

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Audrius MIKALAUSKAS

**UAB „KESKO AGRO LIETUVA“ GYVULININKYSTĖS PREKIŲ
VERSLO SITUACIJA IR STRATEGINĖS PLĖTROS
GALIMYBĖS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**UAB „KESKO AGRO LIETUVA“ GYVULININKYSTĖS PREKIŲ
VERSLO SITUACIJA IR STRATEGINĖS PLĖTROS
GALIMYBĖS**

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

Magistro darbo autorius Audrius Mikalauskas

Vadovas prof. dr. A. Garalis

Recenzentas

SANTRAUKA

Audrius Mikalauskas

UAB „Kesko Agro Lietuva“ gyvulininkystės prekių verslo situacija ir strateginės plėtros galimybės. Magistro darbas.

Pagrindinis darbo tikslas – ištirti gyvulininkystės prekių verslo situaciją Lietuvoje ir numatyti UAB „Kesko Agro Lietuva“ gyvulininkystės departamento strateginės plėtros galimybes. Tyrimas buvo atliktas analizuojant statistinius duomenis bei anketų pagalba, derinant interviu ir savarankiškos registracijos metodą (kai patys tiriamieji pildo anketas). Atliekant šį tyrimą, buvo naudotasi Lietuvos Statistikos departamento prie LR Vyriausybės duomenimis, Lietuvos Respublikos valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos duomenimis, strateginio planavimo literatūra ir paskaitų medžiaga. Išanalizavus strateginės plėtros galimybes, nustatyti strateginiai prioritetai laikotarpiams iki penkių metų ir iki dešimties metų.

SUMMARY

Mikalauskas A.

JSC „Kesko Agro Lietuva“ animal husbandry commodities business situation and strategic development possibilities. Master's work.

The main target of the work is to research situation of animal husbandry commodities business in Lithuania and to define this business strategic development possibilities of JSC Kesko agro Lietuva. Research was done by analyzing statistical data and by the help of the questionnaire, combining interview and filing self economical and statistical literature. Doing this work, data of Statistics Department of Lithuania, the Federal Service for Veterinary and Phytosanitary Surveillance, literature and the material of lectures on strategic planning were used. By analyzing strategic development possibilities, strategic priorities for the five and ten year's periods.

TURINYS

Santrauka/Summary	3
Lentelių sąrašas	5
Ilustracijų sąrašas	6
IVADAS	8
1. VERSLO ORGANIZACIJOS STRATEGIJŲ RENGIMO TEORINIAI ASPEKTAI IR METODOLOGIJA	10
1.1. Organizacijos strateginio valdymo procesas	10
1.2. Išorinės verslo aplinkos analizė ir tyrimo metodologija	12
1.3. Vidinės verslo aplinkos analizė ir tyrimo metodologija	16
1.4. Strateginės padėties ir galimybių analizė	20
1.5. Biznio vieneto ir korporacinės strategijų rengimo metodologija	27
2. UAB „KESKO AGRO LIETUVA“ GYVULININKYSTĖS PREKIŲ VERSLO TYRIMAS IR STRATEGIJOS METMENYS	31
2.1. Gyvulininkystės prekių tendencijos ir specifika	31
2.2. Įmonės pristatymas	31
2.3. Išorinės verslo aplinkos tyrimas	33
2.4. Vidinės verslo aplinkos tyrimas	51
2.5. Strateginės padėties ir pasirinkimo galimybių tyrimas	54
2.6. Įmonės strategijos formavimas	60
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	64
LITERATŪRA	66
PRIEDAI	68
Priedas Nr 1. Kiaulininkystės įmonės tyrimo anketa	68
Priedas Nr 2. Gyvulininkystės prekių verslo sėkmės varomųjų jėgų svarbos analizė	69
Priedas Nr 3. Konkurencinių jėgų įtaka firmos veiklai pagal M.Porter firmos vadybinės grandies darbuotojų apklausos duomenimis	70
Priedas Nr 4. UAB “Kesko agro ” gyvulininkystės prekių konkurentų analizė pagal pagrindinius gyvulininkystės prekių verslo sėkmės faktorius (10 balų sistema)	71
Priedas Nr 5. UAB “Kesko agro Lietuva” resursų analizė	72
Priedas Nr 6. Darbuotojo supratimas apie strategiją. Poreikis dalyvauti jos kūrime.	73
Priedas Nr 7. UAB “Kesko agro Lietuva” padėties pagal pagrindinius gyvulininkystės prekių verslo sėkmės faktorius lyginant su konkurentais (10 balų sistemoje)	74
Priedas Nr 8. Firmos stiprių-silpnų pusių analizė ir palyginimas su konkurentais	75
Priedas Nr 9. Bostono konsultacinės grupės (BCG) matrica	77
Priedas Nr 10. General Electric strateginės padėties ir valdymo sprendimų matrica	78
Priedas Nr 11. Peste diagrama (verslo aplinkos analizė)	79
Priedas Nr. 12 SWOT matrica	80
Priedas Nr. 13 Strateginio pasirinkimo ir alternatyvų matrica	81

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Gyvulininkystės departamento rezultatai, 2003-2006 metais, tūkst. eurų	32
2 lentelė. Gyvulių skaičius pasaulyje: faktas ir prognozė 2030 metams	40
3 lentelė. Verslo sėkmės faktorių svarba	41
4 lentelė. Konkurencinių jėgų įtaka firmos veiklai pagal M.Porter firmos vadybinės grandies darbuotojų apklausos duomenimis	45
5 lentelė. UAB “Kesko agro Lietuva” konkurentų analizė pagal gyvulininkystės prekių verslo sėkmės faktorius	47
6 lentelė. PESTE diagrama	49
7 lentelė. UAB “Kesko agro Lietuva” resursų analizė	52
8 lentelė. UAB “Kesko agro Lietuva” padėties pagal pagrindinius gyvulininkystės prekių verslo sėkmės faktorius lyginant su konkurentais (10 balų sistemoje)	54
9 lentelė. Firmos stiprių-silpnų pusių analizė ir palyginimas su konkurentais	55
11 lentelė UAB “Kesko agro Lietuva” padėtis General Electric strateginės padėties ir valdymo sprendimų matricoje	57
12 lentelė SWOT (JSGP – stiprumas, trūkumai, galimybės, pavojai) matrica	58
13 lentelė UAB “Kesko agro Lietuva” strateginio pasirinkimo galimybės	60

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Strateginio valdymo procesas	11
2 pav. Verslo sėkmės strateginių faktorių atrinkimas	13
3 pav. M.Porter konkurencinių jėgų modelis.	15
4 pav. Funkcinė valdymo – organizacinė struktūra	16
5 pav. Matricinė struktūra	17
6 pav. Padalininė valdymo struktūra	17
7 pav. Bostono konsultacinės grupės (BCG) matrica	20
8 pav. “General Electric” matrica, išreiškianti galimas strategines veiklos alternatyvas	23
9 pav. SWOT (JSGP – jėga, silpnumas, galimybė, pavojai) matrica	24
10 pav. Analitinis strategijos formavimo modelis	25
11 pav. Kūrybinis strategijos formavimo modelis	26
12 pav. Korporacinės strategijos formavimo procesas	27
13 pav. Veiksniai, darantys įtaką biznio vieneto strategijai	29
14 pav. Gyvulių skaičiaus kitimas Lietuvoje 1994 – 2007 m.	33
15 pav. Melžiamų karvių skaičiaus kitimas 1994 – 2006 m. Lietuvoje	34
16 pav. Melžiamų karvių produktyvumo kitimas 1995 – 2006 m. Lietuvoje	35
17 pav. Pieno ūkių pasiskirstymas pagal laikomų gyvulių skaičių % Lietuvoje 2006 m. sausio 1d.	36
18 pav. Lietuvos teritorijoje supirkto pieno pasiskirstymas pagal ūkių dydį 2006 m.	36
19 pav. Lietuvos pieno ūkių struktūra pagal atitikimą ES reikalavimams	36
20 pav. Rinkos situacijos palankumas kiaulininkystės sektoriuje 2002 – 2006 m.	37
21 pav. Vidinės konkurencijos aštrumas Lietuvos rinkoje 2007 m.	38
22 pav. Išorinės konkurencijos aštrumas Lietuvos rinkoje 2007 metais	38
23 pav. Gamybos apimčių didinimo-mažinimo ketinimai 2007 – 2009 metams	38
24 pav. Galvijų skaičius, 20-yje daugiausia galvijų auginančių Lietuvos rajonų, 2006 metais	39
25 pav. Kiaulių skaičius, 20-yje daugiausia kiaulių auginančių Lietuvos rajonų, 2006 metais	39
26 pav. Lietuvos gyvulininkystės sektoriaus augimo prognozė 2006 – 2013 metams	40
27 pav. Produkto sėkmės faktorių svarbos tyrimo diagrama	42
28 pav. Firmos verslo sėkmės faktorių pasiskirstymas	42
29 pav. Gyvūnų gerovę reglamentuojančių įstatymų sritys	43
30 pav. Ūkininkų investicijos pagal Pieno direktyvą 2004 – 2006 m. Mln. Lt	44
31 pav. Ūkininkų investicijos pagal Nitratų direktyvą 2004 – 2006 m. Mln. Lt	44
32 pav. Konkurencinių jėgų įtaka firmos veiklai firmos darbuotojų nuomone	45
33 pav. Pagrindinių ir potencialių UAB “Kesko agro Lietuva” konkurentų matrica pagal veiklos spektrą ir apimtį	46
34 pav. UAB “Kesko agro Lietuva” pagrindinių konkurentų analizė pagal pagrindinius gyvulininkystės prekių verslo sėkmės faktorius produkto lygmenyje	48
35 pav. UAB “Kesko agro Lietuva” pagrindinių konkurentų analizė pagal pagrindinius gyvulininkystės prekių verslo sėkmės faktorius firmos lygmenyje	48
36 pav. UAB “Kesko agro Lietuva” organizacinė-valdymo struktūra	51
37 pav. Departamento darbuotojų struktūra	53
38 pav. Departamento darbuotojų struktūra pagal išsilavinimą	53
39 pav. Strategijos sampratos suvokimas darbuotojų akimis	53
40 pav. Departamento darbuotojų dalyvavimas strategijos formavime	53
41 pav. Darbuotojų poreikis dalyvauti įmonės strategijos rengime	53
42 pav. UAB “Kesko agro Lietuva” padėtis pagal Bostono konsultacinės grupės matricą.	56

43 pav. UAB „Kesko agro Lietuva“ gyvulininkystės departamento strateginė taktika 5 metams	61
44 pav. UAB „Kesko agro Lietuva“ gyvulininkystės departamento veiklos prioritetai 5 metams	62
45 pav. UAB „Kesko agro Lietuva“ gyvulininkystės departamento veiklos strategija 10-ties metų laikotarpiui	63

ĮVADAS

Lietuva turi geras sąlygas plėtoti stabilią ir produktyvią gyvulininkystę. Gyvulininkystė – žemės ūkio šaka, apimanti ūkyje auginamų gyvūnų (išskyrus naminius gyvūnėlius) auginimą, gyvulininkystės produkcijai gauti naudojimą. Tačiau jos efektyvumas ir konkurencingumas palyginus su Europos Sąjungos šalimis dar nėra aukštas. Lėtai kuriasi specializuoti pienininkystės ūkiai, didelis pieno gamybos sezoniškumas. Šalyje veisiamų pieno-mėsos veislių galvijų mėsos paklausa užsienio ir vidaus rinkose ribota. Nestabilus kiaulių ūkis. Aukšta gyvulininkystės produkcijos gamybos savikaina. Gyvulininkystė – viena iš prioritetinių žemės ūkio šakų ir skirstant ES paramą nuo 2004 metų, kita vertus jau nuo 2013 metų paramos mokėjimą planuojama nutraukti.

Visi aukščiau išvardinti veiksniai, vienaip ar kitaip įtakoja, bei įtakos ir ūkio subjektus kurie gyvulininkystės šakai teikia prekes ir paslaugas, ar perka produkciją. Skirtingai vertinamos žemės ūkio bei gyvulininkystės sektoriaus perspektyvos (Šaltiniai: www.laei.lt Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas; www.llri.lt Lietuvos laisvosios rinkos institutas), neleidžia aiškiai suvokti bei planuoti ir gyvulininkystės prekių verslo. Problema – aktuali tiek gyvulininkystės sektoriaus, tiek susijusių sektorių verslams.

Mokslinė problema – su gyvulininkyste susijusio verslo strateginės plėtros perspektyvos.

Darbo aktualumas. Darbo tema aktuali tuo, kad gyvulininkystės prekių verslo ir strateginės plėtros galimybės šalyje vertinamos, atsižvelgiant į žemės ūkiui numatomą paramą iki 2013 metų. Darbo išvados bei rekomendacijos pritaikomos praktiškai ne tik gyvulininkystės prekėms ir paslaugoms, bet ir visą žemės ūkį aptarnaujantiems verslams.

Darbo naujumas. Remiantis lietuvių autorių (R.Jucevičiaus, G. T. Palubinsko, A. Vasiliausko) siūlomomis strategijos formavimo metodikomis, parengtas su žemės ūkių susijusių verslų strategijos formavimo modelis.

Tyrimo objektas – Suomijos kapitalo įmonės UAB Kesko agro Lietuva gyvulininkystės prekių departamento strateginės plėtros galimybės.

Tyrimo dalykas - UAB Kesko agro Lietuva gyvulininkystės prekių departamento strategija

Pagrindinis darbo tikslas – ištirti gyvulininkystės prekių verslo situaciją Lietuvoje ir numatyti UAB „Kesko Agro Lietuva“ gyvulininkystės departamento strateginės plėtros galimybes.

Tyrimo tikslui pasiekti iškeliami tokie **uždaviniai**:

- › Atlikti su darbo problema susijusių mokslinių publikacijų apžvalgą;
- › Išanalizuoti analizuojamo sektoriaus veiklos ypatumus;
- › Atlikti išorinę bei vidinę aplinkos analizę;
- › Parengti veiklos strategiją, remiantis atlikta analize;

Hipotezė. Tikėtina, kad esant dideliame žemės ūkio ateities situacijos neapibrėžtumui, su žemės ūkiu glaudžiai susijusiam prekybos verslo subjektui esant ir didelei konkurencijai, galioja tam tikras strateginės analizės ir planavimo paketas, kurio pagalba surinkta ir analizuojama informacija ir tai tiksliau padės identifikuoti strateginės plėtros galimybes.

Darbo metodika: Analizuojant teorinius konkuravimo strategijos formavimo aspektus, naudoti bendramoksliniai tyrimo metodai – sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros analizė. Formuojant UAB „Kesko agro Lietuva“ gyvulininkystės departamento strateginę taktiką ir veiklos prioritetus (strategiją) pasitelkti duomenų grupavimo, duomenų lyginimo, anketavimo bei interviu metodai.

Pirmojoje darbo dalyje nagrinėjama strategijos samprata, analizuojamos strategijos generavimo koncepcijos ir pranašumo formavimo strateginės alternatyvos. Remiantis R. Jucevičiaus, G.T. Palubinsko, A.Vasiliausko siūlomomis formavimo metodikomis, parengtas su žemės ūkio šaka susijusių įmonių strategijos formavimo modelis. Antrojoje darbo dalyje remiantis parengtu strategijos formavimo modeliu, analizuojant veiklos išorinę, vidinę aplinkas, pasitelkus PEST, SWOT metodus, formuojama UAB „Kesko agro Lietuva“ gyvulininkystės departamento strategija.

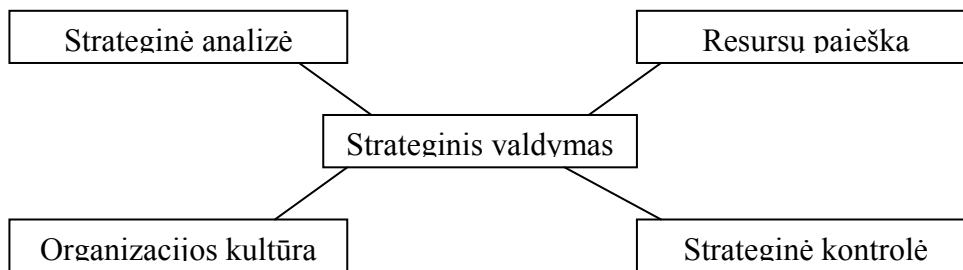
Šis darbas gali būti naudojamas kaip metodinė medžiaga rengiant su žemės ūkio šaka susijusių verslų strategijas.

1. VERSLO ORGANIZACIJOS STRATEGIJŲ RENGIMO TEORINIAI ASPEKTAI IR METODOLOGIJA

1.1. Organizacijos strateginio valdymo procesas

Bendra strateginio valdymo paskirtis gali būti suprantama kaip nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su jos aplinka – veiklos sąlygomis bei interesų grupėmis. Realizuojant šią paskirtį tenka atlikti veiklos rezultatyvumo bei aplinkos veiksnių analizę, nustatyti organizacijos veiklos kryptis, parengti ir realizuoti strategiją, taip pat ugdyti strateginę kontrolę.

Strateginio valdymo esmę galima būtų pavaizduoti schematiškai:



Vienu iš svarbiausių strateginio valdymo elementų galima laikyti strateginę analizę. Jos pagalba organizacija yra susiejama su savo mikroaplinka ir makroaplinka, jose slypinčiomis grėsmėmis ir galimybėmis. Vadovaujantis antreprenerišku požiūriu į vadybą, laikoma, kad organizacijos sėkmė daugiausia priklauso nuo to, ar sugebės ji aptikti atsirandančias galimybes ir jas panaudoti, taip pat pastebėti kylančias grėsmes ir jų išvengti. Svarbiausia strateginio planavimo, kurio pagrindinis elementas yra analizė, uždavinys yra strateginio pertraukiamumo, galinčio turėti organizacijai neigiamų pasekmių aptikimas (Mitzberg, 1987).

Pasak R.Jucevičiaus (1998) svarbiausia nauda, kurios tikimasi iš strateginio valdymo, yra organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimas. Geros strategijos parengimas savaime dar negarantuoja visos veiklos rezultatyvumo padidėjimo, tačiau atlikti išsamūs tyrimai rodo, kad tarp šių dviejų parametrų yra tiesioginis ir gana stiprus ryšys.

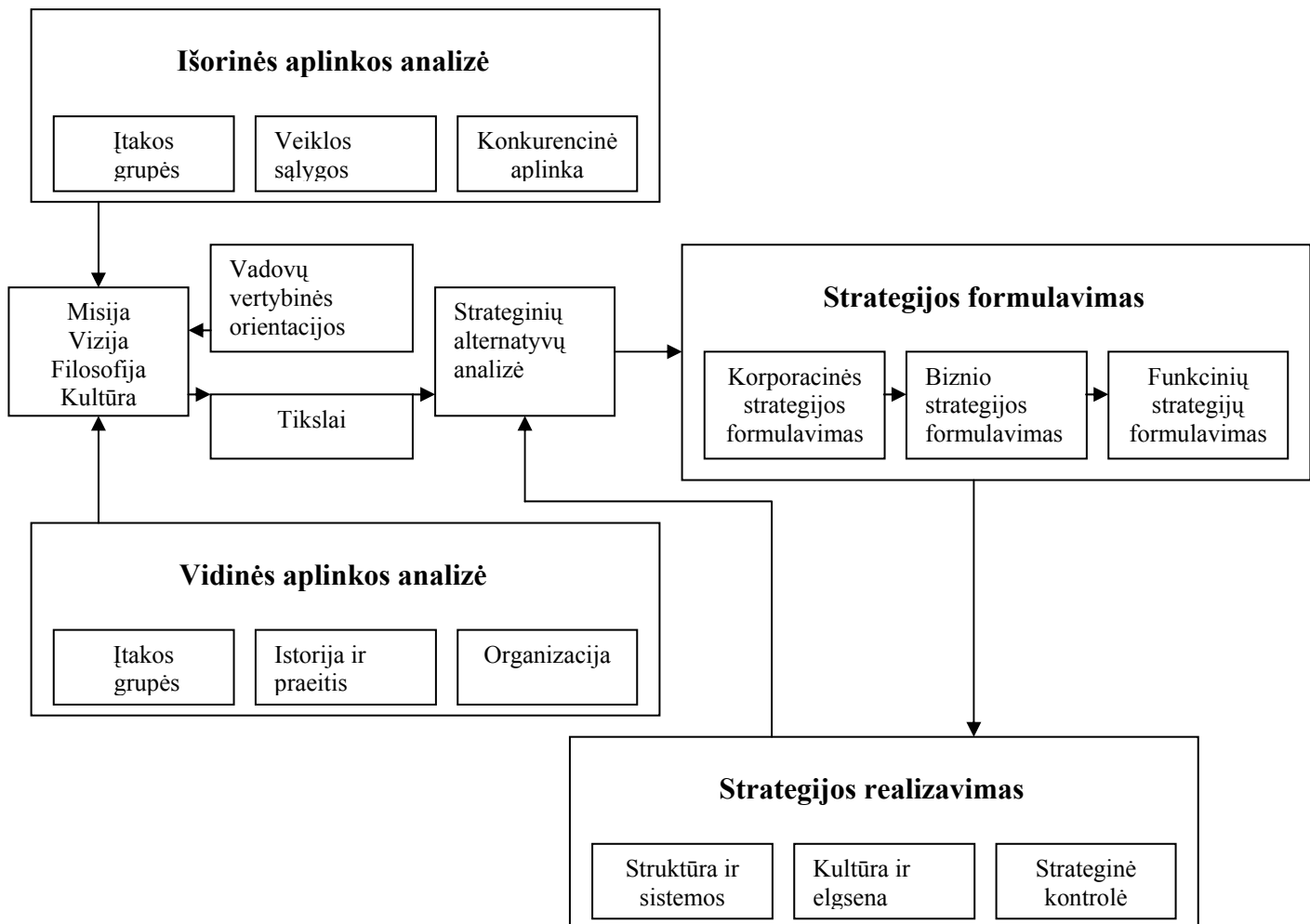
Strateginis valdymas taip pat padeda įgyti įvairių kitokių pranašumų. Vienas tokių svarbių pranašumų yra organizacijos narių palankios nuostatos pasikeitimams suformavimas.

Principinė nauda ta, kad strategijos rengimo bei realizavimo procese dalyvauja įvairaus lygio ir skirtingų veiklų atstovai, menedžeriai. Tai jiems padeda kur kas geriau vienas kitą suprasti, suvienodinti požiūrius į organizaciją ir jos vystymo prioritetus.

Strateginio valdymo nauda neapsiriboja suminėtais aspektais. Šalia jų verta paminėti dar ir tai, jog strateginis valdymas:

- Leidžia aptikti problemas prieš joms pasireiškiant;
- Padeda efektyviai pakeisti veiklos sritį ar perpozicionuoti esamąją;
- Padeda suformuoti objektyvų požiūrį į organizacijos problemas;
- Įgalina tobulinti veiklos strategijas ir būdus;
- Minimizuoja neigiamą išorinių bei vidinių procesų įtaką;
- Padeda koordinuoti įvairių valdymo lygių ir posistemių veiklą, siekiant ilgalaikių tikslų realizavimo;
- Sukuria vidinės komunikacijos sistemą;
- Formuoja kūrybinį ir į ateitį nukreiptą mąstymą;
- Sujungia minėtuosius veiksnius į sistemą, leidžiančią įgyti konkurencinį pranašumą.

Centrinė strateginio valdymo proceso problema ir ašis yra efektyvios veiklos strategijos parengimas ir realizavimas. Žemiau pateikiamas integruoto strateginio valdymo proceso, vertinamo per strategijos kūrimo prizmę, modelis.



1 pav. Strateginio valdymo procesas.

Šaltinis: R.Jucevičius Strateginis organizacijų vystymas, 1998 m., p. 194.

1.2. Išorinės verslo aplinkos analizė ir tyrimo metodologija

Rinkos dydis

Rinkos dydis yra vienas iš svarbiausių faktorių apsprendžiančio bet kurio verslo patrauklumą, perspektyvumą. Galima drąsiai teigti kad tarp šių parametru yra tiesioginė priklausomybė. Populiariai matematiškai tai skambėtų, kad verslo patrauklumas ir perspektyvumas tiesiogiai proporcingas rinkos dydžiui.

Rinkos dydis gali būti vertinamas galutinių firmos parduodamų produktų ir paslaugų vartotojų skaičiumi bei pinigine išraiška (per metus vartojamų produktų pinigine verte pardavimo kainomis).

Rinkos vystymosi tendencijos ir prognozės

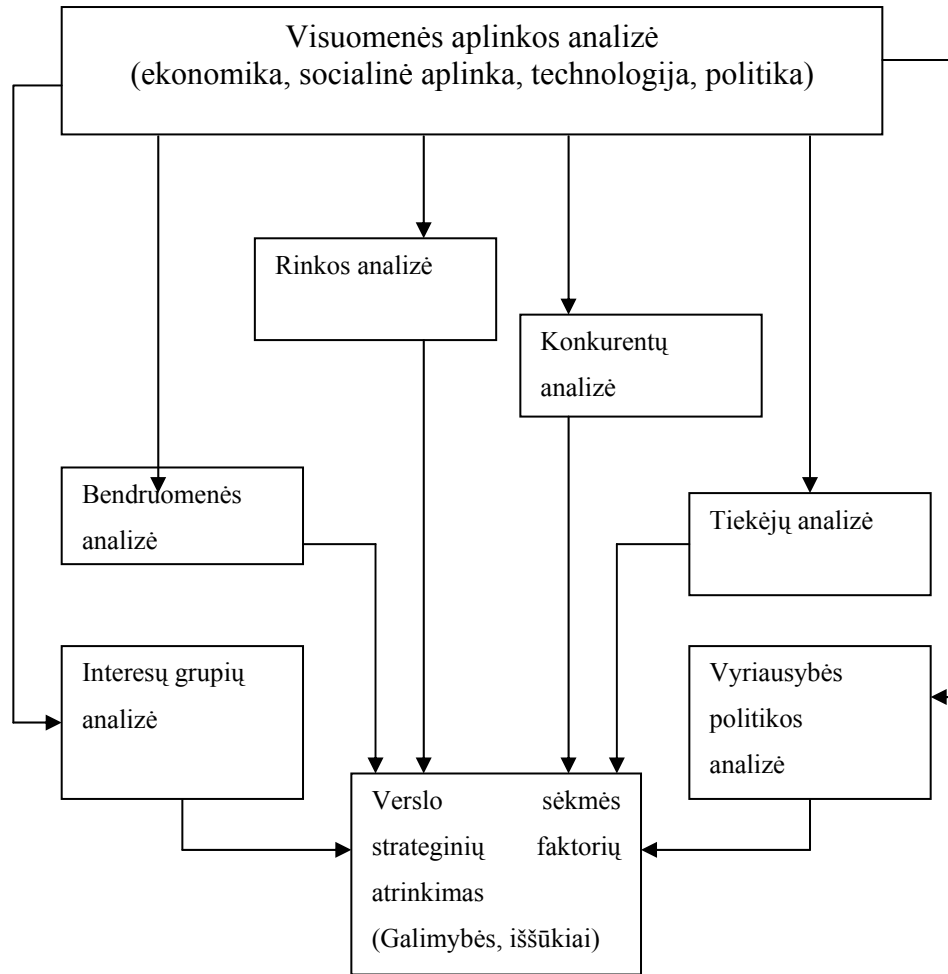
Kiekviena verslo įmonė, norėdama racionaliai vystyti savo verslą privalo žinoti prioritetus, kurių reikia siekti. Tačiau, kad žinoti tuos prioritetus būtina žinoti rinkos poreikius. Rinkos poreikiai yra neatsiejamai surišti su rinkos pokyčiais, jų dinamika – kinta vartotojų skaičius, jų poreikiai produktų kiekybei ir kokybei, servisui.

Visa tai galima ne tik stebėti, bet ir netgi įmanoma apytiksliai prognozuoti, kiekviena rinka ir jos segmentas vystosi veikiamas tam tikrų ekonomikos, rinkos situacijos, kultūros, valstybės reguliavimo jėgų. Jei įmonės vadovas kartu su savo komanda yra pajėgus prognozuoti bent apytiksliai būsimą rinkos, kurioje jie vysto verslą situaciją, tokia įmonė gali išvengti iki minimumo arba sušvelninti kylančias grėsmes ir pavojus verslui, o taip pat panaudodama savo darbuotojų antrepreneriškumą jas paversti nauda įmonei.

Verslo sėkmės faktoriai ir jų svarba.

Kiekvienas verslas turi tam tikrus sėkmės faktorius. Kai kurios iš jų yra universalios ir visiems suprantama būtinos visiems verslams, kai kurios griežtai specifinės, būdingos tik siaurai tam tikrai verslo specializacijai.

J.David Hunger ir Thomas L.Whelen (1994) pateikia sekančią strateginių verslo sėkmės faktorių analizės schemą:



2 pav. Verslo sėkmės strateginių faktorių atrinkimas.

Šaltinis: J.Hunger ir T.Wheelen Strategic Management, 1993, p. 98.

Prie bendrų sėkmingos veiklos faktorių neginčijamai galima priskirti produkto inovatyvumą, prieinamą vartotojui kainą, kokybę, gerą lydimąjį servisą, produkto atitikimą Vyriausybės reikalavimams ir bendruomenės poreikiams, racionalią firmos atžvilgiu ir nepriekaištingą kliento atžvilgiu pristatymo logistiką.

Porteris ir Šternas (1999) patvirtino inovacijos sąvoką: ... žinių transformacija į naujus produktus, procesus ir servisą – apima žymiai daugiau nei mokslą ir technologijas. Jis apima vartotojų poreikį ir ateities išvalgumo susidūrimą.

Dėl kainos ir kokybės svarbos produkto patrauklumui diskusijų net nekyla, nes mūsų vartotojui kaina šiuo metu dažniausiai būna pirminis pasirinkimo kriterijus, kitos charakteristikos patenka į antrą planą. Pardavinėjant produktus, kurių didžioji dalis nėra unikalūs, nes turi rinkoje analogus vien palankios kainos neužtenka, strateginę reikšmę įgauna geras lydimasis produkto naudojimo servisas.

Valstybės sektoriaus įtaka verslui.

Kiekvienas verslas yra įtakojamas ir valstybės vykdomos politikos. Nuo valstybės priklauso labai daug. Valstybės vidinė politika įtakoja visų pirmiausia mokesčių naštos dydį verslo subjektui. Mokėti tenka gana daug įvairių mokesčių, kurios galima suskirstyti į visą eilę: bendrus, specifinius ir t.t. Prie bendros apmokestinimo tvarkos galima priskirti pridėtinės vertės, darbo jėgos apmokestinimo, įmonės pelno mokesčius.

Prie specifinių mokesčių gali priskirti aplinkos, taršos, gamtinių išteklių naudojimo, pakuotės sunaikinimo ir kitus mokesčius. Be to egzistuoja visa eilė užslėptų mokesčių. Netolimoje ateityje numatoma įvesti nekilnojamo turto, automobilių naudojimo mokesčių.

Vidinė politika taip pat įtakoja visą eilę taip vadinamų „žaidimo taisyklių“. Seimo priimamų įstatymų ir Vyriausybės leidžiamų poįstatyminių aktų įtakoje yra nustatoma praktiškai visa darbo tvarka eilėje veiklos sferų. Ir nors kartais tokie įtakos būdai ne visai atlaiko logišką kritiką, tačiau tai yra visiems galiojančios žaidimo taisyklės ir jų nesilaikymas gali lemti prievartinį pasitraukimą iš rinkos dėl verslo veiklos sustabdymo valstybinių institucijų iniciatyva. Išorinė valstybės politika taip pat įtakoja verslo klimata. Kaip žinome, užsienio politikos pasekoje reguliuojami įėjimo į rinką barjerai muitų ir kt. draudimų pagalba tarpvalstybinių susitarimų dėka taip pat liberalėja prekybos taisyklės tarp valstybių, kas intensyvina išorinę konkurenciją vietos gamintojams.

Be to visa eilė ekonomikos sričių yra arba valstybinės arba labai stipriai reglamentuojamos valstybės – energetika, automobiliniai keliai ir geležinkeliai, naftos perdirbimas. Šiose srityse rinkos ekonomikos dėsniai dažnai veikia silpnai, todėl neretai valstybinio sektoriaus įmonės veikia neefektyviai.

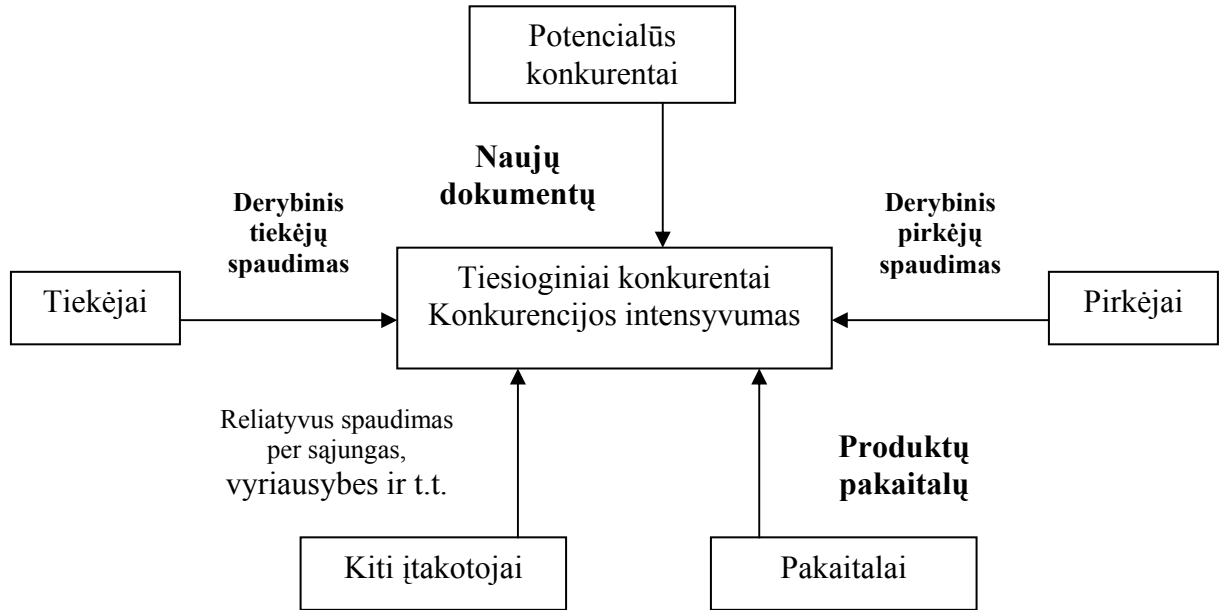
Dažnai būna rengiami valstybiniai konkursai įvairių resursų tiekimui. Tačiau neretai tokių konkursų laimėtojas būna apspręstas iš anksto. t.y. konkurso reikalavimai pritaikomi būsimą nugalėtojo teikiamų resursų parametrams.

Konkurentų ir konkurencinės aplinkos analizė

Konkurentų ir konkurencinės aplinkos analizė yra vienas iš svarbesnių analizės objektų, ypač nedidelėms antrepreneriškoms organizacijoms.

Mokslinėje literatūroje konkurentų analizei skiriama pakankamai daug dėmesio. Pateikiamos įvairios jų tyrimo metodikos, tačiau dauguma jų remiasi tuo pačiu metodologiniu požiūriu. Tai M.Porter pasiūlytas penkių konkurencinių jėgų modelis. Jau eilę metų jis yra metodologinis pagrindas nagrinėjant konkurencinę aplinką ir konkurencines strategijas.

Mūsų sąlygomis geriausiai tinka modifikuotas konkurencinių jėgų modelis.



3 pav. M.Porter konkurencinių jėgų modelis.

Šaltinis: Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors by Michael Porter. Copyright 1980 by The free Press.

R.Jucevičius (1998) nurodo, kad tiekėjų spaudimas konkurentams reiškiasi per:

- Tiekėjo svarbą ir unikalumą pirkėjams;
- Produkto diferenciaciją;
- Paskirstymo kanalų koncentraciją, apribojančią galimybes pasirinkti naujus tiekėjus;
- Specialius išsipareigojimus;
- Resursų deficitą;
- Siekį įvykdyti priekinę vertikalią integraciją į pirkėjo interesų sritį ir pan.

Pirkėjo spaudimas konkuruojančioms firmoms pasireiškia panašiai. Lemiamą įtaką spaudimo jėgai turi paklausos – pasiūlos lygis, konkretaus pirkėjo ar jų grupės svarba pardavėjui, kainų struktūra ir pasirinkimo galimybės. Analizės tikslas išsiaiškinti ne tiek pačius klientus, kiek jų poveikio organizacijai galimybes bei įtaką, kad būtų galima kurti naudingą susitarimo, derybų strategiją.

Pakaitalų įtaka konkurencinei aplinkai reiškiasi per kitoki produktų siūlymą tiems patiems vartotojams, tikintis, kad šie produktai savo savybėmis gali pakeisti kitos organizacijos produktus. Spaudimo jėga daugiausia reiškiasi per šių produktų savybių ir kainos palyginamumą. Esamoji padėtis leidžia teigti, kad dažnai per menkai įvertinama naujų organizacijų įėjimo į rinką grėsmė. Lietuvos antreprenieriai bei vadovai šį veiksni dažnai

ignoruoja nesuprasdami, kad stipri užsienio kompanija rinką gali iš esmės pakeisti nusistovėjusias „žaidimo taisykles“.

1.3. Vidinės verslo aplinkos analizė ir tyrimo metodologija

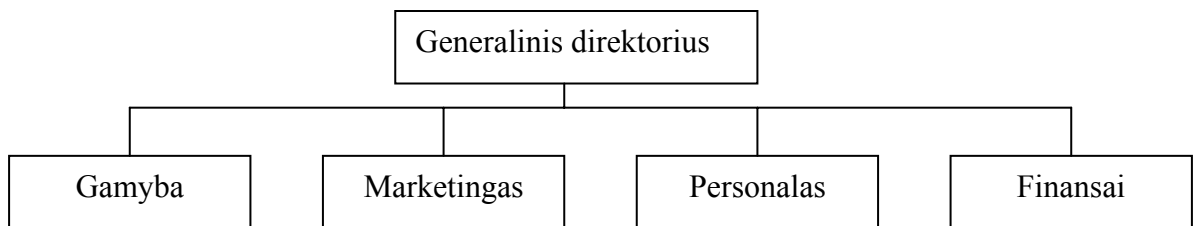
Organizacijos vidinės aplinkos analizė

Organizacijos vidinę aplinką kaip taisyklė sudaro trys pagrindinės sudedamosios dalys:

√ Struktūra; √ Kultūra; √ Resursai

Organizacijos struktūra dažnai nulemia komunikavimą, autorizavimą ir veiklos ribas. Tai kompanijos vidiniai ryšiai ar net „anatomija“. Ji formaliai įtakoja darbinius santykius ir ryšius tarp firmos darbuotojų, kurie kartais struktūros yra spaudžiami į veiklos rėmus ir tai kartais gali kliudyti atsiskleisti pozityvioms darbuotojų savybėms.

Mūsuose dažniausiai naudojamos funkcinė valdymo – organizacinė bei matricinė struktūros. Toliau šių struktūrų schemas bei ypatumai.



4 pav. Funkcinė valdymo – organizacinė struktūra

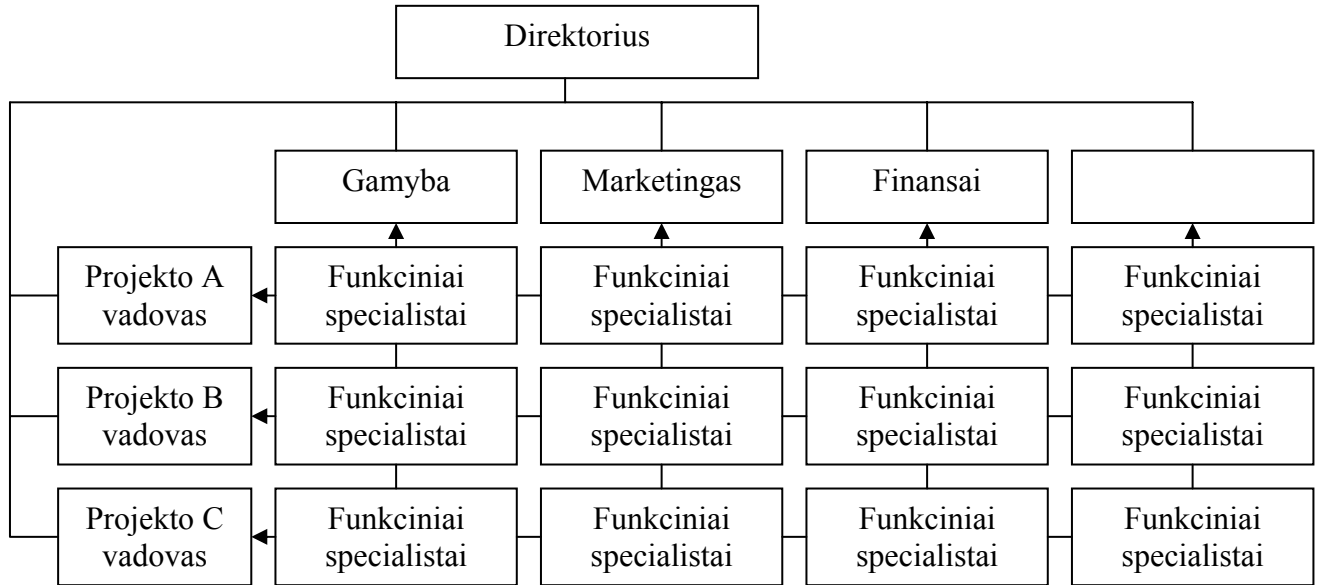
Funkcinės valdymo – organizacinės struktūros ypatumai

PRIVALUMAI

1. Leidžia centralizuotai kontroliuoti veiklą ir strateginius rezultatus.
2. Gerai tinka vieno biznio kompanijai.
3. Firmos struktūra per funkcinės veiklas gerai susiejama su strategija.
4. Padeda įgyti profesionalumą atskirose veiklos funkcijose.
5. Leidžia gauti išmokimo kreivės efektą per patirtį funkcijoje.
6. Orientuota į veiklos efektyvumą.
7. Leidžia įgyti strateginį pranašumą per aukštą profesionalumą siaurai specializuotoje veikloje, funkcijoje.

TRŪKUMAI

1. Iškyla tarpfunkcinės koordinacijos problemos.
2. Konfliktai ir konkurencija tarp atskirų funkcijų.
3. Skatina specializaciją ir siaurą požiūrį į valdymą.
4. Slopina menedžerių tobulėjimą.
5. Nėra atsakingų už galutinius rezultatus.
6. Specialistai dėmesį akcentuoja į tai, kas geriausia funkcijai, o ne firmai.
7. Priešinamasi antrepreneriškumui ir pasikeitimams.



5 pav. Matricinė struktūra

Matricinės struktūros ypatumai

PRIVALUMAI

1. Dėmesys kiekvienai strateginei problemai.
2. Suderina požiūrius.
3. Vienu metu realizuojamos įvairios strateginės programos.
4. padeda priimti sprendimus, geriausius organizacijai.
5. Skatina kooperaciją, konfliktų sprendimą ir veiksmų koordinaciją.
6. Puiki vadovų mokykla.

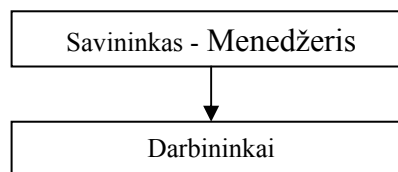
TRŪKUMAI

1. Sunku vadovauti.
2. Sunku išlaikyti balansą tarp dviejų valdžios krypčių.
3. Dėl bendrų įgaliojimų kyla komunikavimo problemos, tam sugaištama daug laiko.
4. Sunku greitai priimti sprendimus, reikia daug derinti.
5. Vysto organizacinę biurokratiją.

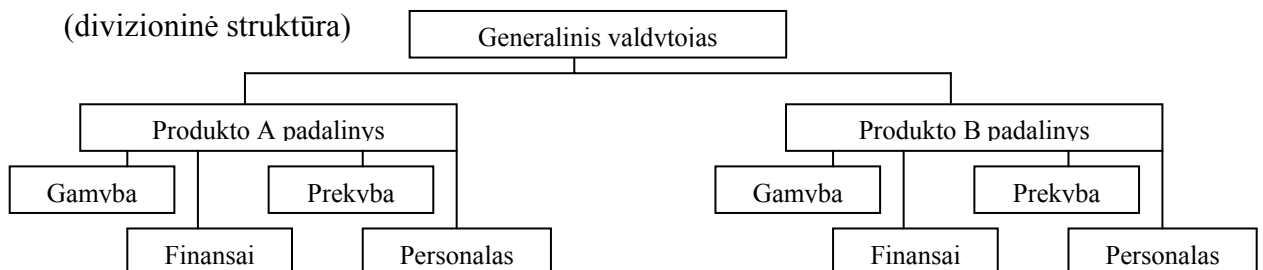
Šaltinis: R.Jucevičius Strateginis organizacijų vystymas, 1998 m., p. 343.

Amerikoje naudojamos 3 tipų valdymo struktūros

- Paprasta valdymo struktūra



- Funkcinė valdymo struktūra analogiška Europietiškomis ir taip vadinama padalininė (divizioninė struktūra)



6 pav. Padalininė valdymo struktūra

Šaltinis: J.Hunger ir T.Wheelen Strategic Management, 1993, p. 213.

Organizacijos kultūra

Tai neapčiuopiamų žmonių savybių, vertybių, lūkesčių, požiūrių, netgi mąstymo būdo visuminė išraiška.

Organizacijos kultūra formuoja žmonių elgseną organizacijoje. Dažnai organizacijos veikla susiejama su organizacijos misija, ji verčia organizaciją atsakyti į klausimus: Kas mes esame?, Ką mes darome?, Kuo mes siekiame būti?

Organizacijos resursai

Lemiamą vaidmenį firmos konkurencinėje pozicijoje vaidina firmos resursai – materialūs, žmogiškieji, finansiniai, organizaciniai (valdymo).

Jų dydis, panaudojimo efektyvumas kaip taisyklė didžia dalimi nulemia ir firmos stiprias ir silpnas puses, konkurencingumą.

Darbuotojų indėlis firmos strategijos formavime

Brodwin ir Bourgeois (1990) išskiria keturis pagrindinius strategijos rengimo stilius:

- Strategijos architekto;
- Delegavimo kitiems;
- Bendradarbiavimo;
- Vertintojo.

R.Jucevičius (1998), nagrinėdamas šiuos keturis rengimo stilius juos apibūdina taip:

Strategijos architekto stilius toks, kai vadovas pats veikia kaip vyriausiasis strategas ir antreprenieris, daro didelę įtaką visam analizės ir kūrimo procesui, net ir smulkmenoms. Be abejo, tai nereiškia, kad vadovas pats asmeniškai atlieka visus darbus, tačiau jis sumano arba bent dalyvauja visų svarbiausių strategijos elementų sumanyme. Šiuo atveju vadovas jaučia išipareigojimą, kad strategija būtų sėkmingai realizuota, tačiau savo formuojamu autoritetu gerokai apriboja galimų alternatyvų siūlymą.

Delegavimo kitiems atveju strategijos procesas patikimas specialiai žmonių grupei, o vadovas lieka nuošalyje, tačiau seka įvykių eiga, siūlosi prireikus pagelbėti. Parengtą ir suderintą strategiją jis tvirtina. Šiuo atveju vadovas retai jaučiasi esąs strategijos „savininku“, gali nepakankamai efektyviai paremti atskirus realizavimo veiksmus. Kita tipinė reakcija – priimtos strategijos nesilaikymas, teisinantis tuo, kad specifinės sąlygos reikalauja daryti pakeitimus, elgiamasi kitaip negu numatyta strategijoje.

Šiuo strategijos rengimo atveju esama daug galimybių įvertinti įvairius požiūrius, ypač nedalyvavusiųjų strategijos kūrimo ar nelėmusiųjų jos pasirinkimą. Didžiausia tokio strategijos

kūrimo stiliaus problema ir trūkumas yra tas, kad vadovas gali pasijusti labai nutolęs nuo strategijos formavimo proceso, o todėl, pradėjus šią strategiją realizuoti, nesugebės būti proceso lyderiu. Tada žemesnio rango vadovai, matydami, kad vadovas praktiškai nedalyvauja šiame procese, gali manyti, kad strategija nėra pakankamai svarbus, jo dėmesio vertas dalykas. Parengtoji strategija gali būti orientuota ir į gana artimą perspektyvą.

Bendradarbiavimo atveju vadovas į strategijos kūrimo procesą įtraukia pagrindinius menedžerius ir specialistus, su kuriais siekia sukurti visiems priimtina strategijos variantą. Diegiant strategiją šie darbuotojai bus labai suinteresuoti gerais rezultatais, nes realizuoja „savo“ strategiją. Pagrindinis šio stiliaus pranašumas tas, kad į strategijos rengimo procesą įtraukiami tie, kurie bus atsakingi už jos realizavimą. Tada darbuotojas negalės atsisakyti dalies atsakomybės už priimtus sprendimus.

Vertintojo stilius pasireiškia tuo, kad pirmasis vadovas nelinkęs nei į didesnę strategijos autorystę, nei skirti laiko įvairiems grupinio darbo būdams, kad būtų pasiektas susitarimas. Pagrindinė idėja ta, kad vadovui pavaldūs įvairaus lygio menedžeriai patys parengtą ir realizuotą gerą strategiją. Vadovas šiuo atveju tik vertina jam pateiktus strategijos variantus, žiūri, kaip atskiros strategijos tarpusavyje susijusios.

Šis metodas gerai tinka didelėms ir ypač diversifikuotoms organizacijoms, nes čia vadovas fiziškai nepajėgus dalyvauti įvairių strategijų kūrime, būti skirtingų sričių specialistas. Pripažindamas, kad jis negali būti visų sričių geriausias specialistas, vadovas suteikia dideles sprendimo teises įvairiems organizacijos menedžeriams ir tuo sukuria prielaidas atsirasti naujoms iniciatyvoms. Tada strategiją rengti įgalioti žmonės esti stipriai motyvuojami sukurti tokią strategiją, kuria jie tikėtų ir iš visų jėgų stengtųsi ją realizuoti.

Pateiktieji strategijos kūrimo stiliai rodo patį jos formavimo mechanizmą. Kai vadovas yra strategijos architektas, pasirinkimo būdus ir kelius lemia jo paties įvaizdis apie situaciją, jo vertybės, ambicijos, veiklos filosofija. Tai būdinga daugeliui antreprenerinių firmų. Kai kurie vadovai – architektai linkę būti novacijų lyderiais, kiti – vengti didesnės rizikos, siekia „saugių“ pelnų, tradicinių, įprastų veiksmų. Dar kiti savo veiklos filosofiją grindžia aukštos kokybės produktų/paslaugų teikimu. Didžiausias strategijos architekto stiliaus trūkumas tas, kad pačios strategijos parengimo lygis tiesiogiai priklauso nuo vieno žmogaus strateginių sugebėjimų.

Centralizuotas strategijos kūrimo būdas gali būti naudingas, jei vadovas turi aiškia viziją apie tai, kas vyksta ir kas turėtų vykti, bet tai gali netikti stambiose organizacijose, kur veikla daugialypė, kur reikia įvairių, netradicinių sprendimų.

Antra vertus, kai vadovas deleguoja daug teisių strateginius sprendimus priimti kitiems, bendra strategija vargu ar bus jo personifikuota. Didelė tikimybė, kad tokiu būdu parengta

strategija bus politizuota, tai yra veikiama stipresnių suinteresuotų grupių, todėl nepakankamai subalansuota organizacijos mastu.

Ketvirtasis stilius taip pat turi nemaža trūkumų, kurios sukelia strategijos teikiami pranašumai. Kaip minėta, šio stiliaus vertė yra ta, kad kylant iniciatyvai iš žemutinių organizacijos hierarchinių lygių, gimsta daug naujų požiūrių ir idėjų, sukuriamos sąlygos pasireikšti atskiriems individams. Tačiau yra pavojus, kad bendra strategija gali tapti viso labo patraukliu atskirų idėjų rinkiniu. Svarbu šias naudingas ir perspektyvias idėjas ir planus sujungti į bendrą strateginę kryptį, veiklos būdą; kitaip bus prarandamas koncentracijos pranašumas.

1.4. Strateginės padėties ir pasirinkimo galimybių analizė

Strateginės padėties analizė.

Analizuojant organizacijos padėtį, reikia išskirti du jos lygius: strateginę ir operatyvinę būklę. Operatyvinė būklė – tai organizacijos padėtis konkrečiu momentu. Jos lygio pagrindinis kriterijus – sėkmingi veiklos rezultatai: pelnas, padėtis rinkoje, paklausi produkcija ar paslaugos. Strateginė būklė – tai organizacijos situacija ilgalaikės perspektyvos prasme. Visų pirma tai veikia patraukliuose biznio ir rinkos segmentuose, stipri konkurencinė pozicija, tinkama strategija, aukšto lygio valdymo potencialas.

Strateginio valdymo teorijoje bei praktikoje taikoma strateginė padėties analizė biznio vieneto (BV) portfelio analizės matricos būdu. Dažniausiai praktikoje taikomos 3 skirtingos, tačiau tarpusavyje susiję matricos:

- Bostono konsultacinės grupės (BCG);
- General Electric modifikacija;
- Produkto gyvavimo ciklo – BV portfelio matrica.

R.Jucevičius (1998) pirmąsias dvi kaip dažniausiai naudojamas ir turinčias didžiausią praktinę taikomąją reikšmę apibūdina sekančiai: Pirmoji (ir kartu tapusi atramos tašku tolimesniems tyrimams matrica) – tai BCG keturių dalių matrica. Ji susieja du kintamuosius – biznio šakos augimo greitį ir santykinę firmos turimą rinkos dalį.

Šakos augimo greitis

Aukštas	“Saulės vaikas”	“Žvaigždės”
Žemas	“Šunys”	Melžiamos karvės”

Maža

Didelė

Santykinė rinkos dalis

7 pav. Bostono konsultacinės grupės (BCG) matrica

Šaltinis: R.Jucevičius Strateginis organizacijų vystymas, 1998 m., p. 234.

„Saulės vaikas“ (kiti dar vadinami „laukinėmis katėmis“, „klaustuku“) – tai firmos padėtis, kuri apibūdinama dideliu kapitalo poreikiu šio biznio vieneto vystymui. Dažniausiai tai naujas BV, arba brandesnis, tačiau nesėkmingai siekiantis užimti didesnę rinkos dalį intensyviai augančioje srityje. Jei firma nusprendžia jį plėsti, teks taikyti kurią nors intensyvaus augimo strategiją.

„Žvaigždžių“ padėtis išreiškia geriausias organizacijos galimybes augti ir gauti pelną. Tipiškiausia strategija, naudojama šioje situacijoje – tai tolimesnės investicijos į tokį BV, kad ateityje būtų kuo geresnės galimybės, atsidūrus „melžiamų karvių“ situacijoje, gauti didžiausią pelną.

„Melžiamų karvių“ situacija išreiškia konkuravimą lėtai augančioje šakoje, kurioje firma yra rinkos lyderis. Tai pelningiausia padėtis, leidžianti gautąjį pelną investuoti į naujus ir jau aptartus BV.

„Šunys“ – tai konkuravimas lėtai augančioje ar net mažėjančioje rinkoje bei turint jos mažą dalį. Tipinė strategija – BV likvidavimas. Tačiau šiuo ir kitais atvejais į problema reikia žvelgti plačiau, nes ne vien tiesioginės ekonominės paskatos lemia sprendimo pasirinkimą. „Šunų“ atveju galimas tam tikras sinerginis ryšys tarp šio BV ir kitų, esančių svarbiuose pozicijose. Todėl firmai gali apsimokėti laikyti net nuostolingą BV, jei jo buvimas leidžia gauti didesnę naudą kitur. Ši situacija gana dažna diversifikuotų organizacijų praktikoje.

Pagrindinis BCG matricos privalumas tas, kad ji gerai paaiškina ir parodo BV portfelio valdymo mechanizmą. Kompanija negali turėti vien tik perspektyvių BV – jai reikia ir tokių, kurie jau gal ir neturi tolimesnės perspektyvos, tačiau generuoja finansus investicijoms. Analogiškai, nesant jaunų, investicijų reikalaujančių BV, strateginė situacija negali būti vertinama palankiai, nes negarantuota firmos ateitis.

BCG matrica turi ne tik privalumų, bet ir esminių trūkumų. Pagrindiniai jų būtų šie:

- Firmos, jos BV, situaciją apibūdina tik du parametrai, tačiau strateginė situacija priklauso nuo daugiau parametru, o neretai netgi dar nuo svarbesnių. Antai Ansoff (1984) siūlo naudoti ne rinkos augimo greitį, bet keturis veiksnius: augimo perspektyvą, pelno perspektyvą, laukiamo nestabilumo lygį ir konkurencinį neramumą. Jų visuma nusako BV patrauklumą.
- Šioje matricoje sunku rasti vietą biznio vienetams, išreiškiantiems vidutines pozicijas pagal abu požymius.
- Sunku vienareikšmiai apibūdinti galimas BV strategijas, jiems esant atskirose padėtyse BCG matricoje. Vienas atvejis („šunų“) buvo trumpai aptartas, tačiau netgi lyderio

padėtis ir jos vertinimas gali būti gana nevienareikšmiai. Tikru rinkos lyderiu gali būti ne tie, kurie veikė pelningiausiai ar yra didžiausi. „Žaidimo taisyklės“ rinkoje gali diktuoti ir mažesnės, bet turinčios reikiamų specifinių sugebėjimų kompanijos.

- Pats BV pozicionavimas šioje matricoje gana reliatyvus. Pavyzdžiui, Vokietijos kompanija BMW Amerikos automobilių rinkoje turi mažiau nei 1 proc. rinkos, bet ar dėl to ji gali būti laikoma „šunimis“, arba dėl lyderiavimo tarp aukščiausios klasės automobilių gamintojų – laikoma „melžiama karve“ (Grant, 1995).

Yra ir daugiau prieštaravimų, todėl pripažįstant šios metodikos privalumus, ją galima taikyti tik kaip vieną iš platesnių diversifikuotos kompanijos analizės būdų.

Dalis aptartųjų trūkumų yra įvertinta „General Electric“ kompanijoje sukurtoje matricoje, kuri yra logiškas patobulintas BCG matricos variantas.

Šioje matricoje naudojami su kompleksiniai parametrai: veiklos srities patrauklumas (ilgalaikės perspektyvos prasme) ir firmos konkurencinis statusas (pozicija), kartu nurodant galimas perspektyvias strategines alternatyvas, BV užimant vienokią ar kitokią poziciją.

Pagrindiniai kriterijai, kuriais apibūdinamas šakos patrauklumas ir atitinkamai konkurencinis BV statusas, yra šie:

Veiklos patrauklumas

1. Rinkos dydis;
2. Rinkos augimas;
3. Kaina;
4. Konkurencija;
5. Rentabilumas;
6. Infliacija;
7. Vartotojų pajamos;
8. Energijos imlumas;
9. Aplinkos įtaka;
10. Medžiagų imlumas ir pan.

BV konkurencinis statusas

1. Rinkos dalis;
2. Rinkos dalies didėjimas;
3. Kokybė;
4. Reputacija;
5. Paskirstymo tinklas;
6. Veiklos efektyvumas;
7. Marketingo sugebėjimai;
8. Novatoriškumas;
9. Personalo lygis.

Galimi strateginiai veiksmai:

BV patrauklumas

Didelis	Selektyvus vystymas <ul style="list-style-type: none"> • Specializuotis pagal pranašumus; • Stengtis įveikti silpnąsias savybes; • Atsitraukti, jei trūksta resursų. 	Investavimas į vystymąsi <ul style="list-style-type: none"> • Siekti lyderiavimo; • Akcentuoti stipriąsias savybes; • Stiprinti silpnąsias vietas. 	Pozicijos gynimas <ul style="list-style-type: none"> • Investuoti į augimą; • Koncentruoti pastangas išsilaikyti pozicijose.
	Ribotas augimas arba pelno maksimizavimas <ul style="list-style-type: none"> • Ieškoti galimybių mažai rizikuojant; • Mažinti investicijas; • Racionalizuoti operacijas. 	Selektyvus vystymas arba maksimalus pelno siekimas <ul style="list-style-type: none"> • Ginti pozicijas; • Investicijas koncentruoti į pelningus segmentus mažai rizikuojant 	Selektyvus vystymasis <ul style="list-style-type: none"> • Investuoti į patraukliausius segmentus; • Ugdyti konkurencinius sugebėjimus; • Pelnas – per efektyvumą.
	Likvidavimas <ul style="list-style-type: none"> • Laiku parduoti; • Mažinti kainas; • Vengti investicijų. 	Maksimalus pelno gavimas <ul style="list-style-type: none"> • Ginti pelningiausias segmentus; • Plėsti produkto seriją; • Minimizuoti investicijas. 	Koncentracija <ul style="list-style-type: none"> • Gauti maksimalią naudą; • Investuoti į patraukliausius segmentus; • Ginti pozicijas.
	Žemas	Vidutinis	Aukštas

Konkurencinis statusas

8 pav. “General Electric” matrica, išreiškianti galimas strategines veiklos alternatyvas

Šaltinis: R.Jucevičius Strateginis organizacijų vystymas, 1998 m., p. 236.

SWOT analizė.

Tai yra organizacijos silpnųjų, stipriųjų, galimybių bei pavojų analizė. Bendra SWOT analizės logika išreiškiama tokia nuoseklių veiksmų seka:

- Pagrindinių organizacijos veiklos aplinkos galimybių identifikavimas.
- Pagrindinių grėsmių, galinčių kilti šioje aplinkoje, identifikavimas.
- Organizacijos stipriųjų savybių, esminio konkurencinio pranašumo veiksmų nustatymas.

- Organizacijos strateginio pažeidžiamumo, jos silpnųjų savybių identifikavimas.

Nustačius šios keturis svarbius organizacijos strateginės situacijos aspektus, toliau jau galima suformuluoti specialias strategijų grupes:

- Galimybių panaudojimo, remiantis turimais specifiniais sugebėjimais ir stipriosiomis organizacijos savybėmis;
- Sugebėjimų bei stipriųjų savybių panaudojimo strategijos galimoms grėsmėms išvengti ar (dar geriau) transformavimo į naudą;
- Geriausio savo silpnųjų savybių neutralizavimo, naudojantis atsirandančiomis galimybėmis;
- Organizacijos silpnųjų savybių bei galimų grėsmių poveikio minimizavimo.

SWOT analizės metodas labai plačiai taikomas praktikoje, rengiant organizacijų strategiją ar marketingo planus. Šios metodikos privalumai akivaizdūs. Pagrindinė taikymo problema – kaip gauti patikimą informaciją. Be to, kokybinių savybių reiškinys kiekybiniais matais – balais – gana subjektyvus, ir vertinimo dydis gali priklausyti nuo daugelio veiksnių.

OT (GP)	SW (JG)	JĖGOS – S(J) Surašomos organizacijos stipriausios savybės	SILPNUMAS – W (S) Surašomos organizacijos silpnosios savybės
GALIMYBĖS – O (G) Surašomos galimybės		SO (GJ) STRATEGIJOS Firmos stipriųjų savybių panaudojimas galimybėms realizuoti	WO (SG) STRATEGIJOS Silpnųjų savybių neutralizavimas pasinaudojant galimybėmis
PAVOJAI – T (P) Surašomi galimi pavojai (grėsmės)		ST (JP) STRATEGIJOS Stipriųjų savybių panaudojimas pavojams išvengti	WT (SP) STRATEGIJOS Silpnųjų firmos savybių stiprinimas

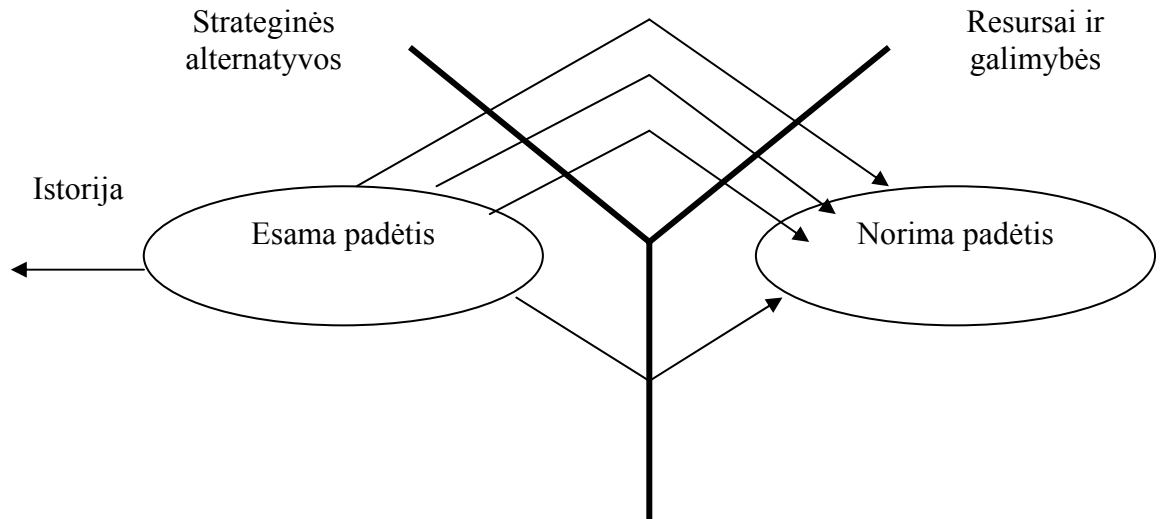
9 pav. SWOT (JSGP – jėga, silpnumas, galimybė, pavojai) matrica

Šaltinis: R.Jucevičius Strateginis organizacijų vystymas, 1998 m., p. 233.

Strateginio pasirinkimo galimybės.

Būsima įmonės strategiją galima kurti 2 pagrindiniais būdais:

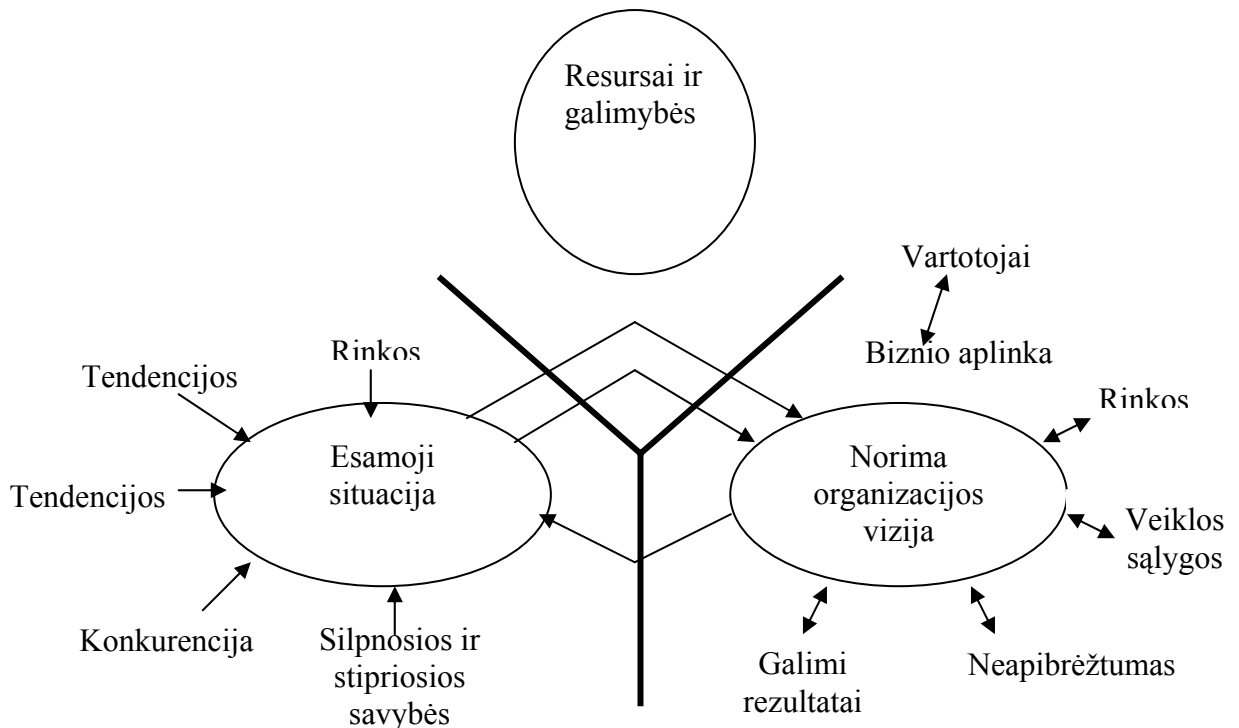
- Analitiniu



10 pav. Analitinis strategijos formavimo modelis

Šaltinis: R.Jucevičius Strateginis organizacijų vystymas, 1998 m., p. 258.

- Kūrybiniu



11 pav. Kūrybinis strategijos formavimo modelis

Šaltinis: R.Jucevičius Strateginis organizacijų vystymas, 1998 m., p. 259.

R.Jucevičius (1998) šiuos būdus apibūdina sekančiai:

Analitinis modelis. Nesigilinant į atskirus požiūrius, galima teigti, kad šio modelio logika labiausiai remiasi esama situacija ir turimais resursais. Vis labiau remiamasi resursų organizacijos teorija (Barney, 1991; Stak, 1988).

Kūrybinis modelis. Nors pastarasis modelis šiek tiek panašus, jis beveik iš pagrindų skirtingas ir išreiškia kitokią mąstymo logiką. Kitaip negu analitiniame modelyje, čia siekiama „atitrūkti“ nuo organizacijos realybės, atpalaiduoti mąstymą, kurti netgi idealizuotą ateities viziją. Tik sukūrus norimą ateities viziją, kuri yra patraukli ir mobilizuojanti, grįžtama į objektyviai egzistuojančią organizaciją su jos turimais resursais ir bandoma ieškoti būdų, kaip bent priartėti prie šios vizijos. Kaip teigia Mintzberg (1989), strategija, parengta pagal tokią logiką, skiriasi nuo analitiniu būdu parengtosios kaip menas skiriasi nuo mechanizacijos.

Parengus strategiją ją dar galima patikrinti, kad išvengti užprogramuotų nesėkmių. Tam naudojama Christensen, Berg ir Salter 1976 m. matrica (priedas Nr. 18).

Skirtingoms situacijoms tinka skirtingos strategijos. Tačiau ir pačios strategijos gali būti apibūdinamos gana skirtingomis kategorijomis, jas lemia įvairūs objektyvūs ir subjektyvūs veiksniai. Todėl parengtos, bet dar nepradėtos realizuoti ir duoti rezultatus strategijos vertinimas yra gana sąlyginis dalykas. Bet realizuoti parengtąją strategiją, prieš tai neišanalizavus, kaip ji tiks atskiroms situacijoms, kaip subalansuota viduje, irgi rizikinga. Todėl reikia trumpai aptarti pagrindinius jos vertinimo principus, o pats realizuojamosios strategijos vertinimas bus išsamiai analizuojamas aptariant strateginę kontrolę.

Strategijos vertinimas labai priklauso nuo pasirinktų vertinimo kriterijų. Christensen, Berg ir Salter (1976) sugrupuoja strategines alternatyvas pagal du kriterijus, išreiškiančius keturias svarbias situacijas. Šie kriterijai – tai rinkos augimo greitis ir firmos konkurencinė pozicija.

Kaip matyti, šios matricos alternatyvos primena BCG matricos, tai pat kitų analizės metodų logiką. Natūralu, kad rinkai sparčiai plečiantis ir esant stipriai konkurencinei pozicijai, prasminga veiklą koncentruoti į vieną biznį, nes jis yra patrauklus, taip pat esama galimybių dar labiau stiprinti savo padėtį. Analogiškai yra ir su kitomis strateginėmis alternatyvomis. Visų pirma, didelį vaidmenį vaidina organizacijos resursai, konkurencinio pranašumo ir sėkmės veiksniai, veiklos stilius bei konkrečios organizacijos filosofija.

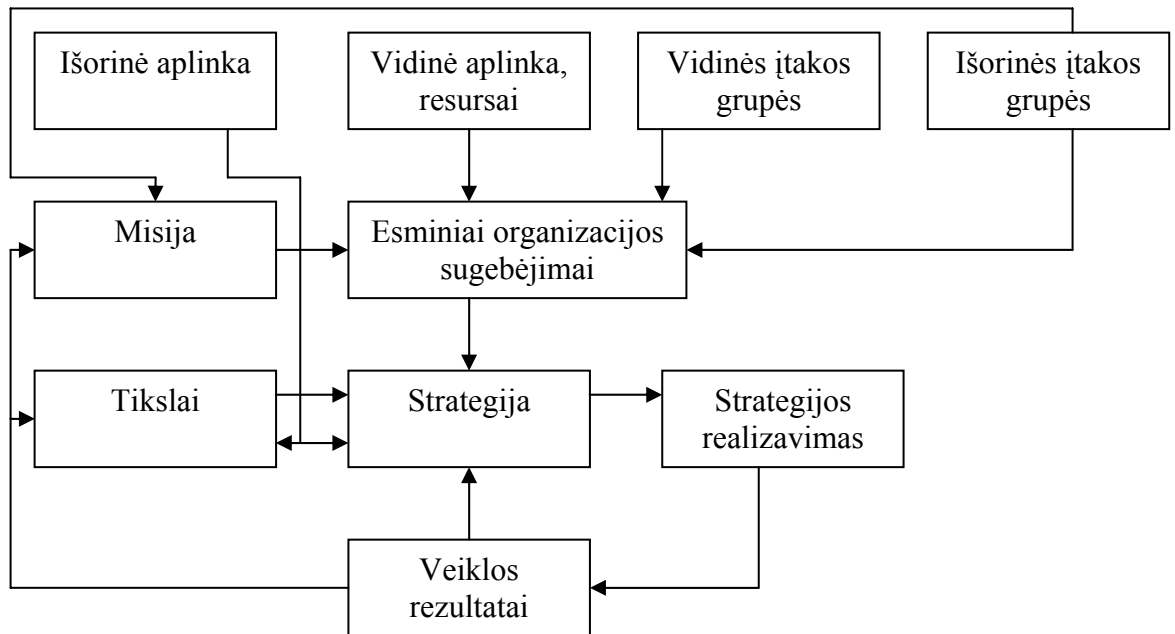
1.5. Biznio vieneto ir korporacinės strategijų rengimo metodologija

Korporacinės strategijos

Pagrindinė korporacinės strategijos kūrimo idėja ir paskirtis – sukurti organizacijos, kaip visos sistemos, bendros veiklos prielaidas, garantuojančias optimalų visų turimų galimybių ir resursų naudojimą. T.y. sukurti papildomą vertę, kurią gali teikti sinerginė atskirų veiklų ir biznio vienetų sąveika. Tai būtina didelėms organizacijoms.

R.Jucevičius korporacinei strategijai kelia šiuos uždavinius:

1. Nustatyti bendrą visos organizacijos veiklos strateginę kryptį ir šios strategijos principus. Tam tikslui reikia sukurti organizacijos misijos, vizijos, ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų komunikavimo ir palaikymo sistemą.
2. suformuluoti pagrindinius strateginius organizacijos veiklos tikslus, juos transformuoti į BV strateginius tikslus. Tada bus nustatomos pagrindinės konkurencinio pranašumo įgijimo vietos.
3. Suformuoti reikiamą BV rinkinį ir resursus, nustatyti šių BV sąveikos mechanizmus ar principus.
4. Nustatyti resursų gavimo ir panaudojimo organizacijos mastu politiką ir tvarką.
5. Numatyti veiklos diversifikavimo metodus.
6. Priimti sprendimus apie veiklos restruktūrizavimą.



12 pav. Korporacinės strategijos formavimo procesas.

Šaltinis: R.Jucevičius Strateginis organizacijų vystymas, 1998 m., p. 266.

Šiuo metu žinoma gana nemažai skirtingų korporacinių strategijų, tačiau visas jas galima suskirstyti į šias pagrindines grupes:

1. Koncentracija į vieną veiklos sritį su maža diversifikacija arba visai be jokios diversifikacijos.
2. Visiška ar dalinė integracija.
3. Susijusi diversifikacija.
4. Nesusijusi diversifikacija.
5. Posūkis, veiklos mažinimas ar BV rinkinio restruktūrizavimas.
6. Išėjimas, deinvestavimas ar likvidavimas.
7. Kombinuotos strategijos, sujungus bet kurias iš išvardintųjų.

Galbūt kiek plačiau apsisostime ties diversifikacijomis.

Diversifikacija – tai organizacijos veiklos papildymas naujais, su buvusia veikla vienokiu ar kitokiu būdu susijusiais arba visai nesusijusiais produktais, veiklomis. Tai terminas, iš esmės priešingas specializacijai.

R.Jucevičius, apibendrinamas daugelio autorių požiūrius, išskiria šiuos tikslus, kurių galima pasiekti pasitelkus diversifikacijos strategiją:

1. Sumažinti riziką, ją išskaidant į nesusijusius biznius ar į mažiau dinamišką aplinką.
2. Intensyvinti augimą.
3. Padidinti ar stabilizuoti pajamas.
4. Investuoti lėšas, gaunamas iš brandos stadijoje esančių biznių į naujas, perspektyvias veiklas.
5. Gauti sinerginį efektą iš veiklos skirtingose srityse.
6. Geriau panaudoti organizacijos resursus ir sugebėjimus.
7. Našiau panaudoti turimus pajėgumus.
8. Įgyti didesnę įtaką rinkoje.
9. Padidinti organizacijos vertę ir kartu jos akcijų kainą.

Biznio vieneto strategijos

Biznio vieneto pagrindinė paskirtis – įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus konkrečioje biznio veikloje. Kuriant šią strategiją tenka įvykdyti keturis pagrindinius uždavinius:

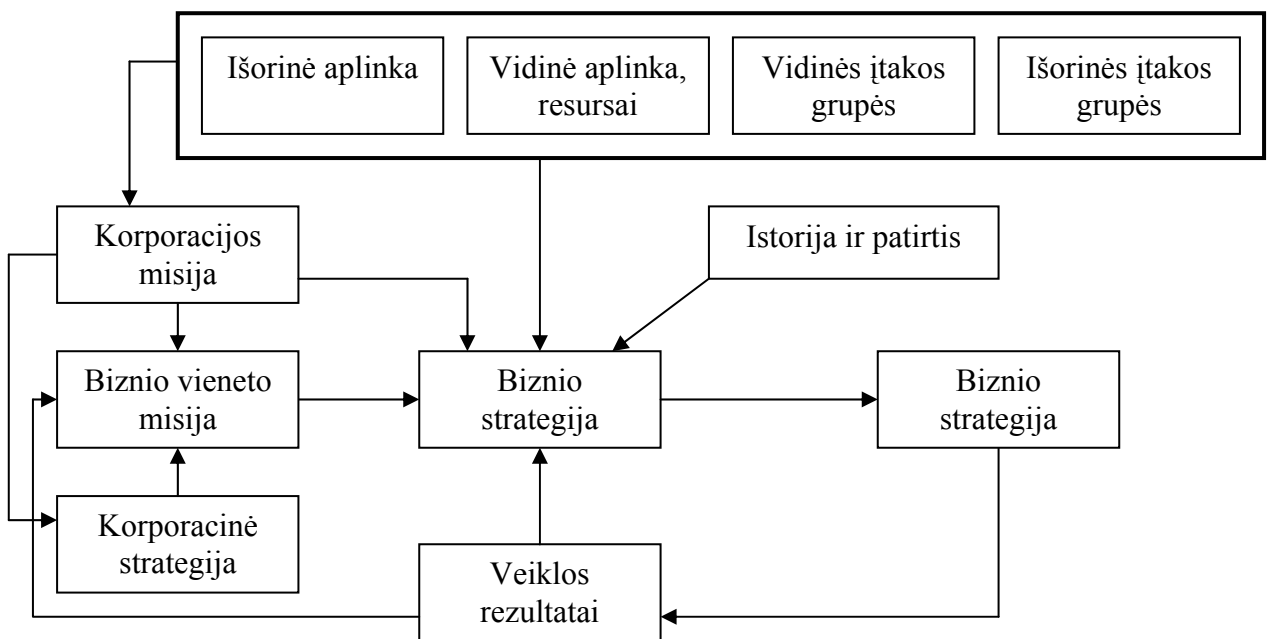
1. Suteikti visai veiklai prasmingumą. Tai yra reikia suformuoti BV misiją, viziją bei tikslus ir šią visumą komunikuoti strateginio proceso dalyviams.

2. Atlikti strateginės ir operatyvinės BV situacijos analizę. Tam tikslui reikia surinkti informaciją iš aplinkos bei įtakos grupių, nustatyti galimybes ir potencialią grėsmę.

3. Parinkti tinkamą strategiją, suformuluojant pagrindinį konkurencinio pranašumo įgijimo principą – per žemesnę kainą, diversifikaciją, koncentraciją į vieną veiklą ar šių alternatyvų derinimą.

4. Numatyti veiklos akcentus, kuriais bus remiamasi, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą: kainą, novatoriškumą, lankstumą, žmogiškuosius resursus ar kita.

Šių uždavinių įgyvendinimą veikia įvairūs veiksniai:



13 pav. Veiksniai, darantys įtaką biznio vieneto strategijai.

Šaltinis: R.Jucevičius Strateginis organizacijų vystymas, 1998 m., p. 285.

Yra išskiriamos 3 pagrindinės konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos:

1. Žemos kainos
2. Diferenciacijos
3. Koncentracijos

Toliau po pastraipą apie kiekvieną iš jų:

Žemos kainos strategija. Žemų kainų strategija tradiciškai vertinama kaip pagrindinė biznio strategija, kuria siekiama įgyti konkurencinį pranašumą. Jos šerdis – firmos sugebėjimas efektyviausiai valdyti savo resursus ir taip pasiekti mažesnių veiklos kaštų negu konkurentas. Viena pagrindinių priežasčių, kodėl stengiamasi didinti gamybos apimtį, plečiant turimas įmones, ir yra siekis gauti kaštų ekonomiją per masinės gamybos privalumus.

Nors dabar kaina dažnai nebevaidina pagrindinio vaidmens lemiant konkurencinę sėkmę, tačiau yra nemažai veiklos rūšių, ypač plataus vartojimo, maisto produktų gamyboje, kur konkuruoti kitais parametrais negu kaina yra gana ribotos galimybės. Netgi jei siekiama konkuruoti per produktų/paslaugų diferencijavimą, galimybė manevruoti kaina išlieka svarbia prielaida dar efektyviau diferencijuoti produktą.

Diferenciacijos strategija. Diferenciacijos strategijos esmė yra pelno firmai gavimas, kuriant vartotojui vertę, kuri yra skirtinga ir didesnė negu siūlo konkurentai. Todėl analizuojant diferenciaciją, labiausiai reikia paaisyti vartotojo. Diferenciacijos strategijoje sujungiamas supratimas apie produktą ir vartotoją, taip pat poreikio nustatymo ir jo tenkinimo būdai.

Diferenciacija negali būti siejama tik su produkto ypatumais, bet turi apimti visą organizacijos ir vartotojo santykių kompleksą, apčiuopiamus ir neapčiuopiamus aspektus. Apčiuopiami ypatumai – tai susiję su matomomis produkto ar paslaugos charakteristikomis ir galintys būti pasirinkimo veiksniais. Tai visų pirma dydis, spalva, forma, gamybos technologija ir kita. Neapčiuopiami ypatumai pagrįsti daugiau emocijomis, jausmais, socialiniais ir psichologiniais veiksniais (pavyzdžiui, siekis statuso išimtinumo, individualumo ir kt.)

Koncentracijos strategija. Koncentracijos strategijos esmė ta, kad firma koncentruoja savo pastangas ribotoje visos galimos rinkos dalyje – ribotoje geografinėje rinkoje ar tenkindama tik tam tikrus specialius poreikius. Konkurencinį pranašumą firmą šiuo atveju įgyja dėl geresnės savo produktų/paslaugos diferenciacijos arba žemesnės kainos, arba dėl abiejų šių veiksnių, realizuojamų konkrečioje lokalinėje rinkoje.

Kainos pranašumas mažoje rinkoje – nišoje – gaunamas dėl to, kad toje pačioje rinkoje paprastai egzistuoja ne viena, o kelios kaštų kreivės.

2. UAB „Kesko agro Lietuva“ gyvulininkystės prekių verslo tyrimas ir strategijos metmenys

2.1. Gyvulininkystės prekių verslo tendencijos ir specifika

Pasaulyje gyvulininkystės prekių versle ryškiai išsivystė 2 veiklos tendencijos:

- 1) ekonominio efekto ir tikslingumo taikoma visiems produkcijos gyvūnams laikomiems verslo tikslais. Šioje srityje vienas iš svarbiausių produkto ar jų grupės pasirinkimo kriterijų yra produkto kaina ir jo panaudojimo efekto atnešta ekonominė nauda. Net ir labai efektyvus produktas nebus naudojamas jei jis bus brangus.
- 2) fiziologinio efekto pasiekimo taikoma visiems ne ekonominiams sumetimais laikomiems gyvūnams (šunims, katėms, sportiniams žirgams, dekoratyviniams paukščiams), nes šioje vartojimo kategorijoje pagrindinis vartotojo pasirinkimo kriterijus – produkto efektyvumas. Kaina šioje veiklos srityje yra antraeilis veiksnys.

Gyvulininkystės prekės, šiame darbe, apima šias prekes: Melžimo įranga, mėšlo šalinimo sistemos, kiaulininkystės ir paukštininkystės įranga, girdyklos, pašarų gamybos technika, siloso gamyba, techninė priežiūra, pašarų dalintuvai, krautuvai, fermų įranga, fermų higienos priemonės. Šiame darbe gilinamasi į UAB Kesko agro Lietuva gyvulininkystės departamento plėtros tendencijas, todėl neanalizuojami pašarai, pašarų papildai, veterinariniai vaistai.

Šis verslas yra specifiškas. Darbui šiame versle be bendro vadybinio išsilavinimo ir sugebėjimų yra būtinos ir specifinės profesinės žinios, be kurių neįmanoma realiai žinoti produktų savybių, numatyti galimus jų poreikius ir praktinio panaudojimo galimybes.

Gyvulininkystės prekių versle yra labai daug specifinių apribojimų ir reikalavimų, kuriuos reglamentuoja atitinkami teisės aktai ir jų vykdymą kontroliuoja valstybinės kontrolės institucijos. Lietuvai stojant į ES veterinarijos, gyvulininkystės ir maisto saugos srities teisės aktai sudarė 80% visų naujai diegiamų teisės dokumentų ir normų.

2.2. Įmonės pristatymas

UAB Kesko Agro Lietuva veiklą Lietuvoje pradėjo 2001-ųjų metų spalio mėnesį. Tai buvo pirmoji įmonė Lietuvoje, galinti ūkininkams pasiūlyti visų žemės ūkio darbams reikalingų prekių ir paslaugų krepšelį iš vienu rankų – ž.ū. technikos, gyvulininkystės įrangos, trąšų ir augalų apsaugos priemonių, techninės priežiūros paslaugas.

Visos įmonės vizija - būti pirmaujančia prekybos kompanija žemės ūkio ir statybinės technikos bei įrangos prekybos srityse Suomijoje ir Baltijos šalyse; - būti patikimas partneris savo klientams ir geriausias distribucijos kanalas pramonei.

Misija - bendradarbiaujant su verslo partneriais kurti ir prekiauti vartotojams vertingomis prekėmis ir paslaugomis.

2005 m. UAB Kesko Agro Lietuva apyvarta siekė 345.4 mln. litų. Tai yra 50 procentų daugiau nei 2004 metais, kai apyvartą sudarė 230,97 mln litų. Įmonėje dirba apie 200 darbuotojų.

Šiuo metu UAB Kesko Agro Lietuva prekybos padaliniai veikia Kaune, Panevėžyje ir Vilkaviškio raj. Pilviškyje. Dalis prekių parduodama per „dilerius“. Pagrindinė dalis įrengimų, įrangos ir prekių parduodama tiesiogiai bendraujant su klientu aktyvių pardavimų būdu.

Gyvulininkystės prekių departamente dirba 24 darbuotojai.

1 lentelė

Gyvulininkystės departamento rezultatai, 2003-2006 metais, tūkst. eurų

Metai	2003	2004	2005	2006
Pardavimai	1.981	3366	7226	9.448
Bendrojo pelno augimas lyginant su praėjusiais metais, %	-	2,11	2,39	1,40
Veiklos pelno augimas lyginant su praėjusiais metais, %	-	1,30	1,27	2,70
Grynojo pelno augimas lyginant su praėjusiais metais, %	-	2,60	7,47	2,88
Darbuotojų skaičius	19	19	22	24

Kaip matome, departamento rezultatai gerėja. Pastebima, kad gyvulininkystės departamento rezultatai labai glaudžiai susiję su žemės ūkio svyravimais, pvz.: su tuo ar žolės derlius geras, ar gyvulių bei pieno kainos krito ar augo, ar ūkininkai buvo remiami. Taip pat pabrėžtina, kad UAB Kesko agro Lietuva, nors ir būdama viena stambiausių žemės ūkio sektorių aptarnaujančių įmonių, gyvulininkystės sektoriuje turi nemažą skaičių stambesnių ar smulkesnių konkurentų, prekiaujančių siauresnės srities prekėmis, ir sėkmingai konkuruojančių.

2.3. Išorinės verslo aplinkos tyrimas

Rinkos tyrimas

Darbo metu atliksime viso gyvulininkystės verslo produktų paketo (Melžimo įranga , mėšlo šalinimo sistemos , kiaulininkystės ir paukštininkystės įranga, girdyklos, pašarų gamybos technika, siloso gamyba, techninė priežiūra , pašarų dalintuvai, krautuvai, fermų įranga) rinkos ir jos vystymosi tendencijų tyrimą.

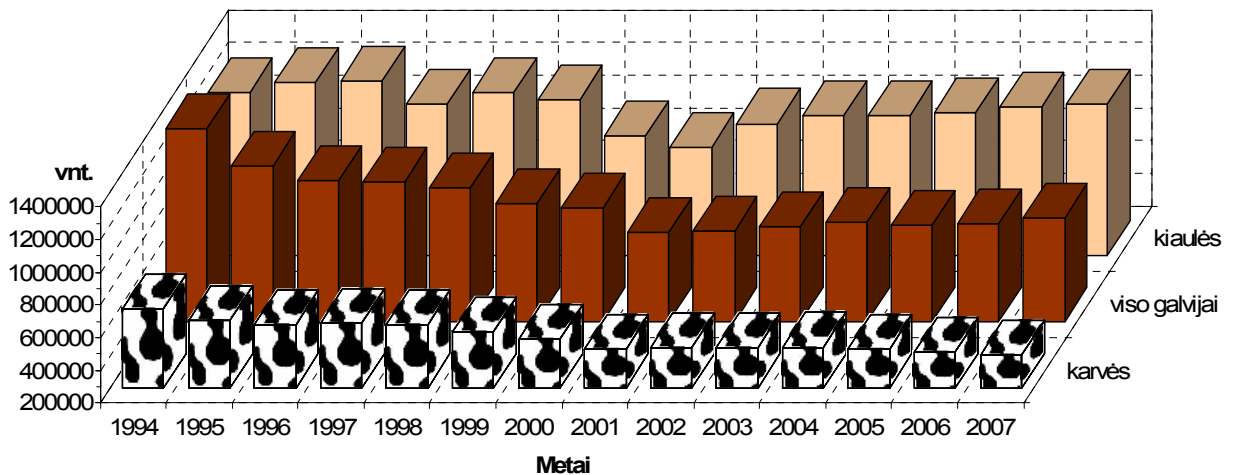
Rinkos dydis

Tyrimo metodika: rinkos dydžio tyrimui darbo atlikime panaudosime statistinį tyrimą, pasinaudodami prieinamomis duomenų bazėmis.

Tyrimo metu teks nustatyti realų firmos parduodamų produktų, galutinių vartotojų - gyvulininkystės ūkių ir juose laikomų gyvulių skaičių.

Tyrimo rezultatai: rinkos dydį galima išreikšti keletu duomenų. Vienas iš pagrindinių ir tiesioginių rinkos dydžio apibūdinimų būtų rinkos dydis pinigine išraiška.

Kitas rinkos dydį apibūdinantis rodiklis būtų tiesioginių šių produktų vartotojų skaičius.



14 pav. Gyvulių skaičiaus kitimas Lietuvoje 1994 – 2007 m. .

Šaltinis: Regionų duomenų bazė. Prieiga per Internetą: http://db.stat.gov.lt/RDB_LT

Daugiausia Lietuvoje auginama kiaulių, tačiau jų auginimas sukonzentruotas užsienio kapitalo įmonėse, kurios perka produktus tiesiai iš gamintojų. Galvijų Lietuvoje 2006 metais auginta – 800 286 vienetų.

Rinkos vystymosi tendencijos ir prognozės

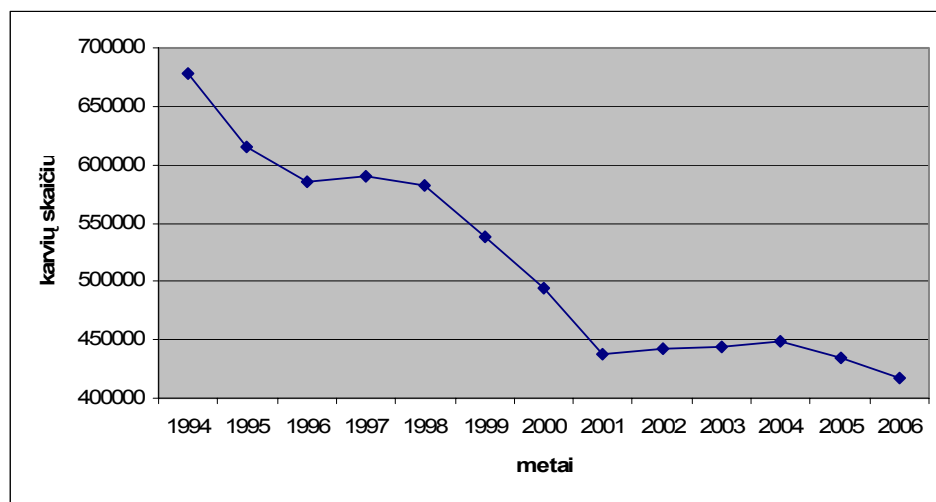
Tyrimo metodika: rinkos vystymosi tendencijų ir prognozių tyrimui pasirinktas statistinių duomenų analizavimo bei firmos strateginių klientų anketavimo būdai.

Tyrimui pasirinkome keletą tiekiamų produktų vartotojų segmentų, kurie kiekvienas turi savo vystymosi dėsningumus: pienininkystę ir mėsinę gyvulininkystę.

Pienininkystės tyrimui atliksime statistinių duomenų analizę pagal eilę rodiklių ir kriterijų Lietuvos teritorijoje.

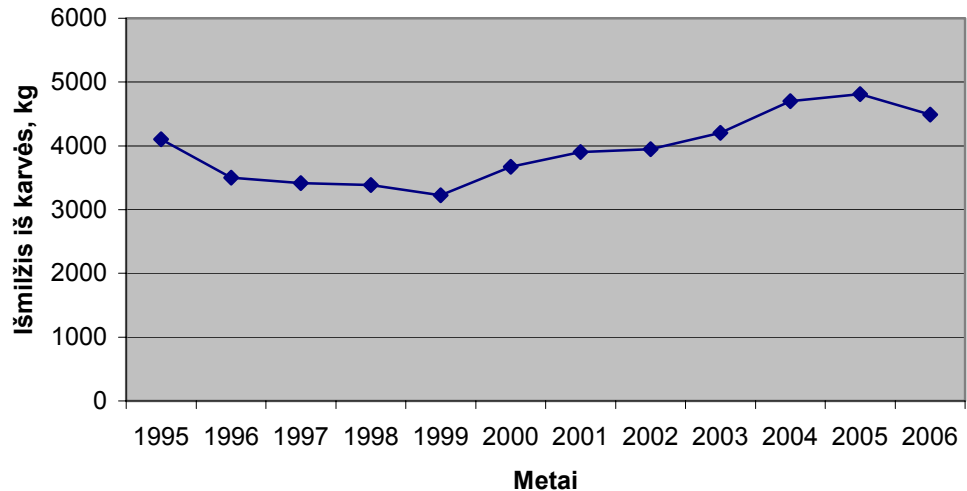
Pirmiausia paanalizuosime gyvulių (melžiamų karvių) skaičiaus kitimo ir jų produktyvumo dinamiką.

Tyrimo rezultatai: norėdami išsiaiškinti rinkos vystymosi tendencijas apžvelgsime pagrindinio firmos produktų vartojimo segmentų – melžiamų karvių skaičių ir produktyvumo kitimą Lietuvos rinkoje 1990 – 2006 metais, remiantis žemės ūkio ministerijos informacinių leidinių pateiktais duomenimis.



15 pav. Melžiamų karvių skaičiaus kitimas 1994 – 2006 m. Lietuvoje

Kaip matome iš 15 pav. Lietuvoje nuo 1994 m. iki 2001 metų ženkliai mažėjo karvių skaičius. Tai galima paaiškinti Žemės ūkio bendrovių žlugimu bei iš esmės nepakankama parama žemės ūkiui. Nuo 2001 m. iki 2004 m. karvių skaičius padidėjo nuo 438 tūkst. iki 448 tūkst, t.y. tik dešimtimi tūkstančių, kai tuo tarpu nuo 1994 m. iki 2001 m. karvių skaičius sumažėjo beveik 240 tūkst. Savaime aišku, reikia atsižvelgti į karvių produktyvumo kitimą, galima daryti prielaidą, kad bent iš dalies karvių skaičius kompensuojamas tuo kad auga karvių produktyvumas.

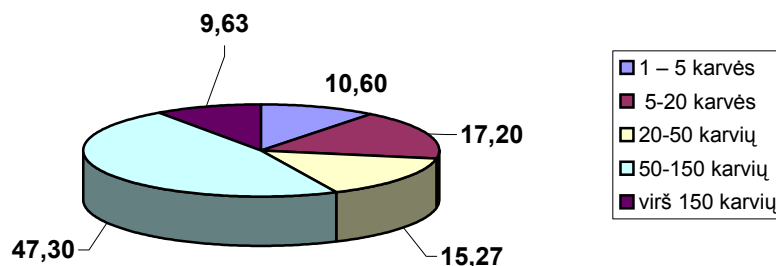


16 pav. Melžiamų karvių produktyvumo kitimas 1995 – 2006 m. Lietuvoje

Melžiamų karvių produktyvumas pradėjo augti tik nuo 1999 metų, o 2006 lyginant su 2005 netgi mažėjo. Šį sumažėjimą galima paaiškinti tuo, kad didelė dalis ūkių įsisavindami paramą, buvo išpareigoję išlaikyti tam tikrą skaičių gyvulių, todėl buvo priversti neatsisakyti palyginti neproduktyvių karvių. Todėl iš esmės galima teigti, kad produktyvumas palengva auga.

Norint prognozuoti pienininkystės sektorių reikia pabandyti iširti ateities perspektyvą pieno sektoriuje, jo augimo ar recesijos perspektyvas. Tam visų pirma reikia pasiaiškinti visą melžiamų karvių pasiskirstymą pagal ūkių stambumą.

Kaip žinome, bet kurio verslo efektyvumas didžiaja dalimi priklauso nuo veiklos ir resursų koncentracijos. Tai neaplenkė ir žemės ūkio sektoriaus.



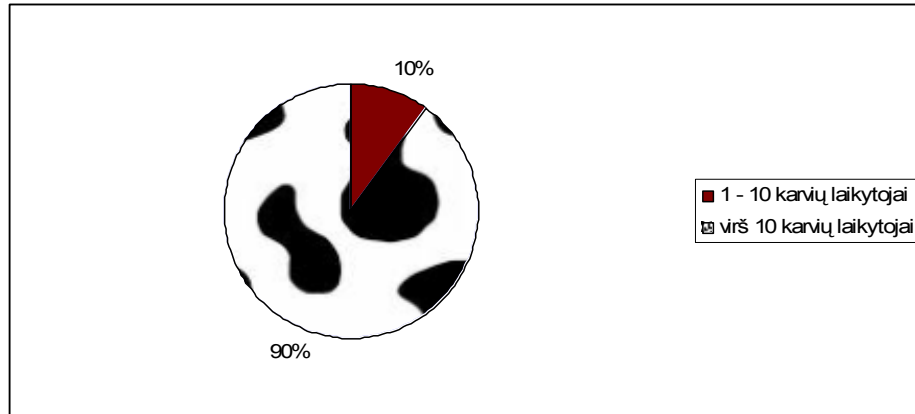
17 pav. Pieno ūkių pasiskirstymas pagal laikomų gyvulių skaičių % Lietuvoje 2006 m. sausio 1d.

Šaltinis: VMVT 2004 m. veiklos ataskaita.

Kaip matome iš 17 paveikslo - didžioji dalis Lietuvos pieno ūkių yra vidutiniškai stambūs t.y. nuo 50 iki 100 karvių laiko 47,30 proc. ūkių. Labai smulkūs ūkiai (1-5 karvės), kurie nėra

ekonomiškai efektyvūs, 2004 m. sausio 1 dieną, sudarė daugiau nei 50 proc. visų ūkių. Europos šalyse smulkiu ūkiu laikoma 50 melžiamų karvių ferma, ir ten tokios fermos ekonomiškai laikosi sunkiai. Lietuvos ekonomistai – agrarininkai teigia, kad jų skaičiavimų duomenimis šiandien perspektyvą turi ūkiai, kurie laiko ne mažiau 20 melžiamų karvių. Taigi, Lietuvoje pastebima ūkių stambėjimo tendencija, ir remiantis ES patirtimi galima teigti, kad ūkiai dar stambės.

LR VMVT duomenimis šiandien superkamo perdirbimui pieno pasiskirstymas pagal ūkių dydį yra sekantis:



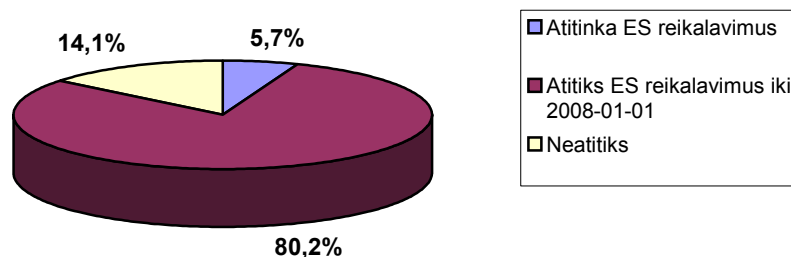
18 pav. Lietuvos teritorijoje supirkto pieno pasiskirstymas pagal ūkių dydį 2006 m.

Šaltinis: VMVT 2004 m. veiklos ataskaita.

Šių tyrimų duomenys aiškiai rodo, kad didžioji dalis Lietuvos pieno ūkių vargu ar išgyvens – jie bus priversti arba išnykti arba stambėti.

Šią tendenciją dar ryškiau parodo Lietuvos pieno ūkių inspektavimo dėl atitikties ES reikalavimams duomenys. Lietuvai stojant į ES viena iš sąlygų buvo, kad pieno ūkiai atitiktų ES reikalavimus. Šiam pasirengimui buvo duotas terminas iki 2008 metų sausio 1 dienos – ūkiai du kartus metuose yra inspektuojami valstybės pareigūnų.

Šių inspektavimų duomenis pateikiame remiantis LR VMVT specialistų turimais duomenimis:



19 pav. Lietuvos pieno ūkių struktūra pagal atitikimą ES reikalavimams

Šaltinis: VMVT 2006 m. veiklos ataskaita.

Visi anksčiau išdėstyti tyrimų duomenys leidžia teigti, kad galvijininkystės sektoriaus laukia ne augimas, tačiau nedidelė recesija. Žinoma, stiprėjo ir stiprės perspektyvūs ir stambūs ūkiai, tačiau jie tik dalinai atsveria smulkiųjų pasitraukimą.

Lietuvai įstojus į ES viena iš sąlygų buvo, kad ūkiai atitiktų ES keliamus gyvulių laikymo ir higienos reikalavimus. Šitam buvo skirta parama iš SAPARD fondo, respublikos biudžeto projektų finansavimo ir tiesioginių išmokų pavidalu. Tačiau jais pasinaudoti galėjo tik stambieji ūkio subjektai, atitinkantys tam tikrus kriterijus ir turintys bent 50% savo lėšų projektų įgyvendinimui.

Kita sritis, kurioje įmonė atlieka didelę savo pardavimų dalį yra kiaulininkystė. Šis sektorius yra minimaliai administruojamas ir visiškai neremiamas valstybės. Todėl tyrimui naudosime statistinę duomenų analizę, o perspektyvos prognozei firmos stambių klientų apklausą dėl numatomo verslo plėtros artimiausiems metams.

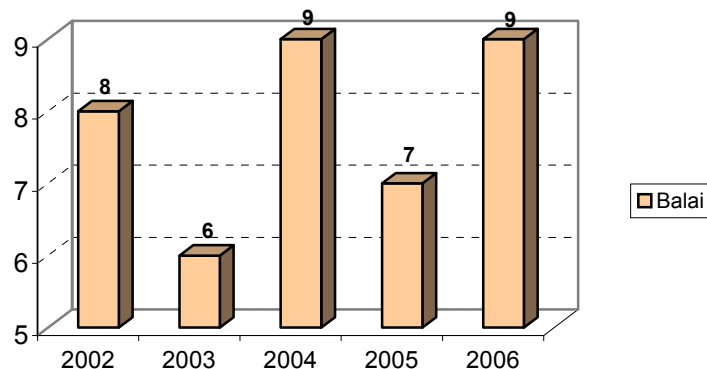
Šio sektoriaus dinamikos tyrimui bus naudota statistinių duomenų paieška ir sisteminimas lentelės forma.

Kiaulininkystės sektoriaus augimo perspektyvoms artimiausiems metams tirti bus naudojamas interviu ėmimo metodas pagal klausimyną (priedas Nr. 1).

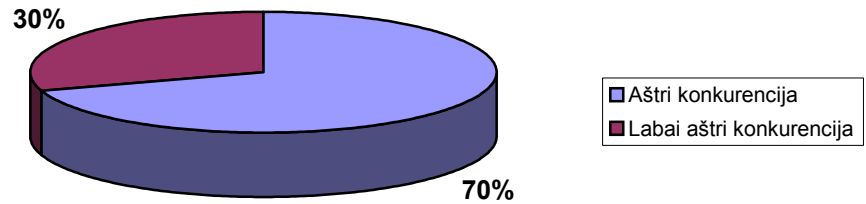
Bendras šios šakos tendencijas ir rinkos dydį parodo tokie duomenys

Tai buvo būtina, nes šios šakos nereguliuoja valstybė ir ji vystosi pagal elementarius rinkos dėsnius, ir kartais ateities vystymosi eigai didelę reikšmę turi įmonių savininkų orientacija rinkoje.

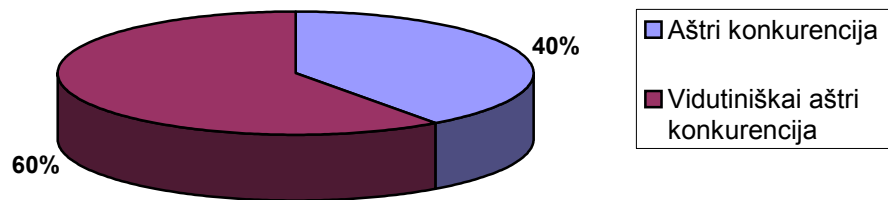
Tyrimų rezultatai sekantys:



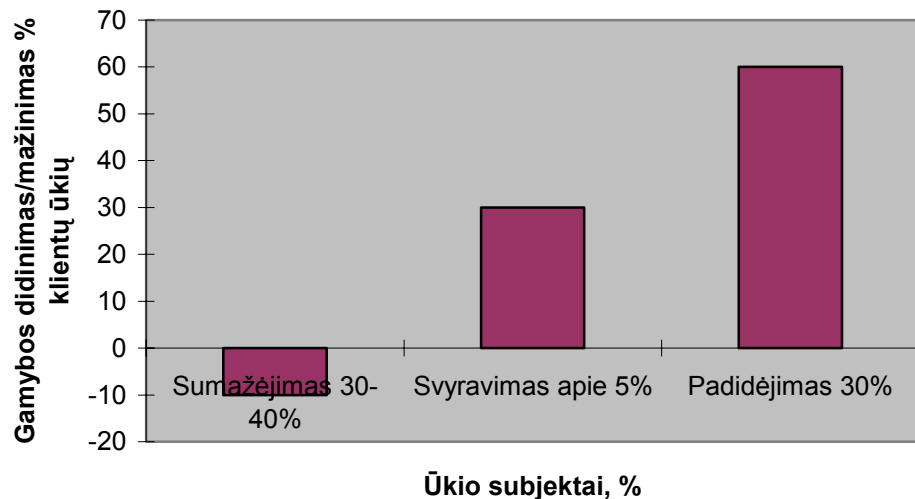
20 pav. Rinkos situacijos palankumas kiaulininkystės sektoriuje 2002 – 2006 m. Lietuvos teritorijoje. (10 balų sistemoje)



21 pav. Vidinės konkurencijos aštrumas Lietuvos rinkoje 2007 m.



22 pav. Išorinės konkurencijos aštrumas Lietuvos rinkoje 2007 metais.

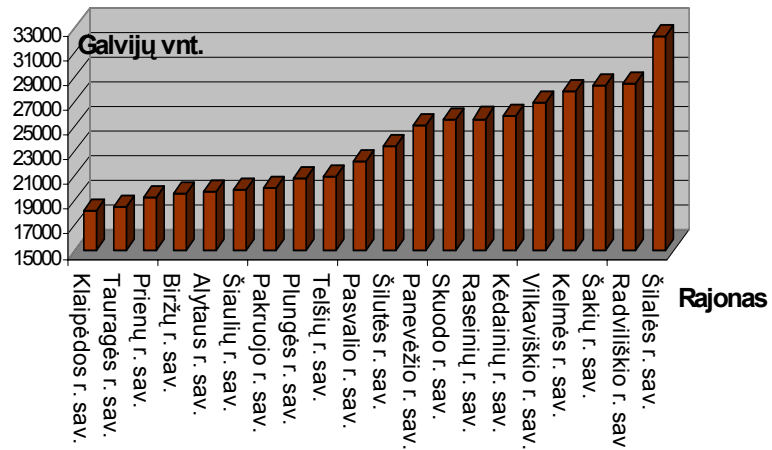


23 pav. Gamybos apimčių didinimo-mažinimo ketinimai 2007 – 2009 metams

Tyrimo rezultatas: kaip matosi iš tyrimo rezultatų, kiaulininkystės sektorius turi potencialą augti ir artimiausiu metu augs. Daugumos ūkių savininkų prognozės optimistinės. Tačiau tai yra todėl, kad praėję metai buvo šio veiklos sektoriaus viršutinis pikas kainų svyravimų kreivėje. Kai kurie ūkiai to greičiausiai neįvertino. Be to visiškai neįvertintas jau

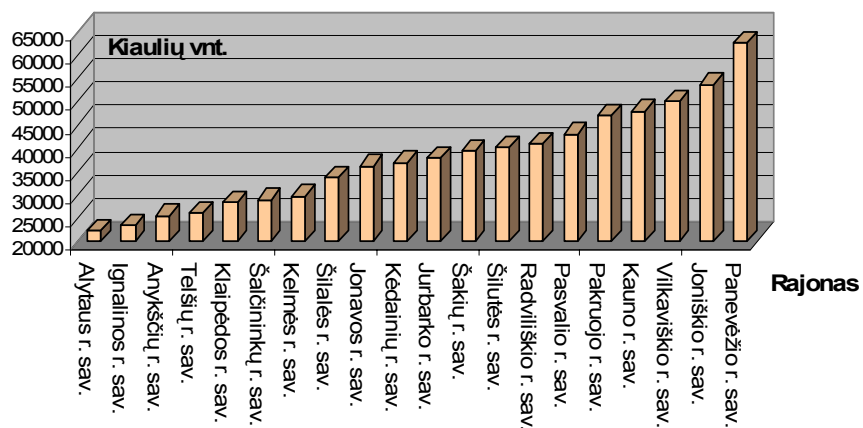
vystantis stambių užsienio kompanijų atėjimas į mūsų rinką ir jos ekspertų paskaičiavimais per 2-3 metus užims 75% šiandieninės rinkos (pvz. danų kompanijos Saerimmer ketinimai auginti Lietuvoje 0.5 mlj. kiaulių).

Atsižvelgiant į auginamų gyvulių skaičių rajonuose (24 pav), išryškėja, kad daugiausia



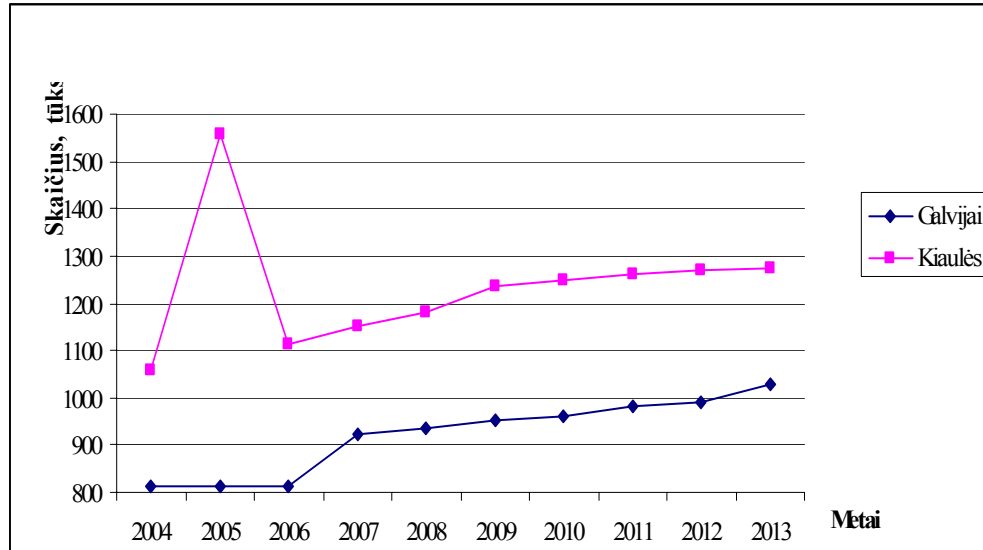
24 pav. Galvijų skaičius , 20-yje daugiausia galvijų auginančių Lietuvos rajonų, 2006 metais.

galvijų auginama Žemaitijoje, kur UAB Kesko agro Lietuva neturi prekybos vietų. Atsižvelgiant į auginamų kiaulių skaičių rajonuose (25 pav.) optimaliausia steigti prekybos vietą Šiaurės Lietuvoje, kur taip pat neturi prekybos vietos.



25 pav. Kiaulių skaičius , 20-yje daugiausia kiaulių auginančių Lietuvos rajonų, 2006 metais.

Analizuojant bendrą rinkos augimą artimiausiu laikotarpiu galima remtis Lietuvos agrarinės ekonomikos instituto atlikta prognoze 2004 – 2013. Tyrimo išvada: Lietuvos gyvulininkystės sektoriaus augimas ateityje įvertintas kaip lėtas.



26 pav. Lietuvos gyvulininkystės sektoriaus augimo prognozė 2006 – 2013 metams

Analizuojant rinkos augimą ilgam laikotarpiui ir pasaulines tendencijas remiamasi FOA/ World agriculture towards 2015/2030 pateiktais duomenimis.

2 lentelė

Gyvulių skaičius pasaulyje: faktas ir prognozė 2030 metams

Metai	Mln.				Metinis augimas, proc.		
	1967/69	1987/89	1997/99	2030	1969-1999	1989-1999	1997/99-2030
Kiaulės	566	838	873	1062	1,4	0,3	0,6
Galvijai	1189	1418	1497	1858	0,8	0,5	0,7
Paukščiai	5585	10731	15067	24804	3,8	3,4	1,6
Avys ir ožkos	1444	1708	1749	2309	0,9	-0,1	0,9

Lietuvos analitikai (26 pav.) teigia, kad tiek galvijų skaičius, tiek kiaulių skaičius lėtai augs iki 2013 metų, tai patvirtinama ir ilgalaikėmis pasaulinėmis prognozėmis. Prognozuojama, kad metinis galvijų augimas sieks 0,7 proc. į metus, o kiaulių augimas 0,6 proc. į metus. Ženkiausias augimas numatomas auginamų paukščių, 0,7 proc. į metus. Galima daryti išvadą, kad gyvulininkystės prekių rinka bus lėtai auganti ilgalaikėje perspektyvoje.

Verslo sėkmės faktorių svarbos tyrimas

Tyrimo metodika: verslo sėkmės faktorių svarbos tyrimui naudojamas įmonės vadybinės grandies darbuotojų apklausa anketavimo būdu, kurios pagalba bus nustatyta verslo sėkmės faktorių svarbumas balų sistema. Anketos pavyzdys pridedamas prie darbo priedų (priedas Nr. 2).

Šiam tyrimui panaudotas sėkmės faktorių svarbos balų sumavimas.

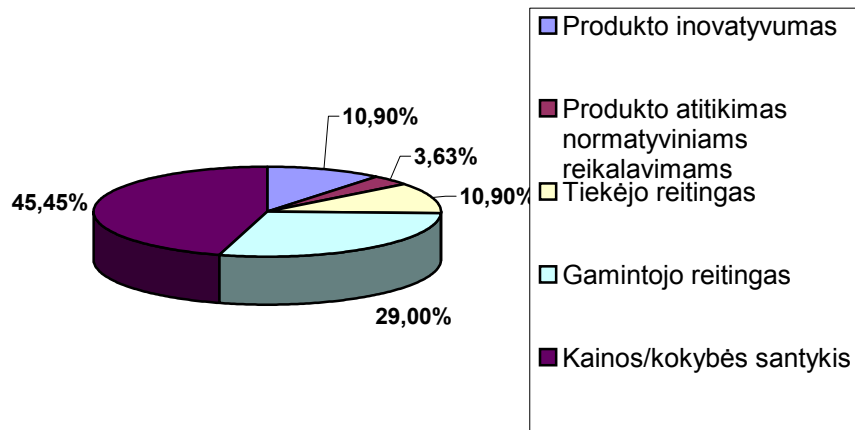
Tyrimo rezultatai: atlikus firmos gyvulininkystės departamento vadybinės grandies darbuotojų (20 žmonių) anketavimą tikslu gauti jų nuomonę apie verslo sėkmės faktorių svarbą gauti sekantys rezultatai:

3 lentelė

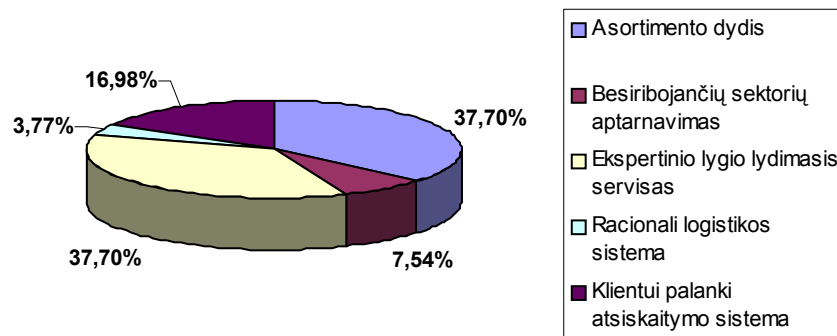
Verslo sėkmės faktorių svarba

Parametras	Svarbumas (1 – 5)	Svarbumas firmai (1 – 5)	Rezultatas (sandauga)
Produkto:			
Produkto inovatyvumas	2	3	6
Produkto atitikimas normatyviniams reikalavimams	1	1	2
Gamintojo reitingas	4	4	16
Tiekėjo reitingas	3	2	6
Kainos/kokybės santykis	5	5	25
Viso:	15	15	55
Firmos:			
Asortimento dydis	5	4	20
Besiribojančių sektorių aptarnavimas	2	2	4
Ekspertinio lygio lydimasis servisas	4	5	20
Racionali logistikos sistema	1	1	2
Klientui palanki atsiskaitymo sistema	3	3	9
Viso:	15	15	55

Kad geriau matytume faktorių svarbą pavaizduosime tyrimų rezultatą grafiškai:



27 pav. Produkto sėkmės faktorių svarbos tyrimo diagrama.



28 pav. Firmos verslo sėkmės faktorių pasiskirstymas.

Tyrimo išvados: kaip matome iš tyrimų rezultatų vieni iš svarbiausių produkto savybių yra geras kainos ir kokybės santykis bei gamintojo reitingas. Firmos veiklos kontekste svarbiausi yra asortimento dydis, ekspertinio lygio lydimasis servisas ir klientui palanki atsiskaitymo sistema.

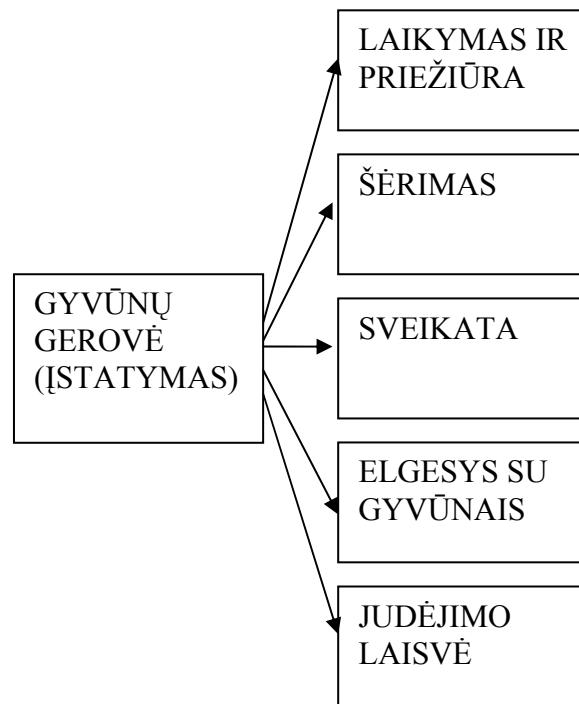
Valstybės sektoriaus įtaka gyvulininkystės prekių verslui

Valstybinio sektoriaus įtaka šiam sektoriui yra didelė ir įmanomomis priemonėmis pabandydysime tai patyrinėti ir įrodyti. Įstojus į ES didžiulė įtaka pasireiškė per gyvūnų gerovę reglamentuojančius įstatymus ir ženkliai padidėjusias subsidijas ir finansinę paramą žemės ūkiui.

1974 m. buvo Europos Bendrijos priimtas pirmasis gyvūnų gerovę reglamentuojantis teisės aktas – vadinamosios penkios didžiosios gyvūnų laisvės. Vėliau ši dokumentą pakeitė

direktyva 93/119/EEB. 2006 metų sausio mėnesį Europos Komisija paskelbė Planą dėl gyvūnų apsaugos ir gerovės gerinimo priemonių 2006 – 2010 metais. Gyvūnų gerovė Europos šalyse vertinama, taikant gerovės vertinimo metodikas (DLG-test, ANI200, ANI35L), vadinamųjų penkių laisvių reikalavimus (29 pav):

- turėti „namus“ ir nesikankinti dėl netinkamos temperatūros ar kitokio fizinio nepatogumo;
- turėti galimybę natūraliai vystytis ir elgtis pagal prigimtį;
- nekenčiami dėl skausmo ir ligų;
- nebadauti, gauti geros kokybės maisto ir vandens,
- gyventi be baimės ir baigti gyvenimą be kančių.



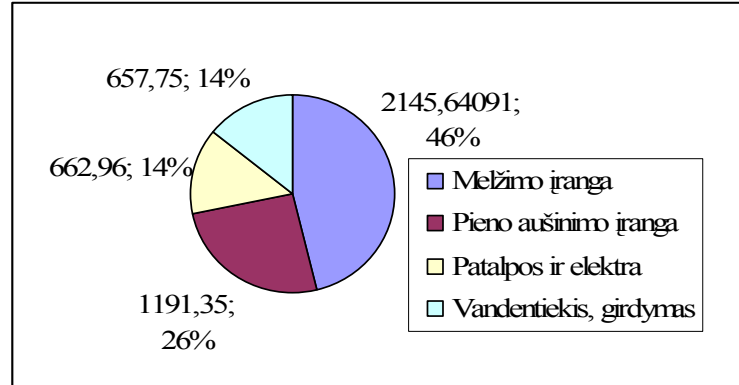
29 pav. Gyvūnų gerovę reglamentuojančių įstatymų sritys

UAB „Kesko agro“ kiekvienai iš sričių reikalavimų užtikrinimui tiekia reikalingas prekes. Ūkininkai priversti įsigyti reikalingas priemones, tam, kad galėtų tęsti veiklą. Pvz.: laikymui ir priežiūrai būtina užtikrinti mėšlo šalinimą, tam įmonė tiekia mėšlo šalinimo sistemas. Judėjimo laisvei užtikrinti – turi būti įrengti aptvarai. Įmonė siūlo įvairių rūšių tvėrimo sistemas.

Kaip ir minėta prieš tai, parama žemės ūkio sektoriui – viena iš didžiausių valstybės poveikio priemonių šiam sektoriui. Pagal priemonę „Standartų laikymasis“ per 2004-2006 metus skirta 242,295 mln. litų paramos. Viena iš priemonių, parama pagal Nitratų direktyvą, kuria siekiama mažinti ir riboti paviršiaus ir gruntinių vandenų taršą nitratais iš žemės ūkio šaltinių.

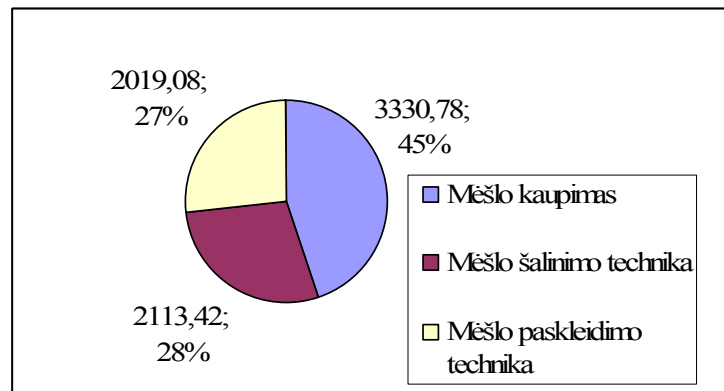
Kita priemonė – parama pagal pieno direktyvą, kuria siekiama padėti diegti higienos ir veterinarijos reikalavimus pieno ūkiuose.

Įsisavindami lėšas pagal priemonę „Standartų laikymasis“, ūkininkai daugiausia investavo į melžimo įrangą (30 pav.).



30 pav. Ūkininkų investicijos pagal Pieno direktyvą 2004 – 2006 m. Mln. Lt

Šaltinis: Nacionalinės mokėjimų agentūros tinklalapis www.nma.lt



31 pav. Ūkininkų investicijos pagal Nitratų direktyvą 2004 – 2006 m. Mln. Lt

Šaltinis: Nacionalinės mokėjimų agentūros tinklalapis www.nma.lt

Konkurentų ir konkurencinės aplinkos analizė

Tyrimo metodika: vertinant konkurencines jėgas ir jų įtaką verslui atliekame firmos vadybinės grandies darbuotojų anketavimą (anketa priedas Nr. 3) tektų sužinoti konkurencinių jėgų reikšmę ir jėgą remiantis modifikuotu M.Porterio konkurencinių jėgų modeliu.

Po to sugrupuosime pagrindinius (tiesioginius) firmos konkurentus pasinaudodami strateginių konkurentų grupių matrica (priedas Nr. 4) pagal su pagrindinius parametrus – veiklos apimtį ir kokybę.

Po šito sugrupuosime pagrindinius konkurentus pagal jų veiklos platumą ir apimtį ir netgi įtrauksime į tai potencialius klientus. Nes firma teikianti didesnę paslaugų spektrą yra konkurencingesnė.

Galiausiai įvertiname matematiškai konkurentų pajėgumą pagal verslo sėkmės varomąsias jėgas (priedas Nr. 7) apklausiant firmos vadybinės grandies darbuotojus ir tai susisteminant.

Išorinę verslo aplinką ir joje vykstančius pokyčius apibendrinsime PESTE diagramos pagalba (priedas Nr. 14).

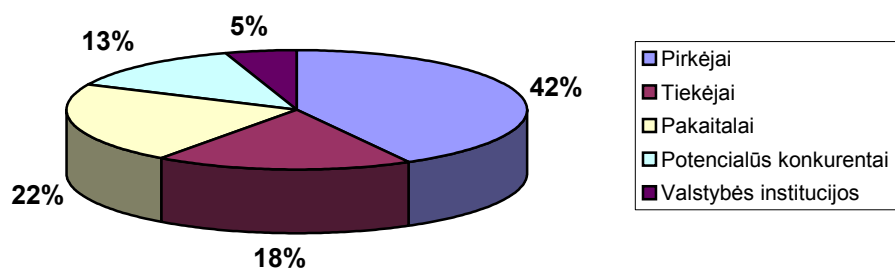
Tyrimo rezultatai:

4 lentelė

Konkurencinių jėgų įtaka firmos veiklai pagal M.Porter firmos vadybinės grandies darbuotojų apklausos duomenimis

Eil. Nr.	Konkurencinė jėga	Įtaka veiklai (proc.)
1.	Pirkėjai	42
2.	Tiekėjai	18
3.	Pakaitalai	22
4.	Potencialūs konkurentai	13
5.	Valstybės institucijos	5
	Viso:	100

Grafine forma tai atrodytų sekančiai:



32 pav. Konkurencinių jėgų įtaka firmos veiklai firmos darbuotojų nuomone.

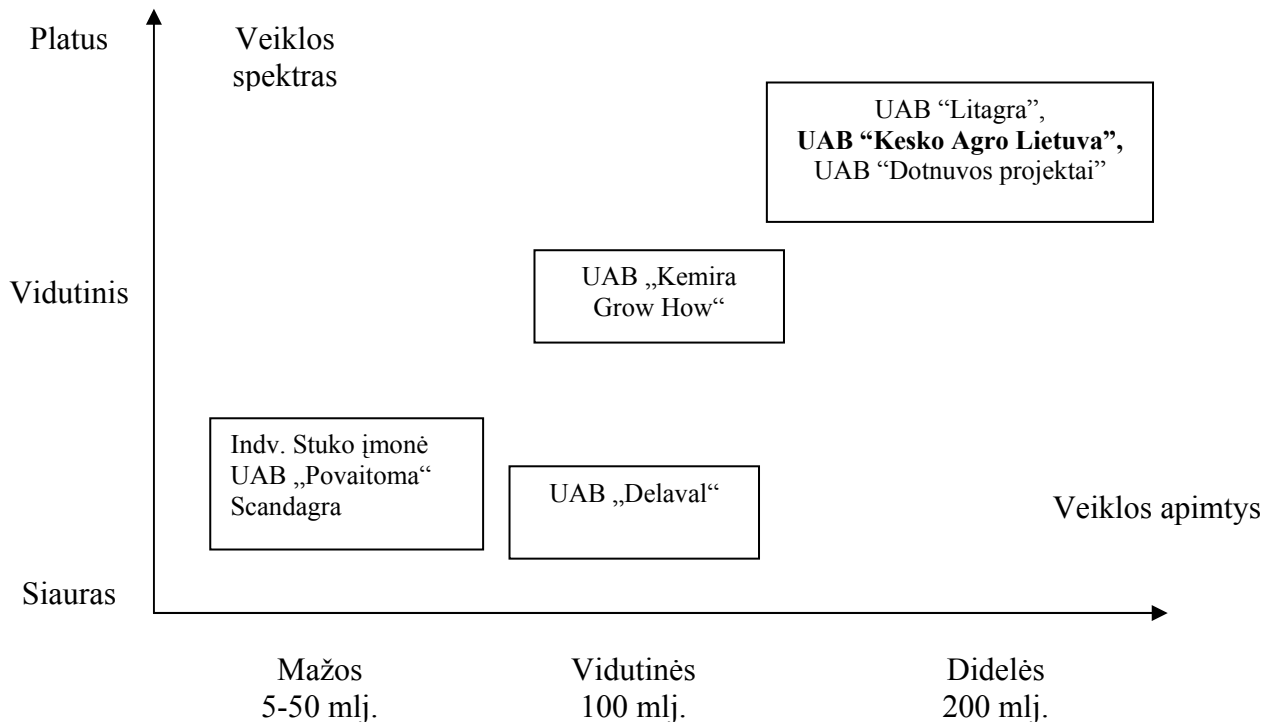
Kaip matome pagal apklausos duomenis pagrindine konkurencine jėga įvardijami pirkėjai. Tačiau šis tyrimas gana subjektyvus laiko prasme, nes darbuotojai išreiškė savo momentinę nuomonę. Jei būtų paprašyta įvertinti ateities konkurencines jėgas, ko gero didesnę dalį užimtų potencialūs konkurentai, nes gyvenimas nestovi vietoje ir rinkoje vyksta dinamiški pokyčiai.

Būtina paanalizuoti ir firmos tiesioginius konkurentus. Šiuo metu Lietuvos Respublikos teritorijoje didmenine prekyba gyvulininkystės prekėmis užsiima 29 įvairaus pajėgumo firmų. Pagrindinės konkurentės ir žaidėjos rinkoje būtų sekančios: UAB „Litagra“; UAB „Delaval“; Indv. Stuko įmonė; UAB Povaitoma; AB Dotnuvos projektai, Scandagra; Kemira Grow How.

Tai gana skirtingo pajėgumo ir skirtingos veiklos krypties firmos. Vienos iš jų prekiauja tik tam tikra prekių grupe, kitoms ši veikla yra pagrindinė ir vienintelė, dar kitoms tik viena iš veiklos sričių ir pagal firmos apyvartos dalį šiame segmente toli gražu ne pagrindinė veikla. Taip pat jų negalima priskirti bendroms strateginėms grupėms, nes tai skirtingo kapitalo ir skirtingų strategijų įmonės. Todėl pabandydysime jas įvertinti matriciniu būdu pagal 2 pagrindinius rodiklius – veiklos apimtį ir produktų kokybę.

Kaip matome iš tyrimo UAB „Kesko agro“ padėtis yra aukščiau vidutinės pagal veiklos apimtį ir kokybę. Tai sąlygoja platus produktų spektras ir nepriekaištinga logistikos sistema. Tačiau firmos produktai ne patys aukščiausi pagal reitingų skalę, ir tai ne dėl kokybės, tačiau dėl pačių tiekėjų reitingų.

Šiuo metu UAB „Kesko agro“ užima apie 40% Lietuvos rinkos savo veiklos sferoje iš 29 konkuruojančių firmų. Galima teigti, kad pagrindiniai konkurentai, yra UAB Litagra ir UAB Dotnuvos projektai. Dabar pabandydysime sugrupuoti firmas pagal veiklos spektro platumą ir apimtį ir taip pat įtrauksime ir potencialius konkurentus.



33 pav. Pagrindinių ir potencialių UAB „Kesko agro Lietuva“ konkurentų matrica pagal veiklos spektrą ir apimtį.

Kaip matome iš tyrimo UAB „Kesko agro“ padėtis yra aukščiau vidutinės pagal veiklos apimtį ir kokybę. Tai sąlygoja platus produktų spektras ir nepriekaištinga logistikos sistema. Tačiau firmos produktai ne patys aukščiausi pagal reitingų skalę, ir tai ne dėl kokybės, tačiau dėl pačių tiekėjų reitingų (dirbama su taip vadinamais vidutinio diviziono gamintojais, kurie nedaro pasaulinio lygio tyrinėjimų ir atradimų, bet gamina taip vadinamus generix'us, kurių kaina ir kokybė yra gana optimali).

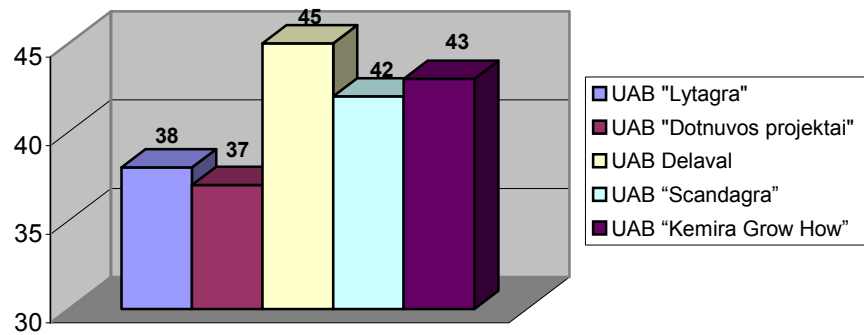
Norint šiek tiek tiksliau įvertinti konkurentų pajėgumą pagal produkto ir firmos sėkmės faktorius šiame versle buvo atlikta UAB „Kesko agro Lietuva“ vadybinės grandies darbuotojų apklausa anketavimo būdu ir jos rezultatai sekantys:

5 lentelė

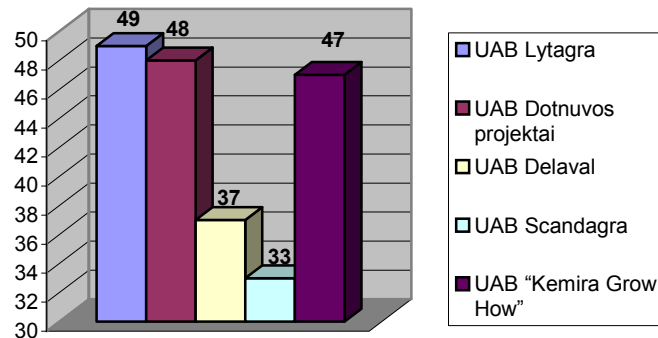
UAB „Kesko agro Lietuva“ konkurentų analizė
pagal gyvulininkystės prekių verslo sėkmės faktorius
(10 balų sistema)

Faktorius	Konkurentai				
	UAB „Lytagra“	UAB „Dotnuvos projektai“	UAB „Delaval“	UAB „Scanda gra“	UAB „Kemira Grow How“
Produkto:					
Produkto inovatyvumas	6	5	10	10	8
Produkto atitikimas normatyviniams reikalavimams	10	10	10	10	10
Gamintojo reitingas	6	6	10	7	10
Tiekėjo reitingas	8	8	9	9	9
Kainos/kokybės santykis	8	8	6	6	6
Viso:	38	37	45	42	43
Firmos:					
Asortimento dydis	10	10	5	4	8
Besiribojančių sektorių aptarnavimas	10	10	6	4	10
Ekspertinio lygio lydimasis servisas	9	10	10	5	9
Racionali logistikos sistema	10	10	10	10	10
Klientui palanki atsiskaitymo sistema	10	8	6	10	10
Viso:	49	48	37	33	47

Grafiškai tai pateikiama 34 pav.:



34 pav. UAB "Kesko agro" pagrindinių konkurentų analizė pagal pagrindinius gyvulininkystės prekių verslo sėkmės faktorius produkto lygmenyje



35 pav. UAB "Kesko agro" pagrindinių konkurentų analizė pagal pagrindinius gyvulininkystės prekių verslo sėkmės faktorius firmos lygmenyje

Išorinę verslo aplinką ir joje vykstančius pokyčius susisteminta forma pateikiama žemiau.

PESTE diagrama

Parametrai	Pasauliniu mastu		Nacionaliniu mastu		Lokaliniu mastu	
	Tendencija	Iššūkiai	Tendencija	Iššūkiai	Tendencija	Iššūkiai
Politika	Globalizacija. Išskiriamos 2 pagrindinės kryptys ž.ū. sektoriuje pagal regionus – laisva rinka ir valstybinis reguliavimas (pvz. gamybos kaštai, supirkimo kainų reglamentavimą, intervencinius pirkimus, kokybės reikalavimus, subsidijavimą).	Greitu laiku sumažėsiantys įėjimo į Lietuvos rinkos barjerai padarinyje visuotinės globalizacijos.	Visiškas realios politikos nebuvimas ž.ū. atžvilgiu. Vis didėjantis rinkos reglamentavimas ir biurokratinis administravimas didinant įv. popierių ir popierėlių srautus, įv. reikalavimus.	Paaštrėsianti konkurencija vidaus rinkoje dėl sienų barjerų sumažėjimo ir užsienio firmų atėjimo.	Tos pačios kaip ir nacionaliniu mastu.	Tie patys kaip ir nacionaliniu mastu.
Ekonomika	Stabilios gamybos apimtys. Prognozuojamos supirkimo kainos o tuo pačiu ir pajamos. Daugumoje dominuoja vidutiniai ir stambūs gamintojai.	Palyginti geros galimybės stabiliems pardavimams užsienio šalyse.	Šiuo metu nusistovėjusios gamybos apimtys prie kintančių neprognozuojamų kainų.	Prognozuojamas ūkių stambėjimas.	Palyginti didelė gamybos koncentracija ir mastai lyginant su respublikos vidurkiais. Labai mažas vidutinio gamintojo indėlis į apimtį.	Išlaikyti stambius perspektyvius gamintojus (tų pačių įmonės produktų pirkėjus).

Socialiniai procesai	Valstybine kur ž.ū. gamybą reglamentuoja valstybė ši sritis skaitoma socialiai remtina dėl darbo vietų išlaikymo-mokamos subsidijos ir tiesioginės išmokos už produkcijos vienetų, laikomus gyvulius, dirbamos žemės plotus. Socialinė padėtis gana stabili, nors blogesnė nei kt. sektoriuose.	Išryškinti parduodamo produkto poveikį pelno didinimui, fiziologinio efekto gavimui.	Silpnas socialinis rėmimas. Smulkių gamintojų sektoriuje padėtis blogėja, dėl to jų ženkliai mažėja.	Orientuoti į stambius vartotojus. Visos pastangos fokusuoti šių vartotojų poreikių išaiškinimui ir patenkinimui.	Lyginant su respublikos vidurkiais palyginti mažas nedarbo lygis dėl stiprėjančių stambių gamintojų ir kt. darbdavių ekonominio augimo. Mažėjanti darbo jėgos pasiūla ir blogėjanti demografinė situacija.	Tie patys kaip ir nacionaliniu mastu tik dėl didesnės vietinės gamybos potencijos yra dar aktualesni nei nacionaliniu mastu.
Technologija	Pastoviai vystosi ir kinta tikslu gauti geresnį efektą. Vis didėja poreikis brangesniems, aukštos kokybės, ilgaamžiškiems produktams, technologijoms, kurių įsigijimas remiamas subsidijomis.	Galimybė greitai keisti parduodamų produktų ir jų panaudojimo technologijas.	Labai greitai ir dinamiškai diegiamos pažangios pasaulinės technologijos. Ar turima potencialo aukšto technologinio lygio produktų gamybai.	Įgyti vartotojų pasitikėjimą, ir sumažėjus ES finansavimui, išlikti rinkoje kaip vienam pagrindinių naujų gyvulininkystės sektoriaus naujų technologijų tiekėju.	Tos pačios kaip ir nacionaliniu mastu. Dėl didesnių gamybos apimčių ir koncentracijos didesnė galimybė dėl pažangių technologijų taikymo ir apimčių lyginant su aplinka.	Dėl didesnės vartotojų koncentracijos didesnė galimybė dėl naujų technologijų panaudojimo apimčių didinimo.
Edukacija	Žinių visuomenė. E-visuomenė. Stiprus komunikavimas ir ryškus švietimosi, lavinimosi ir profesinio tobulėjimo poreikis ir galimybės.	Galimybė greitai ir efektyviai informuoti apie savo produktų ir serviso paslaugų efektyvumą.	Labai stiprus lavinimosi ir mokymosi poreikis didėjanti komunikavimo priemonių svarba. Labai žemas lyginant su kt. sritimis žinių lygis ir išsilavinimas (smulkių gamintojų tarpe).	Išnaudoti stiprų žinių poreikį ir palyginti mažą žinojimo lygį parduodamų produktų ir paslaugų efektyviam pateikimui.	Augantis stambių gamintojų žinių poreikis ir žinojimo lygis.	Pateikiama informaciją fokusuoti taip, kad ji būtų reikalinga stambiems gamintojams, ir skatintų juos vartoti įmonės parduodamus produktus.

Tyrimo išvada: konkurencinė verslo aplinka prisotinta konkurentais tarp kurių vyksta aštri kova. Ir pagal pagrindinius konkurencijos parametrus (veiklos apimtį ir veiklos įvairovę) įmonė turi žymiai pajėgesnį pasirinkimą. Įmonės padėtis į konkurencingumo statuse galima traktuoti kaip vidutinišką.

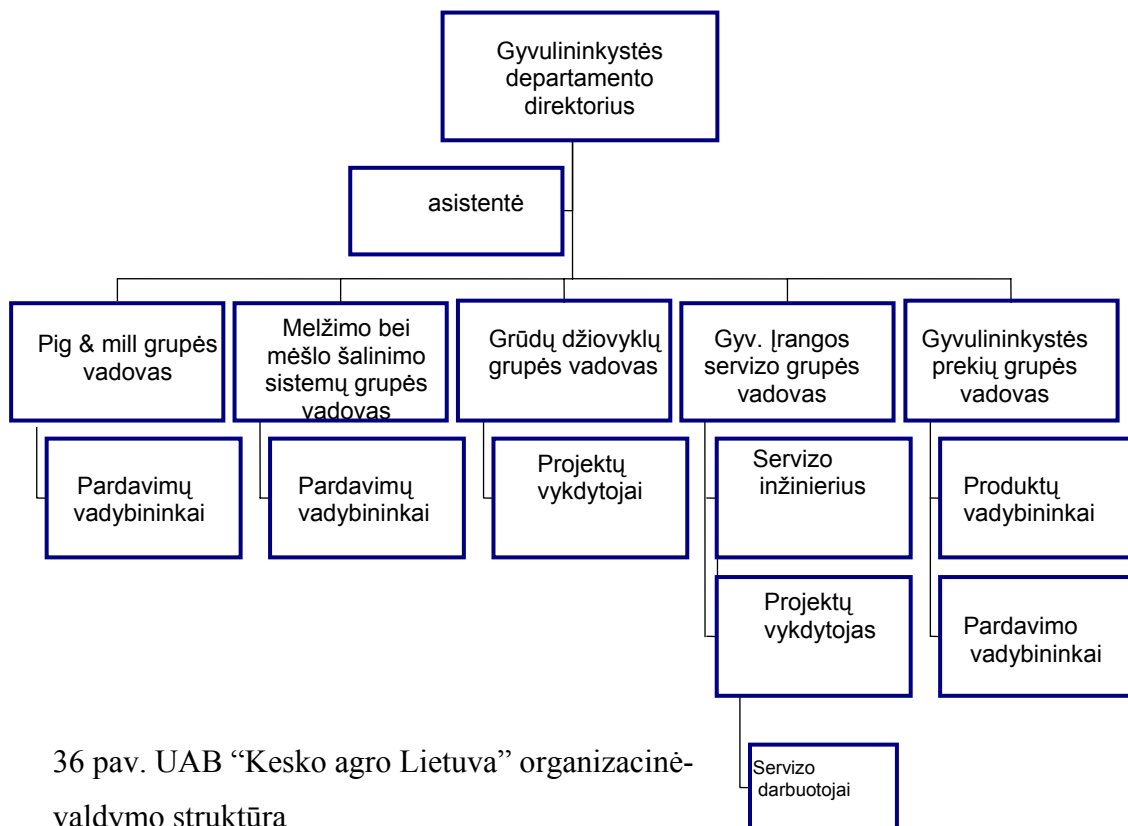
2.4. Vidinės verslo aplinkos tyrimas

Tyrimo metodika: organizacijos vidinę aplinką tirsime 2 sudedamųjų dalių aspektu: valdymo resursų (išteklį) ir organizacinės struktūros.

Valdymo struktūrą tirsime elementariu būdu – paprasčiausiai pateiksime įmonės struktūrinę schemą. Organizacijos kultūros tyrimo sąmoningai neatliksime, nes tai sunkiai apčiuopiama ir labai plati tema verta atskiro darbo ir gilaus tyrimo.

Resursų tyrimui pasinaudosime R.Jucevičiaus (1998 m.) pateikta firmos stiprių-silpnų pusių analize (priedas Nr. 6), kurią atlikti bus pavesta firmos vadybinių grandžių darbuotojams po to bus jų įrašyti duomenys apdoroti matematiškai. Resursus skirsime į marketinginius, gamybinius, finansinius, valdymo ir personalo.

Tyrimo duomenys: *įmonės misija traktuojama sekančiai*: “bendradarbiaujant su verslo partneriais kurti ir prekiauti vartotojams vertingomis prekėmis ir paslaugomis”. Įmonės veiklos pagrindas nukreiptas į produkcijos gyvūnų laikytojus ir turi padėti jiems gauti didesnę ekonominę efektą. Įmonės gyvulininkystės prekių departamento valdymo-organizacinė struktūra sekanti:



36 pav. UAB “Kesko agro Lietuva” organizacinė- valdymo struktūra

Kaip matome struktūra yra funkcinė-organizacinė.

Tikslu išsiaiškinti firmos stiprias ir silpnas puses buvo atliktas firmos vadybinės grandies darbuotojų anketavimas pagal R.Jucevičių.

7 lentelė

UAB “Kesko agro Lietuva” resursų analizė
(Stiprių-silpnų pusių analizė atlikus anketavimą pagal R.Jucevičių)

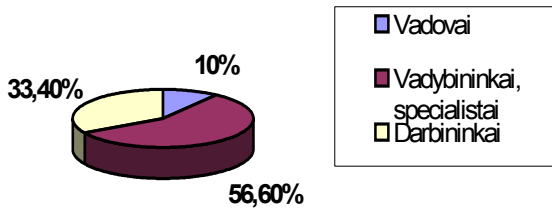
Parametras	Svarbumas (1-5)	Svarbumas firmai (1-5)	Rezultatas (sandauga)
A. MARKETINGAS			
1. Konkurencinis statusas	5	3	15
2. Firmos reputacija	3	3	9
3. Kokybės reputacija	4	5	20
4. Poreikių tenkinimo lygis	5	4	20
5. Paskirstymo kanalai	1	2	2
6. Rėmimo programos	2	1	2
B. FINANSAI			
1. Finansinis pajėgumas	5	4	20
2. Likvidumas	2	2	4
3. Rentabilumas	4	5	20
4. Investicijų atsiperkamumas	3	3	9
C. VALDYMAS			
1. Valdymo kokybė	2	3	6
2. Strateginiai sugebėjimai	5	4	20
3. Operatyviniai sugebėjimai	1	1	2
4. Galimybių panaudojimas	4	5	20
5. Antrepreneriškumas	3	2	6
. PERSONALAS			
1. Vadovų kompetencija	5	4	20
2. Specialistų kompetencija	4	3	12
3. Darbininkų kompetencija	2	2	4
4. Motyvacija	3	5	15

Įmonės darbuotojų indėlis firmos strategijos formavime

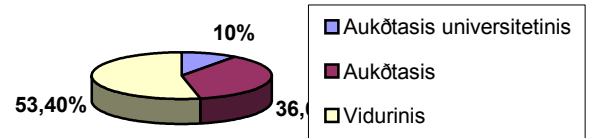
Tyrimo metodika: įmonės darbuotojų indėlio firmos strategijos formavime tyrimui panaudosime darbuotojų anketavimą pagal specialiai tam skirtą sukurtą anketą (priedas Nr. 7).

Tyrimą atliksime ne tik su vadybinės grandies, bet ir su techninės ir aprūpinimo grandies darbuotojais. Bandysime iširti visų grandžių darbuotojų supratimą apie strategiją, jų poreikius dalyvauti strategijos kūrimo procese.

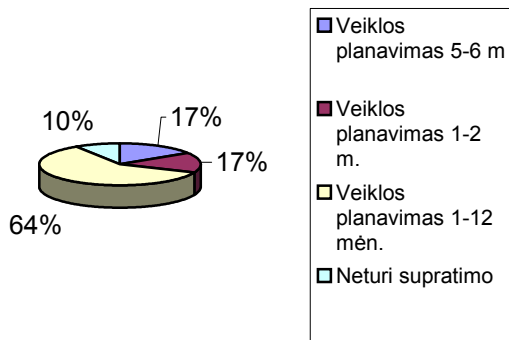
Tyrimo duomenys: tyrimų rezultatai gauti sekantys:



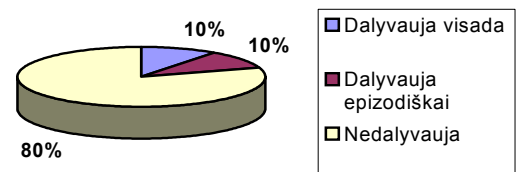
37 pav. Departamento darbuotojų struktūra



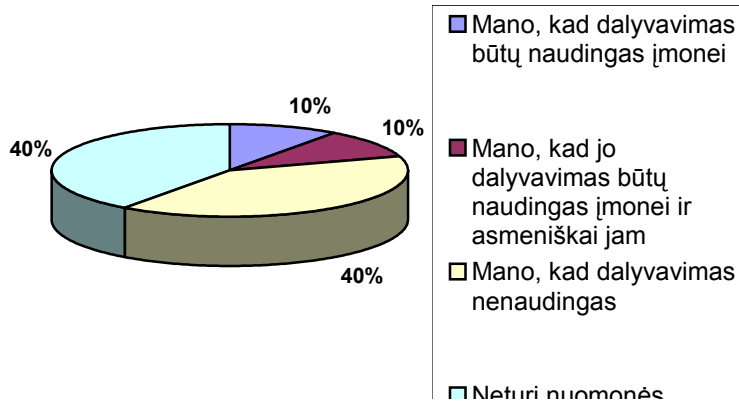
38 pav. Departamento darbuotojų struktūra pagal išsilavinimą



39 pav. Strategijos sampratos suvokimas darbuotojų akimis



40 pav. Departamento darbuotojų dalyvavimas strategijos formavime



41 pav. Darbuotojų poreikis dalyvauti įmonės strategijos rengime

Tyrimo išvada: tyrimų metu paaiškėjo ir tai nėra nuostabu, kad įmonės strategijos formavime dalyvauja tik vadovai. Keistokai atrodo, kad realiai strategijos sampratą suvokia ir nori dalyvauti jos formavime tik dalis įmonės vadybinės grandies darbuotojų. Darbininkų grandies tyrimų rezultatai mano nuomone logiški ir dėsningi. Tačiau vadybinės grandies darbuotojai turėtų būti aktyvesni.

2.5. Strateginės padėties ir pasirinkimo galimybių tyrimas

Strateginės padėties tyrimo metodika

Strateginę padėtį tirsime palygindami firmos padėtį pagal pagrindinius gyvulininkystės prekių verslo sėkmės faktorius, lyginant su pagrindiniais konkurentais (priedas Nr. 8).

Be to palyginsime firmos stiprių-silpnų pusių tyrimo rezultatus su pagrindiniais konkurentais (priedas Nr. 9). Po viso šito įvertinę biznio srities patrauklumą rinkos augimo atžvilgiu (pagal ankstesnio tyrimo duomenis) ir firmos konkurencinį statusą ir užimamą rinkos dalį nustatysime firmos vietą Bostono konsultacinės grupės (BCG) ir General Electric matricose (priedai Nr. 10 ir 11). Šiais tyrimo veiksmiais nustatysime firmos strateginę padėtį. Kažkuria dalimi ir General Electric matricos netgi matysime racionalių strateginių firmos valdymo sprendimų kryptį.

Strateginės padėties analizė

Tyrimo duomenys: pirmiausia palyginsime firmos padėtį pagal pagrindinius gyvulininkystės prekių verslo sėkmės faktorius lyginant su pagrindiniais konkurentais.

8 lentelė

UAB „Kesko agro Lietuva“ padėties pagal pagrindinius gyvulininkystės prekių verslo sėkmės faktorius lyginant su konkurentais (10 balų sistemoje)

Faktorius	Konkurentai					
	UAB „Kesko agro Lietuva“	UAB „Lytagra“	UAB „Dotnuvos projektai“	UAB „Delaval“	UAB „Scandagra“	UAB „Kemira Grow How“
<u>Produkto:</u>						
Inovatyvumas	10	6	5	10	10	8
Atitikimas normatyvams	10	10	10	10	10	10
Gamintojo reitingas	10	6	6	10	7	10
Tiekėjo reitingas	9	8	8	9	9	9
Kainos/kokybės santykis	6	8	8	6	6	6
Viso:	45	38	37	45	42	43
<u>Firmos:</u>						
Asortimento dydis	10	10	10	5	4	8
Besiribojančių sektorių aptarnavimas	10	10	10	6	4	8
Ekspertinio lygio lydimasis servisas	9	9	10	10	5	9
Racionali logistikos sistema	9	10	10	10	10	10
Klientui palanki atsiskaitymo sistema	10	10	8	6	10	10
Viso	48	49	48	37	33	45

UAB „Kesko agro Lietuva“ įvertinta aukščiausiai pagal produkto faktorių kartu su UAB „Delaval“. Vertinant firmos aspektu, pastabėta, kad lyginant su visais konkurentais, palyginti žemai įvertinta firmos logistikos sistema.

Tikslu išsiaiškinti firmos stiprių – silpnų savybių santykį su analogiškais konkurentų savybėmis atliktas UAB „Kesko agro Lietuva“ tyrimo rezultatų palyginimas su žinomomis konkurentų savybėmis.

9 lentelė

Firmos stiprių-silpnų pusių analizė ir palyginimas su konkurentais

Parametras	Svarbumas (1-5)	Svarbumas firmai (1-5)	Rezultatas (sandauga)	Konkurentai				
				UAB „Lytagra“	UAB „Dotnuvos projektai“	UAB „Delaval“	UAB „Scandagra“	UAB „Kemira GrowHow“
A. MARKETINGAS								
1. Konkurencinis statusas	5	3	15	12	16	20	25	25
2. Firmos reputacija								
3. Kokybės reputacija	3	3	9	6	10	20	18	16
4. Poreikių tenkinimo lygis	4	5	20	15	16	25	25	13
5. Paskirstymo kanalai	5	4	20	15	16	15	22	18
6. Rėmimo programos	1	2	2	20	25	10	8	10
	2	1	2	2	2	6	10	8
B. FINANSAI								
1. Finansinis pajėgumas	5	4	20	15	20	25	25	25
2. Likvidumas	2	2	4	8	8	5	15	12
3. Rentabilumas	4	5	20	12	15	20	20	18
4. Investicijų atsiperkamumas	3	3	9	6	8	12	18	12
C. VALDYMAS								
1. Valdymo kokybė	2	3	6	6	10	8	12	8
2. Strateginiai sugebėjimai	5	4	20	16	16	25	25	12
3. Operatyvūs sugebėjimai	1	1	2	4	4	6	22	12
4. Galimybių panaudojimas	4	5	20	12	16	25	25	14
5. Antrepreneriškas	3	2	6	4	6	12	18	10
D. PERSONALAS								
1. Vadovų kompetencija	5	4	20	15	16	25	25	16
2. Specialistų kompetencija	4	3	12	8	10	20	16	10
3. Darbininkų kompetencija	2	2	4	6	6	6	6	4
4. Motyvacija	3	5	15	10	15	20	25	10

Tačiau šio tyrimo duomenys gana subjektyvūs, nes remiasi tik asmenine nuomone ir apytiksliai firmos situacijos ir konkurentų vertinimu.

Remiantis Bostono konsultacinės grupės matricai reikalingais duomenimis ir ankstesnio tyrimo rezultatais šakos augimo greitį įvardiju kaip žemą, o rinkos dalį, kurią užima UAB „Kesko agro Lietuva“ kaip didelę.

Šakos augimo greitis

		“Saulės vaikas”	“Žvaigždės”
Aukštas			
	Žemas	“Šunys”	Melžiamos karvės”
		Maža	Didelė

Santykinė rinkos dalis

42 pav. UAB „Kesko agro Lietuva“ padėtis pagal Bostono konsultacinės grupės matricą.

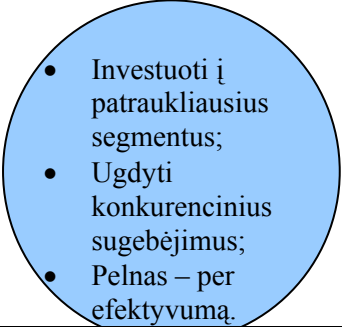
Norėdami nustatyti UAB „Kesko agro Lietuva“ strateginę padėtį įmonės BV patrauklumą remiantis tyrimų rezultatais įvertiname kaip mažą dėl numatomo lėto rinkos augimo.

11 lentelė

UAB “Kesko agro Lietuva” padėtis General Electric strateginės padėties
ir valdymo sprendimų matricioje

Galimi strateginiai veiksmai:

BV patrauklumas

Didelis	<p>Selektyvus vystymas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Specializuotis pagal pranašumus; • Stengtis įveikti silpnąsias savybes; • Atsitraukti, jei trūksta resursų. 	<p>Investavimas į vystymąsi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siekti lyderiavimo; • Akcentuoti stipriasias savybes; • Stiprinti silpnąsias vietas. 	<p>Pozicijos gynimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investuoti į augimą; • Koncentruoti pastangas išsilaikyti pozicijose.
	<p>Ribotas augimas arba pelno maksimizavimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ieškoti galimybių mažai rizikuojant; • Mažinti investicijas; • Racionalizuoti operacijas. 	<p>Selektyvus vystymas arba maksimalus pelno siekimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ginti pozicijas; • Investicijas koncentruoti į pelningus segmentus mažai rizikuojant 	<p>Selektyvus vystymasis</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Investuoti į patraukliausius segmentus; • Ugdyti konkurencinius sugebėjimus; • Pelnas – per efektyvumą.
	<p>Likvidavimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laiku parduoti; • Mažinti kainas; • Vengti investicijų. 	<p>Maksimalus pelno gavimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ginti pelningiausias segmentus; • Plėsti produkto seriją; • Minimizuoti investicijas. 	<p>Koncentracija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gauti maksimalią naudą; • Investuoti į patraukliausius segmentus; • Ginti pozicijas.
	Žemas	Vidutinis	Aukštas

Konkurencinis statusas

Tyrimo išvada: UAB “Kesko agro Lietuva” konkurencinis statusas aukštas, o užimama rinkos dalis palyginti didelė (40% Lietuvos rinkos), šakos augimo greitis – vidutinis.

SWOT analizė

SWOT analizės atlikimo technikos metodika: pirmiausia šios analizės atlikimui panaudosime verslo srities pokyčių ir tendencijų apibendrinimus globaliniu, nacionaliniu ir lokaliu mastu (priedas Nr. 11).

Šio apibendrinimo ir anksčiau atliktų organizacijos stiprių-silpnų pusių tyrimų duomenimis užpildysime SWOT analizės matricos (priedas Nr. 11) S, W, O, T skiltis.

Atlikę šiuos veiksmus pasinaudodami šių skilčių daviniais pasistengsime apsinaudoti firmos stipriosiomis savybėmis ir galimybėmis, tikslu neutralizuoti ar sumažinti silpnas organizacijos puses ir kylančias grėsmes (SO, WO, ST, WT grafų pildymas).

12 lentelė

SWOT (JSGP – stiprumas, trūkumai, galimybės, pavojai) matrica

<p>OT (G,P)</p>	<p>SW (J,G)</p> <p>STIPRUMAS – S(S) Organizacijos stiprios pusės</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Geras klientų poreikių tenkinimas. 2. Produktų ir paslaugų kokybė. 3. Platus veiklos spektras. 4. Finansinis pajėgumas. 5. Strateginiai sugebėjimai. 6. Galimybių panaudojimas. 7. Personalo kompetencija. 8. Dinamiškas augimas. 	<p>TRŪKUMAI – W (T) Organizacijos silpnos pusės</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Silpnos marketingo rėmimo programos. 2. Savų paskirstymo kanalų trūkumas. 3. Operatyvinių sugebėjimų stoka. 4. Problematiška valdymo kokybė.
<p>GALIMYBĖS – O (G)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stiprių vartotojų tolimesnis stiprėjimas ir vartojimo didėjimas 2. Pritraukti ekspertinio lygio savo šalies o po to ir užsienio specialistų. 	<p>SO (GS) STRATEGIJA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nukreipti pastangas stiprėjančio vartotojų poreikio identifikavimui ir patenkinimui. 2. Skirti finansinius išteklius ekspertinio lygio specialistų apmokėjimui už darbą vartotojų įmonėse. 	<p>WO (TG) STRATEGIJA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Išplėsti paskirstymo kanalus per stambius vartotojų ekspertinio lygio konsultantų panaudojimo padarinyje. 2. Tuo pačiu būdu sustiprinti marketingo rėmimo programas, įjungiant prie šito finansinius elementus.
<p>PAVOJAI – T (P) (Galimi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Veiklos kaštų brangimas dėl brangstančios darbo jėgos, transporto, energetikos. 2. Esamų konkurentų stiprėjimas. 3. Smulkaus vartotojo sudarančio 50% 	<p>ST (SP) STRATEGIJA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizuoti valdymo grandies ir logistikos padalinio darbą. 2. Stiprinti firmos konkurencinį statusą vidaus rinkoje visų įmanomų pastangų ir 	<p>WT (TP) STRATEGIJA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Modifikuoti organizacinę-valdymo struktūrą įvedant matricinės struktūros elementus. 2. Sustiprinti rinkos operatyvinių monitoringą

išnykimas.	resursų dėka. 3. Fokusuoti pastangas į perspektyvų stambų vartotoją. 4. Nukreipti dalį savo ir pritraukti iš šalies finansinius ir žmogiškuosius resursus veiklos nesusijusios su ž.ū. įdiegimu ir vystymu bendrame firmos veiklos kontekste.	ir tai operatyviai panaudoti veikloje. 3. Formuoti firmą ir jos produktą pagal prekinį ženklą ir įvaizdį (brand menedžmentas).
------------	---	---

Strateginio pasirinkimo galimybių tyrimas

Strateginio pasirinkimo tyrimo metodika: pirmiausia pasinaudodami analitinio strategijos formavimo modeliu (priedas Nr. 12) pabandysime sukurti preliminarią klasikinę firmos strategiją, orientuotą į augimą.

Po to pabandysime patikrinti šią strategiją ir jos teorinį atitikimą rinkos augimui ir firmos konkurencinei pozicijai šiuo laikotarpiu pagal priedo Nr. 18 matricą.

Strateginio pasirinkimo galimybių tyrimo duomenys

Situacijos patikrinimui pabandysime parodyti firmos vietą ir teorinę veiklos kryptį pagal klasikinę strateginės alternatyvos atitinkamoje situacijoje matricą (adaptuota pagal Cristmen, Berg ir Salter, 1976).

UAB “Kesko agro Lietuva” strateginio pasirinkimo galimybės

Konkurencinė pozicija

Greitas Rinkos augimo greitis	Strateginis pasirinkimas 1. Pakoreguoti koncentracijos į vieną biznį strategiją. 2. Susijungti su kita panašia firma. 3. Vertikaliai integruotis. 4. Diversifikuotis.	Strateginis pasirinkimas 1. Koncentracija į pagrindinį biznio vienetą (BV). 2. Vertikali integracija. 3. Susijusi diversifikacija.
	Strateginis pasirinkimas 1. Pakoreguoti koncentracijos strategiją. 2. Susijungti su kita panašia firma. 3. Vertikali integracija. 4. Diversifikuotis. 5. “Derliaus nuėmimas” ir išėjimas. 6. Likvidavimas.	Strateginės alternatyvos 1. Susijusi diversifikacija. 2. Nesusijusi diversifikacija. 3. Bendra kitos veiklos įmonė. 4. Vertikali integracija. 5. Koncentracija į vieną biznį.
	Silpna	Stipri

Strateginės alternatyvos atitinkamoje situacijoje
(adaptuota pagal Christensen, Berg ir Salter, 1976)

Remiantis tyrimų duomenimis šakos augimo greitį skaitome lėtu, o firmos konkurencinę poziciją gyvulininkystės prekių sektoriuje - stipria.

Lėtas

2.5. Įmonės strategijos formavimas

Didinti vartotojo ir visuomenės naudą reikia įmonės veikloje naudojant efektyviausius ir aukštos kokybės produktus ir paslaugas. Čia būtina išlaikyti optimalų kokybės ir kainos santykį, kad produktas būtų efektyvus vartotojui. Garsių kompanijų, skaitomų lyderiais produktų kainodaroje nemenką dalį sudaro išlaidos reklamai, tyrimams ir kompanijos įvaizdžiui išlaikyti. Todėl kai kuriems vartotojams šių produktų kainos yra per aukštos. Egzistuoja visa eilė taip vadinamų antros eilės gamintojų, kurių produktai kokybe nenusileidžia lyderiams, tačiau jų kainos žemesnės, nes kompanijų kaštai mažesni dėl mažų išlaidų, skiriamų brendo formavimui ir palaikymui.

Vystant savo veiklą pirmiausia būtina orientuotis į vartotojo ir visuomenės poreikių identifikavimą ir patenkinimą, siekiant pagerinti savo vartotojų pasirinkimą ir efektyvumą, savo veiklos pelną paliekant antrame plane. Jei svarbiausias tikslas bus įmonės pelnas, neabejotinai

labai per trumpą laiką sumažės mūsų veiklos rodikliai ir tuo pačiu pelnas, nes vartotojas labai greitai įvertins mūsų savanaudiškumą ir nedelsdamas ieškos alternatyvaus pasirinkimo.

Gyvulininkystės prekių versle būtina remtis pažangiausiais einamojo laikotarpio mokslo ir pramonės pasiekimais. Tačiau kartu būtina įvertinti ir aptarnaujamos šakos (vartotojų) lyderių pasiekimus ir patirtį veiklos efektyvume. Ir visa tai jungti savo verslo sprendimų priėmimui ir idėjų generavimui.

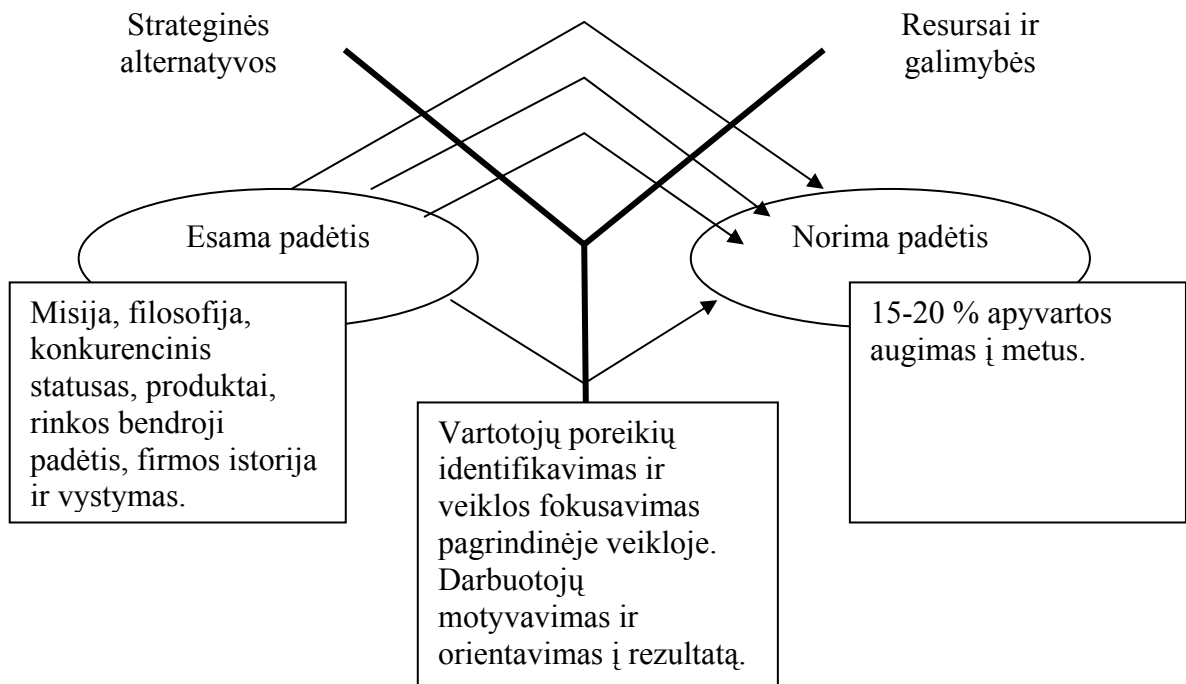
Performuojant firmos viziją ir misiją, tikslus galima suformuluoti smulkiau ir pragmatiškiau: Įgyti konkurencinį pranašumą; išlikti rinkoje; dirbti pelningai bei įgyti ilgalaikę ateities perspektyvą veikloje.

Tikslų įgyvendinimo strategija

Biznio vieneto strategija

Pirmiausia reikia savo veiklą planuoti 2 laikotarpiais 1-5 metų ir 6-10 metų. Šie periodai pasirinkti neatsitiktinai. Iki 2013 numatomas žemės ūkio rėmimas. Pirkimų konkursai pagal įgyvendinamus projektus bus baigti maždaug 2011. Todėl šiuo laikotarpiu, būtina veikti pagal numatomą Žemės ūkio rėmimo strategiją. Pirmiausia įvertinant anksčiau išdėstytą situaciją, būsimą įmonės strategiją 1-5 metams į priekį būtina orientuoti augimą tik nežymiai augant rinkai. Tai galima būtų pavadinti tiksliau strategine taktika.

Schematiškai tai atrodytų taip:



43 pav. UAB “Kesko agro Lietuva” gyvulininkystės departamento strateginė taktika 1-5 metams.

Strateginės alternatyvos:

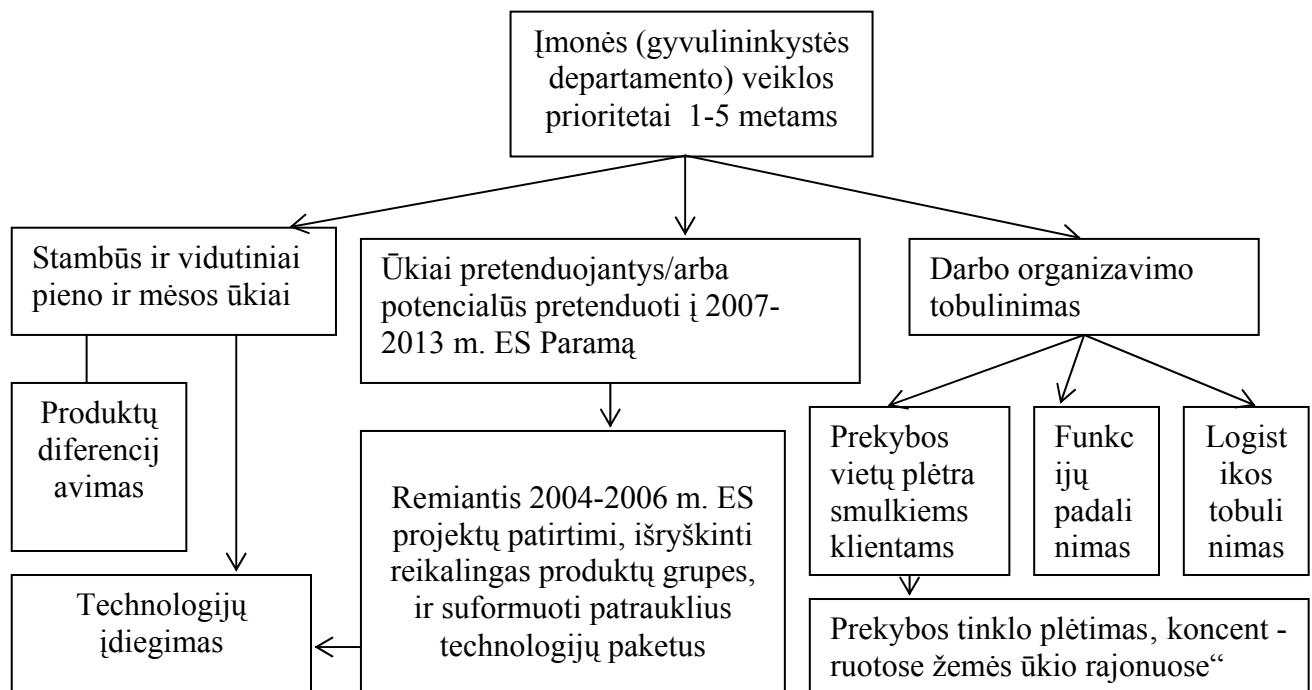
1. Geografinė plėtra šalies žemdirbystės regionuose.
2. Bendra veikla su kitomis firmomis dirbančiomis tame pačiame sektoriuje.

Resursai ir galimybės:

1. Savų resursų panaudojimo optimizavimas.
2. Resursų iš šalies pritraukimas.
3. Pardavimo kanalų skaičiaus didinimas.

Šis laikotarpis svarbus tuo, kad jo metu būtina išspausti galimai maksimalią naudą iš šiuo metu turimų pozicijų rinkoje, ir tuo pačiu metu pertvarkyti savo veiklą laikotarpiui 2-5 metams ateityje.

Mano nuomone jau 1-5 metų laikotarpyje stengiantis išspausti iš turimos rinkos maksimalią naudą būtina koncentruoti savo veiklą į stambių ir vidutinių pieno ūkių aptarnavimą kurie išliks ir po 2008 metų sausio 1 d. ir neišvengiamai turi stiprėti, nes reikės patenkinti tam tikrą pieno žaliavos stygių.



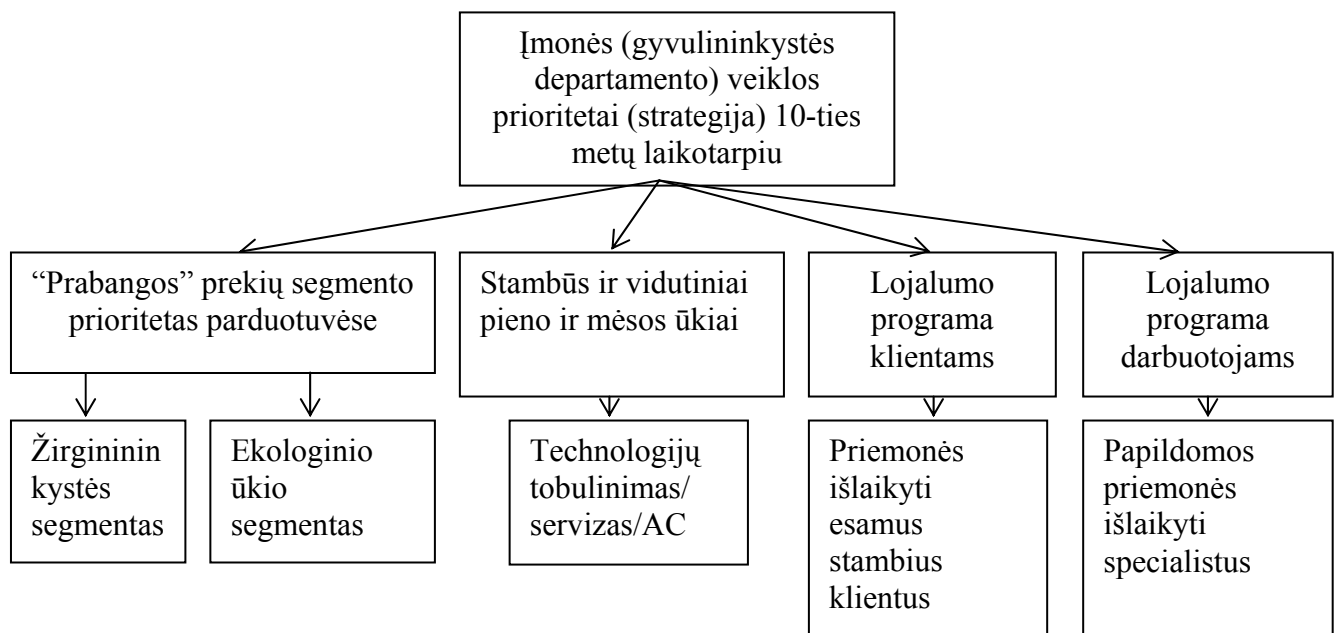
44 pav. UAB „Kesko agro Lietuva“ gyvulininkystės departamento veiklos prioritetai 5 metams

Konkurencinį pranašumą gyvulininkystės prekių rinkoje optimaliausia būtų įgyti per technologijų diegimą. Technologijų diegimas – remiamas ES lėšomis, dalis ūkių tobulina technologijas savo lėšomis. Tik įdiegus gyvulininkystės technologijas, įmonė „prisiriš“ klientus ir toliau teiks servizo paslaugas ir atnaujins technologijas. Taip pat konkurencinio pranašumo siūloma siekti per prekių diferencijavimą. Stipriems ūkiams siūloma žinomų prekės ženklų,

aukštos kokybės, tačiau didesnės kainos prekės. Tačiau gerai įvaldytuose segmentuose neatmestinas ir žemos kainos pranašumo naudojimas bent jau turimų pozicijų išlaikymo tikslu.

Prekybos kaštų mažinimui, tuo pačiu darbo efektyvumo didinimui siūloma: prekybos tinklo plėtra žemės ūkio centruotose regionuose (Žemaitijos raj., Šilutės raj.) (24 pav.). Taip neskiriant didelių laiko sąnaudų bus išlaikomi smulkūs –vidutiniai klientai, perkantys iki 5000 Lt. Taip pat akcentuojamas logistikos tobulinimas bei funkcijų pasidalinimas, efektyvinant prekybą.

Gyvulininkystės strategiją 10 metų laikotarpiui, atsižvelgiant į atliktą tyrimą, galima būtų formuoti taip:



45 pav. UAB „Kesko agro Lietuva“ gyvulininkystės departamento veiklos strategija 10-ties metų laikotarpiui

Analizuojant tolimesnę nei 5 metų perspektyvą, t.y. laikotarpį, kai baigiama skirstyti ES parama žemės ūkiui, ženkliai keisis ir veiklos prioritetai/strategija. Gyvulininkystės sektorius tada jau bus apsirūpinęs įranga/technologijomis, todėl pagrindinis prioritetas bus stambių ir vidutinių pieno ir mėsos ūkių technologijų tobulinimas, servizo paslaugos bei veiklai reikalingos smulkios priemonės (AC-accesories) (pvz.: prekės skirtos siloso gamybai, pieno higienos prekės ir kt.). Galima teigti, kad rinka tada bus pasidalinta, ir pagrindinis prioritetas bus išlaikyti esamus stambius klientus, taikant jiems lojalumo programas. Kitas prioritetas – ekspertinio lygio aptarnavimas, ir tam būtina išlaikyti įmonėje daugiau nei du metus dirbančius specialistus, taikant lojalumo palaikymo priemones. Žvelgiant perspektyvą parduotuvėse turėtų būti akcentuojamas prabangos prekių segmentas: žirgininkystės prekės, prekės ekologiniams ūkiams.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus gyvulininkystės prekių rinkos analizę, bei analizuojant šioje rinkos dalyje veikiančio UAB „Kesko agro Lietuva“ gyvulininkystės departamento strateginius prioritetus bei strategines plėtros galimybes, bei atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir iškeltus uždavinius, galima padaryti šias **išvadas**:

1. Išanalizavus gyvulininkystės departamento veiklos rezultatus 2003-2006 metais, galima teigti, kad finansiniai departamento veiklos rezultatai ženkliai augo, nežymiai augant darbuotojų skaičiui, t.y. 1,26 karto, pardavimai paaugo 4,77 karto.
2. Ištyrus išorinę verslo aplinką nustatyta, kad Lietuvoje auginamų kiaulių ir galvijų skaičius mažėjo nuo 1994 m. iki 2001 m., o nuo 2002 iki 2007 nežymiai augo, kai tuo tarpu karvių skaičius nuo 1994 iki 2007 m. palaipsniui mažėjo. Gyvulininkystės sektoriuje nuo 2007 m. iki 2013 metų prognozuojamas lėtas augimas. Taigi, rinkos ateities perspektyvą galima įvardinti kaip vidutiniškai perspektyvią ir lėtai augančią.
3. Atlikus teritorinio gyvulininkystės sektoriaus analizę, pasiskirstymo pagal rajonus, nustatyta, kad firmos prekybos centrų plėtra teritoriniu požiūriu turėtų vykti Žemaitijoje.
4. Atlikus gyvulininkystės prekių verslo sėkmės faktorių tyrimą, nustatyti šie pagrindiniai sėkmės faktoriai:
 - a. Produkto lygmenyje – optimalus kainos/kokybės santykis; gamintojo reitingas.
 - b. Firmos lygmenyje – asortimento dydis, ekspertinio lygio lydymasis servisas, klientui palanki atsiskaitymo sistema.
5. Išanalizavus valstybės sektoriaus įtaką šiam verslui, nustatyta didelė šio sektoriaus reikšmė, iš vienos pusės dėl įstatymų, reglamentuojančių gyvūnų gerovę, maisto saugą ir aplinkos apsaugą, iš kitos pusės dėl ES žemės ūkio subsidijavimo.
6. Atlikus konkurentų ir konkurencinės aplinkos analizę, nustatyta, kad UAB „Kesko agro Lietuva“ gyvulininkystės prekių konkurencinis statusas yra aukščiau vidutinio tiek pagal veiklos apimtį, tiek pagal kokybę.
7. Analizuojant organizacijos vidinę verslo aplinką, kad didžioji dalis įmonės darbuotojų neturi teisingo strategijos formuluotės suvokimo ir poreikio jame dalyvauti. Tačiau dalis vadybinės grandies darbuotojų norėtų dalyvauti šiame procese, tačiau įmonės vadovybė į tai jų neįtraukia ir galbūt praranda dalį pozityvių idėjų ir moralinės paramos iš kolektyvo pusės.

8. Analizuojant UAB „Kesko agro Lietuva“ gyvulininkystės prekių departamento strateginės padėtį ir pasirinkimo galimybes, atlikus, SWOT analizę, nustatyta, kad šiandieninio verslo patrauklumą strategine prasme vertiname kaip vidutinį, augimo greitį kaip žemą, konkurencinį statusą kaip stiprų.

Remiantis darbo rezultatais, pateikiamos tokios **rekomendacijos**. Išanalizavus susiklosčiusią situaciją rinkoje ir jos vystymosi perspektyvas tikslingiausia įmonės strategija būtų orientuoti:

1. Laikotarpiui iki 5 metų – į: vidutinius ir stambius pieno bei mėsos ūkius diegiant naujas technologijas; ūkius pretenduojančius/arba potencialius pretenduoti į 2007-2013 m. ES paramą, suformuojant patrauklius finansuojamų technologijų ir priemonių pasiūlymus bei į darbo organizavimo tobulinimą (prekybos plėtra smulkiems klientams, logistikos sistemos tobulinimas, funkcijų pasidalinimas).
2. Laikotarpiui iki 10 metų – į: vidutinius ir stambius pieno bei mėsos ūkius, teikiant servizo paslaugas, atnaujinant technologijas, tiekiant einamąsias prekes; prabangos prekių segmentą (ekologinių ūkių produktai, žirgininkystės prekės, lojalių klientų ir darbuotojų palaikymą).

LITERATŪRA

1. Andriuščenka, J. (2003). Strateginė verslininkystė: konceptualus požiūris vadybos paradigmoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 26, p.7-25.
2. Čepinskis, J., Smilga, E., Žirgūtis, V., (2002). Strateginis Subalansuotos plėtros valdymas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 17, p.55-67.
3. Darulis, R. (1998). Lietuvos pramonės integracija į Europos ekonominę erdvę: struktūrinis aspektas // Organizacijų vadyba : sisteminiai tyrimai. Kaunas, VDU.
4. Harrigan, K.R. (1984): „Formulating Vertical Integration Strategies,“ Academy of Management Review 9.p. 612-789.
5. Harrison, J. S. (2003). Strategic Management. Cornell University. p.117-143, 149-151, 215-258.
6. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų valdymas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
7. Jurgūtis, L, Jucevičius, R. (2004). Lietuvos pramonės konkurencingumo didinimas, panaudojant ES struktūrinius fondus // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 31, p.91-101
8. Karčiauskas, J.(2004 09). Naujoji industrija. p. 15-19.
9. Knašas, A.B. (2001). Organizacijų inovacinės strategijos formavimo ir įgyvendinimo aktualijos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 25, p. 40-49.
10. Martinkus, B., Damašienė, V. (2002). Pramonės įmonių veiklos strategijų tyrimas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 16, p. 175-184.
11. Mets, T. (2001). Strateginio proceso ciklas vadyboje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 19, p.65-68.
21. Palubinskas, G.T.(1997). Strateginio planavimo procesas. Kaunas: Technologija.
22. Paškevičius, R. (1996). Strateginis valdymas: samprata ir metodai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2, p.161 - 168.
23. Paulavičienė, E. (2002). Organizacijų strategijos optimizavimas visuotinės kokybės vadyboje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.14, p. 111-123.
24. Smilga, E. (1997). Strateginio valdymo galimybės: ar visiškai suvoktos ir panaudojamos? // Lietuvos ūkis, Nr. 9 ir Nr.10-11- Lietuvos ūkis. Vilnius.
25. Starkevičiūtė, M. (2004). ES narystės įtaka Lietuvos ekonomikai.
26. Statistikos departamentas, <http://www.std.lt>;

27. Sūdžius, V., (2001). SVV administravimas ir valdymas. Vilnius: Kronta, p.
28. Vasiliauskas, A. (2002). Lietuvos ekonomiminis augimas: ilgalaikiai ekonominiai sprendimai // Mokslo darbai “Ekonomika”, 60 tomas.
29. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija

Priedas Nr. 1

Kiaulininkystės įmonės tyrimo anketa

Įmonės įkūrimo data:

Laikomų kiaulių skaičius:

Rinkos situacijos palankumas

kiaulininkystės sektoriui (10 balų sistema):

2002 m.

2003 m.

2004 m.

2005 m.

2006 m.

Vidinis konkurencijos aštrumas

rinkoje:

Silpna

Vidutinė

Aštri

Labai aštri

Išorinis konkurencijos aštrumas

rinkoje:

Silpna

Vidutinė

Aštri

Labai aštri

Numatoma didinti-mažinti

Gamybos pajėgumus 2007-2009 m.

Mažinti %

Išlaikyti esamą lygį

Didinti %

Priedas Nr. 2

Gyvulininkystės prekių verslo sėkmės varomųjų jėgų svarbos analizė

Verslo varomųjų jėgų svarba

Parametras	Svarbumas (1 – 5)	Svarbumas firmai (1 – 5)	Rezultatas (sandauga)
Produkto:			
Produkto inovatyvumas			
Produkto atitikimas normatyviniams reikalavimams			
Gamintojo reitingas			
Tiekėjo reitingas			
Kainos/kokybės santykis			
Viso:			
Firmos:			
Asortimento dydis			
Besiribojančių sektorių aptarnavimas			
Ekspertinio lygio lydimasis servisas			
Racionali logistikos sistema			
Klientui palanki atsiskaitymo sistema			
Viso:			

Priedas Nr. 3

Konkurencinių jėgų įtaka firmos veiklai pagal M.Porter firmos vadybinės
grandies darbuotojų apklausos duomenimis

Eil. Nr.	Konkurencinė jėga	Įtaka veiklai (proc.)
1.	Pirkėjai	
2.	Tiekėjai	
3.	Pakaitalai	
4.	Potencialūs konkurentai	
5.	Valstybės institucijos	
	Viso:	

Priedas Nr. 4

UAB “Kesko agro ” gyvulininkystės prekių konkurentų analizė
pagal pagrindinius gyvulininkystės prekių verslo sėkmės faktorius
(10 balų sistema)

Faktorius	Konkurentai				
	UAB “Lytagra”	UAB “Dotnuvos projektai”	UAB “Delaval”	UAB “Scanda gra”	UAB “Kemira Grow How”
Produkto:					
Produkto inovatyvumas					
Produkto atitikimas normatyviniams reikalavimams					
Gamintojo reitingas					
Tiekėjo reitingas					
Kainos/kokybės santykis					
Viso:					
Firmos:					
Asortimento dydis					
Besiribojančių sektorių aptarnavimas					
Ekspertinio lygio lydimasis servisas					
Racionali logistikos sistema					
Klientui palanki atsiskaitymo sistema					
Viso:					

Priedas Nr. 5

UAB “Kesko agro Lietuva” resursų analizė
(Stiprių-silpnų pusių analizė atlikus anketavimą pagal R.Jucevičių)

Parametras	Svarbumas (1-5)	Svarbumas firmai (1-5)	Rezultatas (sandauga)
A. MARKETINGAS 1. Konkurencinis statusas 2. Firmos reputacija 3. Kokybės reputacija 4. Poreikių tenkinimo lygis 5. Paskirstymo kanalai 6. Rėmimo programos			
B. GAMYBA 1. Technologijos lygis 2. Pajėgumų išnaudojimas 3. Gamybos efektyvumas 4. Gamybos mastai 5. Energijos imlumas 6. Gamybos asortimentas			
C. FINANSAI 1. Finansinis pajėgumas 2. Likvidumas 3. Rentabilumas 4. Investicijų atsiperkamumas			
D. VALDYMAS 1. Valdymo kokybė 2. Strateginiai sugebėjimai 3. Operatyviniai sugebėjimai 4. Galimybių panaudojimas 5. Antrepreneriškumas			
E. PERSONALAS 1. Vadovų kompetencija 2. Specialistų kompetencija 3. Darbininkų kompetencija 4. Motyvacija			

Darbuotojo supratimas apie strategiją.

Poreikis dalyvauti jos kūrime.

- Jūsų pozicija įmonės hierarchijoje:
- Vadovas
 - Vadybininkas, specialistas
 - Darbininkas

- Jūsų išsilavinimas:
- Aukštasis universitetinis
 - Aukštasis
 - Vidurinis
 - Pradinis

Jūsų strategijos sampratos suvokimas

- Strategija tai yra:
- Įmonės veiklos planavimas 5-6 metams
 - Įmonės veiklos planavimas 1-2 metams
 - Įmonės veiklos planavimas 6-12 mėn.
 - Įmonės veiklos planavimas 3-4 mėn.
 - Įmonės veiklos planavimas 1-2 mėn.
 - Neturiu aiškaus supratimo

Jūsų dalyvavimas įmonės strategijos rengime:

- Dalyvauju visada
- Dalyvauju epizodiškai
- Nedalyvauju

Jūsų nuomonė apie dalyvavimą įmonės strategijos rengime:

- Mano dalyvavimas būtų naudingas įmonei
- Mano dalyvavimas būtų naudingas įmonei ir asmeniškai man
- Mano dalyvavimas būtų nenaudingas
- Neturiu nuomonės

Priedas Nr. 7

UAB „Kesko agro Lietuva“ padėties pagal pagrindinius gyvulininkystės prekių verslo
sėkmės faktorius lyginant su konkurentais (10 balų sistemoje)

Eil Nr.	Faktorius	Konkurentai					
		UAB „Kesko agro“	UAB „Lytagra“	UAB „Dotnuvos projektai“	UAB „Delaval“	UAB „Scanda gra“	UAB „Kemira Grow How“
	<u>Produkto:</u> Inovatyvumas Atitikimas normatyvams Gamintojo reitingas Karencijos laikas Kainos/kokybės santykis						
	<u>Viso:</u>						
	<u>Firmos:</u> Asortimento dydis Besiribojančių sektorių aptarnavimas Ekspertinio lygio lydimasis servisas Racionali logistikos sistema Klientui palanki atsiskaitymo sistema						
	<u>Viso</u>						

Firmos stiprių-silpnų pusių analizė ir palyginimas su konkurentais

Parametras	Svarbumas (1-5)	Svarbumas firmai (1-5)	Rezultatas (sandauga)	Konkurentai				
				UAB „Lytagra“	UAB „Dotnuvos projektai“	UAB „Delaval“	UAB „Scandagra“	UAB „Kemira Grow How“
A. MARKETINGAS 1. Konkurencinis statusas 2. Firmos reputacija 3. Kokybės reputacija 4. Poreikių tenkinimo lygis 5. Paskirstymo kanalai 6. Rėmimo programos								
B. GAMYBA 1. Technologijos lygis 2. Pajėgumų išnaudojimas 3. Gamybos efektyvumas 4. Gamybos mastai 5. Energijos imlumas 6. Gamybos asortimentas								
C. FINANSAI 1. Finansinis pajėgumas 2. Likvidumas 3. Rentabilumas 4. Investicijų atsiperkamumas								
D. VALDYMAS 1. Valdymo kokybė 2. Strateginiai sugebėjimai 3. Operatyviniai sugebėjimai 4. Galimybių panaudojimas 5. Antreprenerišku								

mas								
E. PERSONALAS 1. Vadovų kompetencija 2. Specialistų kompetencija 3. Darbininkų kompetencija 4. Motyvacija								

Bostono konsultacinės grupės (BCG) matrica

Šakos augimo greitis

Aukštas	“Saulės vaikas”	“Žvaigždės”
Žemas	“Šunys”	Melžiamos karvės”
	Maža	Didelė

Santykinė rinkos dalis

General Electric strateginės padėties ir valdymo sprendimų matrica

Galimi strateginiai veiksmai:

BV patrauklumas

	Selektyvus vystymas	Investavimas į vystymąsi	Pozicijos gynimas
Didelis	<ul style="list-style-type: none"> • Specializuotis pagal pranašumus; • Stengtis įveikti silpnąsias savybes; • Atsitraukti, jei trūksta resursų. 	<ul style="list-style-type: none"> • Siekti lyderiavimo; • Akcentuoti stipriąsias savybes; • Stiprinti silpnąsias vietas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investuoti į augimą; • Koncentruoti pastangas išsilaikyti pozicijose.
Vidutinis	Ribotas augimas arba pelno maksimizavimas <ul style="list-style-type: none"> • Ieškoti galimybių mažai rizikuojant; • Mažinti investicijas; • Racionalizuoti operacijas. 	Selektyvus vystymas arba maksimalus pelno siekimas <ul style="list-style-type: none"> • Ginti pozicijas; • Investicijas koncentruoti į pelningus segmentus mažai rizikuojant 	Selektyvus vystymasis <ul style="list-style-type: none"> • Investuoti į patraukliausius segmentus; • Ugdyti konkurencinius sugebėjimus; • Pelnas – per efektyvumą.
Mažas	Likvidavimas <ul style="list-style-type: none"> • Laiku parduoti; • Mažinti kainas; • Vengti investicijų. 	Maksimalus pelno gavimas <ul style="list-style-type: none"> • Ginti pelningiausias segmentus; • Plėsti produkto seriją; • Minimizuoti investicijas. 	Koncentracija <ul style="list-style-type: none"> • Gauti maksimalią naudą; • Investuoti į patraukliausius segmentus; • Ginti pozicijas.
	Žemas	Vidutinis	Aukštas

Konkurencinis statusas

Peste diagrama (verslo aplinkos analizė)

Parametrai	Pasauliniu mastu		Nacionaliniu mastu		Lokaliniu mastu	
	Tendencija	Iššūkiai	Tendencija	Iššūkiai	Tendencija	Iššūkiai
Politika						
Ekonomika						
Socialiniai procesai						
Technologija						
Edukacija						

SWOT matrica

<p>OT (GP)</p>	<p>SW (JG)</p> <p>JĖGOS – S(J)</p> <p>Surašomos organizacijos stipriausios savybės</p>	<p>SILPNUMAS – W (S)</p> <p>Surašomos organizacijos silpnosios savybės</p>
<p>GALIMYBĖS – O (G)</p> <p>Surašomos galimybės</p>	<p>SO (GJ) STRATEGIJOS</p> <p>Firmos stipriųjų savybių panaudojimas galimybėms realizuoti</p>	<p>WO (SG) STRATEGIJOS</p> <p>Silpnųjų savybių neutralizavimas pasinaudojant galimybėmis</p>
<p>PAVOJAI – T (P)</p> <p>Surašomi galimi pavojai (grėsmės)</p>	<p>ST (JP) STRATEGIJOS</p> <p>Stipriųjų savybių panaudojimas pavojams išvengti</p>	<p>WT (SP) STRATEGIJOS</p> <p>Silpnųjų firmos savybių stiprinimas</p>

Strateginio pasirinkimo ir alternatyvų matrica

Konkurencinė pozicija

	Stipri	Silpna	
Greitas	<p>Strateginis pasirinkimas</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Pakoreguoti koncentracijos į vieną biznį strategiją. 6. Susijungti su kita panašia firma. 7. Vertikaliai integruotis. 8. Diversifikuotis. 	<p>Strateginis pasirinkimas</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Koncentracija į pagrindinį BV. 5. Vertikali integracija. 6. Susijusi diversifikacija. 	
Rinkos augimo	<p>Strateginis pasirinkimas</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Pakoreguoti koncentracijos strategiją. 8. Susijungti su kita panašia firma. 9. Vertikali integracija. 10. Diversifikuotis. 11. “Derliaus nuėmimas” ir išėjimas. 12. Likvidavimas. 	<p>Strateginės alternatyvos</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Susijusi diversifikacija. 7. Nesusijusi diversifikacija. 8. Bendra kitos veiklos įmonė. 9. Vertikali integracija. 10. Koncentracija į vieną biznį. 	
lėtai			

Strateginės alternatyvos atitinkamoje situacijoje
(adaptuota pagal Christensen, Berg ir Salter, 1976)