinis naftos suvartojimas dėl augančios Kinijos, Indijos ir JAV ekonomikos; naftos gavybos ir tiekimo sutrikimai dėl gamtos stichijų (JAV uraganai: Denisas, Katrina, Rita, Vilma); dideli šalčiai JAV ir Europoje; politiniai neramumai naftos versle Nigerijoje.

Tokia padėtis rinkoje labai padidino ne tik naftos ir naftos produktų kainas, bet ir naftos perdirbimo maržas – jos buvo palankios naftos perdirbėjams, taip pat ir AB „Mažeikių nafta“. Naftos perdirbimo marža rugsėjo mėnesį pasiekė rekordines aukštumas: Pvz., rugsėjo 1 dieną Brent naftos perdirbimo marža buvo 168 USD/t, Urals naftos perdirbimo marža siekė 230 USD/t. Perdirbėjo marža parodo naftos perdirbimo įmonių galimybę uždirbti pinigus. O toliau viskas priklauso tik nuo kiekvienos naftos perdirbimo gamyklos veiklos sąnaudų. Naftos produktų kainoms didėjant sparčiau už naftos kainą (perdirbimo maržai didėjant), naftos perdirbėjas, norėdamas gauti didesnę pelną, maksimaliai apkrauna esamus įrengimus. Gali kilti klausimas „kokia perdirbimo marža yra vadinama didelė marža“? Tokiu atveju tikslinga peržiūrėti ir įvertinti kelerių metų perdirbėjų maržas. Pateiktame grafike „Teorinės naftos perdirbimo įmonės Roterdame Urals 5-2-2-1 maržos dinamika“ Urals naftos perdirbėjo, kuris yra Roterdame, maržos dinamika pateikta nuo 2001 m. iki 2005 m. Naftos perdirbimo įmonės, esančios Europoje, didžiulius pelnus gavo 2003, 2004 metais. Tai nulėmė tuo metu naftos (Urals, Brent ir kt. naftų) perdirbimo maržos

dydis, kuriam įtakos turėjo naftos, benzino, dyzelino ir kitų naftos produktų kainos. Kaip matyti iš grafiko, 2003 metais vidutinė metinė teorinė Urals 5-2-2-1 Crack Margin buvo 62 USD/t, o 2004 metais - 92 USD/t. Vadinasi, 2004 metais naftos perdirbimo įmonės gavo didesnę pelną, palyginus su 2003 metais, ir AB „Mažeikių nafta“ 2004 metų veiklos rezultatas (pelno atžvilgiu) buvo du kartus didesnis negu 2003 metų veiklos rezultatas. Todėl atsakyti į klausimą „kokia perdirbimo marža yra vadinama didelė marža?“ nėra lengva, nes 2004 metų pradžioje buvo galima sakyti, kad „62 USD/t“, o 2005 metų pradžioje, kad „92 USD/t“. Ko tikėtis šiemet? Dauguma analitikų visame pasaulyje prognozuoja, kad naftos ir naftos produktų kainos šiemet liks gana aukštos. Vadinasi, galima tikėtis ir gana aukštos perdirbimo maržos.

Kadangi perdirbimo maržos dydį įtakoja pasaulinės naftos ir naftos produktų kainos, o šias įtakoja daugybė išorinių faktorių (išgaunami naftos kiekiai, valstybių sukauptų atsargų lygiai, metų sezoninė kaita, politinės ir ekonominės krizės, ekonomikos vystymosi tempas, įvairios „geros“ ir „blogos“ naujienos), kurių naftos perdirbėjai kontroliuoti negali, tai naftos perdirbėjai savo veiklos rezultata gerina, maksimaliai apkraudami esamus įrengimus, didindami naftos perdirbimo gilumą modernizuojant įmonę. Urals 5-2-2-1 maržos dinamika parodyta 16 paveiksle.



16 pav. Naftos perdirbimo įmonės Roterdame Urals 5-2-2-1 maržos dinamika

Šaltinis: AB „Mažeikių nafta“ strateginio planavimo skyriaus medžiaga

AB “Mažeikių nafta” technologija yra pritaikyta sieringos naftos perdirbimui. Pasaulyje esančios nesieringos naftos atsargos baigiamos išsemti, o likusios atsargų dalies kokybė yra panaši į rusiškos naftos kokybę. Dėl to ateityje dauguma vakarietišku įmonių bus priverstos daryti investicijas savo įmonių modernizavimui, o tai paveiks vakarietiškos produkcijos kainas didėjimo linkme.

Socialinė - kultūrinė aplinka. Ši aplinka atspindi visuomenės charakteristikų poveikį pardavimo planavimui. Kiekvienoje konkrečioje visuomenėje žmonės laikosi tam tikrų požiūrių, elgesio normų, o tai formuoja specifinius santykius ir požiūrį į konkrečius gyvenimo reiškinius. Dar vienas kultūrinės aplinkos ypatumas - antrinės kultūrinės vertybės. Nepaisant visuomenės pirminių vertybių stabilumo, kultūrinė aplinka keičiasi. Įmonei būtina atsižvelgti į svarbiausias visuomenės kultūrinės vertybes, kurios rodo žmogaus santykį su pačiu savimi, su kitais, su visuomenės institucijomis, su visuomene, gamta, pasaulėžiūra. AB “Mažeikių nafta” pripažįsta ir mielai prisiima atsakomybę už bendruomenes, kurioms tarnauja. Esame geri kaimynai, dalyvaujame ir remiame bendruomenių veiklą. Dirbdami saugiai ir patikimai, mes įsipareigojame saugoti žmones, aplinką ir gamtos išteklius.

Politinė - teisinė aplinka. AB “Mažeikių nafta” veikla yra susijusi su valstybės reguliavimo funkcijomis, su priimtais įstatymais, nustatančiais ir reguliuojančiais įmonės gamybinę bei komercinę veiklą. Pagal 2003 metais Seimo priimtas įstatymo pataisas „Mažeikių nafta“ 2003 metų liepos 1d. įsteigė akcizais apmokestinamų prekių sandėlį (AAPS), identifikavimo Nr. AO147, kuriuos užregistravo Telšių apskrities Valstybinėje mokesčių inspekcijoje. AAPS nauda didelė - kol akcizais apmokestinamos prekės yra saugomos šiame sandėlyje, akcizas neskaičiuojamas, tai leidžia sutaupyti apyvartines lėšas, kurios šiuo metu yra nepaprastai reikalingos modernizacijai. Tokia pat tvarka yra nustatyta ir Europos Sąjungos šalyse.

Per metus „Mažeikių naftoje“ buvo surenkama 750-790 mln. Lt. akcizo mokesčio.

Akcizo mokesčio dydis įtakoja ir produkcijos kainos dydį. Nuo 2002 metų padidinus akcizo tarifą litras benzino vidutiniškai brango 4 centais, dyzelinis kuras – 18 centų, dujos automobiliams – vidutiniškai 4 centais. Pavyzdžiui šiuo metu A-95 benzino 15 proc. didmeninės “Mažeikių naftos“ kainos Lietuvoje sudaro pridėtinės vertės mokestis, 43 proc. – akcizas, o likusius 42 proc. – naftos bendrovės pajamos. Kai kas nepagrįstai kritikuoja “Mažeikių naftą” už tai, kad šiuo metu Lietuvoje degalai kainuoja 15-20 centų brangiau nei Latvijoje ir Estijoje, nors visose šalyse degalus parduoda “Mažeikių nafta“. Iš tiesų parduodamų degalų didmeninė kaina Lietuvoje ir kitose Baltijos šalyse beveik nesiskiria, o kainų skirtumui įtakos turi nevienodas šalyse taikomas degalų akcizo mokestis. Lietuvoje ir Estijoje akcizai vienodi. O Latvijoje jis mažesnis – už litrą benzino – apie 10 centų, už litrą dyzelino – 9 centais. Akcizo mokestis yra vienas pagrindinių mokesčių, papildantis valstybės

biudžetą nemažomis lėšomis. Akcizo tarifai yra gana dideli, todėl tokia akcizų mokesčio politika stumia gamintojus į nesąžiningą konkurenciją (nemokant mokesčių prekės pigesnės). Atskirų apmokestintų akcizais prekių kainų kilimas gali turėti neigiamą įtaką daugelio rinkos veikėjų finansiniams rezultatams, sutrinkti importuotojų veiklą.

Ekologinė aplinka. Ne mažiau svarbi ir ekologijos problema. Bendrovė daug lėšų skiria aplinkos apsaugos priemonėms, bendradarbiauja su Lietuvos ir tarptautinėmis kompanijomis kurdamas ekologines programas, griežtai vadovaudamasi principu laikytis visų aplinkosaugos reikalavimų. 2004 metais buvo atliktas Bendrovės aplinkosaugos auditas ir pagal Lietuvos ir tarptautinius aplinkosaugos reikalavimus buvo teigiamai įvertinta įmonės ekologinė situacija.

Aplinkos apsauga griežtai kontroliuojama valstybės ir visuomeninių organizacijų. Be to šiandien neužtenka pagaminti kuo daugiau prekių kuo mažesniais kaštais – reikia taip organizuoti gamybą, kad gamta kuo mažiau nukentėtų. Todėl ekologinės problemos įmonėje sprendžiamos lygiaverčiai su gamybinėmis. AB “Mažeikių nafta” yra viena iš didžiausių pramonės įmonių, todėl savaime suprantama, kad pagal išmetamų į aplinką teršalų kiekį Lietuvoje toli gražu taip pat nėra paskutinėje vietoje.

2005 m. į atmosferą išmestų teršalų kiekiai neviršijo metinių normatyvų reikalavimų nei vienam gamtos išteklių naudojimo leidime nurodytam teršalui. Gamybinių nuotėkų valymo įrenginiuose pasiekiamas norminis išvalymo lygis pagal visus reikalavimus nuotėkoms išleisti į paviršinius vandens telkinius.

Didinat naftos produktų gamybos apimtį, teršalų kiekis didės, o tuo pačiu ir išlaidos, kadangi kiekvienais metais aplinkos apsaugos ministerija patvirtina leidžiamų teršalų kiekį, už tai nustatyta tvarka yra sumokami mokesčiai.

Be to įmonės modernizavimo programoje yra numatytos lėšos, kurios bus skirtos aplinkosaugos priemonėms įgyvendinti. Įgyvendinus bendrovės modernizacijos programą iki 2009 metų visi Bendrovės gaminami degalai atitiks Europos Sąjungos kokybės standartus.

Konkurencinė aplinka. AB “Mažeikių nafta” yra vienintelė įmonė naftos pramonės šakoje. Todėl būtina analizuoti panašias įmones tarptautiniu mastu. Pagrindiniai pasiūlos ir paklausos duomenys rodo, kad Europoje ir toliau bus juntamas aviacinio kuro bei dyzelino stygius. Didėjanti šių produktų paklausa įtakos perdirbamos naftos kiekius, ko pasekoje bus sukurtas benzino ir mazuto perteklius. Istoriskai susiklostė, jog NVS tapo daugumos šių produktų tiekėju. [56 p. 14]

Konkurentus tarptautiniu mastu pagal naudojamą technologijas ir pajėgumus pateikiu 2 lentelėje.

Mažeikių naftos perdirbimo įmonės padėtis tarp artimiausių įmonių

| Šalis | Vieta | Atmosferinės distiliacijos našumas | | Kompleksiškumas | Krekingo Indeksas % | Oktano indeksas | Nusierinimo indeksas | |
|--------------------------------------|--------------|------------------------------------|------------|-----------------|---------------------|-----------------|----------------------|------------|
| | | mln.t/m | tūkst. b/d | | | | Viso | Distiliatų |
| Suomija | Porvoo | 7.3 | 160 | 7.2 | 38.4 | 31.9 | 10.6 | 17.8 |
| | Naantali | 1.8 | 40 | 6.9 | 56.8 | 26.6 | 9.6 | 11.0 |
| Lenkija | Gdanskas | 3.0 | 60 | 4.3 | 0.0 | 27.4 | 3.4 | 3.9 |
| | Plockas | 12.6 | 252 | 5.0 | 17.0 | 22.0 | 3.1 | 4.4 |
| Čekija | Kralupy | 3.2 | 64 | 3.0 | 0.0 | 18.0 | 5.2 | 7.9 |
| | Litvinovas | 5.2 | 104 | 5.7 | 24.0 | 17.4 | 12.5 | 19.8 |
| Slovakija | Bratislava | 5.5 | 110 | 5.6 | 17.0 | 18.9 | 9.2 | 15.1 |
| Vengrija | Danube | 8.0 | 160 | 7.6 | 32.0 | 28.6 | 8.8 | 8.8 |
| | Tisza | 3.0 | 60 | 2.3 | 0.0 | 9.5 | 2.5 | 5.0 |
| Baltarusija | Novopolock | 10.1 | 221 | 3.2 | 0.0 | 10.7 | 6.3 | 10.9 |
| | Mozyris | 14.7 | 323 | 2.8 | 4.5 | 10.8 | 5.3 | 5.9 |
| Rusija | Maskva | 12.2 | 243 | 5.3 | 33.0 | 18.2 | 8.3 | 6.2 |
| | Kiriši | 17.3 | 388 | 2.4 | 0.0 | 12.8 | 1.5 | 0.8 |
| | Riazanė | 16.5 | 361 | 3.2 | 5.0 | 11.9 | 2.9 | 2.1 |
| | N.Novgorodas | 20.0 | 438 | 2.2 | 0.0 | 6.8 | 2.2 | 1.6 |
| Ukraina | Jaroslavlīs | 14.0 | 359 | 3.2 | 7.2 | 8.7 | 2.3 | 1.9 |
| | Lisičianskas | 23.5 | 482 | 3.4 | 13.3 | 10.7 | 4.7 | 3.4 |
| | Kremenčiukas | 18.6 | 361 | 2.7 | 7.9 | 3.5 | 2.8 | 2.2 |
| | Dragobičiai | 5.2 | 114 | 2.7 | 0.0 | 6.7 | 0.5 | 0.0 |
| | Nadvornaja | 3.4 | 74 | 2.8 | 0.0 | 7.5 | 0.6 | 0.0 |
| Lietuva | Hersonas | 8.6 | 173 | 2.3 | 0.0 | 6.3 | 0.5 | 0.0 |
| | Odesa | 3.9 | 86 | 2.5 | 0.0 | 8.6 | 4.4 | 3.7 |
| | Mažeikiai | 15.0 | 307 | 5.6 | 31.2 | 21.4 | 9.1 | 10.7 |
| AB “Mažeikių nafta” pozicija: | | 7-8 | | 5-6 | 5 | 6 | 5 | 6 |

Šaltinis: autorės sudaryta lentelė remiantis duomenimis Wood Mackenzie Consultants Ltd., 2003, Oil Product Supply and Demand, Edinburg.

Iš 2 lentelės duomenų matyti, kad Mažeikių naftos perdirbimo įmonė pagal atmosferinės distiliacijos našumą yra 7-8 vietoje, pagal kompleksiskumą 5-6 vietoje, o pagal krekingo, oktano ir nusierinimo indeksus užima 5-6 vietas.

Apskritai Rusijos ir rytų Europos naftos perdirbimo įmonėms reikalingos didelės investicijos vien tik tam, kad išlaikyti šiuo metu užimamą rinkos dalį. Naujausios investicijos į Rusijos naftos

perdirbimo pramonę skirtos produktų kokybei gerinti. Šie projektai pirmiausia susiję su oktano skaičiaus benzene didinimu ir sieros kiekiu benzene bei dyzeline mažinimu. Papildomai vystomi investiciniai projektai padidinti krekingo ir hidrokrekingo pajėgumus. Mozyrio ir Novopolocko (Baltarusija) naftos perdirbimo įmonėse, kurios yra arčiausiai Mažeikių naftos šiuo metu vykdoma rekonstrukcija ir tobulinama giluminio perdirbimo technologija. Šių veiksmų dėka minėtos įmonės galės padidinti šviesiųjų naftos produktų išėigas ir sumažinti mazuto perteklių. Siekdama išlaikyti konkurencinį pranašumą Mažeikių nafta” taip pat privalo investuoti į technologijas, kurių dėka būtų galima sumažinti mazuto išėigą. Reikia paminėti, kad be jau minėtų investicijų į tamsių naftos produktų išėigų mažinimą, kitos NVS naftos perdirbimo įmonės taip pat investuoja į mazuto giluminio perdirbimo technologiją

Tačiau šiuo metu ir artimiausioje ateityje didžiosios dalies NVS šalių naftos perdirbimo įmonių galimybės konkuruoti ES rinkose bus apribotos dėl griežtų kokybės reikalavimų naftos produktams [56 p. 25]

Pagrindiniai konkurentai ir jų planai:

Baltarusijoje veikia dvi naftos perdirbimo gamyklos: Mozirio NPI ir Novopolocko NPI. Mozirio NPI pradėjo veikti 1975 metais. Jos pajėgumas – 16 mln. tonų naftos per metus. Mozirio NPI turi 2 identiškus atmosferinės distiliacijos įrenginius ir nedidelio pajėgumo vakuuminės distiliacijos įrenginį. Tai nedidelio pajėgumo įmonė, tačiau ji neturi giluminio perdirbimo įrenginio. Jos perdirbimo gilumas siekia apie 53 proc. Taip pat ji neturi aukštaoktaninio benzino komponentų gamybos įrenginių, kurių produkcija reikalinga benzinų kokybės gerinimui. Norint, kad ji sėkmingai konkuruotų laisvoje rinkoje reikalingos didelės investicijos. Ateityje numatoma modernizuoti 8 mln. tonų per metus pajėgumo atmosferinės distiliacijos įrenginį. Šios įmonės modernizavimo programoje, susidedančioje iš 4 etapų, numatoma:

1. Vandenilio gamybos įrenginio, 15 MW galingumo dujų turbinos bei garo katilo statyba;
2. Dyzelino hidrovalymo modernizacija į švelnaus hidrokrekingo įrenginį;
3. 1,2 mln. tonų per metus pajėgumo visbrekingo įrenginio statyba;
4. Katalizinio krekingo ir MTBE statyba.

Novopolocko NPI pradėjo veikti 1963 metais. Jos pajėgumai 20 mln. tonų per metus. Šiuo metu perdirba maždaug 8 mln. tonų per metus. Įmonėje nepakankamai pajėgūs nusierinimo įrenginiai, iškyla oktaninio skaičiaus padidinimo benzinuose problema, nors labai reikšminga yra tai, kad čia gaminami tepalai bei veikia aromatinių angliavandenilių gamybos įrenginiai. Ateityje planuojama statyti arba katalizinio krekingo įrenginį, arba hidrokrekingo įrenginį ir vėliau – į alkilinimo įrenginį. Taip pat numatoma investuoti lėšas į tepalų gamybos ir vakuuminės distiliacijos įrenginius. Novopolocko NPI naftos perdirbimo gilumas apie 53 proc.

Lyginant su šiomis Baltarusijos įmonėmis, AB “Mažeikių nafta” yra modernesnė, turinti giluminio perdirbimo įrenginį bei MTBE gamybos įrenginį. Ateityje AB “Mažeikių nafta” dar ilgai išliks konkurencinga šių įmonių atžvilgiu.

Ukrainoje naftos perdirbimo pramonė susiformavo per pastaruosius 25 metus. Ukrainoje veikia 6 naftos perdirbimo įmonės bei 2 tepalų gamybos įmonės. Naftos perdirbimo įmonių pajėgumai pateikti 3.6 lentelėje. Ukrainos NPI visiškai nėra mazuto hidrovalymo procesų. Dyzelino hidrovalymo procesai įdiegti tik Kremenčiuko ir Lisičiansko NPI. Taigi, pagrindinių naftos produktų kokybė kol kas netenkina vartotojų poreikių, taip pat gamtos apsaugos reikalavimų.

Ukrainos NPI naftos perdirbimo gilumas, lyginat su mūsų įmone, nedidelis – apie 63,2 proc.

Benzino ir dyzelino kokybė atsilieka nuo pasaulinio lygio. Naftos perdirbimo ir naftos produktų gamyba ir prognozė Ukrainoje iki 2010 metų (mln. tonų) pateikta 3 lentelėje.

3 lentelė

Naftos perdirbimo ir naftos produktų gamyba ir prognozė Ukrainoje iki 2010 metų, mln. tonų per metus

| Naftos perdirbimas ir naftos produktų gamyba | 2000 m. faktas | 2005 m. faktas | 2010 m. prognozė |
|--|----------------|----------------|------------------|
| Naftos perdirbimas | 16.4 | 47.0 | 47.0 |
| Automobilių benzinas | 2.8 | 9.9 | 10.0 |
| Dyzelinas | 4.0 | 16.8 | 17.0 |
| Kiti produktai | 3.8 | 2.8 | 2.9 |
| Naftos bitumas | 0.7 | 4.0 | 4.5 |
| Mazutas | 6.6 | 10.0 | 10.0 |

Šaltinis: Wood Mackenzie Consultants Ltd., 2004, Oil Product Supply and Demand, Edinburg.

Prognozuojamų rodiklių pasiekimui bei naftos produktų konkurencingumo padidinimui numatoma rekonstruoti senus bei statyti naujus įrenginius. Lisičiansko NPI numatoma įdiegti hidrokrekingo procesą. Atlikus katalizinio krekingo įrenginių rekonstrukciją numatoma padidinti pajėgumus Kremenčiuko NPI, padidinti šviesiųjų naftos produktų išėigą Nadvorniansko NPI, numatoma modernizuoti tepalų gamybos įrenginius Kremenčiuko NPI, pagerinti naftos produktų kokybę Chersonsko, Odesos, Drogobičio, Nadvorniansko NPI. Visų šių įmonių rekonstrukcijai planuojama pritraukti 440 mln. JAV dolerių investicijų. Lyginant su AB “Mažeikių nafta”, Ukrainos įmonės gamina neaukštos kokybės naftos produktus.

Maskvos regiono rinkai naftos produktus tiekia 5 pagrindinės NPI: Maskvos, Jaroslavlio, Riazanės, Ufos (Nižnij Novgorodas) ir Kirišių. Šių įmonių projektiniai pajėgumai pagal atmosferinės distiliacijos procesą pateikti 3.6 lentelėje. Beveik visi Maskvos regiono įmonėse pagaminti benzinai yra neetiliuoti, daugiau gaminama žemo oktano skaičiaus benzinų (A-76, A-80). Taigi benzinų kokybė, lyginant su AB “Mažeikių nafta”, yra žemesnė. Pagal naftos perdirbimo gilumą AB “Mažeikių nafta” yra modernesnė įmonė negu Maskvos regiono įmonės. Maskvos NPI perdirbimo gilumas yra apie 67 proc., Jaroslavlio NOS – 55 proc., Riazanės NPI – 63 proc., Ufos – apie 67 proc., Kirišių – apie 53 proc. Perspektyvoje numatoma Maskvos regiono įmonės modernizuoti:

1.Maskvos NPI numatoma didinti naftos perdirbimo gilumą, modernizuojant katalitinio krekimo įrenginį; taip pat planuojama statyti polipropileno perdirbimo kompleksą;

2.Riazanės NPI modernizavimas numatomas 2 etapais, 1-ajame etape, skirtame benzinų kokybės gerinimui, numatoma šių įrenginių rekonstrukcija: katalitinio reformingo, katalitinio krekimo, tolueno demetilinimo, dujų frakcionavimo. Pasibaigus pirmajam etapui numatoma statyti mazuto giluminio perdirbimo kompleksą, kurio pajėgumas būtų 3,6 mln. tonų per metus. Taip pat numatoma koksavimo įrenginio statyba, kurio pajėgumas būtų 1 mln. tonų per metus.;

3.Jaroslavlio NOS modernizacijos programoje numatoma rekonstruoti katalitinio krekimo įrenginį, kas padidins aukštaoktaninių benzinų gamybą iki 1,4 karto. Taip pat numatoma hidrokrekimo ir katalitinio reformingo įrenginių statyba, aukštaoktaninių benzinų gamyba tada išaugs iki 4,9 karto bei 1,3 karto dyzelino gamyba. Užbaigus rekostrukciją naftos perdirbimo gilumas išaugs iki 68 proc.;

4.Kirišių NOS modernizavimo programoje numatoma užbaigti giluminio naftos perdirbimo komplekso statybą, kurio sudėtyje bus hidrokrekimo, terminio krekimo bei sieros gamybos įrenginiai. Modernizavus Kirišių NOS naftos perdirbimo gilumas pasieks 89 proc.;

Rusijos naftos perdirbimo įmonėms reikia didelių investicijų norint aptarnauti šiandieninę naftos produktų rinką. Padarytų investicijų į Rusijos naftos perdirbimo pajėgumus tikslas – pagerinti gaminamo benzino kokybę. Šie projektai daugiausia susiję su oktano skaičiaus padidinimu ir sieros kiekio sumažinimu benzine. Yra keletas projektų, kurių tikslas - padidinti KT įrenginio pajėgumus. Ambicingesnius planus dėl papildomų koksavimo ir hidrokrekimo įrenginių apsunkena kapitalo šiems daug kainuojantiems projektams trūkumas. Neįgyvendinus šio pagrindinio pokyčio naftos perdirbimo procese, Rusijos naftos perdirbimo gamykloms teks susidurti su likutinio kuro pertekliaus problema, o tai labai apribos jų sugebėjimą padidinti šviesiųjų naftos produktų apimtį. Kol nebus galima investuoti, siekiant sumažinti mazuto kiekį, Rusijos naftos perdirbimo gamyklos

ir toliau bus nepakankamai panaudojamos ir nesugebės patenkinti vis didėjančio rinkos poreikio didesnio oktano skaičiaus naftos produktams.

Rusijos naftos perdirbimo gamyklos turi net ir žymesnių kliūčių, trukdančių tapti ES lygi atitinkančiomis gamyklomis. Reikalingas investicijų dydis viršija net tą dydį, kuris reikalingas patenkinti dabartinius buvusios Tarybų Sąjungos bei Rytų Europos poreikius. Be to, yra labai ribota naftos produktams skirtų vamzdinių infrastruktūra, kuri bet kurią iš šių naftos perdirbimo gamyklų, norinčių konkuruoti Europos rinkoje su tokiais naftos perdirbimo gamyklomis, kaip Mažeikių naftos perdirbimo įmone, pastatytų į nepalankią padėtį.

Kai kurios **Rytų Europos** naftos perdirbimo gamyklos tampa pajėgėmis konkuruoti naujoje aplinkoje. Plocko gamykla turi žymius technologijos pajėgumus. Naujas valdymas ir labiau į rinką koncentruotas požiūris gali padaryti šias naftos perdirbimo gamyklas konkurentablesnėmis. Gdanskio NPI yra antroji pagal dydį (po Plocko NPI) Lenkijoje. Jos pajėgumas 3,16 mln. tonų naftos per metus. Naftos perdirbimo gilumas siekia apie 78 proc. Iš benzinų daugiausia šioje įmonėje gaminamas neetiliuotas "Eurosuper 95" markės benzinas bei etiliuotas A-98 markės benzinas. Daugiausia gaminama "Eurodiesel" markės dyzelinas, kuriame sieros kiekis siekia 0,05 proc. Lyginat su AB "Mažeikių nafta", Gdanskio NPI yra mažo pajėgumo įmonė. Jos pajėgumas beveik 5 kartus mažesnis negu AB "Mažeikių nafta". Mažeikių naftos perdirbimo įmonės geografinė padėtis yra privalumas, kurio dėka galima aptarnauti dideles augančios Lenkijos rinkos dalis.

Porvoo naftos perdirbimo įmonė (Suomija)

Ši įmonė pati pažangiausia naftos perdirbimo įmonė Europoje, galinti pasigirti optimaliausia gamybos procesų konfigūracija. Suomijos koncernas "Fortum" 2004 m. rugsėjo mėn. Paskelbė savo planus investuoti apie 500 mln. Eurų į sieros neturinčio kuro gamybą Porvoo naftos perdirbimo įmonėje.

Europos naftos perdirbimo įmonių kryptis lems trys pagrindinės jėgos, kurios yra tarpusavyje susijusios: 1) Tęsiama pramonės racionalizacija; 2) Keičiamos kuro specifikacijos (reikalavimai kokybei); 3) Didelis šių naftos perdirbimo įmonių modernizavimui reikalingas kapitalo poreikis. Dėl šių tendencijų Europoje bus uždarinėjamos naftos perdirbimo gamyklos ir pramonėje dar labiau išryškės riba tarp "sėkmingųjų ir nesėkmingųjų".

Kalbant apie įmonių valdymą dauguma NVS ir Rytų Europos šalių naftos perdirbimo įmonių siekia konkuruoti ir prisiderinti prie naujų rinkos sąlygų. Naujas vadovavimo stilius ir didesnė koncentracija į rinką gali paddyinti šių įmonių konkurencingumą. Dėl šios priežasties Lietuvai tapus ES nare AB "Mažeikių nafta" turi perimti pačias geriausias vakarietiškas valdymo praktikas.

Analizuojant konkurencinę padėtį **Lietuvos** naftos produktų rinkoje, pagrindiniais įmonės konkurentais laikomos komercinės įmonės, turinčios atitinkamą licenciją (importo, eksporto, didmeninės, mažmeninės prekybos ir kt.) ir parduodančios Lietuvoje naftos produktus. Šios įmonės parduoda naftos produktus importuotus iš kitų šalių (iš Vakarų Europos ir iš Rusijos).

Taip pat tam įtakos turi ir liberalesnės prekybos naftos produktais taisyklės Latvijoje – čia įmonėms leidžiama gaminti naftos produktus, sumaišant geresnės kokybės naftos produktus su prastesnės kokybės naftos produktais. Tokiu importu naudojasi kompanija: UAB "Lukoil Baltija".

Iš Rusijos importuojamas A-92, A-95 markės benzinas taip pat didelę įtaką turi Lietuvos rinkai. Beveik visi Maskvos regiono įmonėse gaminami benzinais yra neetiliuoti (išskyrus tik nedidelę dalį benzinų Riazanės ir Ufos NPI). Importuojamų iš Rusijos benzinų kokybė, lyginant su AB "Mažeikių nafta", yra žemesnė.

UAB "Lukoil Baltija" strategija skiriasi nuo kitų vakarų kompanijų veikiančių Lietuvoje strategijos. Ji siekia įsitvirtinti ne tik stambiausiuose miestuose ir pramonės centruose, bet ir miestuose, kuriuose gyvena 10 000 gyventojų. Kompanijos strategijos tikslas - išvystytas degalinių tinklas visoje respublikos teritorijoje [, p.17].

4 lentelė

UAB "Lukoil Baltija" rodikliai

| | 1996 | 2000 | 2004 |
|-------------------------------------|------|-------|------|
| Degalinių skaičius, vnt. | 29 | 45 | 50 |
| Naftos produktų pardavimas, tūkst.t | 75 | 148.5 | 165 |
| Tarp jų: | | | |
| Dyzelino | 30 | 72 | 80 |
| Benzinų | 45.0 | 76.5 | 85.0 |

Šaltinis: Šaltinis: Wood Mackenzie Consultants Ltd., 2004, Oil Product Supply and Demand, Edinburg.

UAB "Statoil Lietuva" koncepcija grindžiama principu "degalinė - maisto prekių parduotuvė". Ji pripažinta visame pasaulyje, ypač Skandinavijos šalyse, kur maisto prekių parduotuvės užsidaro anksti (18-19 val.), o šeštadieniais ir sekmadieniais iš viso nedirba. Ši prekybos maisto prekėmis ir automobilių kuru idėja sėkmingai pritaikyta Lietuvoje. Ji orientuota į vietinį vartotoją, todėl šios degalinės statomos visų pirma stambiausiuose miestuose, išdėstant jas taip, kad būtų patogus gyventojams bei gamybiniam transportui [, p.17].

UAB "Statoil Lietuva" rodikliai

| | 1996 | 2000 | 2004 |
|-------------------------------------|------|------|-------|
| Degalinių skaičius, vnt. | 8 | 35 | 40 |
| Naftos produktų pardavimas, tūkst.t | 40.0 | 105 | 150 |
| Tarp jų: | | | |
| Dyzelino | 7.0 | 20 | 20 |
| Benzino | 33.0 | 85.0 | 130.0 |
| Naftos produktų importas, tūkst.t | 35.2 | 55 | 40 |
| Tarp jų: | | | |
| Dyzelino | 6.0 | 15 | 10 |
| Benzino | 29.2 | 40.0 | 30.0 |

Šaltinis: Autorės sudaryta lentelė remiantis Wood Mackenzie Consultants Ltd., 2004, Oil Product Supply and Demand, Edinburg.

UAB "Neste Lietuva" iš Suomijos importuoja A-95E, A-95 Futura ir žieminį dyzeliną, derina didmeninę ir mažmeninę prekybą. Reklaminius akcentus - aukšta automobilinio kuro kokybė. Šios kompanijos strateginės nuostatos padeda kompanijai išlikti rinkoje, tačiau dėl mažo degalinių tinklo ir palyginti aukštų kainų jos konkurencinė galia nėra didelė. "Neste" degalinėms būdinga tai, kad jose derinama prekyba kuru ir autoreikmėmis bei visuomeninis maitinimas.

Didžiausią benzino kiekį planuoja importuoti UAB "Statoil Lietuva". Tačiau dėl didesnių mokesčių (muitų, akcizo) įvedimo importuojamiems naftos produktams, automobilių degalų importas perspektyvoje gerokai mažės. To priežastis - nuolat augantys perdirbamos AB "Mažeikių nafta" žaliavinės naftos kiekiai ir progresuojantys vietinės gamybos automobilių degalų kokybės rodikliai bei efektyvesnė „AB Mažeikių nafta prekybos namai“ veikla, sudarant ilgalaikes sutartis su naftos produktų pardavėjais.

Pirkėjai. Šiuo metu AB "Mažeikių nafta" naftos produktus parduoda tiesioginiais sandoriais. Per biržą naftos produktai neparduodami. Įmonė naftos produktus parduoda LR didmenininkams geležinkelio transportu ir benzinvežiais. Dėl pirkėjų nemokumo įmonė yra patyrusi nemažai nuostolių. Siekdama išvengti nuostolių, susijusių su pirkėjų nemokumu, bendrovė naudoja akreditivais. Atliekama pirkėjų patikimumo analizė, įmonė kiekvienam pirkėjui griežtai nustato prekinio kredito limitus, pagrįstus pirkėjo kredito reitingu bei lyginamąja dalimi visame debitorių portfelyje.

AB "Mažeikių nafta" parduoda naftos produktus Lietuvos, Lenkijos, Estijos, Latvijos, Ukrainos ir kitų šalių didmenininkams ir mažmenininkams. Ji eksportuoja produktus į Vakarų

Europą ir JAV per Klaipėdos terminalą. Baltijos valstybėse (Latvijoje, Estijoje) Mažeikių naftos produktai konkuruoja su importuotais iš Suomijos, Rusijos ir NVS šalių.

Mažeikių naftos produktų pardavimo kryptis apsprendžia pasaulinės naftos produktų kainos ir logistikos išlaidos. Naftos produktų kainos Rusijos ir Ukrainos rinkose kinta nepriklausomai nuo pokyčių ir nuo situacijos pasaulinėje naftos rinkoje. Todėl Ukraina nėra tikslinė Mažeikių naftos produkcijos rinka. Joje Mažeikių nafta parduoda savo produktus kai naftos kainos pasaulinėje rinkoje nukrenta žemiau Ukrainos eksporto pariteto [56, p.36]

Tiekėjai. Žaliava į AB "Mažeikių nafta" iki 2006m liepos 29 d. buvo tiekama iš Rusijos vamzdynu - pigiausiu transportavimo būdu. Bendrovė su žaliavos tiekėjais dirbo sutarčių pagrindu. Žaliava buvo perkama sutartinėmis kainomis tiesiogiai iš Rusijos kompanijų bei per tarpininkus. Iš pradžių nafta buvo perkama fiksuotomis kainomis, vėliau pereita prie kainų formulės. Perkamos naftos kaina kinta priklausomai nuo jos kainų pasaulinėje rinkoje. Pagrindiniai naftos tiekėjai buvo : Unex Trading Limite, Glencore, Energy UK Ltd., Vitol Baltic Ltd., Europetroleum Energy S.A., Litasco, Sibneft Oil Trade Company, TNK Trade Limite GMBH, Tomskneft VNK, UAB „Lietkomerc“, AB „Geonafta“ ir kt. Nuo 2007.02.01 žaliava Mažeikių naftą aprūpina pagrindinis jos akcininkas – PKN Orlen. Įmonė turi žaliavos apsirūpinimo alternatyvą - neužšalantį Būtingės terminalą, kuriuo importuojama nafta iš Vakarų bei iš Primorsko terminalo. Tačiau importuota žaliava yra brangesnė dėl transportavimo kaštų ir dėl papildomų investicijų (nes įmonės technologija pritaikyta rusiškos naftos perdirbimui), o tai padidina žaliavos perdirbimo kaštus.

2.4.2. Įmonės vidinės aplinkos analizė

Teisinė bazė. Įmonės teisinė padėtis yra reglamentuota Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu bei AB "Mažeikių nafta" įstatais.

Organizacinė struktūra AB "Mažeikių nafta", pagal savo valdymo struktūros bendriausius požymius yra antroje evoliucinio vystymosi stadijoje. Ji turi išvystytą hierarchinę funkcinę valdymo struktūrą (visa valdžia ir atsakomybė koncentruojasi aukščiausiame lygyje). Įmonėje yra didelis valdymo lygių skaičius.

Pagrindinės AB "Mažeikių nafta" vertybės ir nuostatos yra šios:

1. Sąžiningumas. Sąžiningumas yra nekintanti mūsų įmonės nuostata. Nuoširdūs santykiai ir pasitikėjimas – ilgalaikio verslo sėkmės pagrindas. Mes garbingai elgiamės su visais verslo partneriais;

2. Investitoriai. Mes įsipareigojame, kad mūsų investitorių kapitalas duos jiems patrauklų ilgalaikį pelną;
3. Vartotojai. Vartotojai yra mūsų verslo kertinis akmuo. Vartotojais mes laikome visus, su kuriais mus sieja verslo santykiai. Mes dirbame, kad patenkintume mūsų vartotojų reikalavimus ir atspėtume jų norus. Siekdami sėkmės su vartotojais dirbame taip, kad ir juos lydėtų sėkmė;
4. Darbuotojai. Žmonės yra didžiausia įmonės vertybė. Darbuotojai turi neišmatuojamą išradingumo, vaizduotės, patirties ir tikslo siekimo galią. Dirbdami kartu mes galime naudoti visą mūsų potencialą;
5. Bendruomenė. Mes pripažįstame ir mielai prisiimame atsakomybę už bendruomenes, kurioms tarnaujame. Esame geri kaimynai, dalyvaujame ir remiame bendruomenių veiklą. Dirbdami saugiai ir patikimai, mes įsipareigojame saugoti žmones, aplinką ir gamtos išteklius;
6. Inicatyva. Mūsų įmonės darbo principai – vertinti originalumą, išradingumą, kūrybingumą bei ugdyti šias savybes atvirumu ir didele pagarba iniciatyvai;
7. Pasirengimas protingai rizikuoti. Pasirengimas rizikuoti diegiant naujas technologijas ir investuojant į stambius projektus yra vienas esminių įmonės darbo principų bei sėkmės pagrindas;
8. Darbo našumas. Našumas yra tai, kas skiria sėkmę nuo nesėkmės. Mes atkakliai sieksime kuo didesnio bet kokios mūsų veiklos našumo;
9. Padalinių autonomija. Padalinių autonomija yra svarbus faktorius, skatinantis susikaupimą, greitą sprendimų priėmimą bei pareigos jausmą darbe. Tai gyvybiškai svarbu užtikrinant sėkmę. Atskirų padalinių bendradarbiavimas taip pat yra būtinas našiam darbui užtikrinti ir dalintis idėjomis. Autonomija ir iniciatyva yra neatskiriami dalykai;
10. Pokyčiai. Mes nebijome pokyčių, nes jie atneša naujų galimybių.

Pagrindinės AB “Mažeikių nafta” vertybės ir nuostatos apibūdina įmonės organizacinius aspektus. Įmonės vadovai realiai čia yra svarbiausia įtakos grupė.

Personalas. Jei įmonė nori išsiveržti į priekį gerokai toliau už savo konkurentus jai reikia turėti vertingą personalą. Personalo vertė slypi kiekvienoje įmonėje, tik reikia mokėti talentingai ją išlaisvinti ir atskleisti „Personalo vertė – bendros įmonės strategijos dalis“ teigia Bosse S. – „Tryg Baltica“ personalo direktorė.

2005 m. gruodžio 31 d. Bendrovės sąrašinis darbuotojų skaičius buvo 3286 žmonių. 2004 m. gruodžio 31 d. – 3411 žmonių. Per 2005 metus darbuotojų skaičius sumažėjo 125 žmonių.

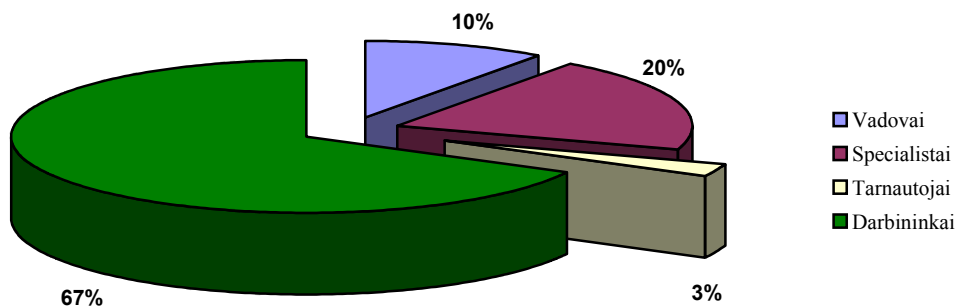
Iš bendro darbuotojų skaičiaus: 72 proc. – 2382 vyrai, 28 proc. – 904 moterys. Vidutinis darbuotojų darbo stažas Bendrovėje – 14 metų. Vidutinis darbuotojų amžius pateiktas 6 lentelėje

Vidutinis darbuotojų amžius

| Vadovai | Specialistai | Tarnautojai | Darbininkai |
|---------|--------------|-------------|-------------|
| 43 | 40 | 43 | 41 |

Šaltinis: Autorės sudaryta lentelė pagal AB “Mažeikių nafta” personalo skyriaus duomenis

Darbuotojų struktūra pagal personalo grupes parodyta 17 paveiksle

Darbuotojų struktūra (pagal personalo grupes)**17 pav.. Darbuotojų struktūra pagal personalo grupes**

Šaltinis: AB “Mažeikių nafta” personalo skyriaus ataskaita

Atskirų personalo kategorijų darbuotojų skaičius parodytas 7 lentelėje

Atskirų personalo kategorijų darbuotojų skaičius

| Personalo kategorija (žm. skaičius) | Vadovai | Specialistai | Tarnautojai | Darbininkai |
|--|---------|--------------|-------------|-------------|
| | 332 | 657 | 87 | 2210 |

Šaltinis: Autorės sudaryta lentelė pagal AB “Mažeikių nafta” personalo skyriaus duomenis

Personalas turi yra protingas, išsilavinęs ir pakankamai motyvuotas. Daugelis įmonės specialistų vadovų gilina savo žinias užsienyje, pvz.: Maskvos IPK Neftechim, Oksfordo The College of Petroleum and Energy Studies, Institute Francais du Petrole. Vienas iš svarbiausių žmogaus darbo rezultatyvumo veiksnių, jo sveikatos ir darbingumo išsaugojimo garantas – darbo aplinka. Įmonėje yra susiformavęs palankus psichologinis klimatas, gera aplinka profesinei adaptacijai, pakankamai aukštas vadovų novatoriškumas, sugebėjimas įsisavinti modernias valdymo technologijas. Nežiūrint teigiamų pusių reikia pasakyti, kad pagrindinė kliūtis trukdanti bendrovei siekti numatytų tikslų yra patirties stoka. Todėl pokyčių ir patobulinimų įgyvendinimas turi tapti sudėtinė dalimi pereinant nuo provincinio pobūdžio procesų prie vakarų technologijų.

Socialinės lengvatos ir garantijos. Bendrovė darbuotojams siūlo geriausią socialinių lengvatų ir garantijų paketą, kurio vertė vienam darbuotojui per metus sudaro daugiau kaip 3000Lt . Tai ir nemokamas darbuotojų vežimas į darbą, sveikatos priežiūros paslaugos darbuotojams Bendrovės darbo medicinos tarnyboje, 4 dienomis ilgesnės kasmetinės atostogos, nei numato įstatymai. Bendrovei reikalingų specialybių besimokantiems darbuotojams, profesinėmis ligomis sergančių darbuotojų reabilitacinis gydymas, didesnės nei numatyta įstatymuose išeitinės išmokos atleidžiamiesiems darbuotojams, profesinės sąjungos narių veiklos rėmimas, papildomas apmokamas poilsio laikas švenčių išvakarėse, papildomos garantijos darbuotojams, kuriems darbdavio iniciatyva keičiamos darbo sąlygos ir atlyginimas ir pan.

Technologinė aplinka. Įmonėje naudojama atitinkama technologija ir įrenginiai. Technologiniai įrenginiai, jų projektinis ir faktinis pajėgumai bei pajėgumų panaudojimas 2005 m. pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė

AB “Mažeikių nafta” naftos perdirbimo įmonės technologiniai įrenginiai ir jų pajėgumų panaudojimas 2005 m.

| Įrenginio, proceso pavadinimas | Projektinis pajėgumas, tūkst.t/m. | Faktinis pajėgumas, tūkst.t/m. | Pajėgumo panaudojimas, % |
|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Kuro gamybos įrenginys | | | |
| Atmosferinė distiliacija (LK-1,2) | 15 000 | 4 650 | 31,0 |
| Katalitinis reformingas (LK-1,2) | 2 000 | 695 | 34,7 |
| Dyzelino hidrovalymas (LK-1,2) | 4 000 | 1 409 | 35,2 |
| Žibalo hidrovalymas (LK-2) | 500 | 309 | 61,8 |
| Dujų frakcionavimas (LK-2) | 489 | 194 | 39,6 |
| Oligomerizacija | 300 | 98 | 32,8 |
| Bitumo gamybos įrenginys | 300 | 71 | 23,8 |
| Sieros gamybos įrenginys | 70 | 29 | 41,9 |
| Katalitinio krekingo įrenginys | | | |
| Mazuto vakuuminė distiliacija | 4 000 | 2 388 | 59,7 |
| Visbrekingas | 1 579 | 794 | 50,3 |
| Žaliavos hidrovalymas | 2 400 | 1 375 | 57,3 |
| Katalitinis krekingas | 1 924 | 1 077 | 56,0 |
| Adsorbicija ir dujų frakcionavimas | 1 378 | 798 | 57,9 |
| MTBE | 40 | 27 | 66,8 |
| Vandenilio gamyba | 20 | 11 | 57,4 |

Šaltinis: Autorės sudaryta lentelė pagal AB „Mažeikių nafta“ gamybos skyriaus pateiktus duomenis

Atmosferinės distiliacijos (LK-1) įrenginys yra užkonservuotas, Šiam įrenginiui bus taikomi tokie patys modernizavimo projektai, kurie jau yra įgyvendinti LK-2 įrenginyje. Šie modernizavimo projektai leis gaminti aukščiausios rūšies naftos produktus ir suteiks galimybę plėsti kitus naftos perdurbimo įrenginius. KT-1/1 įrenginio patobulinimas sumažins neturinio paklausos naftos produkto – mazuto gamybą ir padidins šviesiųjų naftos produktų – benzino ir dyzelino gamybą. Sieros gamybos įrenginio patobulinimas pagerins sieros vandenilio konversiją į elementinę sierą.

Europos Sąjungos naftos produktų specifikacijoje numatyta, kad 2009 sieros kiekis benzine turi būti iki 10 mg/kg., aromatika atitinkamai 35 proc., benzeno 1,0 proc. benzeno, olefinų (alkanų) 18 proc. (žr. 1 lentelę). Šiuo metu AB „Mažeikių nafta“ gaminamo benzino vidutiniai kokybės rodikliai pateikti 9 lentelėje:

9 lentelė

Šiuo metu gaminamų benzinų gaunami vidutiniai kokybės rodikliai

| Benzino markė | Siera ppm | Benzinas, tūrio % | Aromatinės medžiagos | Olefinai, tūrio % | Sočiųjų garų slėgis kPa |
|---------------|-----------|-------------------|----------------------|-------------------|-------------------------|
| A-98 | 35 | 1 | 35 | 18 | 60-90 |
| A-95 | 35 | 1 | 35 | 18 | 60-90 |
| A92 | 50 | 1 | 35 | 21 | 60-90 |

Šaltinis: autorės sudaryta lentelė pagal techninio skyriaus pateiktus duomenis

Iš lentelės matome, kad šiuo metu gaminamuose benzinuose sieros kiekis ir garų slėgis neatitinka numatomų 2009 m reikalavimų.

Šiuo metu gaminamų dyzelinių degalų kokybės rodikliai pateikti 10 lentelėje. Pagrindiniai rodikliai apsprendžiantys dyzelinių degalų kokybę yra cetano (dyzelino indeksas) skaičius ir sieros. Šiuo metu įmonėje gaminami dyzeliniai degalai su sieros kiekiu iki 0.005 ir iki 0.001 mas.%. Tačiau dyzelino su 0.001 mas.% sieros kiekiu dabartiniu metu įmonė gali pagaminti tik nedidelį kiekį.

10 lentelė

Šiuo metu gaminamų dyzelinių degalų, gaunami vidutiniai kokybės rodikliai

| Dyzelino markė/rodiklis | Cetano sk. | Tankis, kg/m ³ | Sieros, ppm |
|------------------------------------|------------|---------------------------|-------------|
| Vasaros (C) klasės dyzelinas | 51 | iki 845 | 10-50 |
| Pereinamosios (E) klasės dyzelinas | 51 | iki 845 | 10-50 |
| Arktinis 2-os klasės dyzelinas | 48 | iki 842 | 10-50 |

Šaltinis: Autorės sudaryta lentelė pagal AB „Mažeikių nafta“ techninio skyriaus pateiktus duomenis

Nuo 2009 metų visoje Europos Sąjungos rinkoje privalomas mažiausias dyzelino sieros kiekis turės sudaryti ne daugiau 10 ppm (žr. 1 lentelę). Tam yra numatyta dyzelino hidrovalymo įrenginio rekonstrukcija, naudojant 2-jų pakopų hidrovalymo procesą.

Europos rinkos reikalaujama perdirbtų naftos produktų kokybė vaidins vieną iš pagrindinių vaidmenų ateityje, priimant sprendimus dėl investicijų į naftos perdirbimo pramonę bei stengiantis subalansuoti pasiūlą ir paklausą. ES sprendimas naudoti aukštesnės kokybės kurą pareikalaus arba investicijų arba naftos perdirbimo gamyklų uždarymo (dėl didelės konkurencijos).

2003 m. rugsėjo mėnesį baigtas „Mažeikių naftos“ modernizacijos programos pirmasis etapas.

Pirmojo modernizacijos etapo metu buvo tobulinami jau veikiantys įrenginiai, rekonstrukcijos kaina siekė 17 milijonų JAV dolerių. Taip pat pastatyta naujų įrengimų už 62,5 milijono JAV dolerių. Svarbiausias šių projektų tikslas - sumažinti benzeno ir sieros junginių kiekį „Mažeikių naftos“ gaminamame benzine.

Pirmojo etapo metu buvo vykdomos trys projektų grupės. Pirmoji grupė – izomerizacijos įrenginys, kurio paskirtis - pagerinti benzino kokybę. Kitos pirmojo modernizacijos programos etapo grupės projektai buvo skirti sieros junginių kiekiui dyzeline sumažinti. Antrojoje šio modernizacijos etapo grupėje - projektai, skirti padidinti „Mažeikių naftos“ veiklos efektyvumą. Tai benzinų maišymo stotis ir papildomos naftos talpyklos Būtingės terminale. Benzinų maišymo stoties projektas, apimantis talpyklų modernizaciją ir naują benzinų maišymo įrenginį, „Mažeikių naftai“ suteikia galimybę lengviau paruošti įvairių rūšių benzinus ir sumažinti produkcijos savikainą optimaliai maišant komponentus.

Siekiant pagerinti produkcijos kokybę ir užtikrinti gaminamai produkcijai keliamus griežtesnius reikalavimus (benzinui ribojamas sieros, aromatinių junginių ir olefinų kiekis, dyzelinui - cetano skaičius, sieros ir aromatinių medžiagų kiekis, kūrenamajam mazutui ir laivų kurui – sieros kiekis) įmonė priversta investuoti į naujas (papildomas) technologijas. Tačiau tai kartu didina CO₂ emisijas vienai t naftos perdirbti..

Vis griežtėjantys ekologiniai reikalavimai verčia naftos perdirbimo įmones ir toliau investuoti į naujus technologinius procesus. Siekdama įgyvendinti Euro IV ir Euro V variklių emisijos standartų reikalavimus, „Mažeikių nafta“ vykdo antrąjį modernizacijos etapą – katalizinio krekingo benzino hidrovalymo (nusierinimo) įrenginio statybą. Šis įrenginys iš katalizinio krekingo benzino pašalins organinius sieros junginius. Sieros junginiai, proceso metu virtę vandenilio sulfidu (sieros vandeniliu), antrajame proceso etape bus pašalinti iš produktų mišinio absorbcijos būdu ir vėliau perdirbti iki elementinės sieros dabar veikiančiuose sieros gamybos įrenginiuose. Šiuo metu katalizinio krekingo benzinas yra tinkamas komponentas gaminant prekinį

benziną atitinkantį Euro IV emisijos standartus, tačiau vis griežtėjant reikalavimams benzinams ateityje, būtinas papildomas benzino komponento apdorojimas (nusierinimas) prieš prekinio benzino gamybą. Po šio proceso įgyvendinimo (įdiegimo) prekiniame benzine sieros junginių kiekis sudarys ne daugiau kaip 10 ppm (10 mg/kg). Benzino nusierinimo įrenginio pajėgumai užtikrins viso antrinio perdirbimo benzino komponento apdorojimą ir sudarys 1 396 500 t/metus.

2006 m spalio 12 d. katalizinio kremingo įrenginyje įvyko avarija, ko pasekoje kilo gaisras. Bendrovės darbas organizuotas taip, kad būtų užtikrintas minimalus avarijos poveikis rinkoms; garantuotas Baltijos valstybių (Lietuvos, Latvijos ir Estijos rinkų) aprūpinimas naftos produktais. Prireiks dviejų ar daugiau gamybos proceso atstatymo etapų. Numatoma, kad grįžimas prie įprasto, optimalaus 27 400 tonų per parą pajėgumo, truks nuo 6 iki 9 mėnesių. Preliminariais vertinimais avarijos nuostoliai gali siekti nuo 62 mln. iki 131 mln. Lt (nuo 22,5 iki 47,5 mln. JAV dol.). Bendrovės grynas pelnas už 2006 m. dėl šios avarijos gali pablogėti 105 mln. litų (38 mln. JAV dol.).

Šiuo metu Bendrovėje vyksta nuodugnus avarijos tyrimas, dalyvaujant valstybinėms institucijoms ir pasitelkiant atitinkamus specialistus bei ekspertus. Baigus tyrimą ir detaliau įvertinus avarijos padarytą žalą bus patikslinti avarijos padaryti nuostoliai bei įvardintos jos priežastys; numatytos priemonės, padėsiančios išvengti panašių įvykių pasikartojimo ateityje.

Energija ir žaliavos. Šiluminę energiją įmonė pasigamina pati. Elektros energija buvo tiekama iš šalia esančios termofikacinės elektrinės. 2006 m. gruodžio 28 d. AB Mažeikių elektrinė baigė savo veiklą kaip juridinis asmuo — ji buvo reorganizuota prijungiant prie „Mažeikių naftos“, kuriai perėjo visas turtas, prievolės ir teisės. AB Mažeikių elektrinė reorganizavimo procesas truko nuo 2005 m. spalio 12 d., kai „Mažeikių nafta“ įsigijo šios bendrovės akcijų. Abiejų bendrovių akcininkų susirinkimai tvirtino reorganizavimo sąlygas, atliktos kitos privalomos juridinės procedūros.

Penki Mažeikių elektrinės cechai — chemijos cechas, šiluminių matavimų ir automatikos cechas, katilų-turbinų cechas, elektros cechas ir centralizuotas remonto cechas — tiesiogiai perėjo į naftos perdirbimo tarnybą, naujai įsteigtą gamybos padalinį Nr. 5, pavaldų „Mažeikių naftos“ generalinio direktoriaus pavaduotojui naftos perdirbimui. Pagrindinė žaliava „Urals“ nafta į AB "Mažeikių nafta" tiekama iš Primorsko panaudojant Būtingės terminalą. Žodis „Urals“ tai rusiškų naftų, išgaunamų Rusijos verslovėse Sibire, mišinys. 2002-2005 metais vidutiniškai per metus buvo perdirbama 7,87 mln. t naftos. 2008-2012 metų laikotarpyje prognozuojama, kad bus perdirbama vidutiniškai 10,8 mln. t per metus, tai yra 37,3 % daugiau

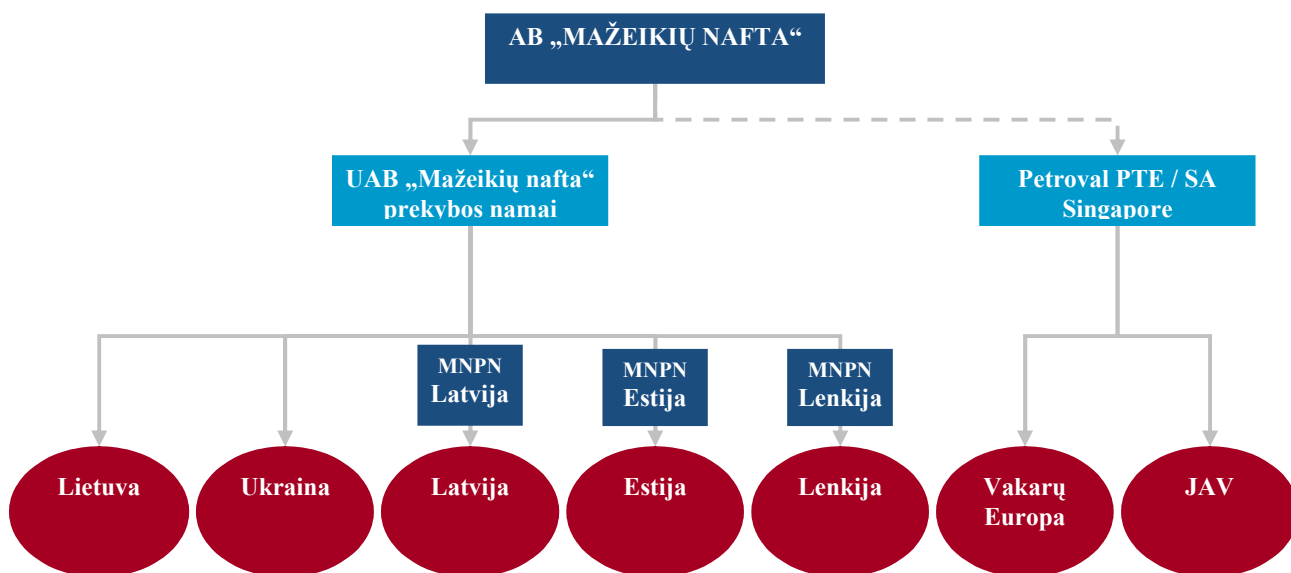
Marketingas ir rėmimas. AB "Mažeikių nafta" parduoda naftos produktus Lietuvoje Lenkijoje, Estijoje, Latvijoje, Ukrainoje bei NVS šalyse. Ji eksportuoja produktus į Vakarų Europą

ir JAV per Klaipėdos terminalą. Baltijos valstybėse (Latvijoje, Estijoje) Mažeikių naftos produktai konkuruoja su importuotais iš Suomijos, Rusijos ir NVS šalių. Produktų pardavimai vykdomi dviem kanalais:

1. Per dukterinę įmonę UAB „Mažeikių nafta“ prekybos namai – regioninėse rinkose: Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje, Lenkijoje ir Ukrainoje;
2. Per agentą Petroval PTE / SA Singapūre – į Vakarų Europos ir JAV rinkas iš terminalo AB „Klaipėdos Nafta“ tanklaiviais.

Mažeikių naftos produktų pardavimo kryptis apsprendžia pasaulinės naftos produktų kainos ir logistikos išlaidos. Naftos produktų kainos Rusijos ir Ukrainos rinkose kinta nepriklausomai nuo pokyčių ir nuo situacijos pasaulinėje naftos rinkoje. Todėl Ukraina nėra tikslinė Mažeikių naftos produkcijos rinka. Joje Mažeikių nafta parduoda savo produktus kai naftos kainos pasaulinėje rinkoje nukrenta žemiau Ukrainos eksporto pariteto [56, p.36] . Bendrovė nuosekliai didino produktų pardavimą strateginėse rinkose ir eksportą į Vakarų Europą ir JAV.

Pagrindinėmis MNPN rinkomis, kuriose plėtojama bendrovės veikla galima įvardinti tris Baltijos valstybes: Lietuvą, Latviją ir Estiją bei Lenkiją. Šių rinkų bendras naftos produktų suvartojimo potencialas siekia 21.1 mln. tonų per metus. MNPN 2003 metais įsteigė dukterines bendroves Latvijoje, Estijoje ir Lenkijoje, kurios tiekia MN gamybos naftos produktus į šias rinkas. Produktų paskirstymo kanalai pavaizduoti 18 paveiksle.



18 pav. AB „Mažeikių nafta“ pardavimo kanalai ir rinkos

Šaltinis: autorės sudaryta schema pagal MNPN pateiktą informaciją

Didžiausią pelningumą galima pasiekti parduodant produktus regioninėse rinkose, nes sutaupoma dalis transportavimo kaštų. Todėl įmonė ir toliau plėtė pardavimus vietinėse rinkose.

Tačiau 2006 m. spalio 12 d. įvykęs vakuuminės kolonos gaisras ženkliai pakoregavo MN pardavimo galimybes. Didele dalimi sumažėjo šviesių produktų ir išaugo mazuto eksportas į Vakarų Europą. Išaugus dyzelino ir suskystintų dujų paklausai, sumažėjo benzino vartojimas regioninėse rinkose. AB „Mažeikių nafta“ naftos produktų pardavimai parodyti 11 lentelėje.

11 lentelė

| Šalys | Realizuotos produkcijos apimtys | | | | | |
|---------------------------|---------------------------------|------|-----------|------|-----------|------|
| | 2006 m. | | 2005 m. | | 2004 m. | |
| | tūkst. t. | % | tūkst. t. | % | tūkst. t. | % |
| BENZINAS | | | | | | |
| Lietuvoje | 287.2 | 12.1 | 334.1 | 12.6 | 331.4 | 13.5 |
| Užsienyje: | 2095 | 87.9 | 2308.9 | 87.4 | 2115.0 | 86.5 |
| tame sk. Latvijoje | 235 | 9.9 | 246.8 | 9.3 | 262.0 | 10.7 |
| Estijoje | 275.3 | 11.6 | 254.2 | 9.6 | 226.1 | 9.2 |
| Rusijoje | 0.2 | 0.0 | | | 0.0 | 0.0 |
| Ukrainoje | 183 | 7.7 | 127.7 | 4.8 | 144.3 | 5.9 |
| Baltarusijoje | 0.2 | 0.0 | | | 0.0 | 0.0 |
| Lenkijoje | 25.3 | 1.1 | 57.0 | 2.2 | 107.6 | 4.4 |
| V.Europa | 1368.2 | 57.4 | 1611.2 | 60.9 | 1357.8 | 55.5 |
| | 7.8 | 0.3 | 12.0 | 0.5 | 17.2 | 0.7 |
| DYZELINAS | | | | | | |
| Lietuvoje | 883.5 | 34.7 | 821.9 | 26.8 | 649.6 | 23.1 |
| Užsienyje: | 1661.8 | 65.3 | 2245.7 | 73.2 | 2156.5 | 76.9 |
| tame sk. Latvijoje | 260.3 | 10.2 | 212.0 | 6.9 | 211.0 | 7.5 |
| Lenkijoje | 271.2 | 10.7 | 273.8 | 8.9 | 205.7 | 7.3 |
| Ukrainoje | 20.6 | 0.8 | 13.5 | 0.4 | 2.4 | 0.1 |
| Estijoje | 234.4 | 9.2 | 207.2 | 6.8 | 165.7 | 5.9 |
| V.Europa | 874.7 | 34.4 | 1538.2 | 50.1 | 1571.0 | 56.0 |
| Kitose šalyse | 0.6 | 0.0 | 1.0 | 0.0 | 0.8 | 0.0 |
| REAKTYVINIS KURAS | | | | | | |
| Lietuvoje | 54.1 | 9.3 | 50.9 | 9.3 | 41.1 | 7.3 |
| Užsienyje: | 529.71 | 90.7 | 494 | 90.7 | 524.0 | 92.7 |
| tame sk. Latvijoje | 66.2 | 11.3 | 79.4 | 14.6 | 115.6 | 20.4 |
| Estijoje | 34.1 | 5.8 | 25.9 | 4.8 | 11.7 | 2.1 |
| V.Europa | 429.4 | 73.6 | 388.7 | 71.3 | 396.7 | 70.2 |
| Kitose šalyse | 0.01 | 0.0 | | | | |
| MAZUTAS | | | | | | |
| Lietuvoje | 180.1 | 9.8 | 147.7 | 9.5 | 211.5 | 13.4 |
| Užsienyje: | 1663.9 | 90.2 | 1409 | 90.5 | 1363.9 | 86.6 |
| tame sk. Lenkijoje | | | 2.5 | 0.2 | 0.4 | 0.0 |
| Latvijoje | 2.1 | 0.1 | 3.6 | 0.2 | 0.8 | 0.1 |
| V.Europa | 1661.8 | 90.1 | 1402.9 | 90.1 | 1362.6 | 86.5 |
| SUSKYSTINTOS DUJOS | | | | | | |
| Lietuvoje | 184.3 | 45.6 | 219.7 | 48.5 | 216.4 | 0.5 |
| Užsienyje: | 219.9 | 54.4 | 233.6 | 51.5 | 238.2 | 0.5 |
| tame sk. Latvijoje | 8.8 | 2.2 | 4.5 | 1.0 | 5.7 | 0.0 |
| Estijoje | 0.8 | 0.2 | 0.3 | 0.1 | 0.0 | 0.0 |
| Lenkijoje | 210 | 52.0 | 228.8 | 50.4 | 232.4 | 0.5 |
| Kitose šalyse | 0.3 | 0.1 | 0.003 | 0.0 | | |

Šaltinis: Autorės sudaryta lentelė pagal 2004, 2005, 2006 m. "AB "Mažeikių nafta" m veiklos ataskaitų duomenis.

Įmonės pardavimų pajamos už Lietuvos ribų per metus išaugo nuo 6 mlrd. iki 8,7 mlrd. Lt. Didžiausia benzino rinka yra – JAV, o dyzelino – Vakarų Europa (Prancūzija, Ispanija, Belgija).

Per 2006 metus bendrovė pardavė 7 963 mln tonų naftos produktų, tuo tarpu 2005 metais parduota 8 511 mln tonų naftos produktų. Vakarų Europa išliko didžiausia bendrovės rinka. Jai teko net 39 proc. visų pardavimų apimčių (3 091 mln. tonų). Kitomis didžiosiomis Bendrovės rinkomis išliko Lietuva (23 proc.) bei JAV (16 proc.). Estijai ir Latvijai teko po 7 proc. o Lenkijai teko 6 proc. visų pardavimų. Dar 3 proc. Parduota Ukrainoje ir Moldovoje.

Bendrovė nuosekliai didino naftos produktų pardavimus tikslinėse rinkose. Lietuvos rinkoje 2006 m. buvo parduota 1834 mln. tonų naftos produktų, t.y. 4,9 proc. daugiau negu 2005 metais. Latvijos ir Estijos rinkose 2006 metais parduota 1122 mln. tonų naftos produktų (3,2 proc. daugiau negu 2005m.). Pardavimų šiose rinkose padidėjimas rodo vis sėkmingesnę bendrovės pardavimo politiką bendradarbiaujant tiek su didžiausiais tiek su mažiausiais klientais, bei nuoseklų užsibrėžto tikslo siekimą, gaminamų naftos produktų pripažinimą minėtose rinkose.

Žvelgiant į artimiausią perspektyvą, svarbiausi uždaviniai didinant marketingo veiklos efektyvumą, yra:

1. Savo rinkos dalies tikslinėse rinkose (Lietuva, Latvija, Estija ir Lenkija) didinimas;
2. Partnerystės su didžiausių naftos kompanijų padaliniais Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje ir Lenkojoje tampant vieninteliais jų tiekėjais, siekimas;
3. Eksporto galimybių į Ukrainą ir Rusiją išnaudojimas.

2005 m. AB „Mažeikių nafta“ Lietuvos pramoninkų konfederacijos apdovanota už Svariausią indėlį prisidėjus prie 2005 m. Lietuvos eksporto augimo. “Metų eksportuotojo 2005” titulas atiteko “Mažeikių naftai”.

Rėmimas. Savo įvaizdį įmonė kuria reklamuodama ne atskiras prekes, o kurdama teigiamą įvaizdį apie bendrovę ir jos kokybišką produkciją. Kai suformuotas teigiamas visos bendrovės įvaizdis, lengviau pasiekti analogišką rezultatą apie atskirą prekę ar paslaugą. Šiuo metu formuojama viena reklamos kryptis: didmenininkui. Didmenine naftos produktų prekyba užsiimančių įmonių skaičius Lietuvoje yra ribotas ir tikėtis didelio pardavimo efektyvumo iš karto po reklaminių kompanijų nėra realu. Įmonės rėmimo tikslams skiriamos nevienodos lėšų sumos ir skaičiuojamos procentais nuo pardavimo sumos.

Šiuo metu **rėmimui įmonė taiko traukimo strategiją**. Šia strategija siekiama sukurti situaciją, kai dėl rėmimo padidėjęs vartotojo poreikis per paskirstymo kanalo dalyvius persiduoda gamintojui ir tarsi “traukia prekes“. Čia plačiai naudojama reklama, kuri veikia galutinį vartotoją tam, kad būtų sukurta paklausa vartotojų tarpe.

Galima būtų išskirti tokius pagrindinius rėmimo tikslus:

Tikslai:

1. Kurti ir tobulinti AB „Mažeikių nafta“ įvaizdį, pranešti apie bendrovę potencialiems pirkėjams ir “padaryti” juos pastoviais.
2. Išsaugoti esamus klientus.
3. Formuoti bendrovės prestižą visuomenės akyse.
4. Skatinti teigiamas emocijas apie bendrovę ne tiesiogiai informuojant apie produktus ar paslaugas, o informuojant visuomenę apie įmonės veiklą, aiškinant jos istoriją, technologinius pasiekimus, darbuotojų mokslinius ir visuomeninius nuopelnus, dalyvavimą įvairiose akcijose ir pan.
5. Skatinti pirkimus ir prekybos tinklo darbą.
6. Firminio bendrovės stiliaus kūrimas.

Finansiniai aspektai. Net 2006 m. spalio 12 d vakuuminės distiliacijos įrenginyje kilęs gaisras nesutrukdė 2006 metų baigti pelningai. Bendrovės 2006 grynasis pelnas pagal Tarptautinius finansinės atskaitomybės standartus sudarė 180,1 mln litų. 2005 metais bendrovės grynasis pelnas siekė 876,7 mln. litų.

Dirbant sudėtingomis sąlygomis bendrovė sugebėjo gaminti kokybišką produkciją ir patenkinti tikslinių rinkų poreikius. Produkcijos trūkumas, susidaręs dėl gaisro laikinai sumažėjus bendrovės gamybiniam pajėgumams, buvo padengtas perkant ją rinkoje. Todėl Baltijos šalių rinka nepajuto degalų trūkumo. Pelno dinamika 2006 metais lyginant su ankstesniais metais pakito – tai ką rinka davė 2005 metais ji atėmė 2006 metais, nes po gaisro bendrovės pelnas ženkliai krito.

Pagrindinės priežastys nulėmusios mažesnę nei 2005 metų grynąjį pelną:

- 2006 m rugpjūčio-gruodžio mėnesiais pasaulinių naftos perdirbimo maržų bei naftos produktų kainų kritimas.

- nuo 2006 m. rugpjūčio bendrovė nebegavo naftos vamzdynu, o naftos transportavimas per Būtingės terminalą yra santykinai brangesnis nei vamzdynu.

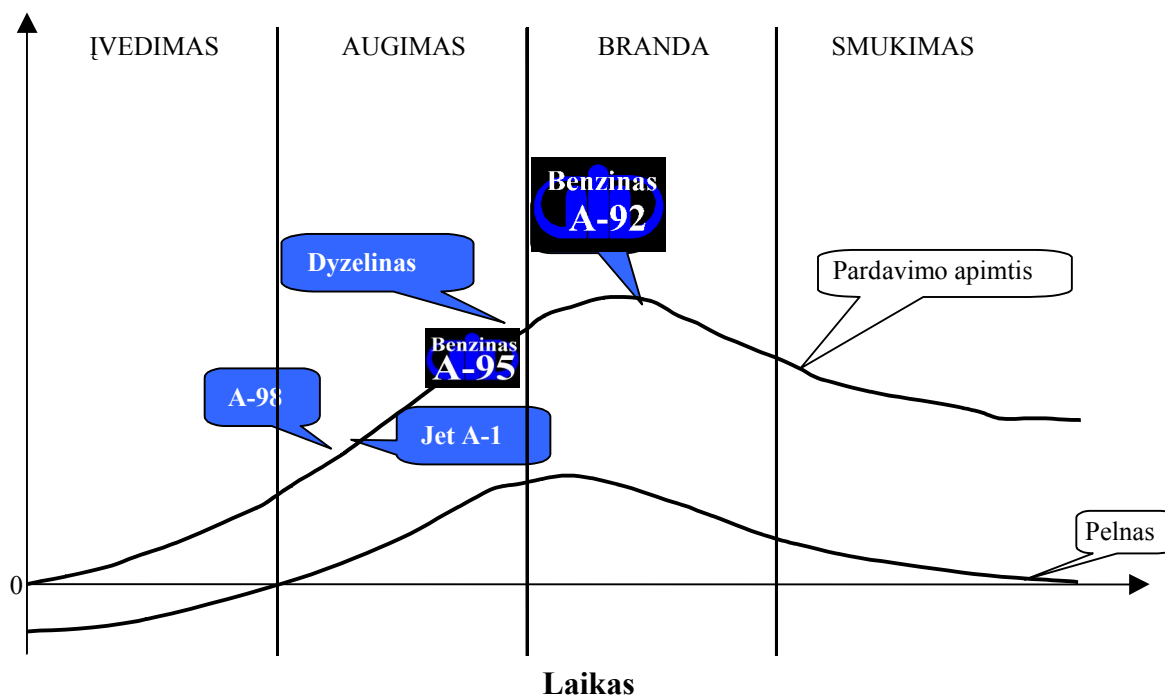
- dėl 2006 m. spalį įvykusio gaisro padarinių sumažėjo naftos perdirbimo efektyvumas. Iš perdirbamos žaliavos buvo išgaunama mažiau šviesiųjų (benzinų, dyzelinų) naftos produktų.

Santykinai blogesnis nei 2005 m. rezultatas nulėmė finansinių rodiklių pokyčius. Sumažėjo pelningumo rodikliai: turto pelningumas sudarė 0,04 USD/USD (2005 m.- 0,20 USD/USD), nuosavybės pelno norma – 0,09 USD/USD, (2005 m. – 0,47 USD/USD). Kiti rodikliai kito taip: skolos ir nuosavybės koeficientas 0,62 (2005 m.- 0,70), bendras likvidumo koeficientas 2,6 (2005 m. – 2,37), turto apyvartumas 2,75 (2005 m. 2,54).

2.4.3. Prekių gyvavimo ciklo stadijos

Naudojantis 23 puslapyje aprašyta prekės gyvavimo ciklo koncepcija, paveiksle pateikiame A-92, A-95, A-98 markių benzino, dyzelino ir aviacinio kuro Jet A-1 gyvavimo ciklo

Pardavimo ir pelno dydis



stadijos

19 pav. A-92, A-95, A-98 markių benzino, dyzelino ir aviacinio kuro Jet A-1 gyvavimo ciklo stadijos

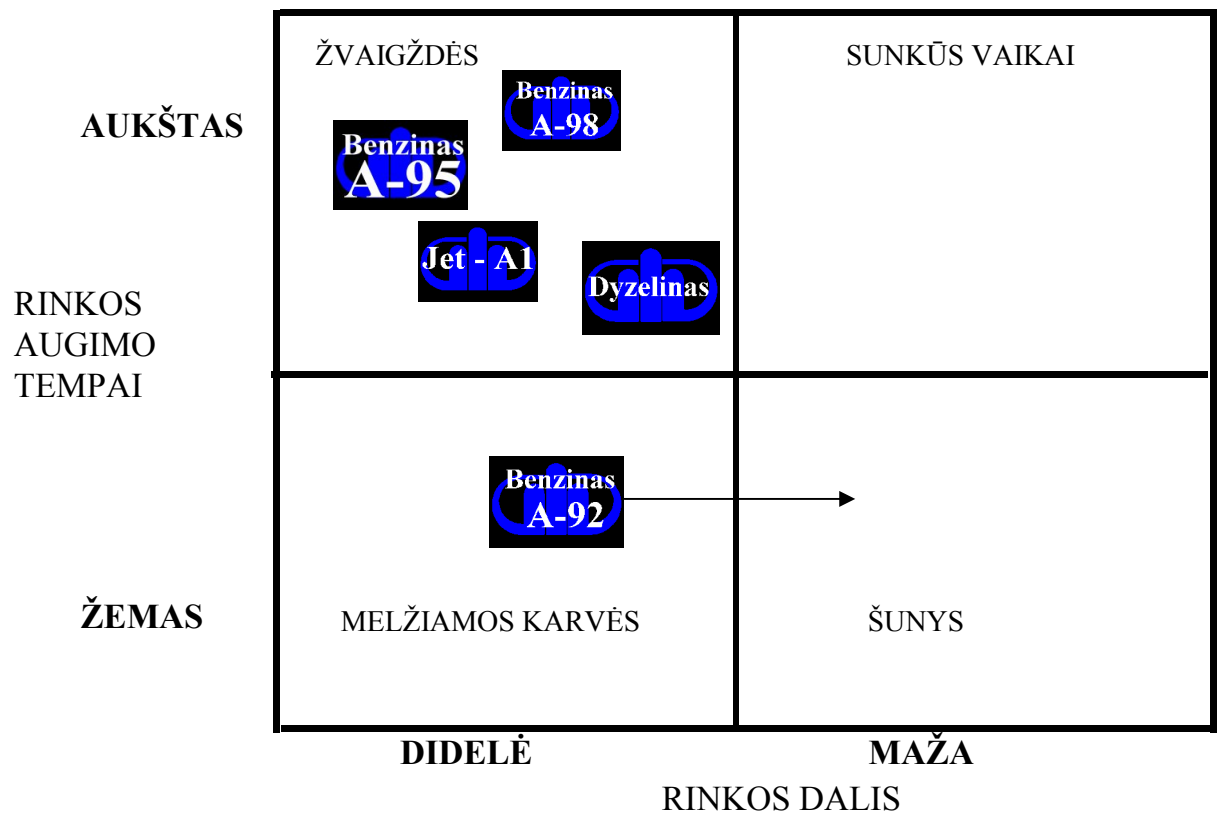
Котлер Ф. Основы. маркетинга., p. 302

Iš 19 paveikslo matyti, kad A-95, A-98 markių benzinas, dyzelinas, aviacinis kuras Jet A-1 yra **augimo stadijoje**. Šiems naftos produktams taikoma prekės modifikavimo strategija.

A-92 markės benzinas yra **brandos stadijoje** ir jam taip pat taikoma prekės modifikavimo strategija.

2.4.4. Portfelio analizė

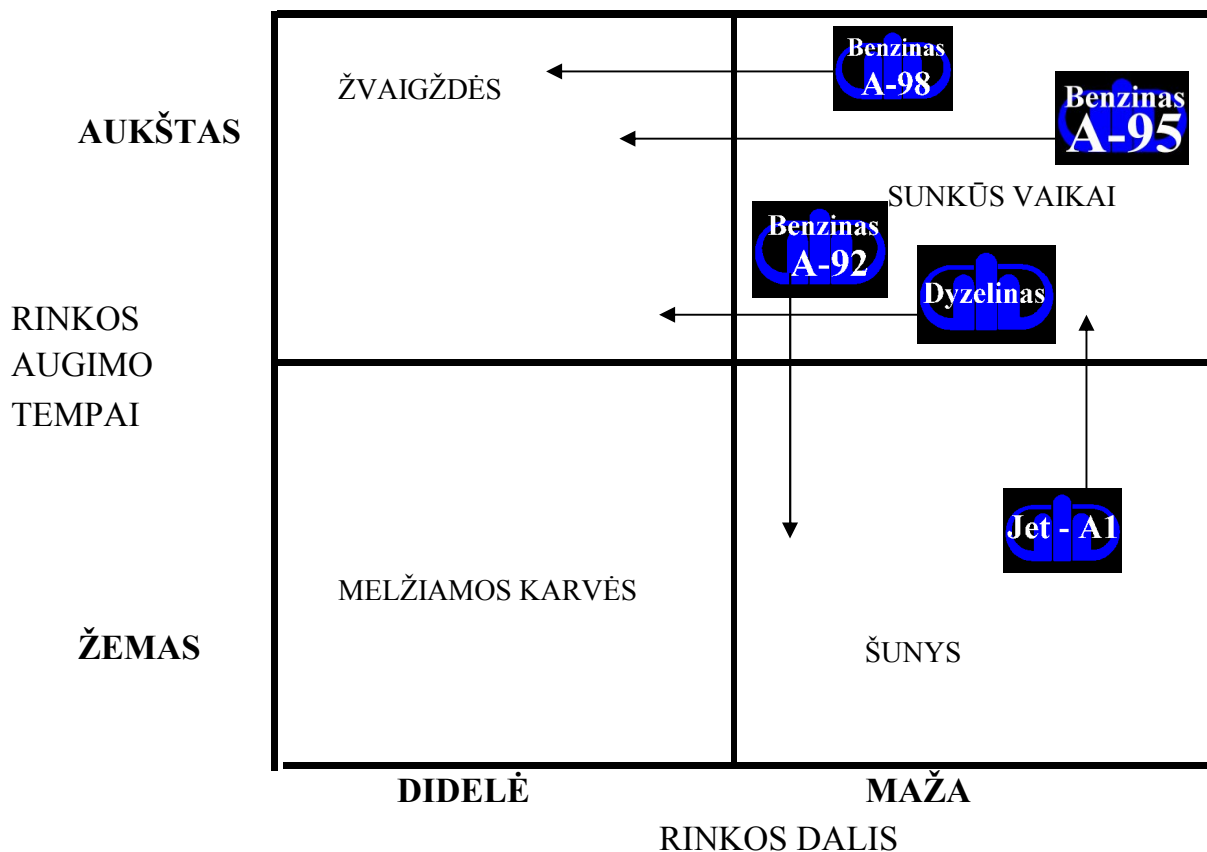
Atsižvelgiant į 25 puslapyje aprašytą "Boston Consulting group" matricą, 20 paveiksle pateikiama "Boston Consulting group" matrica A-92, A-95, A-98 markių benziniui, dyzelinui ir aviaciniam kurui Jet A-1 Lietuvos, Latvijos ir Estijos naftos produktų rinkose. Tai labiausiai vartojami naftos produktai.



20 pav. "Boston Consulting group" matrica A-92, A-95, A-98 markių benziniui, dyzelinui ir aviaciniam kuras Jet A-1 (Lietuvos, Latvijos ir Estijos naftos produktų rinkoje).

Šaltinis: autorės sudaryta matrica naftos produktams Lietuvos rinkoje remiantis šio darbo 25 psl. pavaizduota "Boston Consulting group" matrica

Iš 20 paveikslo matyti, kad Lietuvos, Latvijos ir Estijos rinkose A-95, A-98 markių benzinas, dyzelinas ir aviacinis kuras Jet A-1 yra "žvaigždės". Šie produktai yra rinkos segmentų lyderiai, turi didelę paklausą ir duoda didelį pelną. Šiuos naftos produktus įmonė palaikys bei tvirtins rinkoje. Kadangi rinka vystosi aukštu tempu, tai "žvaigždėms" numatytos didelės investicijos. A-92 markių benzinas – "melžiamos karvės". Šie naftos produktai yra įmonės piniginių išteklių generatoriai, jie pabaigs savo gyvavimą rinkoje kaip "šunys".



21 pav. "Boston Consulting group" matrica A-92, A-95, A-98 markių benzinui, dyzelinui ir aviaciniam kurui Jet A-1 (Lenkijos naftos produktų rinkoje).

Šaltinis: autorės sudaryta matrica naftos produktams Lenkijos rinkoje, remiantis šio darbo 25 psl. pavaizduota "Boston Consulting group" matrica

Iš 21 paveikslo matyti, kad Lenkijos rinkoje A-92, A-95, A-98 markių benzinas ir dyzelinas yra "sunkūs vaikai", numatoma skirti reikalingą lėšų kiekį, kad šie naftos produktai Lenkijos rinkoje įgytų konkurencinį pranašumą. A-92, A-95, A-98 markių benzinas ir dyzelinas įgiję konkurencinį pranašumą taps "žvaizdėmis". Aviacinis kuras Jet A-1 yra "šuo", šiuo atveju įmonė vis tiek skirs dėmesį šiai prekei.

Remiantis 23 puslapyje išdėstyta mokslinė medžiaga įvertinu rinkos patrauklumą ir įmonės konkurencinę poziciją tikslinėse rinkose – Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje ir Lenkijoje. Pritaikau 22-23 puslapyje pavaizduotą "General Electric" kompanijos matricą AB „Mažeikių nafta“ (žr. 22 pav.).

| | | | | |
|-------------------------------------|-----------|--------------------------|--|--|
| Rinkos patrauklumas | Aukštas | <i>Augimo strategija</i> | <i>Augimo strategija</i> | <i>Pasirinkimas</i> |
| | Vidutinis | <i>Augimo strategija</i> | <i>Pasirinkimas</i> | <i>Derliaus surinkimo ir išėjimas iš rinkos strategija</i> |
| | Žemas | <i>Pasirinkimas</i> | <i>Derliaus surinkimo ir išėjimas iš rinkos strategija</i> | <i>Derliaus surinkimo ir išėjimas iš rinkos strategija</i> |
| | | Stipri | Vidutinė | Silpna |
| Įmonės konkurencinė pozicija | | | | |

22 pav. Rinkos patrauklumas ir įmonės konkurencinė pozicija Lietuvoje

Šaltinis: autorės pritaikytas “General Electric” kompanijos matricos modelis AB “Mažeikių nafta”, remiantis šio darbo 27 psl. išdėstyta mokslinė medžiaga

Lietuvos, Latvijos ir Estijos naftos produktų rinkų analizė:

Kad įvertinti rinkos patrauklumą, pasirinkome *rinkos dydžio kriterijų*

Naftos produktų suvartojimas Lietuvos rinkoje pastoviai augo, tačiau pastaraisiais metais benzinų suvartojimas Lietuvoje (2006 m. palyginus su 2005 m.) šiek tiek sumažėjo: benzinų 2005 m. suvartota – 345,2 tūkst.t, 2006 m. – 315,0 tūkst.t; dyzelino suvartojimas ženkliai išaugo. 2005 m. suvartota – 875,3 tūkst.t, 2006m. – 960,0 tūkst.t; aviacinio kuro Jet A-1 2005 m. suvartota – 45,0 tūkst.t, 2006 m. – 60,0 tūkst.t.

Naftos produktų suvartojimas Latvijos rinkoje pastoviai augo, tačiau pastaraisiais metais benzinų suvartojimas Latvijoje (2005 m. palyginus su 2006 m.) taip pat šiek tiek sumažėjo. Benzinų 2005 m. suvartota – 288,3 tūkst.t, 2006 m. – 278,3 tūkst.t; tačiau dyzelino suvartojimas išaugo. 2005 m. suvartota – 515,8 tūkst.t, 2006m. – 529,8 tūkst.t; aviacinio kuro Jet A-1 suvartojimas nekito. 2005 m. suvartota – 49,0 tūkst.t, 2006 m. – 49,0 tūkst.t.

Naftos produktų suvartojimas Estijos rinkoje pastoviai augo, tačiau benzinų suvartojimas (2005 m. palyginus su 2006 m.) nekito 2005 m. benzinų suvartota 295,00 tūkst. t., 2006 metais – 295,00 tūkst. t., dyzelino 2005 m. suvartota – 403,9 tūkst.t, 2006m. – 415,3 tūkst.t; aviacinio kuro Jet A-1 2005 m. suvartota –23,0 tūkst.t, 2006 m. – 23,1 tūkst.t.

Ateityje, augant ekonomikai, naftos produktų suvartojimas Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje didės.

Kad įvertinti įmonės konkurencinę poziciją, **pasirinkome rinkos dalies didėjimo kriterijų**

AB “Mažeikių nafta” rinkos dalis pagal pelningiausius naftos produktus Lietuvos rinkoje: benzino 2005 m. – 96 proc., 2006 m. – 97 proc.; dyzelino 2005 m. – 95 proc., 2006 m. – 98 proc.; aviacinio kuro Jet A-1 2005 m. – 86,1 proc., 2006 m. – 93,3 proc. Šviesių naftos produktų rinka 2006 m. palyginus su 2005 m. išaugo apie 4,9 proc.

AB “Mažeikių nafta” rinkos dalis pagal pelningiausius naftos produktus Latvijos rinkoje: benzino 2005 m. – 86 proc., 2006 m. – 84 proc.; dyzelino 2005 m. – 48 proc., 2006 m. – 57 proc.; aviacinio kuro Jet A-1 2005 m. – 95 proc., 2006 m. – 92 proc.

AB “Mažeikių nafta” rinkos dalis pagal pelningiausius naftos produktus Estijos rinkoje: benzino 2005 m. – 85 proc., 2006 m. – 93,0 proc.; dyzelino 2005 m. – 59,0 proc., 2006 m. – 65,0 proc.; aviacinio kuro Jet A-1 2005 m. – 90,2 proc., 2006 m. – 92,1 proc.

Šviesių naftos produktų rinka Latvijoje ir Estijoje 2006 m. palyginus su 2005 m. išaugo apie 3,2 proc.

AB “Mažeikių nafta“ siekia ir toliau pirmauti šiose rinkose, pasirinkdama augimo strategiją.

Įmonės konkurencinė pozicija Lietuvos naftos produktų rinkoje yra stipri ir rinkos patrauklumas yra vidutinis. Bendrovė yra toje zonoje, kur įmonė turi investuoti, t.y. taikoma **augimo strategija** (šviesiai pilka spalva).

Lenkijos naftos produktų rinkos analizė:

Lenkijos naftos produktų rinkos patrauklumas vertinamas pagal *rinkos dydžio kriterijų*, nes Lenkijos naftos produktų rinka daugiau nei 10 kartų didesnė už Lietuvos naftos produktų rinką. Šviesių naftos produktų suvartojimas Lenkijoje (2006 m. palyginus su 2005 m.) išaugo: benzino 2005 m. suvartota – 5633 tūkst.t, 2006 m. – 5636 tūkst.t; dyzelino 2005 m. suvartota – 6106 tūkst.t, 2006 m. – 6173 tūkst.t;. Šie skaičiai rodo, kad Lenkijos rinka yra didelė ir patraukli.

Įmonės konkurencinė pozicija Lenkijos naftos produktų rinkoje vertinama pagal *rinkos dalies didėjimo kriterijų*. AB “Mažeikių nafta” rinkos dalis pagal pelningiausius naftos produktus Lenkijos rinkoje: benzino 2005 m. – 1 proc., 2006 m. – 1 proc.; dyzelino 2005 m. – 4 proc., 2005 m. – 5 proc.; Įmonės šviesių naftos produktų rinkos dalis Lenkijoje (2005 m. palyginus su 2006 m.) beveik nekito. AB “Mažeikių nafta“ būdama augimo strategijos zonoje, sieks didinti savo rinkos dalį Lenkijoje.

Įmonės konkurencinė pozicija Lenkijos naftos produktų rinkoje yra vidutinė ir rinkos patrauklumas aukštas. Bendrovė yra toje zonoje, kur įmonė taikys **augimo strategiją** (tamsiai pilka spalva). Remiantis šio darbo 28 puslapyje pateikta mokslinė medžiaga sudarau ADL (konkurentabilumas – gyvavimo ciklo stadija) matricą tikslinėms naftos produktų rinkoms (Lietuva, Latvija, Estija, Lenkija), kuri pateikta pateikta 23 paveiksle.

| Konkurencinė pozicija rinkoje | Įvedimas | Augimas | Branda | Smukimas |
|--------------------------------------|---|---|---|---|
| Dominuojanti | Platus strategijų pasirinkimo diapozonas | <i>Platus strategijų pasirinkimo diapozonas</i> | <i>Platus strategijų pasirinkimo diapozonas</i> | <i>Platus strategijų pasirinkimo diapozonas</i> |
| Stipri | Platus strategijų pasirinkimo diapozonas | <i>Platus strategijų pasirinkimo diapozonas</i> | <i>Platus strategijų pasirinkimo diapozonas</i> | <i>Atsargus, atrankinis vystymasis</i> |
| Vidutinė | Platus strategijų pasirinkimo diapozonas | <i>Platus strategijų pasirinkimo diapozonas</i> | <i>Atsargus, atrankinis vystymasis</i> | <i>Pavojus - išėjimas į rinkos nišą; - rinkos atsisakymas; - verslo likvidavimas.</i> |
| Pažeidžiama | Platus strategijų pasirinkimo diapozonas | <i>Atsargus, atrankinis vystymasis</i> | <i>Pavojus - išėjimas į rinkos nišą; - rinkos atsisakymas; - verslo likvidavimas.</i> | <i>Pavojus - išėjimas į rinkos nišą; - rinkos atsisakymas; - verslo likvidavimas.</i> |
| Silpna | <i>Atsargus, atrankinis vystymasis</i> | <i>Pavojus - išėjimas į rinkos nišą; - rinkos atsisakymas; - verslo likvidavimas.</i> | <i>Pavojus - išėjimas į rinkos nišą; - rinkos atsisakymas; - verslo likvidavimas.</i> | <i>Pavojus - išėjimas į rinkos nišą; - rinkos atsisakymas; - verslo likvidavimas.</i> |
| Neprisitaikanti | <i>Pavojus - išėjimas į rinkos nišą; - rinkos atsisakymas; - verslo likvidavimas.</i> | <i>Pavojus - išėjimas į rinkos nišą; - rinkos atsisakymas; - verslo likvidavimas.</i> | <i>Pavojus - išėjimas į rinkos nišą; - rinkos atsisakymas; - verslo likvidavimas.</i> | <i>Pavojus - išėjimas į rinkos nišą; - rinkos atsisakymas; - verslo likvidavimas.</i> |

23 pav. ADL matrica tikslinėms naftos produktų rinkoms (Lietuva, Latvija, Estija, Lenkija)

Šaltinis: autorės sudaryta matrica remiantis šio darbo 28 psl. pateikta mokslinė medžiaga

Lietuvos, Latvijos ir Estijos naftos produktų rinka. Atsižvelgiant į tai, kad A-95, A-98 markių benzinas, dyzelinas iraviacinis kuras yra gyvavimo ciklo augimo stadijoje (žr. 22 pav.), konkurencinė pozicija šioje naftos produktų rinkoje – dominuojanti (šviesiai pilka spalva), įmonė šiuos naftos produktus Lietuvos, Latvijos ir Estijos naftos produktų rinkoje palaikys ir tvirtins, yra platus strategijų pasirinkimo diapozonas.

Lenkijos naftos produktų rinka. Kadangi aukščiau minėti naftos produktai yra gyvavimo ciklo augimo stadijoje, o konkurencinė pozicija Lenkijos naftos produktų rinkoje – vidutinė (tamsiai pilka spalva), tai įmonė A-95, A-98 markių benzina ir dyzelina Lenkijos naftos produktų rinkoje taip pat palaikys ir tvirtins, yra platus strategijų pasirinkimo diapozonas.

Remiantis šio darbo 29 puslapyje pateikta mokslinė medžiaga sudarome Shell/DPM matricą tikslinėms naftos produktų rinkoms (Lietuva, Latvija, Estija, Lenkija), kuri pateikta 24 paveiksle.

| | | | | |
|-------------------------------|-----------|---|--|---|
| Šakos patrauklumas | Didelis | <i>Padvigubinti gamybos apimtis arba pakeisti verslą</i> | <i>Konkurencinių privalumų stiprinimo strategija</i> | <i>Esamo verslo lyderiavimo strategija</i> |
| | Vidutinis | <i>Atsargiai tęsti verslą arba dalinai nutraukti gamybą</i> | <i>Atsargiai tęsti verslą</i> | <i>Augimo strategija</i> |
| | Mažas | Verslo nutraukimo strategija | <i>Dalinio nutraukimo strategija</i> | <i>Grynųjų pinigų generavimo strategija</i> |
| | | Žema | Vidutinė | Aukšta |
| | | Verslo pozicija | | |

24 pav. Shell/DPM matrica tikslinėms naftos produktų rinkoms (Lietuva, Latvija, Estija ir Lenkija)

Šaltinis: autoės sudaryta matrica Lietuvos ir Lenkijos rinkoms remiantis šio darbo 29 psl. išdėstyta mokslinė medžiaga

Lietuvos, Latvijos ir Estijos naftos produktų rinka. AB “Mažeikių nafta” verslo pozicija šioje naftos produktų rinkoje yra aukšta ir šakos patrauklumas – didelis, todėl taikoma **esamo verslo lyderiavimo strategija** (šviesiai pilka spalva). Įmonės pardavimo mastas didelis ir ji užima didžiausią naftos produktų Lietuvos, Latvijos bei Estijos rinkoje dalį (virš 50 proc.). Įmonė lyderė taikys Lietuvoje, Latvijoje ir estijoje užimamos rinkos dalies didinimo strategiją.

Lenkijos naftos produktų rinka. Lenkijos naftos produktų rinkoje įmonės verslo pozicija – vidutinė ir šakos patrauklumas – didelis, todėl taikoma **konkurencinių privalumų stiprinimo strategija** (tamsiai pilka spalva). Lenkijos naftos produktų rinkoje įmonė sieks pirmauti mažomis išlaidomis.

2.4.5. SSGG analizė

SSGG analizė atlikta 2006 gruodžio mėn. remiantis DELFI metodu. Diskusijoje dalyvavo finansų, logistikos, marketingo, gamybos, gamtos apsaugos strateginio planavimo specialistai. Iš viso 15 žmonių.

AB “Mažeikių nafta” SSGG analizė (stipriosios ir silpnosios savybės, galimybės bei grėsmės) pateikta 12 lentelėje, remiantis šio darbo 30-32 psl. išanalizuota mokslinė medžiaga.

12 lentelė

| | |
|---|---|
| <p><u>Stipriosios savybės</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Didelės apimties, aukšto sudėtingumo lygio naftos perdirbimas maksimalus našumas 15 mln. tonų žaliavinės naftos per metus). 2. Vienintelis naftos perdirbėjas Baltijos šalyse. 3. Patogi padėtis geografinė ir logistikos prasme. 4. Alternatyvus žaliavos tiekimas – žiemą neužšalantis Būtingės terminalas. 5. Esamos technologijos atitinka dabartinį Europos valstybių vidutinį lygį. 6. 27 mažmeninio pardavimo punktai (kolonėlės) Lietuvoje. 7. PKN orlen žinios ir profesionalumas. | <p><u>Silpnosios savybės</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Įmonėje yra didelis valdymo lygių skaičius. 2. Istoriskai trūko patirties kuriant vertę laisvoje konkurencingoje rinkoje, kas sutrukdė didinti užimamą rinkos dalį 3. Ne visada garantuotas pigus žaliavos tiekimo būdas naftotiekiu 4. Per dideli bendrieji kaštai, tenkantys gaminio vienetui, palyginus su konkurentais. 5. Ne pilnai panaudojami gamybiniai pajėgumai. 6. Pokyčių baimė. 7. Vakarietiškos verslo praktikos trūkumas. |
| <p><u>Galimybės</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nemažėjantis Rusijos žaliavinės naftos eksporto lygis. 2. Naftos produktų poreikio augimas visame pasaulyje. 3. Kadangi AB “Mažeikių nafta“ yra integruota į strateginį aljansą, ji gali naudotis visais strateginių aljansų teikiama privalumais. 4. MN akcininkai yra pajėgūs finansuoti platų tinkamų ir pagrįstų modernizacijos projektų bei iniciatyvų spektrą. 5. Lietuvos įstojimas į ES leidžia MN pasinaudoti Europos Sąjungos struktūriniais fondais kai kurioms iš modernizacijos iniciatyvų finansuoti. | <p><u>Grėsmės</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Neišvystyta naftos produktų transportavimo sistema (MN priversta vis labiau priklausyti nuo produkto išvežimo geležinkeliais, kurie jau dabar yra perkrauti). 2. Padidėjusi žaliavos tiekėjų derėjimosi galia. kylančios žaliavos kainos. 3. Didelė biurokratija valstybinėse institucijose. 4. Gamtos apsaugos įstatymų griežtinimas. 5. Rusijos ir Baltarusijos įmonių modernizacija |

Šaltinis: autorės atlikta SSGG analizė remiantis šio darbo 25-27 psl. išanalizuota mokslinė medžiaga.

Remiantis 27 šio darbo puslapyje išanalizuota moksline medžiaga bei 4 šio darbo priede patekta forma, 13 lentelėje pateikiu stipriųjų ir silpnųjų AB “Mažeikių nafta” pusių analizę tiriant vidinę įmonės aplinką..

13 lentelė

AB “Mažeikių nafta” stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė tiriant vidinę įmonės aplinką

| Vidinės aplinkos sudedamosios | Vidinės aplinkos sudedamųjų efektyvumas | | | | | Svarbumas (svoris) | | |
|---|---|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|-----------|-------|
| | Labai stiprus | Stiprus | Neutralus | Silpnas | Labai silpnas | Didelis | Vidutinis | Mažas |
| Marketingas: | | | | | | | | |
| Įmonės ir prekių reputacija | | | | | | | | |
| Rinkos dalis 1. Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje 2. Lenkijoje | 1. | | | 2. | | | | |
| Prekių kokybė | | | | | | | | |
| Aptarnavimo lygis | | | | | | | | |
| Gamybinės išlaidos | | | | | | | | |
| Paskirstymo išlaidos | | | | | | | | |
| Efektyvusėjimas į priekį | | | | | | | | |
| Paskirstymo efektyvumas | | | | | | | | |
| Finansai: | | | | | | | | |
| Pelningumo lygis | | | | | | | | |
| Finansinis stabilumas | | | | | | | | |
| Investicijų grąža | | | | | | | | |
| Akcijos kaina | | | | | | | | |
| Gamyba: | | | | | | | | |
| Inovacijų lygis | | | | | | | | |

| Savalaikio tiekimo galimybės | Vidinės aplinkos sudedamųjų efektyvumas | | | | | Svarbumas (svoris) | | |
|---|---|--|--|--|--|--------------------|--|--|
| Savalaikio tiekimo galimybės | | | | | | | | |
| Pagrindinių fondų būklė | | | | | | | | |
| Gamybinių pajėgumų rezervai | | | | | | | | |
| Šiuolaikinių technologijų panaudojimas | | | | | | | | |
| Įmonė ir personalas: | | | | | | | | |
| Dalyvavimo orientacija | | | | | | | | |
| Vadovybės kvalifikacija | | | | | | | | |
| Personalo kvalifikacija | | | | | | | | |
| Teisių ir atsakomybės racionalus paskirstymas | | | | | | | | |

Remiantis šio darbo 27 psl. pateikta mokslinė medžiaga, duomenis, pateiktus 13 lentelėje apjungiamo ir 25 paveiksle pateikiame “svarbumas-efektyvumas” matricą.

| Svarbumas | Efektyvumas | |
|----------------|-----------------------------|--|
| | <i>Silpnas</i> | <i>Stiprus</i> |
| <i>Didelis</i> | Reikalauja ypatingo dėmesio | Toliau tęsti aukštą kokybės lygį |
| <i>Mažas</i> | Žemas prioritetas | <i>Ypatingas dėmesys mažareikšmiams faktoriams</i> |

25 pav. Matrica “Svarbumas-efektyvumas”

Šaltinis: autorės sudaryta matrica remiantis šio darbo 27 psl pateikta mokslinė medžiaga.

Remiantis 25 pav. pavaizduota matrica matome, kad esant silpnam efektyvumui ir dideliam svarbumui, įmonės vidinės aplinkos sudedamosios reikalauja ypatingo dėmesio. Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas:

1. Įmonės ir prekių reputacijai;
2. Rinkos daliai tikslinėse rinkose;
3. Gamybinėms išlaidoms
4. Paskirstymo išlaidoms;
5. Efektyviam ėjimui į priekį;
6. Pelningumo lygiui
7. Pagrindinių fondų būklei;
8. Šiuolaikinių technologijų panaudojimui
9. Vadovybės kvalifikacijai.

Esant stipriam efektyvumui ir dideliam svarbumui, aukštas kokybės lygis toliau turi būti tęsiamas:

1. Prekių kokybei.

3. AB “MAŽEIKIŲ NAFTA” STRATEGIJOS SUFORMAVIMAS IR PAGRINDIMAS

3.1. Įmonės vizijos, misijos formulavimas ir tikslų numatymas

Bendrovės vizija bei misija suformuluotos remiantis šio darbo 28 psl. išanalizuota moksline teorija.

AB “Mažeikių nafta” **vizija** – tapti viena iš pirmaujančiu naftos perdirbimo įmonių Europoje.

AB “Mažeikių nafta” **misija** - gaminti aukštos kokybės, atitinkančius Europos Sąjungoje galiojančius kokybės reikalavimus, naftos produktus ir aprūpinti vartotojus šiais naftos produktais, plėsti savo rinkos dalį Lietuvos ir tarptautinėje naftos produktų rinkose.

Įmonės tikslus suformuoju remiantis šio darbo 29-30 psl išanalizuota moksline medžiaga.

Įmonės tikslų struktūra ir hierarchija pateikta 14 lentelėje.

AB “Mažeikių nafta” tikslai

| Kiekybiniai tikslai | Kokybiniai tikslai |
|---|--|
| <p>1. Augimo tikslai</p> <p>Per sekančius 1998 metus padidinti savo rinkos dalį tikslinėse rinkose (Lietuva, Latvija, Estija, Lenkija) 5%.</p> | <p>1. Padalinių autonomija ir iniciatyva našiam darbui užtikrinti (dalinantis idėjomis).</p> |
| <p>2. Logistikos gerinimo tikslai</p> <p>Iki 2010 m. sumažinti eksporto logistikos sąnaudas nutiesiant produktotiekį į Klaipėdą.</p> | <p>2. Naujų galimybių paieška</p> |
| <p>3. Kokybės gerinimo tikslai</p> <p>Iki 2009 m. pagerinti benzino ir dyzelino kokybę, įgyvendinant investicinius projektus.</p> | <p>3. Rinkos poreikių patenkinimas prioritetu laikant klientų interesus (net ir patiriant nuostolius).</p> |
| <p>4. Gamtosauginiai tikslai</p> <p>Iki 2009 m. įgyvendinti aplinkosaugos priemonės tam kad atitikti ES poveikio aplinkai reikalavimus</p> | <p>4. Atsakomybė už bendruomenes, kurioms tarnaujame.</p> |
| <p>5. Pelno didinimo tikslai</p> <p>Iki 2009 m. kuro sąnaudas sumažinti iki 5,5 proc., Iki 2010 m. gamybos nuostolius sumažinti iki 2 proc., iki 2009 m. kuro sąnaudas sumažinti iki 5,5 proc., iki 2011 m. padidinti šviesių naftos produktų išeigą nuo 79 proc iki 86 proc. Iki 2012 m. veiklos išlaidas sumažinti 15 proc.</p> | <p>5. Pelningumo padidinimas paruošiant ambicingas, tačiau įgyvendinamas iniciatyvas.</p> |
| <p>6. Valdymo tobulinimo tikslai</p> <p>iki 2010 m. patobulinti personalo motyvacijos ir kvalifikacijos kėlimo sistemas, siekiant maksimalaus darbuotojų lojalumo kompanijai ir jų pasitenkinimo darbine veikla.</p> | <p>6. Nuoširdūs santykiai ir pasitikėjimas.</p> |

Šaltinis: autorės sudaryta lentelė remiantis šio darbo 30-32 psl. išanalizuota mokslinė medžiaga

3.2 Alternatyvių strategijų suformavimas

Remiantis šio darbo 30-34 psl. išanalizuota mokslinė medžiaga 26 paveiksle pateikta įmonės konkurencinio pranašumo įgijimo strategija.

| | | Strateginis pranašumas | |
|---------------------------|---------|-----------------------------|--|
| | | Žemi kaštai | Vartotojo suvokiama nauda |
| Rinkos veiklos diapozonas | Platus | Išlaidų lyderio strategija | Prekės išskyrimo iš visumos strategija |
| | Siauras | Koncentravimasis į išlaidas | Koncentruota diferencijacija |

26 pav. Įmonės konkurencinio pranašumo įgijimo strategija.

Šaltinis: autorės parinta įmonės konkurencinio pranašumo įgijimo strategija remiantis šio darbo 30-34 psl. išanalizuota mokslinė medžiaga.

Kai rinkos veiklos diapozonas platus ir strateginis pranašumas – žemi kaštai, tai įmonė taikys **išlaidų lyderio strategiją**. Lietuvos, Latvijos ir Estijos naftos produktų rinkoje būtina kaštų lyderio strategijos prielaida:

1. Didelė rinkos dalis. AB “Mažeikių nafta” užima didesnę negu 60 proc. naftos produktų rinkos dalį.

Strategijos tikslas – **išlaidų minimizavimas**. Kaštų lyderio strategijos privalumai:

1. Įmonė, turinti mažiausias išlaidas, gauna pelną net tada, kai konkurentai patiria nuostolį;
2. Privalumai išlaidų srityje apsaugo nuo stiprių pirkėjų, kurie neleidžia didinti kainos;
3. Privalumai išlaidų srityje apsaugo nuo stiprių tiekėjų;
4. Žemi kaštai sukuria aukštus įėjimo į rinką barjerus;
5. Atsiradus prekės pakaitams, kaštų lyderis turi didesnę veiksmų laisvę.

AB “Mažeikių nafta” yra **augimo** stadijoje, todėl remiantis šio darbo 32 psl. pateikta mokslinių šaltinių analize, strategiją rinksime pasinaudodami augimo stadijoje esančių įmonių strategijų matrica ir pateiksime ją 27 paveiksle.

| | | Prekė | |
|-------|-------|--------------------------------|------------------------|
| | | Esama | Nauja |
| Rinka | Esama | <i>Rinkos dalies didinimas</i> | <i>Prekės vystymas</i> |
| | Nauja | <i>Rinkos plėtra</i> | <i>Diversifikacija</i> |

27 pav. Įmonės, esančios augimo stadijoje, strategija

Šaltinis: autorės parinkta įmonės strategija remiantis šio darbo 32 psl. išanalizuota moksline medžiaga.

Lietuvos ir Lenkijos naftos produktų rinkos. Pagal įmonės, esančios augimo stadijoje, strategijos matricą, esami AB “Mažeikių nafta” naftos produktai (benzinas, dyzelinas, aviacinis kuras) yra esamoje rinkoje (Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje, Lenkijoje), tai įmonė taikys **rinkos dalies didinimo strategiją**. šios strategijos tikslas – **per sekančius metus padidinti savo rinkos dalį tikslinėse rinkose (Lietuva, Latvija, Estija, Lenkija) 5 proc.**

Alternatyva - prekės vystymo strategija. Jos esmė yra veiklos plėtotė gerinant naftos produktų kokybę. Ši strategija bus realizuota įgyvendinus benzino ir dyzelino kokybės gerinimo investicinius projektus: benzino selektyvaus hidrovalymo, alkilavimo, dizelino hidrovalymo.

3.3 Strategijų vertinimas pasirinkimas

Bendra parengtosios strategijos tinkamumo įmonei ir jos padėčiai rinkoje analizės logika pateikta 15 lentelėje.

Parengtų strategijų vertinimas

| | Taip | Ne |
|--|-------------|----|
| 1. Ar parengtosios strategijos gerai derinasi su įmonės misija ir tikslais? a) išlaidų lyderio strategija, b) rinkos dalies didinimo strategija, c) prekės vystymo strategija. | + + + | |
| 2. Ar parengtos strategijos logiškai derinasi su ilgalaikėmis naftos pramonės tendencijomis Europoje bei pasaulyje a) išlaidų lyderio strategija, b) rinkos dalies didinimo strategija, c) prekės vystymo strategija | + + + | |
| 3. Ar strategijos gerai tinka įmonės išorinei aplinkai? a) išlaidų lyderio strategija, b) rinkos dalies didinimo strategija, c) prekės vystymo strategija. | + + + | |
| 4. Ar jos gerai dera su vidine įmonės aplinka (organizaciniais aspektais, marketingu, personalu, gamybos aspektais, finansiniais aspektais)? a) išlaidų lyderio strategija, b) rinkos dalies didinimo strategija, c) prekės vystymo strategija. | + + + | |
| 5. Ar teisingai įvertinta rizika ir galimybės, potencialūs teigiami rezultatai ir įmonės ištekliai? a) išlaidų lyderio strategija, b) rinkos dalies didinimo strategija, c) prekės vystymo strategija. | + + + | |
| 6. Ar strategijos logiškai derinasi su įmonės užimama pozicija Lietuvos, Latvijos, Estijos ir Lenkijos naftos produktų rinkose? a) išlaidų lyderio strategija, b) rinkos dalies didinimo strategija, c) prekės vystymo strategija. | + + + | |

| | Taip | Ne |
|---|-------------|----|
| 7. Ar parengtosios strategijos nekonfliktuoja su kitomis, jau naudojamomis arba parengtomis strategijomis? a) išlaidų lyderio strategija, b) rinkos dalies didinimo strategija, c) prekės vystymo strategija. | + + + | |
| 8. Ar strategijos teisingai įvertina naftos produktų (A-92, A-95, A-98 markių benzino, dyzelino, aviacinio kuro Jet A-1) gyvavimo ciklo stadijas? a) išlaidų lyderio strategija, b) rinkos dalies didinimo strategija, c) prekės vystymo strategija. | + + + | |
| 9. Ar strategijų sėkmė ne per daug priklauso nuo kurio nors vieno elemento, rinkos subjekto, vartotojo? a) išlaidų lyderio strategija, b) rinkos dalies didinimo strategija, c) prekės vystymo strategija. | + + + | |
| 10. Ar neimituojama konkurentų strategija? a) išlaidų lyderio strategija, b) rinkos dalies didinimo strategija, c) prekės vystymo strategija. | + + | + |
| 11. Ar teisingai įvertinta konkurencija ir visi su ja susiję aspektai? | + | |
| 12. Ar, atlikus šią analizę, galima teigti, kad veiklos tikslai ir norimas rezultatas tikrai yra verti taikyti parengtąsias strategijas? | + | |

Šaltinis: autorės sudaryta parengtų strategijų vertinimo lentelė, remiantis šio darbo 30-35 psl.
išanalizuota mokslinė medžiaga

Strategijų pasirinkimas

Atlikus parengtų strategijų vertinimą, galima patvirtinti iškeltą hipotezę, kad parengtosios strategijos, t.y.: **išlaidų lyderio, rinkos dalies didinimo ir prekės vystymo strategijos** tinka AB “Mažeikių nafta”. Prekės vystymo strategijai įgyvendinti būtini ištekliai, t.y. paskolos iš užsienio bankų.

Pagrindinis strategijos sėkmės garantas priklauso nuo maksimalaus stiprybių panaudojimo, trūkumų sumažinimo arba neutralizavimo, kvalifikacijos išlaikymo, pagrindinių kompetencijų sutelkimo ir susikoncentravimo į pagrindinius tikslus.

Analizuojant strategijos formavimo reikalingumo organizacijoje priežastis, reikia įvertinti ne tik strategijos formavimo plusus bet ir galimus minusus:

- strategija nustato organizacijos veiklos kryptį – akivaizdu, kad tai yra neabejotinai naudinga įmonei, tačiau yra pavojus, kad sukurta kompanijos strategija gali prikaustyti visą personalo dėmesį ir jie nepastebės atsirandančių naujų galimybių;
- strategija sutelkia įmonės pastangas, tačiau yra rizika, kad organizacijos vadovai gali būti įkalinti tam tikros formos „grupinio“ mąstymo, taip prarasdami galimybę pastebėti naujas galimybes bei pokyčius aplinkoje;
- strategija charakterizuoja organizaciją, tai irgi tiesa, tačiau yra pavojus, kad turtinga organizacijos patirties įvairovė gali likti nepastebėta ar tiesiog iššvaistyta, tvirtai laikantis bendrų stereotipų;
- strategija sudaro prielaidą vientisumui, kas, be abejo, yra reikalinga organizacijai, tačiau vientisumas tik dėl vientisumo, neturint aiškių, į rinką orientuotų tikslų yra akivaizdus pavojus organizacijai.

Todėl strategijos formavimas ne visais atvejais yra organizacijos vaistas nuo nesėkmės, tai taip pat gali būti ir nesėkmės priežastis, jei tai daroma atmestinais, neturint reikalingų žinių ir reikiamai nepasiruošus procesui.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Strateginio planavimo istorija rodo, jog dauguma pirmaujančių stambių ir vidutinių užsienio verslo įmonių plačiai naudojo savo veikloje strategijos formavimo modelius ir sistemas.
2. Klasikinė strategijos formavimo samprata, pagrįsta racionalaus valdymo modelio principu, įgavo naują kokybę, leidžiančią pastaraisiais metais plačiai naudoti analitinius strategijos formavimo metodus ir sistemas, laikytinus analizės ir mąstymo instrumentais.
3. Strategijos formavimo procese išskiriami trys pagrindiniai uždaviniai:
 - a) esamos būklės, kurioje įmonė yra šiuo metu, analizė (t.y. supančios aplinkos esminių faktorių, ekonominių, komercinių, mokslinių-techninių ir kitų įmonės plėtros tendencijų nustatymas);
 - b) pagrindinių įmonės plėtros tikslų ir uždavinių, atsižvelgiant į kapitalo panaudojimą ir kapitalinių įdėjimų atsipirkimą, nustatymas;
 - c) įmonės turimų išteklių mobilizavimo strategijos nustatymas, kad būtų pasiekti pagrindiniai įmonės tikslai ir jos plėtros uždaviniai.
4. Pagrindiniai strategijos formavimo uždaviniai apsprendžia įmonės strategijos formavimo modelio sudarymo loginį nuoseklumą. Iš pradžių įvertinama verslo esama būklė ir jo plėtros perspektyvos, toliau formuluojama įmonės misija, jos tikslai ir sukuriama jos plėtros strategijos.
5. Strategijos formavimo procedūra turi būti kuo paprastesnė. Per didelis sudėtingumas ją sužlugdytų.
6. Strategijos formavimas ne visais atvejais yra organizacijos vaistas nuo nesėkmės, tai taip pat gali būti ir nesėkmės priežastis, jei tai daroma neturint reikalingų žinių ir reikiamai nepasiruošus procesui.
7. Siūlomas strategijos formavimo modelis AB “Mažeikių nafta” pilnai atitinka pagrindinių strategijos formavimo uždavinių loginį nuoseklumą, yra gana paprastas ir suprantamas.
8. Norint išlikti versle įmonei reikia veikti tarptautiniu mastu. Nustatytos pagrindinės naftos produktų poreikio tendencijos Europos rinkose:
 - a) dabartinis benzino perteklius auga toliau, kadangi paklausa mažėja, o tiekimas auga;
 - b) didelis tarpinių distiliuotų trūkumas Europoje auga, labai augant dujų, dyzelino bei aviacinio kuro ir žibalo trūkumui dėl greitai augančios paklausos;
 - c) didelis mazuto perteklius auga dėl staiga krentančios paklausos.
9. Analizuojant įmonės esamą įmonės padėtį, visų pirma buvo atlikta įmonės analizė: išanalizuoti įtakojantys išoriniai ir vidiniai veiksniai, portfelio analizė, prekių gyvavimo ciklo koncepcija, atlikta SSGG analizė.
10. AB “Mažeikių nafta” vizija – tapti viena iš pirmaujančių naftos perdirbimo įmonių Europoje.

11. AB “Mažeikių nafta” misija – gaminti aukštos kokybės, atitinkančius Europos Sąjungoje galiojančius kokybės reikalavimus, naftos produktus ir aprūpinti vartotojus šiais naftos produktais, plėsti savo rinkos dalį Lietuvos ir tarptautinėje naftos produktų rinkose.

12. Išanalizavus stipriąsias ir silpnąsias AB “Mažeikių nafta” puses (tiriant vidinę įmonės aplinką):

1) Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas:

- a) įmonės ir jos prekių reputacijai;
- b) rinkos daliai tikslinėse rinkose;
- c) gamybinėms išlaidoms
- d) paskirstymo išlaidoms;
- e) efektyviam ėjimui į priekį;
- f) pelningumo lygiui
- g) pagrindinių fondų būklei;
- h) šiuolaikinių technologijų panaudojimui
- i) vadovybės kvalifikacijai,

2) Aukštas lygis toliau turi būti tęsiamas:

- a) prekių kokybei.

13. AB “Mažeikių nafta” kiekybiniai tikslai:

- a) per sekančius 2008 metus padidinti savo rinkos dalį tikslinėse rinkose 5%;
- b) iki 2009 m. pagerinti benzino kokybę, įgyvendinant investicinius projektus;
- c) iki 2009 m. įgyvendinti aplinkosaugos priemonės atitinkant ES poveikio aplinkai reikalavimus;
- d) iki 2009 m. kuro sąnaudas sumažinti iki 5,5 proc.
- e) iki 2010 m. naftos produktų gamybos nuostolius sumažinti iki 1 proc.;
- f) iki 2010 m. sumažinti eksporto logistikos sąnaudas nutiesiant produktotiekį į Klaipėdą
- g) iki 2010 m. patobulinti personalo motyvacijos ir kvalifikacijos kėlimo sistemas, siekiant maksimalaus darbuotojų lojalumo kompanijai ir jų pasitenkinimo darbine veikla.
- h) iki 2011 m. padidinti šviesių naftos produktų išeigą nuo 79 proc iki iki 86 proc..
- j) iki 2012 m. veiklos išlaidas sumažinti 15%;

14. AB “Mažeikių nafta” kokybiniai tikslai:

- a) rinkos poreikių patenkinimas prioritetu laikant klientų interesus (net ir patiriant nuostolius).
- b) pelningumo padidinimas paruošiant ambicingas, tačiau įgyvendinamas iniciatyvas.
- c) padalinių autonomija ir iniciatyva našiam darbui užtikrinti (dalinantis idėjomis);
- d) nuoširdūs santykiai ir pasitikėjimas.
- e) atsakomybė už bendruomenes, kurioms tarnaujame;

15. Parengtos AB “Mažeikių nafta” strategijos:

- a) gerai derinasi su įmonės misija ir tikslais;
- b) gerai dera su vidine įmonės aplinka (organizaciniais aspektais, marketingu, personalu, gamybos aspektais, finansiniais aspektais);
- c) gerai tinka įmonės išorinei aplinkai;
- d) logiškai derinasi su įmonės užimama pozicija rinkoje;
- e) nekonfliktuoja su kitomis (naudojamomis) strategijomis;
- f) teisingai įvertina naftos produktų (A-92, A-95, A-98 markių benzino, dyzelino, aviacinio kuro Jet A-1) gyvavimo ciklo stadijas;
- g) ne per daug priklauso nuo kurio nors vieno elemento, rinkos subjekto, vartotojo;
- h) rinkos dalies didinimo ir prekės vystymo strategijos imituojamos konkurentų; kaštų lyderio strategija neimituojama konkurentų.

Vertinant parengtąsias strategijas teisingai įvertinta:

- a) rizika ir galimybės;
- b) potencialūs teigiami rezultatai ir įmonės ištekliai;
- c) konkurencija ir visi su ja susiję aspektai.

16. Atlikus parengtų strategijų vertinimą, patvirtinta hipotezė, kad parengtosios strategijos: **išlaidų lyderio, rinkos dalies didinimo ir prekės vystymo strategijos** tinka AB “Mažeikių nafta”. Prekės vystymo strategijai įgyvendinti būtini skolinti ištekliai, t.y. paskolos iš užsienio bankų. Šios strategijos yra aiškios ir suprantamos.

17. Parengtosios strategijos yra siūlomo strategijos formavimo modelio rezultatas. Siūlomas strategijos formavimo modelis apima:

- a) įmonės ir jos aplinkos analizę;
- b) įmonės vizijos, misijos formulavimą ir tikslų numatymą;
- c) alternatyvių strategijų formavimą;
- d) strategijų vertinimą ir pasirinkimą.

18. Įmonėje svarbu nuolat analizuoti situaciją, įvertinti veiklą ir, atsižvelgiant į besikeičiančias sąlygas ir naujas galimybes, daryti įmonės misijos (paskirties), tikslų, strategijų formavimo ir jų įvertinimo pataisas.

LITERATŪRA

1. AB "Mažeikių nafta" metinė ataskaita 2005. Marketingas (2004), AB "Mažeikių nafta".
2. AB "Mažeikių nafta" metinė ataskaita 2006. Marketingas (2005), AB "Mažeikių nafta".
3. AB „Mažeikių naftos prekybos namai“. [Žiūrėta 2007-03-17]. Prieiga per internetą: <http://www.nafta.lt/content.php?pid=183>.
4. Andriuščenka J. (2003). Strategic planing. Problems and perspectives. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 3, p. 19, ISSN 1392-1142.
5. Ansoff H.I. (1984). Implementing Strategic Management. Prentice Hall.
6. Ansoff H.I. (1995). Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill.
7. Ansoff H.I. (1997). The State of Practice in Planning Systems. Sloan Management Review. Winter.
8. Ansoff H.I. (1991). Strategic Management in a Historical Perspective. International Review of Strategic Management.
9. Ansoff H.I. (1979). Strategic Management. New York: Wiley.
10. Andriuščenka J. (2003) Strategic planing. Problems and perspectives. ISSN 1392-1142 Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, nr.3.
11. Andriuščenka J. (2001). Žvilgsnis į organizacijų strateginį planavimą/J. Andriuščenka//Įmonėsu vadyba: sisteminiai tyrimai. ISSN 1392-1142, nr.8.
12. Apie mus. Mūsų kompanija. Vertybių sistema. [Žiūrėta 2007-03-18]. Prieiga per internetą: <http://www.mnnpn.lt/content.php?pid=8>.
13. Baltijos šalių ekonomikos augimo galimybės geros, tačiau ekonomika turi būti labiau subalansuota, teigia "Hansabanko" analitikai. 2007-02-01, Prieiga per internetą: http://www.hansa.lt/naujienos386_546.html.
14. Bendrovės istorija. [Žiūrėta 2007-03-17]. Prieiga per internetą: <http://www.nafta.lt/content.php?pid=100>.
15. Bivainis J. Rakauskienė G. (2000) Lietuvos ūkio plėtojimo strategijos iki 2010 m. koncepcija Lietuvos ūkis. ISSN 0734-3076, (3).
16. Bosse S. „Tryg Baltica“ personalo direktorė. (2003). „Personalo vertė – bendros įmonės strategijos dalis“. UAB „Verslo žinios“ konsultacijos vadovui, 1/ vasaris 2003.
17. Būtingės terminalas. [Žiūrėta 2007-03-16]. Prieiga per internetą: <http://www.nafta.lt/content.php?pid=55>.
18. Chandler A.D. (2003). The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge MA Harvard Univers. Press.
19. Ekologija. [Žiūrėta 2007-03-18]. Prieiga per internetą: <http://www.nafta.lt/content.php?pid=29>.

20. Favennec J. P. (2001). Refinery Operation and Management. Editions Technip, Paris.
21. Ginevičius R. (1998). Įmonių veiklos diversifikacija. Vilnius "Technika".
22. Graysonas K., Berry's R. (2000). Strateginiai tiesioginės prekybos privalumai. Verslo žinios, priedas: efektyvi rinkodara., balan.14.
23. Harvard Business Review on Change (1998). Harvard Business School Press, Boston.
24. Jelinek M. and Amar D. (1983). Implementing Corporate Strategy: Theory and Reality. Paper presented at the Third Annual Conference of the Strategic Management Society. Paris.
25. Johnson G . Scholes K. (2004). Exploring corporate strategy : text and cases. Harlow : Financial Times.
26. Jucevičius R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas, ISBN 9986-418-07-0, Kaunas.
27. Kolektyvinė sutartis 2006 – 2008 m. Žiūrėta 2007-03-20]. Prieiga per internetą: <http://mnintranet/?pid=118>.
28. Konkurso "Lietuvos metų gaminys – 2006" aukso ir sidabro medaliai – „Mažeikių naftai“ [Žiūrėta 2007-03-19]. Prieiga per internetą: http://www.mnnpn.lt/news_item.php?pid=9&id=17.
29. Kugelevičius J. (2000) Prekyba automobilių degalais – tendencijos, prognozės//Lietuvos ūkis. ISSN 0734-3076.
30. Lenčiauskas J. Pramonė-sunkus ligonis [žiūrėta 2006-11-10]. Prieiga per Internetą: <http://www.kaunodiena.lt/index/argument/7098.htm>.
31. Lorange P. (1980) Corporate Planning: An Executive Viewpoint. Englewood Cliffs. New York: Prentice Hal.
32. Lorange P. and Vancil R.F. (2003). Strategic Planning Systems. Englewood Cliffs. New York: Prentice Hall.
33. Lukoil Baltija retailer raises sales 16 pct. in 2006. April 2-April 9, 2007., Baltic Business Weekly No.10 BNS.
34. Mikulis J. (2003-09-12). Veiklos matavimas – ne tik finansiniai rodikliai. [Žiūrėta 2007-03-15. Prieiga per internetą http://www.dekona.lt/index.php?page_id=8&news_id=13.
35. Mintzberg H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press.
36. Mintzberg H. (1997). The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy. Colifornia Management Review. 30,1, June, p.11-24.
37. Naftos perdirbimo įmonė. Gamyba. [Žiūrėta 2007-03-16]. Prieiga per internetą: <http://www.nafta.lt/content.php?pid=40>.
38. Naftos perdirbimo įmonė. Naftos perdirbimo principai. [Žiūrėta 2007-03-16]. Prieiga per internetą: <http://www.nafta.lt/content.php?pid=110>.

39. Nymarkas S. R., (2004). Strategijos intensyviai besikeičiančioje organizacijos aplinkoje. Olborgo universiteto verslo studijų katedra, UAB „Verslo žinios“ konsultacijos vadovui, 6/ gegužė .
40. Neufville R. Dynamic Strategic Planning for Technology policy. [Žiūrėta 2006-12-20]. Prieiga per internetą: <http://msl1.mit.edu/mib/dsp/curricula.mit.edu/~dsplan/Docs/Papers/dsppol.pdf>.
41. Quinn J. B. (1992). Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry. Free Pr, ISBN-10.
42. Palubinskas G.T. (1997). Strateginio planavimo procesas. Kaunas, 208 p. ISBN 9986-13-529-X
43. Pasaulio ekonomika palaispniui "vėsta". [Žiūrėta 2006-12-20]. Prieiga per internetą: http://www.hansa.lt/naujienos378_531.html.
44. Phillips J. Strategic Planning and Innovation, (2006, May). [Žiūrėta 2006-12-25]. Prieiga per internetą: <http://innovateonpurpose.blogspot.com/2006/05/strategic-planning-and-innovation.html>.
45. Porter M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York: Free Press.
46. Pukelienė V, Sabonienė A., (2004). Produkcijos konkurencingumo rodiklių svarba pramonės įmonių strategijos ir šalies pramonės politikos formavimui ES bendrojoje rinkoje. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, nr.4, ISSN 1392.
47. Produkcija ir paslaugos. Gaminama produkcija. [Žiūrėta 2007-03-15]. Prieiga per internetą: <http://www.nafta.lt/content.php?pid=33>.
48. Purvin & Gertz Inc. (2000). European refining and marketing industry analysis to 2010, Dalas, Fauston. London, Los Angeles, Calgary, Philadelphia.
49. Ratkevičienė V., Jankūnienė J. (2001) Požiūrių į organizacijų strategijos kūrimą vertinimas. Įmonių vadyba: sisteminiai tyrimai. ISSN 1392-1142, nr.8.
50. Report: Global Energy Use To Soar. (Dec. 13, 2005). HOUSTON. [Žiūrėta 2006-12-20]. Prieiga per per internetą: <http://www.cbsnews.com/stories/2005/12/13/tech/main1123160.shtml>.
51. Richardson B. Richardson R. (1992). Business planing and approach to strategic management. Pitman Publishing, 128 Long Acre, London EC2E 9AN.
52. Russian oil export duty falls. (04 April, 2007) FSU Oil & Gas Monitor. Issue 42, Publisher by News Base.
53. Stacey R. D. (2002). Managing the Unknowable. Strategic boundaries between order and chaos in organizations. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
54. Steiner G.A., Miner J.B. (1977). Management Policy and Strategy. New York: Macmillan.
55. Steiner G.A. (1979). Strategic Planning: What Every Manager Must Know. New York, Free Press.
56. Steiner G.A. (1969). Top Management Planning. New York, Macmillan.

- 57.Schendel D.E., Hofer C.H.(1979). Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. Boston: Little, Brown.
- 58.Smilga E. Strateginio valdymo barjerai. (1998). ĮmonėŲ vadyba: sisteminiai tyrimai. ISSN 1392-1142, nr.7.
- 59.Vasiliauskas A. (2004). Strateginis valdymas. Kaunas “Technologija”.
- 60.Viena grupė – bendra sėkmė. „Mažeikių naftos“/PKN ORLEN integracija. [Žiūrėta 2007-03-20]. Prieiga per internetą: http://mninfo/filesMN-ORLEN_integracija.pdf .
- 61.Vijeikis J., Vijeikienė B. (2003). Tarptautinis marketingas. Vilnius .
- 62.Wehmeier S. (2003). Oxford Worldpower Dictionary, Oxford University Press.
- 63.Wood Mackenzie Consultants Ltd.(2003). Oil Product Supply and Demand. Edinburg, London.
- 64.Zakarevičius P. (1999). Organizacijos strategijos koregavimas. ISSN 1392-1142 Organizacijų vadyba:sisteminiai tyrimai, 11, p. 249, ISSN 1392-1142.
- 65.Азоев Г.Л. (1996). Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва.
- 66.Ансофф И.Х. (1989). Стратегическое управление, Москва.
- 67.Багиев Г.А., Тарасевич В.М. (1999). Маркетинг, Москва.
- 68.Друцкер П.Ф. (2001). Задачи менеджмента в XXI веке. Издательский дом “ Вильямс“ Москва Санкт-Петербург Киев.
- 69.Ефремов В.С. (2001). Стратегическое планирование в бизнес-системах. Москва, Финпресс.
- 70.Голубков Е.П. (1999). Основы маркетинга. Москва.
- 71.Голубков Е.П. (1994). Маркетинг. Словарь. Москва.
- 72.Голубков Е.П. (1995). Маркетинг: стратегии, планы, структуры. Москва.
- 73.Голубков Е.П. (1998). Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. Москва.
- 74.Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. Москва.
- 75.Котлер Ф. (1999). Основы. маркетинга. Москва, Санкт-Петербург.
- 76.Кретов И. (1994). Маркетинг на предприятии. Москва.
- 77.Ламбен Жан-Жак. (1996). Стратегический маркетинг. Санкт-Петербург.
- 78.Мескон М., Альберт А., Хедоури Ф. (1995). Основы менеджмента. Москва.
- 79.Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление.Т.1,2, Москва.
- 80.Панкрухин А.П. (1998). Маркетинг-практикум. Москва.
- 81.Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Менеджмент организации, Москва .
- 82.АВ “Mažeikių nafta” 2006-ųjų metų metinis pranešimas.

PRIEDAI