

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Vytautas JANKAUSKAS

**UAB “LUKOIL BALTIJA” VEIKLOS LIETUVOJE IR
STRATEGINIŲ NUOSTATŲ ANALIZĖ**

Magistro darbas

Šiauliai, 2005

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**UAB “LUKOIL BALTIJA” VEIKLOS LIETUVOJE IR
STRATEGINIŲ NUOSTATŲ ANALIZĖ**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba (035)**

Magistro darbo autorius Vytautas Jankauskas.....

Vadovas doc.dr.Teodoras Tamošiūnas.....

Recenzentas.....

.....

SANTRAUKA

Vytautas Jankauskas

UAB “LUKOIL Baltija” veiklos Lietuvoje ir strateginių nuostatų analizė.

Magistro darbas.

Darbe išnagrinėta ir pagrįsta tyrimu UAB “Lukoil Baltija” veiklos ir plėtros strategija.

Teorinėje dalyje išnagrinėtos keturios pagrindinės verslo strategijos, būdingos degalinių verslui: biznio vieneto strategija, žemos kainos strategija, diferenciacijos strategija, koncentracijos strategija. Atskleisti trijų tipų strategiškai valdomų įmonių ypatumai: diversifikuotos organizacijos, mašininės organizacijos, profesionalios organizacijos ypatumai. Nusakytas vadovybės vaidmuo rengiant įmonės verslo strategiją, strategijų rengimo etapai.

Tiriamojame dalyje atlikta UAB “Lukoil Baltija” charakteristika, UAB “Lukoil Baltija” Servisas bendra charakteristika ir UAB “Lukoil Baltija” detali verslo aplinkos situacijos mikro ir makro analizė. Daug dėmesio skirta ūkio šakos konkurentų galimybių analizei, situacijos SSGG analizei, pagrįstos svarbiausios UAB “Lukoil Baltija” strateginės nuostatos. Suformuluota šio filialo misija, vizija, tikslai ir uždaviniai, su strategijomis suderintas veiklos planas. Išnagrinėtos strategijos realizavimo prielaidos bei strateginės kontrolės organizavimo trys pagrindiniai etapai.

Tyrimas patvirtino hipotezę, kad UAB “Lukoil Baltija” sėkmingai įsitvirtino Lietuvoje ir turi pagrįstas plėtros strategines nuostatas: skverbimosi į rinką arba rinkos palaikymo strategiją, rinkos plėtros strategiją, koncentracijos strategiją, restruktūrizacijos strategiją.

Tyrimu grindžiamos efektyvios UAB “Lukoil Baltija” praktikai rekomendacijos: laikytis keturių pagrįstų strateginių nuostatų, ypatingą dėmesį skirti technologinėms naujovėms, rūpintis darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, plėtoti prekių asortimentą, didinti degalinių tinklą ne tik apskričių centruose, bet ir rajoniniuose miestuose bei prie pagrindinių automagistralių, prie pastarųjų įrengiant saugomas automobilių stovėjimo aikštes, kempingus, viešbučius.

SUMMARY

Vyatutas Jankauskas

Analysis of Ltd. Company “LUKOIL Baltija” activity in Lithuania and strategical regulation.

In this final paper the strategies of activity and expanding of Ltd. Company “Lukoil Baltija” have been analysed and based on the investigation.

In the theoretical part four main business strategies typical of the business of petrol stations have been analysed: business unit strategy, low price strategy, differentiation strategy and concentration strategy. Three types of strategically managed enterprise features have been revealed: the features of diversified organization, mechanical organization and professional organization. The role of leadership in preparing business strategy of enterprise and strategical planning stages has been described.

In the investigative part of this final paper the characteristics of Ltd. Company “Lukoil Baltija”, Ltd. the general characteristics of “Lukoil Baltija” Servisas, detailed micro and makro analysis of business environment situation has been carried out. A lot of attention has been paid to analysis of economy branch competitor possibilities, SWOT analysis. The main strategical regulations of Ltd. Company “Lukoil Baltija” have been substantiated also. Vision, mission, aims and objectives of this branch have been formulated. Plan of activities has been coordinated with the strategies. Strategy realization preconditions and three main stages of organizing strategic control have been analyzed. The analysis confirmed the hypothesis that Ltd. Company “Lukoil Baltija” Sevisas Šiauliai branch has successfully consolidated in Šiauliai region and has substantiated strategic regulations of branch expansion: penetration into the market or market backing strategy, market expansion strategy and restructure strategy.

In accordance with the investigation some recommendations for Ltd. Company “Lukoil Baltija” are based: keep to the four based strategic regulations, pay particular attention to technological novelties, take care of employees’ skills improvement, develop the assortment of goods, expand the net of petrol stations not only in centres of districts, but in regional towns, also near main highways. In the latter establishing guarded car parks, campings, hotels.

TURINYS

ĮVADAS	7
1 DALIS. VERSLO ĮMONĖS VEIKLOS IR PLĖTROS STRATEGIJOS TEORINIAI PAGRINDAI	10
1.1. PAGRINDINĖS VERSLO STRATEGIJOS	10
1.1.1. BIZNIO VIENETO STRATEGIJA	10
1.1.2. ŽEMOS KAINOS STRATEGIJA	11
1.1.3. DIFERENCIACIJOS STRATEGIJA	14
1.1.4. KONCENTRACIJOS STRATEGIJA	17
1.2. STRATEGIŠKAI VALDOMŲ ĮMONIŲ YPATUMAI	19
1.2.1. DIVERSIFIKUOTOS ORGANIZACIJOS YPATUMAI	19
1.2.2. MAŠININĖS ORGANIZACIJOS YPATUMAI	20
1.2.3. PROFESIONALIOS ORGANIZACIJOS YPATUMAI	21
1.2.4. VADOVYBĖS VAIDMUO RENGIANČI VERSLO STRATEGIJĄ	23
1.2.5. STRATEGIJŲ RENGIMO ETAPAI	24
2 DALIS. SITUACIJOS ANALIZĖ	25
2.1. UAB “LUKOIL BALTIJA” CHARAKTERISTIKA	25
2.1.1. PAGRINDINIAI VEIKLOS ĮVYKIAI	25
2.1.2. UAB “LUKOIL BALTIJA” ORGANIZACINĖ VALDYMO STRUKTŪRA	28
2.3. UAB “LUKOIL BALTIJA” PRODUKTAI	33
2.3.1. KREDITINĖS IR DEBETINĖS KORTELĖS	34
2.3.2. NUOLAUDŲ KORTELĖS FIZINIAMS ASMENIMS	35
2.3.3. PASLAUGOS	35
2.4. UAB “LUKOIL BALTIJA” IŠORINIAI VEIKSNIAI	35
2.4.1. RINKA IR KONKURENTAI	35
2.4.2. EUROPOS STANDARTŲ REIKALAVIMAI	39
2.4.3. NAFTOS PRODUKTŲ EKSPORTAS	41
2.5. UAB “LUKOIL BALTIJA” VIDINIAI VEIKSNIAI	44
2.6. UAB “LUKOIL BALTIJA” VEIKLOS POBŪDIS	45
2.6.1. UAB “LUKOIL BALTIJA” 2000-2002 METŲ VERTIKALI BALANSO ATASKAITOS ANALIZĖ	46
2.6.2. VERTIKALI PELNO NUOSTOLIO ATASKAITOS ANALIZĖ	49
2.7. INVESTICIJŲ ATSIPERKAMUMAS, PLĖTROS PLANAVIMAS	51

2.7.1. INVESTICIJŲ ŠALTINIS	52
2.8. UAB „LUKOIL BALTIJA“ SSGG ANALIZĖ	54
2.9. UAB „LUKOIL BALTIJA“ ĮVAIZDŽIO ANALIZĖ	61
2.9.1. ĮMONĖS PRISTATYMAS	61
2.9.2. ĮMONĖS PREKINIS ŽENKLAS	61
2.9.3. ĮMONĖS PERSONALAS	62
2.9.4. ĮMONĖS PASLAUGOS, PRODUKTAI IR KAINOS	65
2.9.5. ĮMONĖS REMIMO POLITIKA	69
3 DALIS. ĮMONĖS STRATEGIJA	74
3.1. SVARBIAUSIOS STRATEGINĖS NUOSTATOS	74
3.2. TIKSLŲ NUSTATYMAS IR VEIKLOS PLANŲ RENGIMAS	80
3.2.1. ĮMONĖS MISIJA, VIZIJA, TIKSLAI IR UŽDAVINIAI	80
3.3. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS IR KONTROLĖ	80
3.3.1. STRATEGIJOS REALIZAVIMO PRIELAIIDOS	80
3.3.2. STRATEGIJOS KONTROLĖS ORGANIZAVIMAS	82
IŠVADOS	86
REKOMENDACIJOS	87
LITERATŪRA	88
PRIEDAI	91

IVADAS

Tyrimo aktualumas.

Po nepriklausomybės atkūrimo Lietuvoje jau antrą dešimtmetį formuojasi rinkos ekonomika. Šis procesas žymiu laipsniu vyksta stichiškai, atskiri veiksmai grindžiami neadaptuota užsienio patirtimi, kuri neretai Lietuvoje nepasiteisina, bei atskirų verslo struktūrų dažnai tarpusavy prieštariniais interesais. Ekonominės gerovės valstybės gana rezervuoti ir įtariai stebi šį procesą, o atskiras jo apraiškas vertina skeptiškai. Pvz., 2002 m. birželio pradžioje oficiali JAV institucija išplatino pareiškimą, kuriame teigiama, kad Lietuva dar nėra rinkos ekonomikos valstybė.

Pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje iškilo didžiulis poreikis tirti šalies integracijos į Vakarų rinkos ekonomiką procesus. Daug dėmesio skiriama integracijai į Europos Sąjungą bei NATO. Tačiau vien ekonominio pobūdžio tyrimų nepakanka: pasaulinė praktika rodo vis didėjančią vadybos mokslo, ypač – vadybos strategijų reikšmę. Lietuvoje tokio pobūdžio tyrimų atliekama nedaug, o aktualumas pasireiškia dideliais ir įvairiapusiais mastais.

Pagrindinis dėmesys šiame darbe skiriamas įmonės strateginiam planavimui ir projektavimui. Atliekama įmonės situacijos analizė. Vadovas remdamasis finansiniais rodikliais kuria strateginius planus ateičiai. Nuo to kiek teisingi ir tikslūs yra planai priklauso tolimesni įmonės finansiniai rodikliai, įmonės efektyvumas. Įmonė privalo turėti savo misiją, planus, sukurti strategiją. Nuo to priklauso jos augimas ir klestėjimas. Ji privalo planuoti savo augimą. Tam ir kuriami strateginiai planai, organizuojama kontrolė, paskiriami vykdytojai ir atsakingi asmenys. Žinant pagrindinius įmonių strateginio valdymo principus, elementus, sudarančius įmonių strateginio valdymo instrumentariją, galima tikėtis aukštų veiklos rezultatų.

Tyrimo problema.

UAB “Lukoil Baltija” turi 13 metų, o UAB “Lukoil Baltija servisas – 9 metų istoriją. Kaip būdinga daugeliui verslo įmonių, per šį laikotarpį daugiausia rūpintasi įsitvirtinimu rinkoje, kova su augančia konkurencija, įmonės rentabilumu, ekonominių rodiklių gerinimu ir pan. Organizaciniai ir praktiniai vadybininkų rūpesčiai užgožė vadybos mokslo integraciją su praktiniais poreikiais. Dabar, kai UAB “Lukoil Baltija” jau išsprendė savo pagrindines kūrimosi ir įsitvirtinimo problemas, kyla poreikis ramiai ir apibendrintai, iš vadybos mokslo pozicijų apibrėžti UAB “Lukoil Baltija” artimiausios 5 – 10 metų plėtros strategiją.

Pagrindinė tyrimo problema: kaip, remiantis atlikta UAB “Lukoil Baltija” veiklos analize, optimizuoti veiklos strategiją, atsižvelgiant į mažai žinomus, daugiau – numanomus konkurentų veiksmus bei galimą Lietuvos ekonominę situaciją? Tai uždavinys su daugeliu neapibrėžtų parametrų. Žinomi matematiniai modeliai čia vargu ar pritaikomi dėl pernelyg didelio

neapibrėžtumo masto. Šios problemos sprendimui pasitelktos pagrindinės vadybos mokslo teorijos apie verslo strategijas.

Tyrimo objektas. UAB “Lukoil Baltija”

Tyrimo dalykas. UAB “Lukoil Baltija” veiklos ir plėtros strategija.

Tyrimo tikslas. Ištirti UAB “Lukoil Baltija” veiklą ir sudaryti jos plėtros strategiją.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti teorinę pagrindinių verslo strategijų, strategiškai valdomų įmonių ypatumų, vadovybės vaidmens rengiant verslo strategiją ir strategijų rengimo etapų analizę.
2. Apibūdinti įmonę UAB “Lukoil Baltija”, atlikti jos verslo aplinkos mikro ir makro analizę, ūkio šakos konkurentų analizę ir įmonės situacijos SSGG analizę.
3. Sudaryti pagrindines UAB “Lukoil Baltija” plėtros strategines nuostatas, pagrįstas 2 uždavinio realizavimo rezultatais.

Hipotezė. UAB “Lukoil Baltija” sėkmingai įsitvirtino Lietuvoje ir turi pagrįstas filialo plėtros strategines nuostatas: 1) skverbimosi į rinką arba rinkos palaikymo strategiją; 2) rinkos plėtros strategiją; 3) koncentracijos strategiją; 4) restruktūrizacijos strategiją.

Tyrimo bazė.

Metodologija. Tyrimas pagrįstas pagrindinėmis teorinėmis verslo strategijomis, diversifikuotos, mašininės, profesionalios organizacijos modeliais.

Tyrimą sudaro dvi dalys. Pirmoje atlikta UAB „Lukoil Baltija“ situacijos analizė: išnagrinėta įmonės charakteristika, organizacinė valdymo struktūra, pagrindiniai įmonės produktai, vidiniai ir išoriniai veiksniai, atlikta SSGG analizė. Antrojoje tyrimo dalyje analizuojama įmonės strategija, jos įgyvendinimas ir kontrolė.

Tyrimas grindžiamas realiais įmonės duomenimis, dokumentais.

Metodika.

Atsižvelgiant į tyrimo tikslą bei informacijos pobūdį, parinkti tyrimo metodai:

- įmonės situacijos analizė;
- pirminių ir antrinių duomenų analizė;
- dokumentų analizė;
- kompiuterinė statistinė duomenų analizė.

Strategija.

Atliekant šį tyrimą pirmiausia buvo nagrinėjama strateginio planavimo esmė bei reikšmė verslo plėtrai, analizuojama išorinės bei vidinės aplinkos įtaka struktūros veiklos rezultatams, konkurencinei padėčiai bei padėčiai rinkoje. Vėliau atliktas UAB “Lukoil baltija” veiklos tyrimas, apimantis esamos situacijos analizę bei SSGG analizę bei preliminarus plėtros projektavimas.

Rezultatų naujumas.

Lietuvoje pirmą kartą taip plačiai išnagrinėta bendrovės „Lukoil Baltija“ veikla. Nustatyta, kad per dešimtmetį savo veiklos metų bendrovė „Lukoil Baltija“ tapo viena stambiausių naftos prekybos bendrovių Baltijos šalyse. Lietuvoje bendrovė „Lukoil Baltija“ užsiima didmenine naftos produktų bei firminių tepalų prekyba. Tai dinamiška, stabiliai auganti, pelninga ir šiuolaikiška bendrovė. Jos paslaugomis naudojasi daugelis Lietuvos įmonių ir organizacijų. Bendrovė remia įvairius kultūrinius renginius ir organizacijas, labdarinius projektus, sporto varžybas. Nuo savo veiklos pradžios įmonė į Lietuvos ūkį jau investavo daugiau nei 280 milijonų litų. „Lukoil Baltija“ apyvarta 2003 m. artėjo prie milijardo litų.

Rezultatų teorinis reikšmingumas.

Išanalizavus detalius darbo pradžioje pateiktų įmonės veiklos strategijų aprašymus, tapo aišku, kad LB vadovaujasi žemų kainų strategija, nes ji firmai padeda pasiekti konkurencinį pranašumą, t.y. efektyviai išnaudojamos kaštų ekonomijos galimybės per šiuo atveju ne masinę gamybą, o pardavimus. Be to, LB rinkoje konkuravimas kaina vis dar dažnai naudojamas metodas, suteikiantis firmoms trumpalaikę naudą.

Rezultatų praktinis reikšmingumas.

Vienai LB degalinei tenka 3,5 kitų firmų degalinių. Atsižvelgiant į degalinių skaičių Lietuvoje (111 vnt.) ir nuolat kintančias, reguliuojamas kainas, taip pat dar statomas degalines, konkurencija vertinama kaip intensyvi ir didėjanti.

Įmonė naudoja:

- 1) skverbimosi į rinką arba rinkos palaikymo strategiją;
- 2) rinkos plėtros strategiją;
- 3) koncentracijos strategiją;
- 4) restruktūrizacijos strategiją.

1 DALIS. VERSLO ĮMONĖS VEIKLOS IR PLĖTROS STRATEGIJOS TEORINIAI PAGRINDAI

1.1. Pagrindinės verslo strategijos

1.1.1. Biznio vieneto strategija

Biznio vieneto (BV) strategijos pagrindinė paskirtis - įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus konkrečiame versle. Kuriant šią strategiją, reikia realizuoti keturis pagrindinius uždavinius:

- 1) suteikti visai vykdomai veiklai prasmingumą - suformuluoti BV misiją, viziją bei tikslus ir visumą suprantamai pateikti šio proceso dalyviams [11, p. 93];
- 2) atlikti strateginės ir operatyvinės BV situacijos analizę - surinkti informaciją iš aplinkos bei apsvarstyti įmonės galimybes ir potencialias grėsmes [9];
- 3) parinkti tinkamą strategiją - suformuluoti pagrindinį konkurencinio pranašumo įgijimo principą (per žemesnę kainą, veiklos diversifikaciją, koncentraciją į vieną veiklą arba šių alternatyvų derinį);
- 4) numatyti veiklos akcentus, kuriais bus remiamasi siekiant įgyti konkurencinį pranašumą - kainą, novatoriškumą, resursus ar kita).

Lemiamą įtaką BV strategijos formavimui turi organizacijos ir BV misija, bendra korporacinė strategija, firmos vidinė ir išorinė aplinkos, istorija ir patirtis, veiklos rezultatai, vidinės ir išorinės įtakos grupės. Todėl formuojant BV misiją ir tikslus, reikia įvertinti šių grupių interesus, jų poveikį BV ir organizacijos tikslams bei juos suderinti tarpusavyje.

Biznio vieneto strategijos dažnai būna unikalios ir surasti dvi vienodas būtų labai sunku. Jų įgyvendinimas galimas:

- per vartotojo pasitenkinimo veiksmų nustatymą ir išpildymą [25];
- arba per konkurentų tarpusavio skirtumų nustatymą ir efektyvų panaudojimą.

Pirmasis variantas atspindi diferenciacijos, tenkinant vartotojų lūkesčius, galimybes. Tai reiškia, kad pats fizinis produktas yra tik vienas iš 10 vartotojo pasitenkinimo veiksmų, kurie praktiškai mažai susiję ar visai nesusiję su fizine produkto išraiška. Kiekvienas iš šių veiksmų (informacija, įtikinimas, tinkamumas, servisas prieinamumas, produkto pasirinkimas, pateikimo pasirinkimas, pirkimo - pardavimo santykiai, finansavimas, vertė / kaina) gali būti strateginio pranašumo įgijimo šaltinis.

Antrasis variantas - tai "matomi" ir "nematomi" konkurentų skirtumai (pagal D.Abell "matomi" yra sėkmingumas, rinkos strategija, biznio apibrėžimas, o "nematomi" - resursai, sugebėjimai, organizacinis funkcionavimas, pateikimo pasirinkimas ir strateginiai ketinimai) [13, p.271].

Porter sukurtą konkurencinio pranašumo teoriją grindžiama teze, kad konkurencinis pranašumas pasiekiamas, vartotojui pateikiant kuo didesnę vertę. Tai yra vartotojas patenkinamas pateikiant jam produktą žemesne kaina arba produktą aukštesne kaina, bet turintį papildomą vertingumą, kuris kompensuoja didesnę kainą. Taigi, remiantis veiklos apimties išraiškomis, išskiriamos trys pranašumo įgijimo bendrosios strategijos: žemesnės kainos, diferenciacijos ir koncentracijos.

Norint pasiekti konkurencinį pranašumą, įmonės vadovybei reikėtų nuspręsti, kaip įgyti tą pranašumą, į kokius veiklos komponentus sutelkti pastangas. Porter, Starr ir kiti autoriai išskyrė tokius pagrindinius *strateginius akcentus*, kuriuos turi realizuoti firmos, siekiančios konkurencinio pranašumo: kokybę, tyrimus ir inovacijas, žmogiškųjų resursų valdymą, lankstumą. Šiuolaikiniame versle taip pat labai svarbu organizacijos reputacija.

Kokybės svarbą geriausiai išreiškia Visuminės kokybės valdymo koncepcija [13, p. 271]. Jos centre pastatomas konkretus vartotojas, jo lūkesčiai, vertės ir kainos santykis. Stengiamasi tobulinti veiklos kokybę visuose veiklos - kaštų grandinės elementuose, funkcijose, tačiau orientuojantis į visuminį produktą ir jo kokybės lygį bei jį atitinkančių veiklos kaštus. Kitaip tariant, veiklos kokybės tobulinimas susiejamas su protingu racionalumu, nes vartotojas moka pinigus tik už tai, kas jam vertinga, nors įmonės produkto tobulinimo galimybės gali būti ir žymiai didesnės. Vadinasi, kokybė, nors ir yra svarbi, pati savaime negarantuoja sėkmės. Vartotojas nori kokybės ir žemos kainos derinio, o atskirai kokybės tikisi kaip savaime suprantamo dalyko. Tad kokybė kaip konkurencinis pranašumas yra efektyvus tol, kol konkurentai nesugeba šio skirtumo likviduoti, o tai neužtrunka ilgai.

Kitas svarbus konkurencinio pranašumo įgijimo veiksnys yra tyrimai ir inovacijos. Konkurencinį pranašumą veikia dviejų rūšių - proceso ir produkto - inovacijos. Organizacijos negali ignoruoti nė vieno iš jų, nes proceso inovacija yra kaštų mažinimo arba su produktu netiesiogiai susijusių verčių didinimo šaltinis, o produkto inovacija - tai verčių diferencijavimo ir naujų augimo galimybių šaltinis.

1.1.2. Žemos kainos strategija

Pagrindinė biznio strategija, kuria siekiama įgyti konkurencinį pranašumą, kaip minėta ankstesniame poskyryje [11, p. 93], yra žemos kainos strategija. Jos esmė - firmos sugebėjimas efektyviai valdyti savo resursus ir taip pasiekti mažesnių veiklos kaštų negu konkurentai.

Dažniausiai naudojamas kaštų ekonomijos per masinę gamybą metodas. Tačiau dabar kaina nebeveikina pagrindinio vaidmens konkurencinėje kovoje, nors veiklos rūšių, kur konkuruoti kitaip nei kaina yra išlikę (pvz., maisto produktų gamyboje). Šias laikais kaina yra papildoma priemonė dar efektyviau diferencijuoti produktą.

Taigi, žemų kainų strategija turi savų teigiamų ypatumų [27]:

- 1) tiesioginių konkurentų atžvilgiu, taikant šią strategiją, gaunamas didesnis nei vidutinis pelnas šakoje;
- 2) galima inicijuoti "kainų karą";
- 3) susilpninti konkurentų konkurencingumą išnaudojant kitus konkurencinio pranašumo veiksnius, svarbius jiems;
- 4) žemų kainų strategija padeda sumažinti potencialių konkurentų interesą įeiti į rinką - įėjimo kaštai gali būti dideli, o pelnas dėl žemų kainų neužtikrintas;
- 5) strategija naudinga pirkėjams, bet taip pat padeda ir juos "prisirišti";
- 6) pakaitalų atžvilgiu situacija tokia pati kaip 1 - 3 punktuose.

Firmos kaštus lemia visa jos elgsena kiekviename veiklos kaštų grandinės etape. Galima paminėti daug veiksnių, darančių įtaką veiklos kaštams: patirties panaudojimas (mastų ekonomika, proceso inovacija, produkto inovacija, mokymasis); pajėgumų panaudojimas (pastovių veiklos kaštų mažinimas, įsisavinimo kaštų mažinimas); resursų taupymas (resursų kontrolė, tinkama dislokacija); valdymo efektyvumas (stabilumas, efektyvesnis koordinavimas, sinergija); marketingas (efektyvi strategija, informuotumas, naujos galimybės); vertikali integracija (tinkamesni partneriai, mainų kaštų ekonomija).

Vienas tokių veiksnių, darančių nemažą įtaką žemų kainų strategijai, yra patirties kreivė, kurios esmė yra tokia: padvigubinus produktų / paslaugų išėigą, kiekvieno vieneto kaštai sumažėja tam tikra procentine dalimi. Šios kreivės įtaka pasireiškia keturiais pagrindiniais veiksniais - mastais, mokymusi ir patirtimi, proceso inovacija ir produkto kūrimo proceso pritaikymu strateginiam tikslui. Svarbiausia čia yra mastų ekonomikos kreivė, artima patirties kreivei: augant produkcijos apimtims, jos vieneto gamybos kaštai mažėja. Ji pasireiškia ne tik gamyboje, bet pritaikoma ir kitose veiklose.

Mastų ekonomikos kreivės reiškimuisi yra trys prielaidos [11, p. 212-236]:

- 1) specializacija, kuri padeda išvengti funkcijų dubliavimosi ir taip sutaupoma laiko arba formuojamas ekspertų grupės iš turimų darbuotojų, be to, specializacija didina organizacijos darbuotojų ištikimybę firmai;
- 2) daug technologijų, įrengimų, dažnai ir medžiagų nedalomos į mažesnius vienetus, ir jei jų įsigyjama neracionaliai didelėmis apimtimis, nukenčia veiklos efektyvumas, didėja kaštai;

3) tarp resursų ir išeigos nėra tiesioginės priklausomybės, kas reiškia, kad norint padidinti išėigą, nebūtina didinti resursų.

Tačiau su masto ekonomikos kreivės taikymu yra ne tik pranašumų, bet kyla ir problemų:

- apribojamos produkto diferencijavimo galimybės;
- atsiranda veiklos valdymo ir koordinavimo problemų;
- kyla darbuotojų skatinimo problemų;
- organizacija būna nelanksti ir tada sunku vykdyti sistemos pakeitimus.

Mokymosi ir patirties vaidmuo kaštų mažinimui taip pat labai svarbus. Patirtis, įgūdžiai ir kompetencija leidžia gerokai taupyti laiką, gerinti kokybę ir organizuotumą. Bet kurios sistemos efektyvumui kritinę reikšmę turi jos atskirų elementų ir posistemų koordinavimo kokybė. Bet kurios veiklos procesas yra koordinacijos tarp daugelio individualių veiksmų visuma. Pagal Grant'ą nuolatinis mokymasis ir tobulinimas gali sukurti sąlygas sistemai funkcionuoti "automatiškai".

Su mokymusi ir inovatoriškumu glaudžiai susijęs produkto kūrimo procesas. Sukuriamos prielaidos susiformuoti standartizuotai techninei ir intelektualinei jų kūrimo koncepcijai, atskiri elementai efektyviai išikomponuoja į naują visumą. Dėl to didėja kūrimo proceso universalumas ir mažėja kaštai.

Taikant patirties kreivę praktikoje, viena pasekmių būtų didėjanti firmos rinkos dalis. Daugelis empirinių tyrimų parodė esant ryšio tarp firmos turimos rinkos dalies ir veiklos efektyvumo, tačiau kas ką lemia sunku pasakyti - ar veiklos sėkmė rinkos dalies didėjimą, ar atvirkščiai.

Daugelyje biznio sričių naudojamų resursų kaina sudaro didžiąją bendrųjų veiklos kaštų dalį, todėl jų taupymas yra svarbi prielaida žemų kainų strategijai realizuoti. Bendriausiu požiūriu valdymo įtaka veiklos kaštų lygiui reiškiasi per veiklos stabilumą, įvairių resursų naudojimo efektyvumą bei galimybių naudojimą, derinant skirtingų BV ir posistemų pastangas.

Firmos, naudojančios žemų kainų strategiją, dažnai pasižymi vertikalios integracijos tendencija [27]. Tai joms sukuria palankias strategijos prielaidas restruktūrizuoti savo veiklą. Keletas būdų, padedančių įgyti konkurencinį pranašumą restruktūrizuojant įmonės veiklą, yra šie:

- perkeliant pajėgumus arčiau tiekėjų, vartotojų;
- naudojant skirtingus darbinius procesus;
- koncentruojantis į bazinį produktą, atsirandant papildomų paslaugų;
- randant pigesnių resursų;
- parduodant produktus per specializuotą arba savo kanalą;
- reikiama kryptimi didinant vertikalią integraciją.

Taigi, išvardyti kaštų taupymo būdai parodo dvi koncepcijas - veiklos kaštų grandinės analizę ir korporacinės veiklos restruktūrizavimą.

Autoriai Hammer ir Champy pateikia dar vieną labai populiarią kaštų mažinimo koncepciją, kuri vadinama "biznio proceso reorganizavimo" koncepcija [13, p. 276]. Jos esmė yra ta, kad permažstant ir perprojektuojant biznio vedimą, siekiant atlikti radikalius pasikeitimus, veiklos tobulinimą, reikia išskirti vieną klausimą ir atsakyti į jį: "jei veiklą pradėtume iš naujo, kaip dabar projektuotumėme šį procesą?"

Tokios koncepcijos realizavimo prielaidos yra šios [13, p. 276]:

- 1) kelių skirtingų veiklų (darbų) sujungimas į vieną;
- 2) darbininkų, darbuotojų įgalinimas priimti sprendimus;
- 3) procesai turėtų vykti kuo natūralesne seka;
- 4) procesai turi atsižvelgti į įvairias situacijas;
- 5) kontrolė vykdoma tik ten, kur tai turi ekonominę prasmę;
- 6) pastangos derinti centralizuotai ir decentralizuotai veiksmus.

Yra ir nemažai su žemų kainų strategija susijusių pavojų ir problemų:

- 1) per daug akcentuojant gamybos kaštus, nepakankamai įvertinami marketingo, serviso, tyrimų ir kiti veiksmų;
- 2) teikiamas nepagrįstai didelis dėmesys šalutiniams kaštų elementams;
- 3) nesutariant, kas daugiausia lemia veiklos kaštus, galima nukreipti dėmesį ne į priežastis, o į pasekmes;
- 4) gali būti pradėta taupyti tai, kas vartotojui yra vienas svarbių pirkimo motyvų;
- 5) taupant kaštus, nevystant resursų, gali įvykti esminiai pasikeitimai technologijoje, dėl ko visos kaštų mažinimo priemonės nebeteks prasmės, taip pat jei nebus pastebimi vartotojų poreikių kitimai;
- 6) ši strategija paprasčiausia ir aiškiausia, todėl lengviausiai imituojama, kas labai naudinga konkurentams.

1.1.3. Diferenciacijos strategija

R.Jucevičiaus knygoje "Strateginis organizacijų vystymas" (1996) pateikiamos diferenciacijos strategijos esmė yra pelno firmai gavimas, kuriant vartotojui vertę, kuri yra skirtinga ir didesnė negu siūlo konkurentai [13, p. 278]. Todėl čia labiausiai reikia paisyti vartotojo. Diferenciacijos strategijoje sujungiamas supratimas apie produktą ir vartotoją, taip pat poreikio nustatymo ir jo tenkinimo būdai.

Diferenciacija turi apimti visą organizacijos ir vartotojo santykių kompleksą, apčiuopiamus ir neapčiuopiamus aspektus. Apčiuopiami aspektai - tai susiję su matomomis produkto / paslaugos charakteristikomis ir galintys būti pasirinkimo veiksniais (pvz., dydis, forma, spalva ar kt.).

Neapčiuopiami ypatumai labiau pagrįsti emocijomis, socialiniais ir psichologiniais veiksniais (pvz., statuso siekis, individualumo siekis ir pan.).

Pasak Kotler, viena svarbiausių sąlygų, būtinų norint sėkmingai diferencijuoti produktą, yra tinkamas vartotojų segmentavimas, kurio principų yra labai daug ir įvairių. Tačiau diferencijuojant produktą labai svarbu įvertinti šias jo charakteristikas: vientisumą, tinkamumą, kokybę, inovatoriškumą.

Taigi, viskas, į ką firma turi atsižvelgti, siekdama patenkinti vartotoją, t.y. padidinti jo gaunamą naudą ir sumažinti jo ir savo kaštus, yra potenciali diferencijavimo bazė. Todėl labai svarbu suprasti, kurios produkto charakteristikos ir su juo susiję veiksniai yra vertingi vartotojui. Porter, Strickland, Grant ir kiti autoriai išskiria daugelį produkto ar jo pateikimo pasirinkimo atributų, leidžiančių vartotojui šį produktą įsigyti pigiau arba gauti didesnę vertę, naudą [13, p. 279]. Apibendrinamai jie grupuoti taip:

- pigesni produkto gamybos kaštai - pigesnės medžiagos, įrengimai, darbo jėga, mažesni laiko nuostoliai ir pan.;
- mažiau dėmesio reikalaujanti, paprastesnė produkto priežiūra;
- mažesnis papildomų išlaidų ar pastangų poreikis;
- suderinamumas su jau turimais įrengimais, instrumentais, buitinėmis priemonėmis;
- nemokamas konsultavimas, techninė pagalba;
- maža rizika, kad įrengimas suges pasibaigus garantiniam laikui.

Produkto vertę (naudą) taip pat didina tokie veiksniai ir savybės: patogumas ir naudojimo paprastumas; turėjimas daugiau teigiamų savybių; galimybė papildyti naujais priedais; komplektuotės pasirinkimo galimybė; naudojimo universalumas; neekonominių poreikių (prestižo, statuso, komforto ir kt.) tenkinimas.

Taigi, diferenciacija gali būti pasiekama per marketingą, žaliavų pasirinkimą, pateikimo būdus ir kanalus, gamybos procesą ir į produktą bei gamybos procesą orientuotus tyrimus [29].

Vadinasi, diferencijavimas didina produkto / paslaugos kainą. Šį didėjimą lemia tiesioginiai ir netiesioginiai kaštai, gaunami dėl negalėjimo naudotis masinės gamybos teikiamomis galimybėmis, taip pat papildomos išlaidos įvairiems su diferencijavimu susijusiems veiksams. Todėl gali pasirodyti, kad diferencijavimas sumažina pelną. Tačiau įvairiais tyrimais įrodyta, kad yra priešingai, pvz., kokybę ir pelningumą sieja tiesioginis ryšys, kaip ir investicija į inovacijas ar reklamą. Tad vertinant diferencijavimo strategijos finansavimą, reikia pasverti akcentuojamojo ypatumo vertę ir tai, kaip šią vertę suvokia vartotojas. Reikia pridurti, kad leisti pinigų tyrimams, identifikuojantiems ypatybes, kurių firma negalėtų deramai patenkinti, neapsimoka. Ir taip pat nėra reikalo akcentuoti, reklamuoti produkto ypatumus, kuriuos firma gali pasiūlyti, bet jie nėra svarbūs vartotojui.

Taigi, į problemą nustatant vertes, kurios reikšmingos vartotojui ir kurias gali pateikti firma, reikia žvelgti: arba iš vertės - kaštų grandinėje glūdinčių galimybių, arba iš galimų firmos veiksmų atskiruose tos grandinės etapuose. Tie etapai yra tokie:

1. Reikia sukurti vertės grandinę konkrečiai organizacijai. Jei vertės grandinė bus skirtinga pateikiant produktus įvairiems vartotojams, teks jiems sukurti skirtingas vertės grandines.
2. Išsiaiškinti, kas kiekvienoje grandyje gali būti unikalumo šaltinis, t.y. diferencijuoti produktą kiekviename grandinės etape, nustatyti veiksmus padėsiančius tai pasiekti, atributus palyginti su konkurentų.
3. Parinkti perspektyviausiai atrodančius grandinės elementus ir firmos veiksmų aspektus tam, kad nustatyti firmos potencialą diferenciacijai, parinkti prioritetinius atributus, išrinkti svarbiausią unikalumą (tą, kuris remsis unikaliais firmos sugebėjimais, resursais ir bus sunkiai nukopijuojamas).
4. Susieti organizacijos naudą su vartotojų nauda, t.y. diferenciacijos veiksmai, padedantys sukurti naudą vartotojui, turi būti susieti su veiksmis, kuriais siekiama naudoti firmai. Taigi, papildomą naudą firma gaus sukūrusi papildomą vertę vartotojui (sumažinusi jo išlaidas arba diferencijavusi produktą).

Išskiriamos šios diferenciacijos strategijos taikymo prielaidos:

1. Yra didelis diferencijavimo metodų pasirinkimas.
2. Vartotojai turi skirtingus norus.
3. Vartotojai vertina diferencijuotus produktus.
4. Nemažai konkurentų nenaudoja diferencijavimo strategijos arba ją naudoja nepakankamai kūrybiškai.

Tačiau diferencijavimo strategijos taikymas yra susijęs su tam tikra rizika:

1. Kaina dėl pastangų diferencijuoti produktą gali viršyti vartotojo suvokiamą naudą.
2. Gali pasikeisti vartotojų prioritetai vertinant produktus, ir jie pradės labiau akcentuoti kainą.
3. Diferencijavimas gali netekti prasmės, jei konkurentai savo prekę pradės pozicionuoti taip pat, o vartotojas nebeskirs šių produktų kaip skirtingų.
4. Galima klaida pozicionuojant, t.y. akcentuojama ne ta nauda, kuri svarbi vartotojui.
5. Dėl diferencijavimo gali suintensyvėti konkurencija rinkoje, t.y. išaugusi kaina sudomins konkurentus būsimu pelnu, tad jie ims tokios pat veiklos, kas sąlygos kainų mažinimą arba strategijos keitimą.
6. Per mažai pastangų skiriama komunikuoti vertę, t.y. pasitikima tik diferenciacija ir vartotojo nuovokumu.

1.1.4. Koncentracijos strategija

Koncentracijos strategijos esmė yra tame, kad firma koncentruoja savo pastangas ribotoje visos galimos rinkos dalyje, ribotoje geografinėje rinkoje ar tenkindama tik tam tikrus specialius poreikius [13, p. 283]. Konkurencinį pranašumą šiuo atveju firma įgyja dėl geresnės savo produkto / paslaugos diferenciacijos arba žemesnės kainos, arba dėl šių abiejų veiksnių, realizuojamų konkrečioje lokalinėje rinkoje.

Koncentracijos strategijos pranašumai. Vienas svarbiausių pranašumų išryškėja tada, kai tiesioginiai konkurentai nesugeba taip pat efektyviai aptarnauti šios specifinės rinkos. Konkurentams ši niša gali neatrodyti patraukli dėl ribotų veiklos apimčių ir būtinumo specializuoti bei su tuo susijusių papildomų kaštų [13, p. 283-285]. Analogiška situacija yra produktų pakaitalų atžvilgiu. Tiekėjų derybinė jėga mažėja dėl menko jų suinteresuotumo integruoti savo veiklą mažo segmento link, o vartotojai paprastai ištikimi specifinę paslaugą teikiančiai firmai.

Nors atrodo, kad koncentracijos strategija riboja potencialų augimą, paprastai ji būna gana sėkminga. Sėkmingos specializuotos firmos auga vystydamos savo sugebėjimus ir koncentruodamosios į geriausiai žinomas rinkas.

Vienas iš koncentracijos pranašumų yra tas, kad nereikia didelių resursų, norint įsitvirtinti dideliame segmente, sąlyginai nedidelė rizika ir nedideli potencialūs nuostoliai nesėkmės atveju. Be to, specializuojantis tam tikroje veikloje galima pasiekti tobulos technologijos, serviso, marketingo ir taip didinti savo konkurencinį saugumą bei apriboti riziką, kad bus nuspręsta diversifikuotis į nesusijusius BV. Stiprėdama firma gali augti, vystydama savo segmentą, formuodama jame naujus, papildomus poreikius, užimdama konkurento rinkos dalį ar bandydama parduoti iki tol jo nenaudojusiems vartotojams.

Šalia pranašumo, kurį teikia žemesnė negu konkurentų kaina bei gilesnė produkto diferenciacija, papildomą pranašumą teikia labiau fokusuota konkurencinė strategija, leidžianti geriau suformuoti norimą firmos įvaizdį, nustatyti aiškesnius veiklos tikslus, aiškiau suformuluoti organizacijos veiklos prasmę ir ją komunikuoti darbuotojams.

Pagrindinės koncentracijos taikymo prielaidos yra tokios:

1. Kai galima išskirti aiškius rinkos segmentus, turinčius specifinius poreikius, arba pakankami lokales ir santykinai saugias lokales rinkas. Vertinant šių rinkų perspektyvumą, reikia atsižvelgti į tokius parametrus: ar segmentas yra pakankamo dydžio? Ar jis turi augimo potencialą? Ar nėra labai svarbus konkurentams? Ar firma pajėgi šį segmentą efektyviai aptarnauti? Ar firmai būdingi tie konkurenciniai sugebėjimai, kurių reikia veikiant šiame segmente?

2. Kai firma neturi pakankamai resursų, kad galėtų naudoti mažesnės diferenciacijos strategiją, siektų tenkinti masinio vartojimo poreikius.
3. Kai firmos rinka ir produktas pasižymi deramu atsparumu potencialių konkurentų veiksams.
4. Kai iš segmento gaunamos stabilios pajamos, o ir veiklos apimtys yra adekvačios esamam ir artimiausiam potencialiam poreikiui.
5. Koncentracijos strategija tinka tokioms veiklos sritims, kurios nepasižymi sezoniškumu ir cikliškumu, nes priešingu atveju firma būtų priversta diversifikuoti savo veiklą ir dėl to prarastų koncentracijos teikiamus privalumus.

Kaip minėta, kuriant koncentracijos strategiją, svarbu tinkamai pasirinkti pagrindinį jos akcentą - žemą kainą ar didesnę diferenciaciją. Pasirinkus vieną jų, toliau tinka visi veiksmai, kurie buvo aptarti, nagrinėjant atkirai šias strategines alternatyvas. Kaip rodo praktika, nišoje perspektyviau naudoti diferencijavimo strategiją, kadangi neretai skirtumai tarp atskirų segmentų yra esminiai, o jų derinimas, koordinavimas nemažai kainuoja. Be to, esama pavojaus prarasti identitetą ir supanašėti su konkurentais.

Koncentracijos strategijos taikymo rizika. Ekonominiu aspektu ši strategija yra mažiau rizikinga negu bet kuri kita, bet ir ji nėra visiškai saugi. Pagrindinis pavojus yra firmos pažeidžiamumas dėl jos nelankstumo, nes visi jos įgūdžiai ir veikos technologija orientuoti į specialaus poreikio tenkinimą. Jei vyksta technologijos pasikeitimai ir kuris nors produktas tampa nebereikalingas arba mažėja jo kaina, ar tiesiog pakinta vartotojų poreikiai, tai gali sąlygoti visišką veiklos sustabdymą.

Veikla specifiniame segmente labai priklauso nuo makroprocesų, vykstančių išorinėje jos aplinkoje, nes ji dažniausiai susijusi su kitomis, stambesnėmis veiklomis ir papildo. Pasikeitimai šiose veiklose sąlygoja esminius sąlygų pakitimus ir specifiniame segmente.

Nusprendus taikyti koncentracijos strategiją, galimi dideli netiesioginiai nuostoliai, kadangi nepasinaudojama potencialia galimybe investuoti į pelningesnę, didesnių apimčių veiklą, laisviau manevruoti resursai ir galimybės. Per didelis prisirišimas prie savosios veiklos gali sutrukdyti laiku pereiti į naujas, augančias verslo sritis ir tuo užsitikrinti firmos augimo galimybę.

Konkurencijos požiūriu taip pat esama tam tikros rizikos, kad didesnė firma gali išplėsti savo veiklą į šį segmentą, sukurdamą analogiškai diferencijuotą BV ir, palaikydama ją finansiškai, išstumti iš šios rinkos jau veikiančią firmą. Taip pat gresia pavojus, kad kitas konkurentas, netgi mažiau pajėgus, gali rasti šiame segmente subsegmentą ir čia pozicionuoti savo firmą. Jei strategija bus sėkminga, jis nesunkiai gali išplėsti subsegmento ribas į visą segmentą.

1.2. Strategiškai valdomų įmonių ypatumai

1.2.1. Diversifikuotos organizacijos ypatumai

Šiuolaikiniame biznio pasaulyje sukuriama produktu dominuoja būtent diversifikuotos kompanijos, tačiau įrodyti, kad egzistuoja ryšys tarp diversifikacijos strategijos ir firmos sėkmės, mokslininkams dar nepavyko. Teigiama, kad diversifikacija pati savaime nelemia organizacijos sėkmės, kad ją būtina derinti su vidiniu valdymo potencialu.

Mainų kaštų teorija teigia, kad diversifikuotos organizacijos valdymo veiksmai leidžia gauti didesnę sinerginį efektą iš bendros atskirų savarankiškų vienetų veiklos, geriau panaudoti kapitalą ir kitus resursus, nes pagrindinis diversifikuotos įmonės valdymo uždavinys yra objektyvizuoti potencialią ekonominę naudą. Tuo trapu esant nesusietai diversifikacijai, sinerginis efektas būna mažesnis, arba jo iš viso nėra.

Tokios įmonės valdymas padeda geriau realizuoti mastų ekonomikos teiginius. Valdymo veiksniai leidžia gauti naujas žinias ar kompetenciją, įgytą vienoje struktūroje, pelningiausiai panaudoti kitose (pvz., intelektualusis "know-how" kapitalas).

Sunku spręsti, kuri susieta ar nesusieta (konglomeratinės) diversifikacijos forma sėkmingesnė, nes tokių pavyzdžių randama tarp abiejų rūšių organizacijų. Tačiau konglomeratinės kompanijos turi turėti didelį potencialą, kurio panaudojimas priklauso nuo valdymo kokybės. Derėtų sukurti vidinę kapitalo rinką, kuri būtų reguliuojama ir pranašesne už išorinę rinką, padėtų spręsti operatyvinės veiklos klausimus.

Kad būtų realizuota mastų ekonomika, diversifikuotos įmonės atskiri struktūriniai vienetai turi tarpusavyje kooperuotis, bet tam, kad efektyviai veiktų vidinė kapitalo rinką, jie turi tarpusavyje ir konkuruoti. Kooperavimui pasiekti reikalinga tam tikra centralizacija, kad būtų koordinuojamos bendros veiklos funkcijos. Struktūroms komunikuoti tarpusavyje padeda integraciniai mechanizmai. Bendradarbiavimo priežastis yra sėkmės dviprasmiškumas, kuris lemia ir skirtingą centrinių vadovų bei struktūrinių padalinių vadovų požiūrį į tai, kas yra jų veiklos rezultatas - organizacijos ar savarankiško vieneto sėkmė. Todėl čia labai svarbi organizacijos kultūros problema. Orientaciją į visuminę organizacijos sėkmę formuoti padeda veikianti vidinė kapitalo rinką, skatinimo už veikos rezultatus sistema, orientuota į asmeninį indėlį, siekiant bendro rezultato [4, p. 18].

Valdymo organizavimas konglomeratinės ir susijusios diversifikacijos kompanijose yra skirtingas. Susietos diversifikacijos centrinių vadovų pagrindinė misija yra objektyvizuoti potencialią naudą, kurią teikia susijusi veikla. Konglomeratinės kompanijos vadovų pagrindinis tikslas - pasiekti didžiausią naudą atskiruose nesusijusiuose vienetuose.

Taigi, išskiriami tokie konglomeratinių organizacijų ypatumai: struktūrinis neapibrėžtumas, vidinė diferenciacija, informacijos intensyvumas, integruotas optimizavimas, ryšių tarp struktūrų labilumas, organizacijos ribų sąlygiškumas, mokymasis ir testinumas.

1.2.2. Mašininės organizacijos ypatumai

Kai organizacijos veikla yra griežtai kontroliuojama, dažnai pasireiškia biurokratija, vadinasi, jai būdinga mašininė organizacijos struktūra (konfigūracija). Kiti tokios konfigūracijos požymiai yra šie. Visų pirma, tokia struktūra būdinga stambioms įmonėms, brandžioms, turinčioms susiformavusią kultūrą, veikiančioms pakankamai stabilioje aplinkoje, besistengiančioms standartizuoti savo veiklą. Vienas esmingiausių konfigūracijos bruožų yra kontrolė. Nors biurokratinė organizacija yra racionalumo įsikūnijimas, tačiau abejojama, ar tikslinga kiekvienai įmonei turėti griežtą ir visapusę kontrolę.

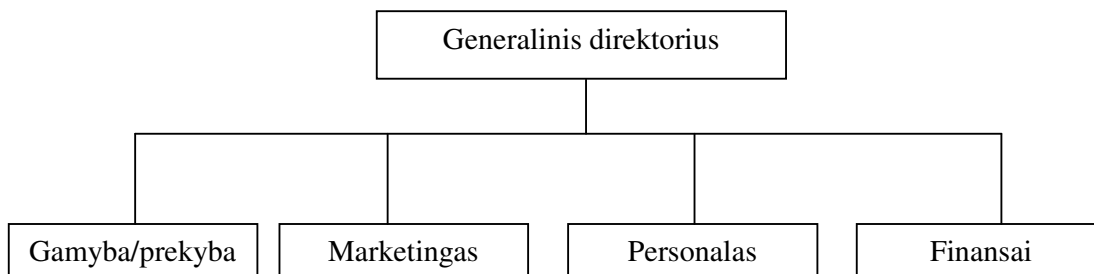
Dėl siauros specializacijos (darbuotojų veikla atsieta viena nuo kitos, jie orientuoti į konkrečias savo funkcijas, todėl iškyla komunikavimo problemų) mašininėje organizacijoje dažni konfliktai. Taip yra todėl, kad struktūra nepritaikyta integruotų problemų sprendimui per darbuotojų prisitaikymą, atskiri padaliniai dirba savo darbą, stengiasi išvengti nepageidautinos įtakos. Šios problemos aktualiausios ten, kur prasideda veiklos koordinavimas ir derinimas.

Tokias organizacijas geriausiai išreiškia funkcinė valdymo struktūra, kuri būdinga specializuotoms kompanijoms ir kuri išreiškia jos padalinių siaurą specializuotą funkcinę veiklą, kas leidžia suformuoti aukštą profesionalumo lygį, kuris gali tapti strateginio pranašumo pagrindu.

Tačiau jei reikia diegti kitokią strategiją, paremtą tarpfunkcine koordinacija, gali iškilti keblumų dėl siauro funkcinų specialistų požiūrio į veiklos sritį ir būdus strateginiam tikslui pasiekti. Kuo labiau jis skirsi, tuo sunkiau bus realizuoti strategiją, todėl gali tekti keisti ne tik žmones, bet ir visą struktūrą.

Žemiau pateikiama funkcinė valdymo-organizacinė struktūra ir išvardinami jos privalumai bei trūkumai [13, p. 320].

1 pav. Funkcinė valdymo - organizacinė struktūra



Šios struktūros 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 išmokymo kreivės efektą per patirtį funkcijoje.
6. Orientuota į veiklos efektyvumą.
7. Leidžia įgyti strateginį pranašumą per aukštą profesionalumą siaurai specializuotoje veikloje, funkcijoje.

Išskiriami tokie trūkumai:

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

1.2.3. Profesionalios organizacijos ypatumai

Tai demokratiška organizacija, kurioje valdžia paskirstyta tarp darbuotojų, nes jie kompetentingi spręsti daugelį svarbių reikalų. Be to, daugelis šių profesionalų tiesiogiai kontaktuoja su vartotojais ir gali tenkinti jų norus taip, kaip jiems atrodo geriausia. Žmonės čia labai motyvuoti veiklai, skirtingai nei mašininėje organizacijoje. Tačiau kartu profesionalioje organizacijoje kyla kai kurių veiklos kontrolės, ribotų pažiūrų suderinimo, koordinavimo, racionalaus prasmingumo ir netgi inovacijų problemų. Taip yra todėl, kad čia neįmanomas veiklos standartizavimas.

Darbuotojų koordinavimo problemos šioje organizacijoje būna tokio pobūdžio [4, p. 27]:

- Profesionalų veiklos koordinavimo su administracijos personalu, nes administracinis personalas pakliūna tarp dviejų skirtingų lygių - vadovų ir profesionalų, siekiančių duoti nurodymus ir paliepiamus.
- Profesionalų tarpusavio veiksmų koordinavimo, nes profesionali organizacija yra savotiška savarankiškų, autonomiškų individų grupė, kurią sieja poreikis naudoti bendrus resursus.

Abi šios problemos sąlygoja dažnus konfliktus, nes sunku tiksliai numatyti ir suderinti visas programas, tiksliai išskirti kompetencijas.

Taip pat yra kita problema - racionalaus prasmingumo užtikrinimo problema, t.y. sunku garantuoti, kad dėl savo autonomijos profesionalai visada veiks ne tik savo, bet ir visos organizacijos, kaip visumos, interesų labui.

Inovacijų problema profesionalioje organizacijoje taip pat priklauso nuo koordinacijos efektyvumo, mat esamąsias programas kūrybiškai tobulinti gali atskiri specialistai, tačiau naujų programų atsiradimą ir išvystymą žymia dalimi lemia kolektyviniai veiksmai, apimantys skirtingas sritis. Profesionalai organizacijoje dirba savarankiškai ir stabiliomis sąlygomis, o ne sprendžia naujas problemas, todėl koordinacinių ir kompleksinių veiksmų poreikis gali sukelti pasipriešinimą inovacijoms ir ją skatinamiems procesams [9].

Organizacijos vadovai stengiasi spręsti šias problemas, tačiau pasitelkdami tradicinius valdymo metodus, didindami kontrolę arba pradėdami tiesiogiai vadovauti profesionalams, t.y. įdiegdami hierarchinį valdymą, tokiu būdu apribodami jų galimybes kūrybiškai atlikti darbą, atsižvelgiant į vartotojų poreikių niuansus. To pasekoje suprastėja visos organizacijos veiklos kokybė. (Tai gali lemti ir specialistų nekompetentingumas, bet tai dar atskira problema.)

Tad norint išvengti tokioje organizacijoje anarchijos, naudojami šie veiksmingi valdymo metodai - finansinė veiklos kontrolė, taip pat aiškos filosofijos, nusakančios moralinius atsakingo darbuotojų ir vadovų elgesio standartų, suformavimas, nusakantis profesionalų darbo prasmę ir jų vaidmenį organizacijai. Vadinasi, pasikeitimus tokioje organizacijoje lemia ne vadovų inicijuojami sprendimai, bet lėtas profesionalų keitimo ir keitimosi procesas.

Viena priimtinausių valdymo-organizacinių struktūrų tokioje organizacijoje - matricinė struktūra, nes jai būdingi dvigubi valdžios, atskaitomybės ir skatinimo ryšiai ir taip užprogramuojamas derybų, konsensuso, įtakos pasidalijimo klimato sukūrimas. Tačiau pagrindinė matricinės struktūros problema ta, kad jos valdymui reikalingas itin kompetentingas ir autoritetingas vadybininkas. Be to, dėl komunikacijos sudėtingumo, prioritetų neaiškumo žmonės gali jausti diskomfortą, neapibrėžtumą.

Matricinės struktūros privalumai [13, p. 236]:

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, kam sugaištama daug laiko.
4. Sunku greitai priimti sprendimus reikia daug derinti.
5. Vysto organizacinę biurokratiją.

1.2.4. Vadovybės vaidmuo rengiant strategiją

Bet kokios kompanijos, bet ypač diversifikuotos, veiklos rezultatus žymia dalimi sąlygoja valdymo kokybė, kuri savo ruožtu priklauso nuo aukščiausio lygio vadovų požiūrio ir kompetencijos. Todėl, nagrinėjant stambių įmonių valdymo problemas, ypatingas dėmesys skiriamas pagrindinių vadovų komandos vaidmeniui. Vadovybės vaidmuo rengiant verslo strategiją geriausiai apibūdinamas Goold ir Campbel trijų organizacijos vadovų veiklos stilių teorija.

Goold ir Campbel išskyrė tris organizacijos vadovų veiklos stilius: strateginio planavimo, strateginės kontrolės ir finansinės kontrolės [13, p. 312]. Visų šitų stilių veiklos rezultatai skirtingi ir sąlygoja skirtingas strategijas. Pagrindinis veiksnys, lemiantis vienokį ar kitokį stilių, kurie kartu išreiškia strateginio valdymo funkcijas, yra vadovų mąstymo būdas, asmenybinės charakteristikos.

Jei nusveria strateginio planavimo stilius, organizacija orientuota į vystymąsi ar aktyvią poziciją savo aplinkoje. Prioritetinis dėmesys kontrolei rodo, kad akcentuojamas pozicijų išsaugojimas arba įsigalėjęs formalizuotas strateginis valdymas. Prioritetinį dėmesį finansinei kontrolei dažniausiai gali sąlygoti šios priežastys: sunki finansinė padėtis arba dominuojanti žemų kainų strategija.

Minėtų autorių surinkti duomenys rodo, kad egzistuoja dominuojančio stiliaus ir organizacijos dydžio priklausomybė. Daugelis didžiausių konglomeratiškai diversifikuotų kompanijų prioritetą teikia strateginei kontrolei, nes atskiri BV yra tiek savarankiški, kad patys gali kurti savo veiklos strategijas, vykdyti visą operatyvinę veiklą. Centrinį vadovų uždavinys - sekti jų dinamiką, strateginį vientisumą, pasekmes. Kompanijose, kurios yra tokio paties dydžio ar šiek tiek mažesnės, tačiau turi tarpusavyje susietų biznio vienetų, didesnis dėmesys skiriamas strateginiam planavimui, kurio esmė yra aktyvus informacijos apie įvykius ir procesus, vykstančius aplinkoje, rinkimas ir analizė, galimybių ir grėsmių identifikavimas bei jų derinimas su organizacijos silpnomis ir stipriomis savybėmis. Derinimo procese dalyvauja aukštesnio hierarchinio lygio vadovai, kurie turi būti gerai informuoti.

Taigi, vadovų vizijos sąlygoja kompanijų tapimą tuo, kuo jos yra dabar, nes vadovai turi savo asmeninį požiūrį į organizaciją ir veiklos būdus.

Kad kompanijų, kuriose nusveria finansinė kontrolė, valdymas būtų sėkmingas reikia:

- sudaryti finansinius biznio planus, kurių besąlygiškai turi laikytis tiek BV, tiek kompanija;

- suteikti BV savarankiškumą rengiant ir realizuojant savo strategiją ir taip padidinti vykdytojų atsakomybę už rezultatus.

Pagrindinė kompanijos vadovybės valdymo funkcija, esant prioritetinei orientacijai į finansų kontrolę, yra galimų nuostolių vengimo administravimas.

Šio įvairaus prioriteto kompanijos skiriasi daugiau tuo, kad organizacijose, orientuotose į strateginį planavimą, aukščiausio lygio vadovų įtaka yra stipresnė, nes jie aktyviau dalyvauja rengdami strategiją, sprendami su ja susijusius klausimus. Be to, kontrolė čia daug lankstesnė negu, ten kur prioritetinė yra finansinė kontrolė.

Kompanijose, orientuotose į strateginę kontrolę, strateginis planavimas vykdomas daugiau pačiame autonomiškame BV, dėl ko korporacinio lygio vadovai sunkiai gali pajėgti nuodugniau analizuoti skirtingas įvairių BV strategines alternatyvas [13, p. 313].

1.2.5. Strategijų rengimo etapai

Kaip teigia Kauno Technologijos Universiteto doc.V.Bartosevičiėnė, kuriant įmonės veiklos strategiją, reikia realizuoti keletą uždavinių, kurie atliekami tam tikruose strategijos rengimo etapuose [11, p. 246]:

- 1) susipažinti su esamomis strategijomis ir jų alternatyvomis;
- 2) atlikti įmonės verslo (mikro ir makro) aplinkos analizę;
- 3) atlikti ūkio šakos (konkurentų) analizę;
- 4) atlikti strateginės ir operatyvinės BV situacijos analizę - surinkti informaciją iš aplinkos bei apsvaistyti įmonės galimybes ir potencialias grėsmes;
- 5) suteikti visai vykdomai veiklai prasmingumą - suformuluoti BV misiją, viziją bei tikslus (uždavinius) ir visumą suprantamai pateikti šio proceso dalyviams;
- 6) strateginių alternatyvų formavimo ir jų palyginimo etape būtina išskirti svarbiausias strategines nuostatas ir parinkti tinkamą strategiją - išsiaiškinti konkurencinius aspektus ir suformuluoti pagrindinį konkurencinio pranašumo įgijimo principą (per žemesnę kainą, veiklos diversifikaciją, koncentraciją į vieną veiklą arba šių alternatyvų derinį);
- 7) numatyti veiklos akcentus, kuriais bus remiamasi siekiant įgyti konkurencinį pranašumą - kainą, novatoriškumą, resursus ar kita);
- 8) paskutinis etapas - strategijos realizavimas ir kontrolė.

Atlikus strateginės analizės stadiją, prasideda organizacijos strategijų formavimas. Ši procesą valdo organizacijos tikslinė orientacija (vizija, misija, tikslai). Vizija, misija ir tikslai su kitais faktoriais valdo ne tik formavimą, strateginių alternatyvų formavimą ir jų palyginimą, bet taip pat galutinių strateginių sprendimų parinkimą, bet ir pačios strateginės analizės sričių, metodų ir

organizavimo formų parinkimą. Čia organizacijos vizija, misija ir tikslai turi būti suformuluoti detaliai ir konkrečiai. Tačiau ir tolimesnio strategijos formavimo ir įgyvendinimo eigoje dažnai iškyla būtinybė ne vieną kartą patikslinti organizacijos tikslinę orientaciją. Organizacijos konkurencinis pranašumas nulemia daugybę faktorių. Tačiau formuojant organizacijos tikslinę orientaciją išskirtinis vaidmuo tenka 3 faktoriams (technologijoms, inovacijoms ir kokybei). Paprastai kokybė traktuojama kaip organizacijos klientų lūkesčiai apie organizacijos gaminamą produktą. Kartu su kitais aspektais jie visa tai įvertina (ar kokybė pateisina kainą). Ne visos kokybės yra organizacijų strateginis objektas. Požiūris apie visuotinę kokybės valdymą yra naujas požiūris. Jis gali būti įmonės valdymo strategijos dalimi [32].

2 DALIS. SITUACIJOS ANALIZĖ

2.1. Trumpa UAB "Lukoil Baltija" charakteristika

Panagrinėjus teorinius planavimo aspektus ir jais remiantis išnagrinėjami įmonės planai, strategija, tolimesnė plėtra, atlikta jos veiklos analizė. Tyrimo duomenys parinkti iš UAB „Lukoil Baltija“ metinių ataskaitų, įmonės, kurioje investuotas užsienio kilmės kapitalas, registravimo pažymėjimo, degalinių įvaizdžių tyrimo ataskaitos „2003 m. SIC rinkų tyrimai“ (žr. priedus).

2.1.1. Pagrindiniai UAB "Lukoil Baltija" veiklos įvykiai

Bendra Lietuvos ir Šveicarijos įmonė uždaroji akcinė bendrovė "Lukoil Baltija" buvo įkurta 1992 m. lapkričio 12 dieną. Savo veiklos pradžioje ši bendrovė tik koordinavo kompanijos "Lukoil" naftos srautą, žaliavų perdirbimą, produkcijos eksportą ir atsiskaitymus. Vėliau, keičiantis ekonominei situacijai, bendrovė pati pradėjo pirkti naftą, ją perdirbti, o gautus produktus realizuoti Lietuvos bei užsienio rinkoje. UAB "Lukoil Baltija" naftą perka Rytuose, kur mažesni transporto kaštai, todėl ir bendrovės parduodami naftos produktai yra pigesni nei konkurentų. Be to, naftos produktų kokybė yra aukšta, juos perka žinomos visame pasaulyje naftos kompanijos.

Per vienuolika darbo Lietuvos naftos bei naftos produktų rinkoje metus įmonė daug nuveikė, kol tapo viena stambiausių naftos prekybos kompanijų Baltijos šalyse. Per šį laikotarpį UAB "Lukoil Baltija" perdirbo ir realizavo 8,7 milijono tonų naftos, kompanijos apyvarta viršijo 2 milijardus 40 milijonų litų, o grynasis pelnas siekė per 100 milijonų litų. Per palyginus trumpą gyvavimo laikotarpį UAB "Lukoil Baltija" nuėjo kelią nuo keliolika darbuotojų turinčios įstaigos iki milijardinę apyvartą pasiekiančios kompanijos. Šiandien "Lukoil Baltija" ir jos filialuose bei dukterinėse įmonėse darbuojasi daugiau nei 2 tūkstančiai darbuotojų.

Būdama didžiulio ir sudėtingo naftos verslo dalimi, "Lukoil Baltija" dirbo pagal šio verslo įstatymus, dėsnius ir tendencijas.

1996 – ieji metai.

UAB "Lukoil Baltija" 1996 metai, tapo esminių pasikeitimų metais. 1996 – aisiais bendrovė pastatė 11 degalinių ir įsigijo Kėdainių kuro bazę. 1996- aisiais "Lukoil Baltija" filialus Lietuvos miestuose ir regionuose reorganizavo į dukterinę įmonę "Lukoil Baltija Servisas". Dabar ši bendrovė pagal nuomos sutartį valdo visas "Lukoil Baltija" degalines Lietuvoje. Centralizacija padėjo supaprastinti finansinius atsiskaitymus, operatyviai spręsti kasdienes problemas, organizuoti prekių tiekimą, degalinių aptarnavimą.

Per 1996 metus "Lukoil Baltija" tapo vienu iš pagrindinių AB "Mažeikių nafta" partnerių. 1996 – aisiais bendrovė pateikė į rinką tris ketvirtadalius visos Mažeikiuose perdirbtos naftos, tuo užtikrindama "Mažeikių naftos" darbą. Todėl galima teigti, kad UAB "Lukoil Baltija" Lietuvoje atlieka naftos rinkos stabilizatoriaus vaidmenį. Jau dabar Lietuvos vartotojai gali rinktis ką pirkti – Vakarų kompanijų benziną ar pigesnę, bet niekuo ne prastesnę lietuvišką.

Apžvelgiant 1997 metų "Lukoil Baltija" darbo rezultatus reikėtų akcentuoti dvi pagrindines kompanijos veiklos sritis: naftos pirkimą, jos perdirbimą AB "Mažeikių nafta" ir veikiančio degalinių tinklo eksploataciją bei plėtojimą.

1997 – ieji metai.

Per 1997 metus "Lukoil Baltija" nupirko ir perdirbo 511880 tonų naftos 1,65 karto mažiau nei 1996 metais. Šiuos neigiamus pokyčius lėmė keletas veiksnių. Visų pirma Lietuvos didmeninės prekybos naftos rinkoje labai padidėjo konkurencija, be to Europoje sumažėjo didmeninės benzino ir dyzelinio kuro kainos. Atsižvelgdama į tai, kompanija daugiausia dėmesio skyrė mažmeninės prekybos infrastruktūrai plėsti.

1997 metų pradžioje "Lukoil Baltija" turėjo 28 šiuolaikines degalines. Per 1997 metus pastatė dar 10. 1997- aisiais kompanija toliau intensyviai skverbėsi į penkių didžiausių Lietuvos miestų rinką - Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio.

1997 metais pajamos, gautos iš mažmeninės prekybos degalais, sudarė daugiau nei pusę visų "Lukoil Baltija" pajamų. Tai buvo pirmas kartas per visą kompanijos gyvavimo laikotarpį. Įmonės strategija bei didelė mažmeninės prekybos degalais konkurencija nulėmė prioritetines kompanijos investicijų kryptis.

1998 – ieji metai.

1998 metai buvo sunkūs ir įtempti tiek ūkine, tiek ir finansine prasme. 1998 metais kompanijos veiklai turėjo įtakos prasidėjusi pasaulinė naftos ir jos produktų kainų krizė. Metų pradžioje sparčiai krito naftos ir jos produktų kainos. Perkant naftą iš Rusijos metų pradžioje susiformavo naftos produktų likučių, kurie buvo brangesni nei rinkoje esančios kainos. Todėl 1998

m. pirmame ketvirtyje buvo patirtas 1,7 mln. Lt nuostolis. Vėliau, siekdama sumažinti pasaulinės krizės įtaką, "Lukoil Baltija" mažino naftos perdirbimo apimtis AB "Mažeikių nafta", pradėjo daugiau pirkti žaliavos, kuri buvo parduodama naftos perdirbimo įmonei. Tokiu būdu UAB "Lukoil Baltija" nuo gegužės mėnesio savo naftos produktų perdirbdavo tik tiek, kiek galėjo realizuoti per savo mažmeninės prekybos tinklą Lietuvoje ir Latvijoje. Nepaisant susidariusių sunkumų metų pradžioje, pirmojo ketvirčio nuostoliai birželio mėnesį buvo sumažinti perpus, o metus bendrovė baigė turėdama 2,37 mln., Lt pelną.

Veikiama pasaulinės naftos krizės, o vėliau Rusijos finansų krizės, didžiulės konkurencijos sąlygomis kompanija ir toliau stengėsi išsaugoti ir plėtoti savo įtaką mažmeninės degalų prekybos rinkoje. Todėl įmonė iš esmės sumažino apyvartinių lėšų poreikį, ėmė dirbti racionaliau, su mažesnėmis atsargomis, mažino valdymo personalą, eksploatuojamų degalinių personalą, reorganizavo mažmeninės prekybos tinklo filialų struktūrą. Vietoje devynių UAB "Lukoil Baltija Servisas" filialų metų pradžioje liko tik keturi filialai. Tai leido 1998 metais papildomai sutaupyti beveik 0,5 mln. Lt. Kartu tai buvo geras pagrindas 1999 metams. Per metus degalinių tinklo ir jos infrastruktūros plėtrai išleista daugiau kaip 12 mln. Lt. Todėl 1998 m. pabaigoje UAB "Lukoil Baltija" Lietuvoje turėjo 47, o Latvijoje -13 degalinių, iš esmės buvo baigta Kėdainių naftos produktų bazės rekonstrukcija.

1999 – ieji metai.

1999 metais toliau buvo stiprinamos bendrovės pozicijos Lietuvos rinkoje, siekiant pritraukti naujų klientų. Tai lėmė gausesnis ir geresnis paslaugų asortimentas, degalinėse esantis parduotuvių tinklas, lanksti kainų politika, klientų poreikių ir rinkos konjunkcijos analizė. Todėl degalinių tinklo realizacija 1999 metais pasiekė beveik 18 mln. Lt, o automobilių plovyklų ir automobilių serviso paslaugos išaugo iki 2,14 mln. Lt. Mažmeninės prekybos tinkle bendrovė kasdien parduodavo vidutiniškai 364 tonas įvairių degalų, už 50 tūkst. Lt įvairių prekių ir suteikdavo paslaugų už 5,9 tūkst. Lt.

1999 metais bendrovė, užimanti apie 20 procentų rinkos, tapo mažmeninės degalų prekybos lydere Lietuvoje. Tai buvo svarus laimėjimas kompanijos istorijoje.

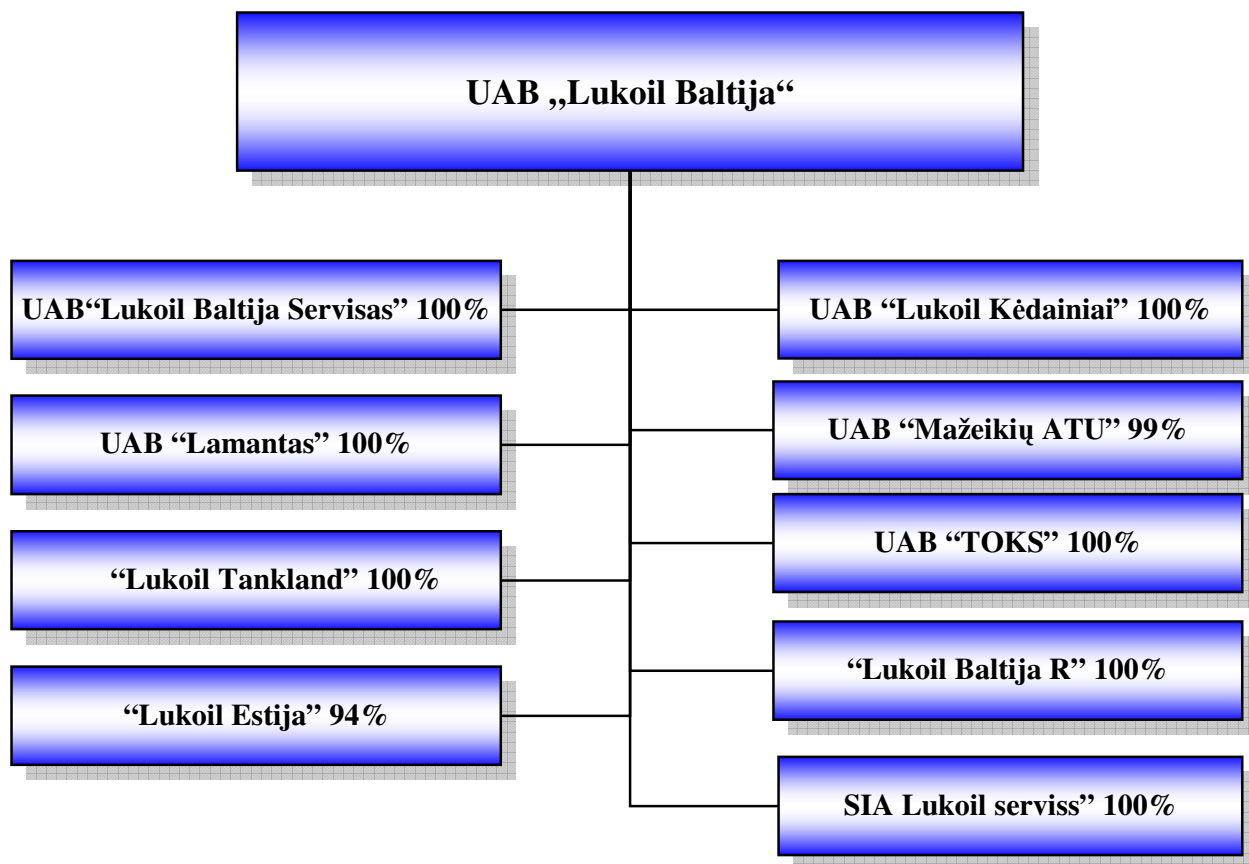
2002-ieji metai

2002 metais kompanijos struktūrą jau sudarė 9 dukterinės kompanijos: 7 – Lietuvoje, po vieną Latvijoje ir Estijoje. UAB „Lukoil Baltija“ grupės struktūra ir jos dalyvavimas joje parodytas 3-ame paveikslėlyje.

2003-tieji metai

2003 metais kompanija pardavė UAB "TOKS", perėmė bankrutuojantį AB "Lietuvos kūrą" ir intensyviai pradėjo vykdyti degalinių rekonstrukcijos darbus.

2.1.2. UAB „Lukoil Baltija“ organizacinė valdymo struktūra



3 pav. UAB „Lukoil Baltija“ 2003 m. grupės struktūra

Trumpai pateikiamos įmonės bei jos padalinių valdymo schemos. Pavyzdžiu paimta pačios UAB „Lukoil Baltija“ valdymo schema UAB „Lukoil Baltija“ Servisas bei vienos degalinės schema.

UAB „Lukoil Baltija“ išorinė valdymo struktūra

Šiuo metu UAB „Lukoil Baltija“ struktūrą sudaro 3 užsieninės kompanijos: Latvijoje, „Lukoil Baltija R“, kuri dar turi savo dukterinę kompaniją, kuri kuruoja mažmeninę prekybą - Lukoil Serviss. Estijoje „Lukoil Eesti“ turinti taip pat dukterinę įmonę kuriojančią mažmeninį prekybos tinklą - „Lukoil Tankland“ ir šiuo metu esanti prijungimo procese „Lukoil Baltarusija“. Be dukterinių kompanijų užsienyje UAB „Lukoil Baltijos“ struktūrą Lietuvoje sudaro 5 dukterinės kompanijos: UAB „Lukoil baltija“ Servisas, UAB „Mažeikių autotransporto ūkis“, UAB „Tolimojo keleivinio transporto kompanija“ (TOKS), UAB „Lamanatas“, UAB „Lukoil Kėdainiai“. UAB „TOKS“ šiuo metu yra pardavimo procese.

UAB "Lukoil Baltija" užsiima didmenine naftos ir naftos produktų, tepalų prekyba. Tai motininė kompanija, kurioje sukoncentruotas visas valdymo aparatas.

Lukoil Baltija Servisas

UAB "Lukoil Baltija" Servisas įkurtas 1996 metais reorganizuojant UAB "Lukoil Baltija". Pagal nuomos sutartį bendrovė nuo 1996 m. valdo visas "Lukoil Baltija" degalines Lietuvoje. Įmonę sudaro keturi filialai didžiuosiuose Lietuvos miestuose: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose. Šiuo metu įmonėje dirba 1201 darbuotojai.

Lukoil Kėdainiai

UAB "Lukoil Kėdainiai" įkurta 1996 metais. Vėliau reorganizuota į atskirą dukterinę įmonę, kurios specializacija degalų kaupimas, saugojimas bei didmeninė prekyba. Vienu metu UAB "Lukoil Kėdainiai" galima saugoti iki 13 380 kubinių metrų degalų. Įmonėje dirba 46 darbuotojai. Įmonės planuose yra naikinti Lukoil Kėdainiai kaip atskirą įmonę ir padaryti ją kaip UAB "Lukoil baltija" filialą.

Mažeikių Autotransporto Ūkis

UAB "Lukoil Baltija" 1995 metais įsigijo pagrindinį AB "Mažeikių autotransporto ūkis" akcijų paketą. 1996 metais įmonė buvo reorganizuota į uždarytą akcinę bendrovę. UAB "Mažeikių autotransporto ūkis" pagrindinė užduotis - degalų pristatymas į "Lukoil Baltija" degalines ir kitų užsakovų aptarnavimas visoje Lietuvoje.

Lamantas

UAB "Lamantas" įkurta 1996 metais. Bendrovė turi radijo stotį "Ventus". Radijo stotis programas transliuoja FM bangų ruože 105.6 MHz dažniu ir girdima Mažeikiuose, Mažeikių, Telšių, Plungės, Skuodo bei Akmenės rajonuose. Įmonė dar turi savo filialą Marijampolėje, Kapsų radijo stotį.

Tolimojo Keleivinio Transporto Kompanija

UAB "Tolimojo keleivinio transporto kompanija" TOKS daugiau kaip 50 metų buvo vienos iš didžiausių Lietuvos įmonių SP UAB Vilniaus autobusų parkas sudėtinė dalis. Nuo 1996 metų gruodžio mėnesio 17 dienos "TOKS" tapo savarankiška kompanija, autobusais vežančia keleivius tarptautinio, tolimojo bei vietinio susisiekimo maršrutais, bei teikiančia autobusų stoties, smulkių siuntų vežimo maršrutiniais autobusais, bagažo saugojimo, autobusų nuomos, remonto ir kitas paslaugas. 2000m. rugpjūčio mėn. UAB "TOKS" tapo "Lukoil Baltija" dalis. Šiuo momentu UAB "TOKS" ieškoma pirkėjo. Motyvai – įmonė nėra tiesiogiai susijusi su visos įmonės veikla.

UAB "Lukoil Baltija" linkusi apimti kiek įmanoma daugiau jai artimų ar tiesiogiai susijusių kompanijų: degalinės, naftos perdirbimo gamyklos ir pan. Įmonės plėtros planas yra pastatyti, nupirkti kuo daugiau degalinių ir užimti kuo didesnę rinkos dalį. Taip pat nėra atmetama versija,

kad įmonei reikalinga ir naftos perdirbimo įmonė. Dėl šitos priežasties įmonė ir stengiasi atsikratyti visomis įmonėmis, kurių veikla tiesiogiai nepadeda įmonei plėstis, o tiesiog naudoja jos lėšas.

UAB "Lukoil Baltija" išorinė organizacijos struktūra pavaizduota 1 ir 2 prieduose, o vidinė struktūra – 3 priede.

Vidinė UAB "Lukoil Baltija" valdymo schemos detalizacija

UAB "Lukoil Baltija" vidinę organizacijos schemą galite pamatyti 3 priede.

Kalbant apie įmonės valdymą, tai trumpai būtų galima pasakyti, kad įmonę valdo generalinis direktorius. Jam tiesiogiai pavaldūs keturi pavaduotojai, vidinio audito skyriaus viršininkas, teisininkas, padėjėjas, direktorė personalui ir sekretoriatas.

UAB "Lukoil Baltija" dukterinėse kompanijose veikia panaši vidinė valdymo schema.

Taigi generaliniam direktoriui pavaldūs skyriai.

Vidinio audito skyrius – užsiima įvairiais paskaičiavimais, kiek įmonės uždirba, kiek išleidžia ir kaip paskirsto lėšas įmonės viduje.

Teisinis skyrius užsiima teisiniais įmonės reikalais. Atstovauja įmonę teismuose, sudarinėja sutartis. Užtikrina teisingą jų vykdymą.

Direktorė personalui yra pavaldumui ūkio dalis. Į ją įeina vairuotojai, administratorė bei ūkvedys. Taigi direktorė personalui ne tik sudarinėja darbo sutartis, rūpinasi personalo mokymu, bet ir šiek tiek kuruoja sekretoriato, bei ūkio dalies darbą.

Generalinio direktoriaus pavaduotojas mažmeninei prekybai yra atsakingas už mažmeninę degalų prekybą t.y už UAB "Lukoil Baltija" Servisas sėkmingą darbą. Visas problemas susijusias su prekyba degalinėse sprendžiamos pasitelkus UAB "Lukoil Baltija" Servisas generalinį direktorių. Įvairios akcijos vykstančios degalinėse, nuolaidų taikymo sistema taikoma tik jam patvirtinus.

Generalinio direktoriaus pavaduotojas didmeninei prekybai atsakingas už didmeninę prekybą Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje ir Baltarusijoje. Jis reguliuoja degalų srautus šiose respublikose. Jam pavaldūs yra komercijos skyrius, alyvų ir tepalų skyrius bei saugos struktūros tarnyba.

Komercijos skyrius užsiima didmenine degalų prekyba visame Pabaltijo regione. Sudarinėja sutartis, derasi su pirkėjais bei pardavėjais. Įmonė prekiauja dyzelinių kuru, benzinu A-80, benzinu A-92, benzinu A-95, krosnių kuru. Jie tai pat reguliuoja žaliavos t.y naftos tiekimą ir perdirbimą AB "Mažeikių naftoje"

Tepalų ir alyvų skyrius prekiauja tepalais. Jie tai pat sudarinėja sutartis derasi su klientais ir tiekėjais. Pagrindiniai tiekėjai - tai Lukoil ir Addinol.

Šio metu UAB "Lukoil Baltija" yra viena didžiausių įmonių Lietuvoje užsiimanti didmenine alyvų ir tepalų prekyba. Taip pat, dėka esamo plataus LUKOIL degalinių tinklo, kurį sudaro

daugiau negu 100 degalinių, užima didžiąją dalį alyvų ir tepalų mažmeninės rinkos. UAB "Lukoil Baltija" eksploatuojamas šiuolaikiškiausias bei stambiausias alyvų ir tepalų sandėlių ūkis, esantis geografiniame Lietuvos centre - Kėdainiuose, užtikrina greitą bei pastovų alyvų ir tepalų pristatymą pirkėjui.

Generalinio direktoriaus pavaduotojas finansams atsakingas už įmonės finansus. Jis reguliuoja piniginius srautus. Jam pavaldūs yra ekonominis skyrius, buhalterija bei draudimo vadybininkas.

Ekonominis skyrius sudarinėja įmonės veiklos prognozes, skaičiuoja įmonės investicijų atsiperkamumą, sudarinėja ilgalaikius planus.

Buhalterija veda įmonės veiklos apskaitą, pateikia duomenis apie esamą įmonės padėtį, išiskolinimus, apyvartines lėšas ir pan.

Draudimo vadybininkas atsakingas už įmonės turto draudimą. Jis glaudžiai bendrauja su draudimo brokeriu, kuris padeda rūpinasi mašinų, degalinių bei darbuotojų draudimu. Padeda sudaryti įmonei naudingas sutartis su Lietuvos draudimo kompanijomis, sudarinėja sutartis, ieško bendrovių siūlančių įmonei geriausias sąlygas. Atsitikus draudiminiam įvykiui padeda sutvarkyti dokumentaciją, ir rūpinasi kad žala įmonei būtų atlyginta.

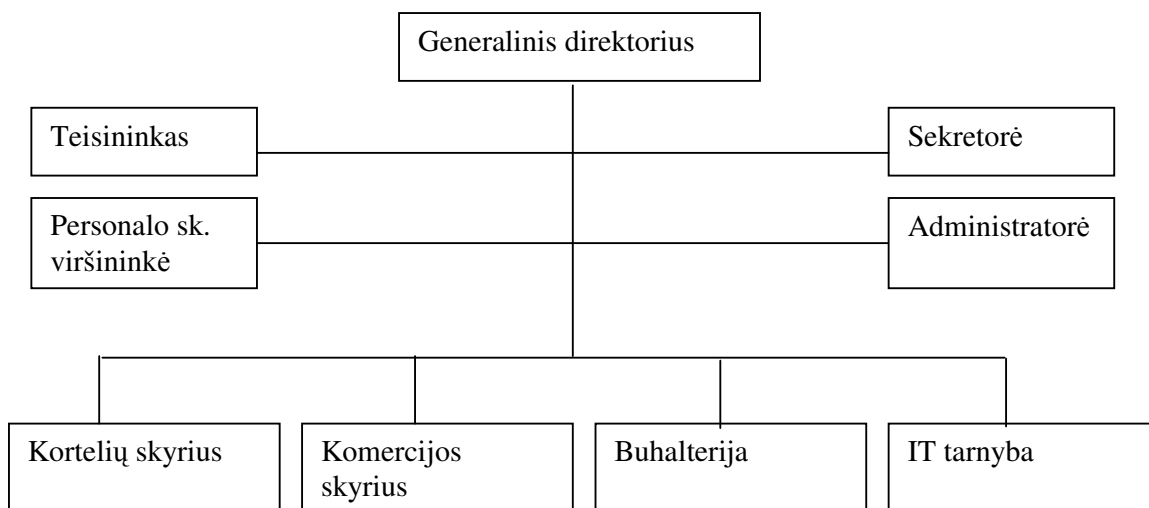
Generalinio direktoriaus pavaduotojo vystymui rankose visa įmonės plėtra. Jam pavaldūs statybos, informacinės tarnybos skyriai, bei vyriausiasis inžinierius. Generalinio direktoriaus pavaduotojas vystymui teikia pasiūlymus generaliniam direktoriui dėl naujų degalinių statybų, rekonstrukcijų, įrangos modernizavimo. Vietos analizė, biznio planas, statybos firmų atranka, projektų analizė, vadovavimas – visa tai generalinio direktoriaus pavaduotojo vystymui darbas.

Kompiuterizavimo reikalais rūpinasi informacinių technologijų skyrius. Darbas ofisuose ir degalinėse yra pilnai kompiuterizuotas. Įmonėje yra nuolat atnaujinama programinė įranga ir technika. Kiekvienas darbas yra palengvinamas sukuriant ir pritaikant tam tikras programas. Naujos idėjos projektai yra aptariami su generalinio direktoriaus pavaduotojų vystymui ir gavus patvirtinimą vykdomi.

Statybos skyrius atsakingas už degalinių statybą, rekonstrukciją bei įvairių leidimų, liečiančių statybos darbus ir saugą gavimą. Dizaino darbams bei įrangos degalinėse aprūpinu taipogi rūpinasi statybos padalinys. Statybas atlieka samdytos įmonės, skyrius tiesiog kontroliuoja jų darbą, parenka rangovus, derina projektus, pateikia užsakymus.

Generalinio direktoriaus pavaduotojui vystymui taip pat pavaldus ir vyriausias inžinierius. Jis užtikrinanti techninę degalinės būklę: įrangos montavimas, derinimas, kuro talpos, pistoletai.

Žemiau pateikiama vidinė LBS valdymo schemos detalizacija (žr. 4 pav.).



4 pav. UAB “Lukoil Baltija” Servisas pavaldumo schema

UAB “Lukoil Baltija” Servisas valdo generalinis direktorius. Jam pavaldūs yra sekantys skyriai:

Kortelių skyrius – rūpinasi kortelių padarymu, sutarčių pasirašymu. Jie tai pat seka kortelių likučius, esant nemokumui jas blokuoja. Šis skyriaus taip pat turi po vieną vadybininką filialuose.

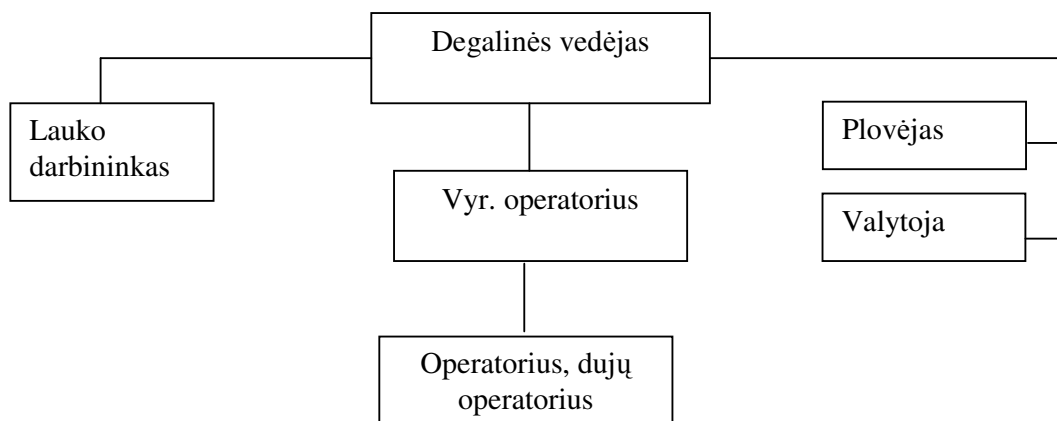
Komercijos skyrius – rūpinasi maisto, buitės bei kitų produktų, išskyrus degalus, tiekimu į degalines, jų reklama, išdėstymu, laikymu, paslaugų kokybe. Komercijos skyrius taip pat turi po vadybininką kiekviename filiale.

Buhalterija - veda įmonės veiklos apskaitą, pateikia duomenis apie esamą įmonės padėtį, išskolinimus, apyvartines lėšas ir pan.

Informacinių technologijų tarnyba užtikrina nenutrūkstamą informacijos tiekimą tarp degalinių, darbą su bankais, bankinėmis kortelėmis, terminalais. Jie tai pat sistemina kortelių, komercijos bei buhalterijos duomenis (žr. 4 pav.)

Įmonės filialuose vyrauja tokia pati organizacinė schema. Kiekvienas filialas turi po direktorių, sekretorę, personalo specialistą, programuotoją, kortelių bei komercijos vadybininką. Filialai tiesiogiai atsakingi už degalinių darbą.

Darbuotojai dirbantys degalinėse yra skirstomi į degalinės vedėjus, vyr. operatorius, operatorius, dujų operatorius. Degalinėse tai pat gali būti, plovėjas, valytoja, lauko darbininkas (žr. 5 pav.).



5 pav. Pavaldumas degalinėje

2.3. UAB “Lukoil Baltija” produktai

UAB “Lukoil Baltija” prekiauja įvairių rūšių degalais: dyzeliniu kuru, benzinu A-80, benzinu A-92, benzinu A-95, krosnių kuru. Žaliava šiems produktams naftotiekiu yra tiekiamas iš Rusijos, perdirbama AB “Mažeikių naftoje” ir prekiaujama tiek didmeninėje rinkoje tiek mažmeninėje, per savo degalinių tinklą. Be prekybos degalais įmonė dar prekiauja ir tepalais. Įmonė išskirtinai prekiauja tik “Lukoil” bei Addinol tepalais.

“Lukoil” tepalai ir alyvos

Visos LUKOIL alyvos ženklina pagal tarptautinius SAE ir API standartus, kurie leidžia šios produkcijos kokybę gretinti su kitais garsių gamintojų gaminiais. LUKOIL - tai vienas pirmiausių Rusijos gamintojų, kurio produkcija buvo licenzijuojama tokių automobilių gigantų kaip: Mercedes Benz; BMW; Volkswagen ir kt.

“Addinol” tepalai ir alyvos

ADDINOL prekiniu ženklu pažymėti tepalai gaminami jau daugiau negu 60 metų. Šiuo metu ši firma gamina virš 200-ų šimtų pavadinimų produktų. ADDINOL Lube Oil GmbH ypatingą dėmesį skiria aukščiausios kokybės pramoninių bei transporto priemonėms skirtų firminių alyvų ir tepalų kūrimu. Išskirtiniai ADDINOL bruožai - tai aukščiausia kokybė bei patraukli kaina. ADDINOL Lube Oil GmbH suteiktas sertifikatas DIN EN ISO 9001.

2.3.1. Kreditinės ir debetinės kortelės

Lukoil mokėjimo kortelė - tai patogiausias atsiskaitymo už degalus bei paslaugas Lukoil degalinių tinkle būdas. Lukoil kortelė suteikia galimybę atsiskaityti už kurą bei paslaugas, be grynų pinigų, visose Lukoil degalinėse Lietuvoje.

Lukoil kortelių naudotojai už kurą bei paslaugas gali atsiskaityti daugiau nei šimte degalinių. Kortelės aptarnaujamos ir mūsų partnerių degalinėse. Sutarties galiojimo laikotarpiui kortelės išduodamos ir aptarnaujamos nemokamai, taigi kortelę gali turėti kiekvienas.

Lukoil mokėjimo kortelės patogiu valdyti ir kontroliuoti. Kortelės galima pagaminti su įvairių kombinacijų paslaugomis (pasirenkant vieną ar kelias kuro rūšis taip pat paslaugas). Kortelei galima nustatyti mėnesinį kuro limitą, bet kurią dieną galima gauti kortelės išsklotinę už kliento pageidaujamą laikotarpį. Kortelių išsklotines už ataskaitinį mėnesį gaunama kartu su sąskaita faktūra paštu ir el.paštu.

Lukoil kortelių nuolaidų sistema yra susieta su įsigyjamu kuro kiekiu. Pirkdami daugiau gaunate didesnę nuolaidą. Įmonėms yra siūlomi du atsiskaitymo už degalus tipai: debetinis (išankstinio mokėjimo) ir kreditinis. Pasirinkę išankstinio mokėjimo variantą klientai gali naudotis šiais privalumais:

- Paprasta kortelių įsigijimo procedūra - norint gauti debetinę mokėjimo kortelę reikia įmonės registravimo pažymėjimo.
- Mokėti iš anksto už visą mėnesį nebūtina, klientas moka kiek nori ir kada nori. Kortele galima naudotis kai kliento sąskaitoje yra daugiau nei 100 litų.
- Debetinių kortelių naudotojams siūlomos labai palankios sąlygos mokant už degalus.
- Sąskaitą faktūrą atsiunčiame paštu, kliento nurodytu adresu.
- Klientui pageidaujant, apie sąskaitos likutį galima informuosim kiekvieną dieną, nurodytu el. paštu.

Klientams pasirinkusiems kreditinį mokėjimo variantą, siūloma:

- Beprocentis kreditas iki 45 dienų.
- Sutartis pasirašoma 4 darbo dienų laikotarpyje, pateikus reikalingus dokumentus.
- Kortelių skaičius neribojamas.
- Sąskaitą faktūrą ir pilną kortelių išsklotinę el.paštu klientas gaus jau pirmomis mėnesio dienomis.

2.3.2. Nuolaidų kortelės fiziniams asmenims

Fiziniams asmenims skirtos LUKOIL kortelės galioja Lietuvoje, Latvijoje bei Estijoje. Šios kortelės suteikia 5 centų nuolaidą visų rūšių kurui, 20% nuolaidą plovyklos paslaugoms, ir 5% nuolaidą prekėms su kai kuriomis išimtimis.

Šios kortelės platinamos bendrovės IF draudimas atstovybėse kartu su vairuotojų civilinės atsakomybės draudimu, taip pat bendrovėje VB Lizingas perkant automobilį išsimokėtinai. Tai pat nuolaidų kortelę asmuo gali gauti dalyvaudamas įmonės rengiamose akcijose.

2.3.3. Paslaugos

Be produktų kompanija parduoda dar ir paslaugas, tai plovyklos, draudimo paslaugos degalinėse. Degalinėje Jūs tai pat galite pasinaudoti oro siurbliu ir prisipūsti padangas, išpilti vandens bei nusipirkti įvairių reikalingiausių prekių. Didesnėse degalinėse galite užkąsti ar atsigerti kavos.

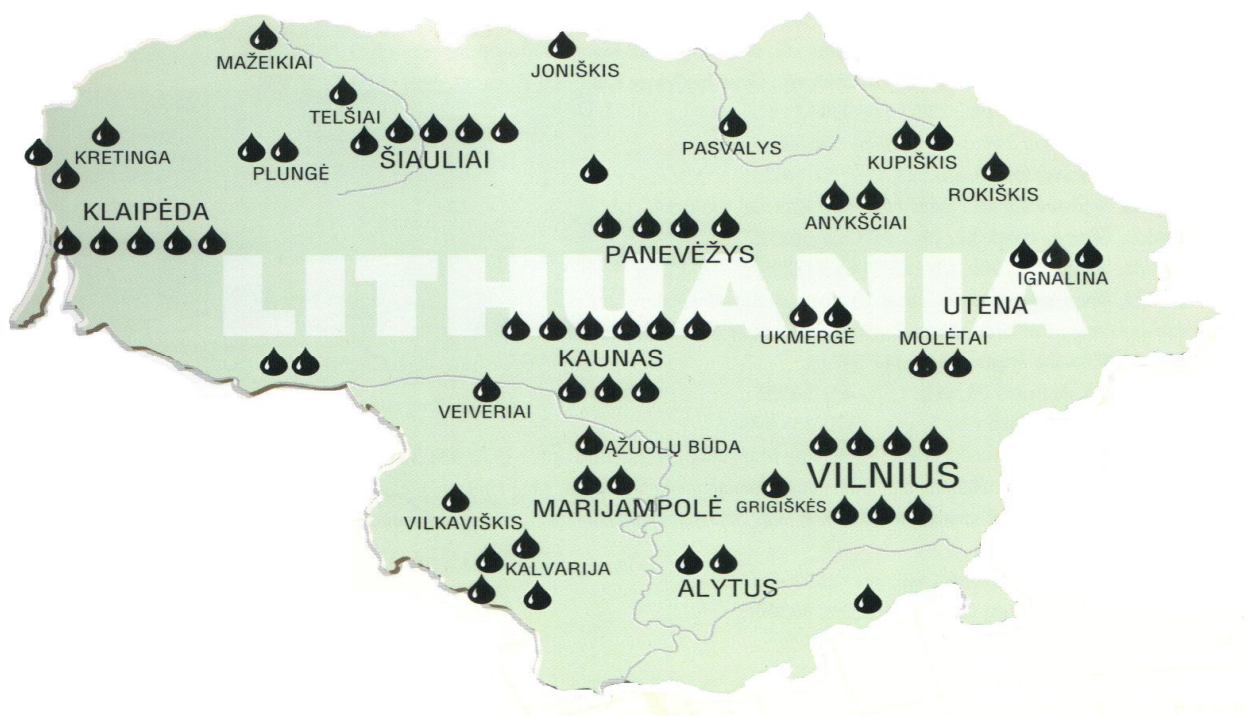
Draudimas. Kartu su draudimo bendrove “If draudimas” šiemet vairuotojams LUKOIL siūlo taupyti pinigus. Kiekvienam vairuotojui, privalomojo draudimo polisą įsigijusiam IF draudimas atstovybėse, įteikiama LUKOIL nuolaidų kortelė, leisianti sutaupyti.

Plovyklos. Didesnėse degalinėse yra sumontuotos plovyklos, tai padaryta klientų patogumui, kad užsukęs užsipilti degalų jis galėtų dar ir nusiplauti mašiną. Plovyklos yra automatinės, bet jose visada yra dar ir po vieną darbuotoją, kuris gali nuvažiuoti mašiną, ar pagelbėja nustatant plovimo režimą. Plovimo režimą pagal jam priimtina kainą klientas gali pasirinkti pats.

2.4. UAB ”Lukoil Baltija” išoriniai veiksniai

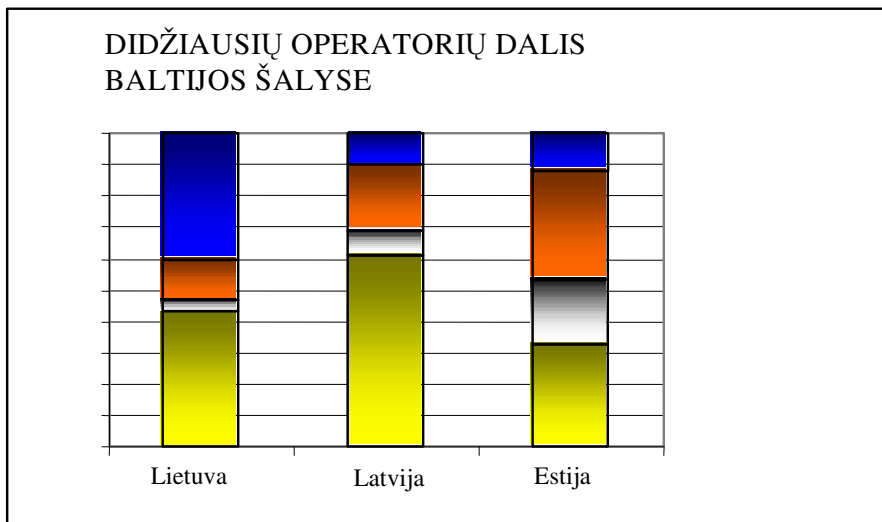
2.4.1. Rinka ir konkurentai

Kompanija Lietuvos rinką laiko pagrindine ir realizuoja joje daugiau nei 55 procentus visos pagamintos produkcijos (žr. 6 pav.).



6 pav. UAB „Lukoil Baltija“ degalinių tinklas Lietuvoje (šaltinis: žemėlapis)

UAB „Lukoil Baltija“ 2000 metais jau kontroliavo apie 36,9 proc. Lietuvos regioninės rinkos, Latvijos – 9 proc. ir Estijos – 11 proc. 2002 metais Pabaltijo rinkoje dominavo trys kompanijos: UAB „Lukoil Baltija“, Norvegijos valstybinė kompanija „Statoil“ ir Suomijos kompanijos „Neste“ (žr. 7 pav.)

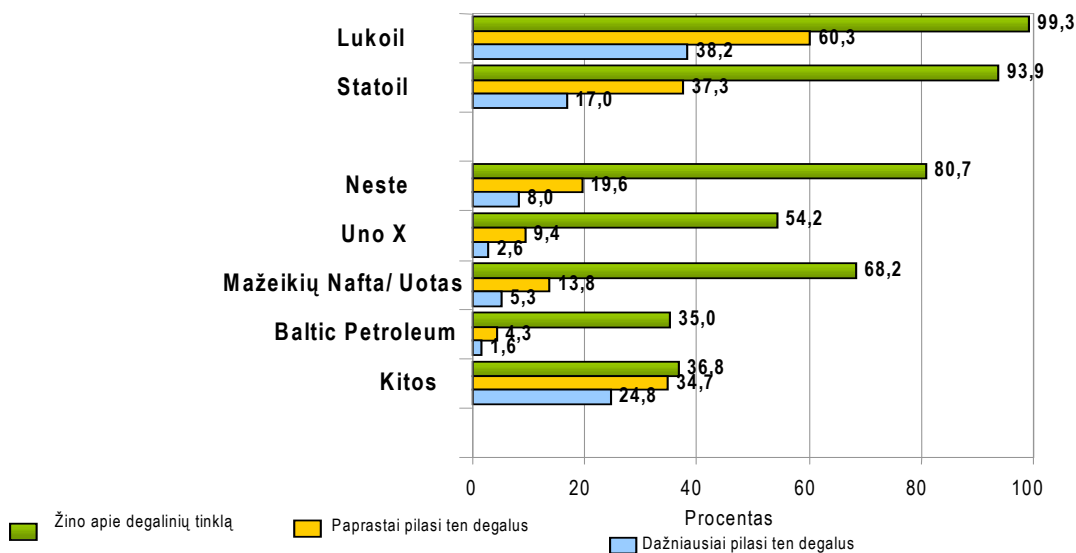


7 pav. Didžiausių operatorių dalis Baltijos rinkoje 2002 m.

Mažmeninė prekyba Lietuvos rinkoje vyksta per UAB „Lukoil Baltija Servisas“ degalinių tinklą, kuris yra išnuomotas UAB „Lukoil Baltija“. 2002 metais Lietuvos rinkoje buvo realizuota 117,9 tonų degalų. Vidutinė vienos degalines realizacija sudarė daugiau nei 6 tonos per parą.

Per visus savo gyvavimo metus UAB „Lukoil Baltija“ ne tik neprarado Lietuvos rinkoje turėtų pozicijų, bet ir įtvirtino savo padėtį. Tai visų kompanijos darbuotojų nuopelnas.

Šiuo metu mažmeninė degalų rinka pasiskirsčiusi taip (žr. 8 pav.):



8 pav . Mažmeninė degalų rinka (šaltinis: SIC tyrimai)

Taigi remiantis grafiku galima padaryti išvadą, kad ir 2003 metais Lukoil Baltija degalinių tinklas yra didžiausias ir labiausiai žinomas. LUKOIL degalinių tinklas pirmauja pagal dydį - jis aprėpia visą šalį. 2002-ųjų metų rudenį Vilniuje atvėrė duris jau 100-oji "Lukoil Baltija" Servisas eksploatuojama degalinė. Ir čia tik Lietuvoje. Latvijoje Lukoil Baltija dukterinė kompanija Lukoil Baltija R valdo 48 degalines, o Estijoje, Lukoil Eesti - 38 degalinių tinklą. Degalinės klientams siūlo ir papildomas paslaugas - parduotuvę, kavinę, vairuotojų civilinės atsakomybės draudimą, plovyklą, siurblių ir kitokias paslaugas. Tą patį gali pasiūlyti ir Statoil, bei eilė kitų degalinių. Kuom jų aptarnavimas ir kokybė skiriasi nuo Lukoil? Kaip konkurencija veikia UAB „Lukoil Baltija“ degalinių tinklą?

Palyginimui pabandysiu įvertinti Lukoil Baltija pagrindinius konkurentus - „Statoil“ ir „Neste“.

Statoil

Ką Statoil duoda pirkėjui? Statoil tiekiamas kuras yra aukštos kokybės dėl Statoil pilamų priedų, tačiau ir jo kaina yra didesnė nei Lukoil. Personalas jaunas, paslaugus, greitai dirba,

maloniai nuteikia (palinki gero kelio). Palyginant su kitais tinklais labai išplėtos papildomos paslaugos, didelis parduotuvės asortimentas: yra prekių, kurių nerasi kitų tinklų degalinių parduotuvėse (pvz. muzikos įrašų); didelis nesenstančių maisto produktų, gėrimų pasirinkimas; galima nusipirkti karšto maisto. Siūlomos “vietinės mokėjimo kortelės”, suteikiančios klientui tam tikrų privilegijų: nuolaidos, papildomos paslaugos. Statoil būtų galima pavadinti “idealia” degaline, jei ji neturėtų sekančių trukumų. Kaip pagrindinė neigiamybė būtų galima pasakyti kad Statoil degalinėse dominuoja aukšta degalų kaina, dažnai susidarančios eilės, vietos trūkumas. Statoil degalinių nėra daug, užmiesčiuose bei atokesniuose rajonuose jų beveik nėra. Dominuoja didžiuosiuose Lietuvos miestuose.

Neste

Šiandien Neste A24 yra didžiausias automatinių degalinių tinklas Lietuvoje - iš viso apie 28 degalinės Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio, Marijampolės, Ukmergės, Mažeikių ir Kėdainių miestuose. Gera degalų kokybė, ypač Futura, geri priedai, pigesnis kuras. Neste nereikia išlaikyti aptarnaujančio personalo, be to klientai apsaugoti nuo nereikalingų konfliktų su aptarnaujančiu personalu, nes jo ten tiesiog nėra.

Šiuo metu Neste automatinių degalinių minusas yra tas, kad degalinės nėra atnaujinamos, jose nėra saugu. Klientas negali nusipirkti reikalingiausių jam produktų, pailsėti ar tiesiog pasinaudoti tualetu. Lukoil

Degalinėse yra parduotuvės, kavinės, plovyklos, oro siurbliai. Parduodami firminiai auto produktai. Tinklas labai platus, išsidėstęs po visą Lietuvą, degalai pigūs ir kokybiški. Lanksti nuolaidų sistema, debetinės ir kreditinės kortelės. Kaip neigiamybės būtų galima pavadinti nevisada korektiškas personalas, nejauki aplinka, nepatogus prekių išdėstymas.

Apibendrinimui galima pasakyti, kad skirtingai nuo Statoil degalinių tinklo, kuris yra suvokiamas kaip artimas “idealiui” ir vertinamas teigiamai (kokybiškas kuras, parduotuvės, papildomos paslaugos, profesionalus aptarnavimas), Lukoil degalinės daugumai žmonių asocijuojasi su “anų laikų rusų” degaline. Tai yra pagrindinė kompanijos įvaizdžio problema. Tokias asociacijas didžia dalimi formuoja žmonių patirtis Lukoil degalinėse, kurios esminis elementas būna sąveika su aptarnaujančiu personalu. Reikia pripažinti, kad dažnai kritikuojamas Lukoil degalinių personalo nedėmesingumas, atsainus požiūris į klientus ir į savo darbą. Pastebima, kad personalas savo pažiūromis ir amžiumi yra “lyg iš anų laikų”. Todėl nenuostabu, kad kompanija, deda visas pastangas kad pagerintų aptarnavimo kultūrą [41].

Dabartinė įmonės politika yra nukreipta kompanijos įvaizdžio gerinimui. Siekiama užkariauti rinką ne tik kiekybe, bet ir kokybe. Siekiant sukurti aukštesnio lygio lojalumą demonstruojančių pirkėjų bazę, būtina tobulinti degalinių estetinę išvaizdą, švarą, skatinti malonų bei profesionalų aptarnavimą, taip suteikiant paslaugų kokybei papildomos vertės. Kompanija

negali tikėtis, kad, norint patenkinti pirkėjus, pakanka pardavinėti degalus mažesne kaina ar suteikti jiems didesnes nuolaidas. Ji taip pat privalo didinti aptarnaujančio personalo profesionalumą bei aptarnavimo kokybę. Nereikia pamiršti ir kitų labai svarbių kriterijų, kurie skatina kompaniją didėti ir keistis. Juk visų pirma pirkėjų sprendimą, kurioje degalinėje pirkti kurą, daugiausiai lemia patogi degalinės vieta bei aukšta degalų kokybė. Pastarasis kriterijus yra traktuojamas kaip savaime suprantamas, privalomasis reikalavimas, kurio neįgyvendinus, klientai nutraukia prekybinius ryšius, o jo įgyvendinimas nereiškia, kad paslaugai yra suteikiama pridėtinė vertė. Patogi degalinės vieta yra labai svarbus kriterijus, įtakojantis sprendimą, kur pirkti degalus. Projektuojant naujų degalinių statybą būtina atsižvelgti į automobilių srautus bei naują degalinę supančią aplinką [32].

Konkurencija mažmeninėje degalų rinkoje yra didelė, todėl įmonei svarbu neatsilikti nuo konkurentų ir visada žengti žingsniu daugiau. Norint neprarasti rinkos ir dar labiau joje įsitvirtinti reikia neužmiršti kad kliento pasirinkimą kur pirkti degalus lemia trys pagrindiniai veiksniai – vieta, kaina, aptarnavimo kokybė.

2.4.2. Europos standartų reikalavimai

Tarptautiniuose santykiuose energijos bei gamtos išteklių įtaka ir toliau lieka labai svarbi. Didelė dalis naftos ir gamtinių dujų gaunama stabilumu nepasižyminčiuose pasaulio regionuose. Jų nestabilumas, galimi kariniai konfliktai per žaliavų kainas daro įtaką pasaulio valstybių bei jų blokų ekonominio augimo svyravimams, taigi ir Lietuvai, kaip tarptautinės ekonominės sistemos sudėtinei daliai [9].

Integracija ir pasirengimas narystei ES gali būti skausmingesnis smulkioms įmonėms ir smulkiems ūkininkams (dėl padidėjusios konkurencijos ir aukštesnių kokybės standartų, sąnaudų padidėjimo ir jų kompensavimo galimybių) [27].

Griežtėjant rinkos reikalavimams vis aktualesnė darosi gaminamų naftos produktų kokybė. Standartų reikalavimai produktams keičiasi labai dažnai, todėl tai tiesiogiai susiję su įmonės pastangomis gerinti į rinką tiekiamų produktų kokybę. AB "Mažeikių nafta", siekdama išsilaikyti turimoje Lietuvos bei Europos rinkose, 1999 m. pradėjo gaminti benzina ir dyzeliną pagal Europos standartų reikalavimus. Šie standartai daugeliui produktų kokybės reikalavimų yra gerokai griežtesni, lyginant su buvusios TSRS ar Rusijos standartais, be to, į juos įtraukta ir visiškai naujų rodiklių.

Visose bešvinio automobilinio benzino markėse Europos standartų reikalavimai reglamentuoja benzino kiekį bei mažesnę leidžiamą sieros kiekį, taip pat nustato benzino lakumo indeksą. Tai naujas rodiklis, apibūdinantis benzino gebą sudaryti (ar nesudaryti) garų kamščius

variklio degalų tiekimo sistemoje vasaros metu. Būtent pagal šį rodiklį benzinai skirstomi į klases, kurios jau nurodomos daugelyje degalinių.

Keičiasi ir dyzelino kokybės standartų reikalavimai. Lyginant su ankstesniais, buvusioje TSRS ir Rusijoje galiojusiais, reglamentuojamas gerokai mažesnis sieros kiekis, žymiai didesnis oktaninis skaičius, griežtesni reikalavimai vandens ir teršalų kiekiui, taip pat reglamentuojamos tepumo savybės.

Nuo 2000 m. sausio 1 d. daugelis Europos šalių pradėjo gaminti degalus pagal dar labiau sugriežtintus bei patikslintus Europos standartų reikalavimus, kur ypatingas dėmesys skiriamas ekologiniams rodikliams: sieros kiekiui dyzeline ir benzine, benzino kiekiui benzine, švino kiekiui benzine, limituojamam poliaromatinių angliavandenilių kiekiui dyzeline, patikslintoms benzino ar dyzelino distiliacijos charakteristikų formuluotėms, benzino lakumui ir t. t.[23].

Analogiškai Rusijoje gaminamų produktų rodikliai yra tik siekiamybė. Tai susiję su Rusijos naftos perdirbimo įmonių techninėmis galimybėmis. Ypač daug problemų susiję su priedų naudojimu. Rusijoje naudojama labai daug priedų mangano pagrindu. Be to, Rusijoje naudojami dar ir degalai su tetraetilšvinu. Tokio benzino kiekis yra apie 10 proc. Tai pat neribojamas ir benzino bei kitų aromatinių angliavandenilių kiekis benzinuose - tai susiję su nepakankamu kiekiu aukštaoktaninių komponentų, kurių gamybos pajėgumai Rusijoje per maži [16].

Analizuojant Lietuvos kuro tiekėjų rinką matome, kad visų didmenininkų kuro kokybė yra tokia pati, nes daugelis kurą perka iš "Mažeikių naftos" [5].

Kol kas sunku prognozuoti ES bendrosios rinkos taisyklių, susijusių su gaminių kokybės standartais, sertifikavimo procedūromis ir t. t., taikymo Lietuvoje poveikį prekybai su trečiosiomis šalimis. Šios taisyklės gali atlikti netarifinių barjerų vaidmenį Lietuvai prisijungus prie bendrosios rinkos. Šioje srityje Lietuvai būtų naudingas abipusio prekių kokybės standartų pripažinimo susitarimų tarp ES ir Rusijos, numatytų Partnerystės ir bendradarbiavimo sutartyje, įgyvendinimas. Tuo tarpu „keturių laisvių“ tarp ES ir Lietuvos įgyvendinimo procesą gali apsunkinti kai kurių bendrosios rinkos teisės normų, pavyzdžiui, ES acquis aplinkos apsaugos ir socialinės politikos srityse, taikymas Lietuvoje [25].

Rinkos sąlygomis produkto kainą nulemia kokybė. Tai yra, norint pagaminti kokybišką produktą, būtina naudoti naujausias technologijas ir dėl to pakyla produktų savikaina. Vakarų Europos šalyse tą dažnai reguliuoja ekologiniai mokesčiai – neatitinkantiems ekologinių reikalavimų produktams taikomi padidinti ekologiniai mokesčiai, dėl ko padidėja savikaina. Jie skaičiuojami taip, kad ekonomiškai nebūtų naudinga gaminti tokių produktų. To, deja, kol kas nėra nei Lietuvoje, nei pas mūsų artimiausius kaimynus Rytuose – Baltarusijoje ir Rusijoje [16].

Tiriant galimą ES direktyvų poveikį, nustatyta, kad labiausiai nukentės Lietuvos įmonės, nepajėgsiančios finansuoti gaminių ir technologijų modernizavimo, importuotojai iš Nepriklausomų

Valstybių Sandraugos šalių, pigioms ir prastesnės kokybės prekėms pirmenybę teikiantys vartotojai. Jei gaminiai neatitiks ES standartų, juos bus draudžiama įvežti [17].

Griežti ES aplinkos apsaugos standartai, prekių ir paslaugų kokybės reikalavimai, dėmesys, skiriamas vartotojų apsaugai, lems tai, ką apibendrintai galima pavadinti gyvenimo kokybės pagerėjimu. Galima drąsiai teigti, kad tik dėl integracijos į ES gersime švaresnį vandenį ir kvėpuosime grynesniu oru tuoj, o ne, pavyzdžiui, po 5 metų (viena Lietuva tiesiog būtų nepajėgi skirti tiek lėšų aplinkos apsaugai) [18].

2.4.3. Naftos produktų eksportas

Dėl palankios geografinės padėties ir esamos infrastruktūros (naftotiekis, kuris tiesiogiai sujungtas su Rusijos naftos tiekimo verslovėmis, naftos perdirbimo gamykla, naftos importo-eksporto terminalas, vienas moderniausių Baltijos jūros regione naftos produktų perkrovimo terminalas (žr. 9 pav.)) Lietuvai tenka labai svarbus naftos ir jos produktų transportavimo tilto tarp Rytų ir Vakarų vaidmuo. Lietuvos energetinė sistema turi gerą pirminės energijos balanso struktūrą, kurioje dominuoja gamtinės dujos, naftos produktai ir atominė energija [29].



9 pav. Naftotiekis Lietuvoje [11]

Daug importuojama ir eksportuojama mineralinių produktų – naftos ir jos produktų (2001 m. jų dalis eksporte siekė 23.6 %, tuo tarpu 2003 m. mineraliniai produktai sudarė 19,6 proc. viso eksporto [8]). Ši prekybos dalis tiesiogiai susijusi su viena įmone – AB “Mažeikių nafta”. Nuo jos efektyvumo priklauso, ar šios prekės eksportas ir importas didės ar ne [10].

Svarbiausia Lietuvos eksporto šalis neseniai tapo Šveicarija, nustūmusi į šalį Jungtinę Karalystę. Tačiau tai ne prekybos įpročių revoliucija: pokytį lėmė tai, kad pasikeitė "Mažeikių

naftos" eksporto šalis. Eksportas į Jungtinę Karalystę, per kurią dar pernai prekiavo "Mažeikių nafta", mažėjo iki 5,8% arba daugiau nei perpus [20].

Apie 55% produkcijos „Mažeikių nafta“, tarpininkaujant Šveicarijos įmonei „Petroval“, išgabena per Baltijos jūros uostus [15]. Pernai "Klaipėdos nafta" perkrovė 6,617 milijono tonų naftos produktų. Šiomet tikslas - 7 milijonai tonų. Po terminalo rekonstrukcijos jo projektinis krovybos pajėgumas - 7,1 mln. tonų [2].

1 lentelė

„Mažeikių naftos“ pardavimai strateginėse rinkose (tūkst.t.) 2002 – 2003 m.

	LIETUVA		LATVIJA		ESTIJA		LENKIJĄ	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Benzinai	372,2	367,8	310	305	234	213	23	40
Dyzelinai	635	657	103	66	75	63	74	115
Suskystintos dujos (LPG)	178	180	0	3	0,2	0,2	203	227
Reaktyvinis kuras	6	5	88	36	3	5	0	0
Bitumas	81	66	1	3	19	23	0	0

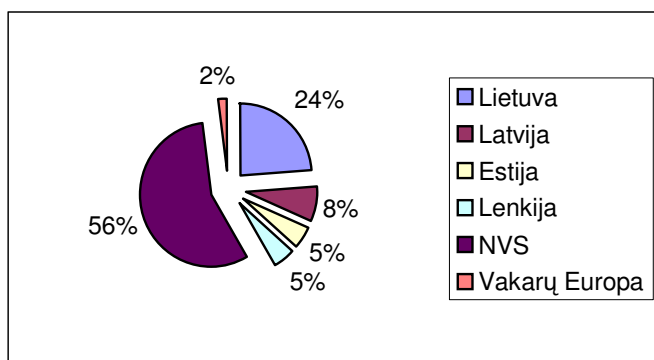
Šaltinis: Mažeikių nafta [23].

Išaugus šviesiųjų naftos produktų paklausai bei aktyviai veikiant „Mažeikių naftos“ prekybos namams", palyginus su 2002 metais, pardavimai Latvijoje išaugo 23 proc. Estijoje — 11 proc.

Didelė konkurencija Lenkijos rinkoje su vietiniais ir baltarusių gamintojais lėmė pardavimų sumažėjimą 21 proc. — per pusę sumažėjo benzino, trečdaliu — dyzelino pardavimai. Iš viso Lenkijoje parduota apie 300 tūkst. tonų „Mažeikių naftos" produktų. Didžiąją pardavimų dalį sudarė suskystintos automobilių dujos.

Labai ženkliai sumažėjo pardavimai Ukrainoje. Dėl įmonei nepalankių kainų benzinų pardavimai sumažėjo maždaug tris kartus, tuo tarpu žymiai padidėjo dyzelino pardavimai — tai nulėmė dyzelino trūkumas rugiapjūtės metu Ukrainos vidaus rinkoje. Pardavimai Ukrainoje 2003 m., lyginant su 2002 m., tesudarė 34 proc. (apie 86 tūkst. tonų).

Į kitas NVS šalis pardavimai padidėjo: sudaro mažiau nei 0,5 proc. visų pardavimų arba šiek tiek daugiau nei 33 tūkst. tonų [23].



10 pav. AB “Mažeikių nafta” produkcijos pardavimai

Prognozuojama, kad ES rinkos sąlygomis padidės bendras importo muitų lygis - padidės 90,2 mln. litų, sumažės 10,8 mln. litų. Dėl to neigiamą poveikį patirs vartotojai bei importuotojai. Kita vertus, padidės kai kurių vietinių gamintojų apsauga. Prekyboje su Rusija išaugs arba atsiras muitai branduolinių reaktorių kuro elementams, gamtinėms dujoms, kai kurioms chemijos prekėms, trąšoms, automobiliams ir pan., o sumažės muitas benzinui [18].

Pagrindinės priežastys, dėl kurių įmonės ar fiziniai asmenys imasi degalų "importo", yra kainų skirtumas arba galimybė išvengti mokesčių. Dar dažnai bandoma tuo užsiimti dėl pakankamai brangaus kokybės rodiklių nustatymo ir jų gausos. Ne specialistui susigaudyti skirtinguose standartuose ir juos atitinkančiuose rodikliuose neįmanoma. Tuo tarpu eksploatuojant automobilius, bloga degalų kokybė pasireiškia ne iš karto, o tik po tam tikro eksploatacijos laikotarpio, todėl tam tikra vartotojų grupė vienaip ar kitaip bando naudoti abejotinos kilmės naftos produktus. Juo labiau, kad tokiais produktais neretai prekiauja ir degalinės.

Per keturis 2004 metų mėnesius naftos produktų kainos Lietuvoje padidėjo 17,8 proc. - vidaus rinkoje rafinuoti naftos produktai pabrango 9,9 proc. eksportuojami - 20,5 proc.

Statistikos departamento duomenimis, vidaus rinkoje balandžio mėnesį, palyginti su kovu, rafinuotų naftos produktų gamybos kainos paaugo 4 proc., o eksportuotų - 5,3 proc. Per sausį, palyginti su gruodžiu, rafinuotų naftos produktų kainos vidutiniškai buvo padidėjusios 1,6 proc., per vasarį - sumažėjo 1,5 proc., per kovo mėnesį - išaugo 10,9 proc. [24].

**Gamintojų parduotos pramonės produkcijos kainų pokyčiai 2004 m. balandžio mėn.
(procentais)**

	Lyginamasis palyginti su pramonės produkcija	svoris, su visa 2004 m. kovo mėn.	2004 m. balandžio mėn., palyginti su	
			2003 m. gruodžio mėn.	balandžio mėn.
Visos pramonės produkcija	100,0	1,0	3,9	4,2
Rafinuotų naftos produktų gamyba	18,0	5,0	17,8	13,0
Visos pramonės produkcija be rafinuotų naftos produktų gamybos	82,0	+0,0	0,9	2,2
Vidaus rinkoje parduota pramonės produkcija	100,0	+0,0	0,7	0,7
Rafinuotų naftos produktų gamyba	8,8	4,0	9,9	3,6
Vidaus rinkoje parduota pramonės produkcija be rafinuotų naftos produktų gamybos	91,2	-0,4	-0,2	0,5
Eksportuota pramonės produkcija	100,0	2,1	7,5	8,2
Rafinuotų naftos produktų gamyba	28,4	5,3	20,5	16,4
Eksportuota pramonės produkcija be rafinuotų naftos produktų gamybos	71,6	0,6	2,4	4,6

Šaltinis: Statistikos departamentas [31].

Benzino ir dyzelinių degalų kainų padidėjimą atitinkamai 2,0 proc. ir 0,9 proc. lėmė restrikcinė OPEC kartelio gavybos kvotų politika ir kylanti pasaulinė naftos paklausa. Naftos produktų kainų vidaus rinkoje augimo negalėjo sustabdyti ir valiutos kurso veiksnys, kadangi apžvelgiamąjį mėnesį lito kursas JAV dolerio atžvilgiu smuktelėjo [19].

2.5. UAB “Lukoil Baltija” vidiniai veiksniai

Kuriant organizacijos strategiją, nustatoma, kokias stiprybes turi firma, kad išnaudotų vidines aplinkybes ir įvardinamos silpnos kompanijos vietos, kurios gali paaštrinti problemas,

sukeltas vidinės aplinkos grėsmių. Norint padaryti šį procesą aiškesnį, siūloma išskirsiu 5 funkcijas, kurias reikėtų detaliau paanalizuoti:

- marketingas,
- finansai,
- gamyba,
- žmogiškieji ištekliai,
- organizacijos kultūra.

Marketingo skyrius įmonėje pradėjo veikti labai neseniai, tik praeitais metais. Tai vienas iš įmonės žingsnių link įmonės tikslo įgyvendinimo. Įmonei nuolat plečiantis ir augant atsirado poreikis nuolatiniam marketingui. Nuolat reikia atlikinėti tyrimus, vertinti konkurentų veiklą bei informuoti visuomenę apie sėkmingus įmonės plėtros etapus. Suaktyvėjus konkurentų veiksams įmonė pradėjo daugiau investuoti į marketingo sferą. Degalinės padaugėjo įvairių akcijų, loterijų – tai puikus būdas pritraukti ir išlaikyti klientą. Pradėta kurti vienoda įmonės įvaizdžio simbolika, labiausiai atspindinti įmonės dvasią.

Šiuo metu pagrindinis įmonės projektas – kokybės gerinimas. Tai labai glaudžiai susiję su žmogiškaisiais resursais. Planuojama padidinti personalo tarnybos skaičių, nuolat atlikinėti darbuotojų mokymą ir atestaciją. Sukurti motyvacinę schemą. Pakeisti darbo apmokėjimo specifikaciją. UAB “Lukoil Baltija” struktūroje nėra efektyvios motyvacijos, darbo užmokestis stabilus, didėjantis tik pasikeitus pareigoms. Kopimui karjeros laiptais beveik nesudaromos sąlygos. Kadru kaita administracijoje nėra didelė. Kiek didesnė ji yra tarp degalinių darbuotojų. Įmonės politika labai konservatoriška, vertinamas stabilumas ir patikimumas. Naujovės liečiančios žmogiškąjį faktorių įgyvendinamos labai sunkiai.

2.6. UAB “Lukoil Baltija” veiklos pobūdis

Įmonės veiklos analizę galima atlikti remiantis pagrindiniais bendrovės finansinės atskaitomybės dokumentais:

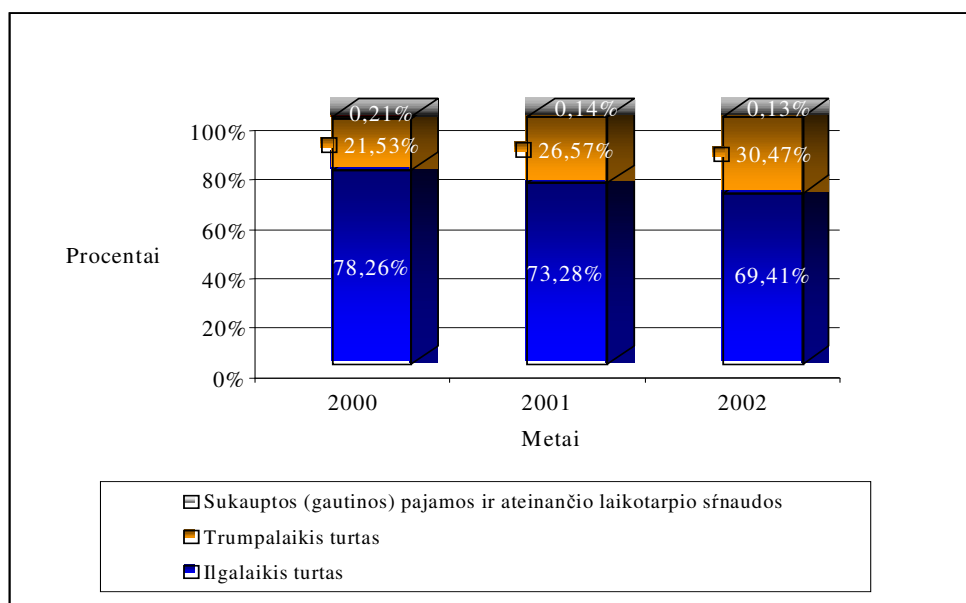
- Balansu;
- Pelno (nuostolio) ataskaita.

Įmonės pelno (nuostolio) ataskaita susieja firmos pajamas ir išlaidas per tam tikrą laikotarpį. Remiantis pelno (nuostolio) ataskaitos duomenimis galima spręsti apie įmonės veiklos efektyvumą, pardavimų pelningumą, veiklos augimo tempus.

Įmonės vertikali balanso ataskaitos analizė padeda suprasti, kaip efektyviai dirba įmonė ir kur panaudoja lėšas.

2.6.1. UAB „Lukoil Baltija“ 2000 – 2002 metų vertikali balanso ataskaitos analizė

Vertikalios analizės esmė ta, jog atskiri balanso ataskaitos straipsniai yra išreiškiami procentais, skaičiuojant nuo visos turto (įsipareigojimų) sumos, kuri prilyginama 100 proc. Šis santykis investuotojui leidžia pažiūrėti, kokia yra įmonės turto ar įsipareigojimų struktūra. Vertikali analizė ypač naudinga lyginant kelių ataskaitinių laikotarpių struktūros pokyčius. Analizuojant atskirų metų pokyčius matoma, kaip keitėsi bendrovės aktyvų ir pasyvų struktūra ir kas turėjo esminės įtakos bendrovės veiklos rezultatams. Tai reikšminga papildoma informacija šalia absoliutinių dydžių analizės. UAB „Lukoil Baltija“ 2000 – 2002 metų pagrindiniai balanso rodikliai pateikti 4 ir 5 prieduose.

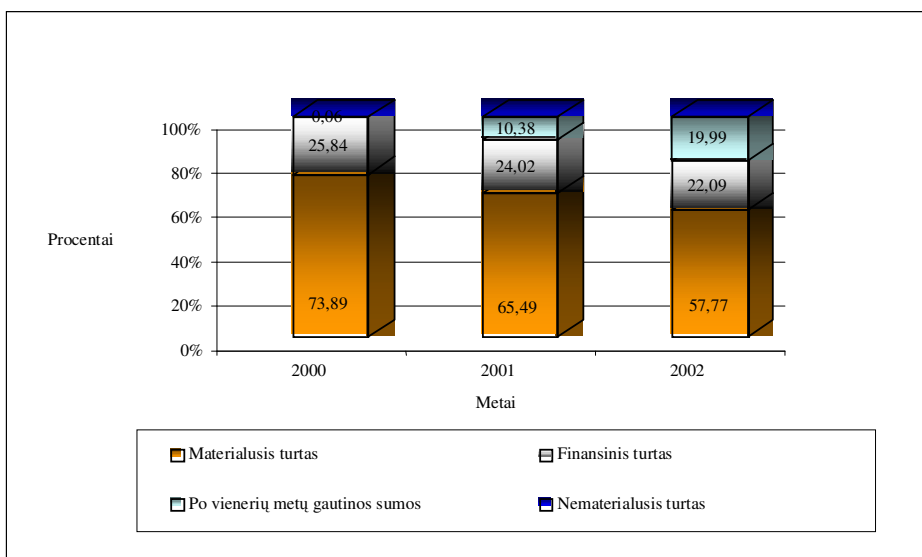


11 pav. UAB „Lukoil Baltija“ turto dalies pagrindinių pozicijų dinamika 2000-2002 metais

Turto dalies analizė

2000 metais ilgalaikis turtas sudarė didžiąją (78,25 proc) turto dalį. UAB „Lukoil Baltija“ trumpalaikiai aktyvai sudarė 21,53 proc., sukauptos pajamos ir ateinančio laikotarpio sąnaudos sudarė tik 0,21 proc. (žr. 11 pav.). 2001 metais ilgalaikio turto dalis sumažėjo ir sudarė 73,28 proc., trumpalaikiai aktyvai sudarė 26,57 proc., sukauptos pajamos ir ateinančio laikotarpio sąnaudų dalis sumažėjo iki 0,14 proc. 2002 metais ilgalaikio turto dalis sumažėjo dar labiau ir sudarė 69,41 proc., trumpalaikiai aktyvai padidėjo iki 30,47 proc., sukauptos pajamos ir ateinančio laikotarpio sąnaudų dalis sumažėjo iki 0,13 proc. Taigi, kaip matome iš 11 pav. grafiko UAB „Lukoil Baltija“ trumpalaikis turtas 2000 – 2002 metais turėjo tendenciją augti, tuo tarpu kai įmonės ilgalaikio turto dalis pastoviai mažėjo.

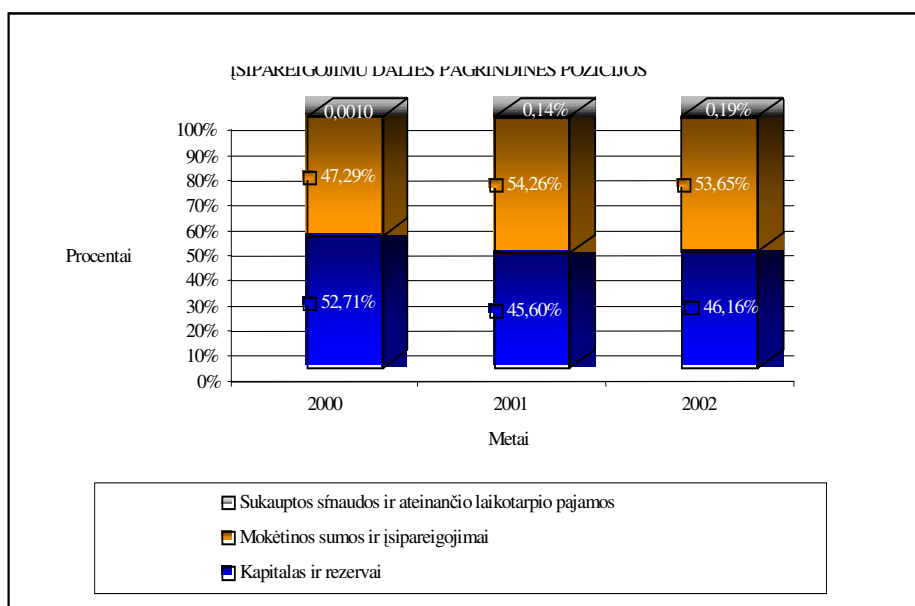
2001 – 2002 metais labai padidėja po vienerių metų gautinų sumų dydis (žr. 12 pav.). 2001 metais jos sudarė 10 proc., atitinkamai 2002 metais beveik 20 proc. viso ilgalaikio turto. Tokius pokyčius galima paaiškinti pateikiant tokius faktus: 2001 metais UAB „Lukoil Baltija“ nupirko AB „Lietuvos Kuras“ skolą iš Vilniaus banko, o 2002 metais - AB „Lietuvos kuras“ skola iš Finansų ministerijos. Tokiu būdu, valdydama 94 proc. bendrovės įsipareigojimų, UAB „Lukoil Baltija“ tapo pagrindiniu AB „Lietuvos Kuras“ kreditoriumi. Šiuo metu vyksta AB „Lietuvos Kuras“ reorganizacija, kurios procesą pagrindiniai kontroliuoja UAB „Lukoil Baltija“. Įmonės vadovybė tiki šis projektas atsipirks, nes planuoja išnuomoti AB „Lietuvos kuras“ turtą.



12 pav. UAB „Lukoil Baltija“ ilgalaikio turto dalies pagrindiniu pozicijų dinamika 2000 – 2002 metais

Savininkų nuosavybės ir įsipareigojimų dalies analizė

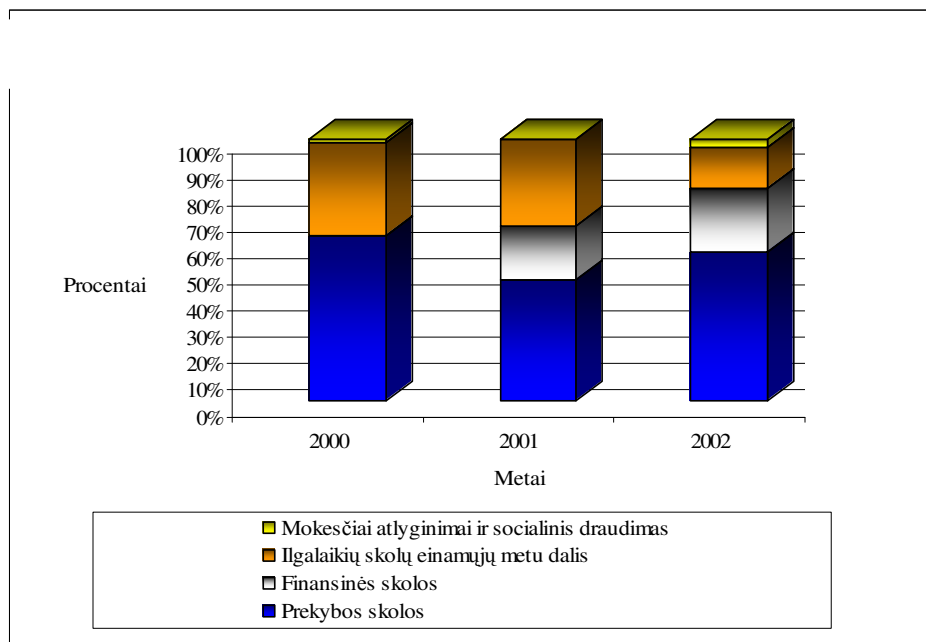
2000 metu pasyvų didžiąją dalį sudarė kapitalas ir rezervai 52,71 proc. (109.711.758 Lt.), įsipareigojimai siekė 47,29 proc. (47,29 proc.) ateinančio laikotarpio sąnaudų dalis sudarė 0,0010 proc. (žr. 13 pav.).



13 pav. UAB „Lukoil Baltija“ savininkų nuosavybės ir įsipareigojimų dalies pagrindinių pozicijų dinamika 2000-2002 metais

2001 metais didesnę įmonės pasyvų dalį sudarė mokėtinos sumos ir įsipareigojimai 54,26 proc. (149.230.611 Lt.), kapitalas ir rezervai sudarė 45,60 proc. (125.431.481 Lt.), ateinančio laikotarpio sąnaudų dalis padidėjo iki 0,14 proc. (388.582 Lt.). 2002 metais mokėtinos sumos ir įsipareigojimai sumažėjo ir sudarė 53,65 proc., kapitalas ir rezervai pakito nežymiai ir siekė 46,16 visų įmonės pasyvų, ateinančio laikotarpio sąnaudų dalis padidėjo iki 0,19 proc.

Trumpalaikių įsipareigojimų struktūros bei jo dinamikos analizė parodė, kad 2000 metais didžiausią įsipareigojimų dalį sudarė UAB „Lukoil Baltija“ prekybos skolos (75 proc.) likusią dalį sudarė ilgalaikių skolų einamųjų metu dalis ir mokesčiai bei atlyginimai. 2001 metais kompanija naudojo trumpalaikį išorinį finansavimą, apie tai byloja atsiradusios finansinės skolos (20 proc. visu trumpalaikiu įsipareigojimu). 2002 metai pasižymi tuo, kad mažėja ilgalaikių skolų einamųjų metu dalis, padidėja finansinės skolos. Atlikus trumpalaikių įsipareigojimų struktūrinę analizę, galima padaryti išvadą, kad per visus 2000 – 2002 metus didžiąją dalį trumpalaikių įsipareigojimų sudaro skolos tiekėjams. Taip pat galima teigti, kad mažėjant ilgalaikiams bendrovės įsipareigojimams, didėja trumpalaikiai įsipareigojimai (žr. 14 pav.).



14 pav. UAB „Lukoil Baltija“ trumpalaikių išsipareigojimų dalies pagrindinių pozicijų dinamika 2000-2002 metais

2.6.2. Vertikali pelno (nuostolio) ataskaitos analizė

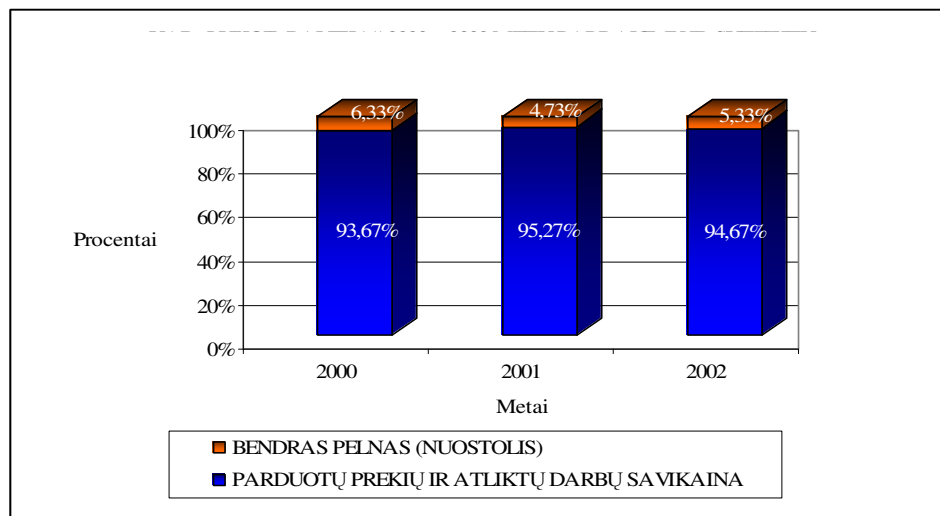
Vertikali analizė naudojama ir pelno nuostolių ataskaitai. Šiuo atveju visi pelno nuostolių ataskaitos straipsniai yra dalijami iš visų pardavimų. Gauti procentiniai santykiai parodo, kokią dalį pardavimuose sudaro veiklos kaštai, grynasis pelnas. Lyginant atskirus periodus aiškiai išryškina bendrojo ir grynojo pelningumo kitimo tendencijos. Viena iš pelningumo kitimo priežasčių gali būti ir turto struktūros pokyčiai, kuriuos galima pamatyti vertikalioje balanso ataskaitos analizėje.

Pelno ir nuostolio ataskaita, išplėtos rinkos šalių apskaitos specialistų nuomone, yra reikšmingesnė negu balansas, nes ši parodo finansinį rezultatą, įmonės pasiektą per ataskaitinį laikotarpį. Šis rezultatas pirmiausia domina investuotojus, kreditorius ir kitus finansinių ataskaitų vartotojus. Vertikali pelno ir nuostolio ataskaitos analizė padės susidaryti vaizdą apie UAB „Lukoil Baltija“ pelningumą, išlaidas, tenkančias vienam pardavimų litui, bendrą pelningumo, veiklos pelno lygį, ypatingojo pelno ir nuostolio lyginamąjį svorį pardavimų apimtyje. Šie rezultatai apskaičiuojami kiekvieną pelno ir nuostolio ataskaitos straipsnį dalijant iš pardavimų sumos. Gauta informacija vertinga tuo, kad parodo įvairių įmonės gamybinės ūkinės ir administracinės valdymo veiklos lygių pelningumą (nuostolingumą) ir parodo tas veiklos sferas, kurios darė teigiamą arba neigiamą įtaką grynojo pelno rodikliui.

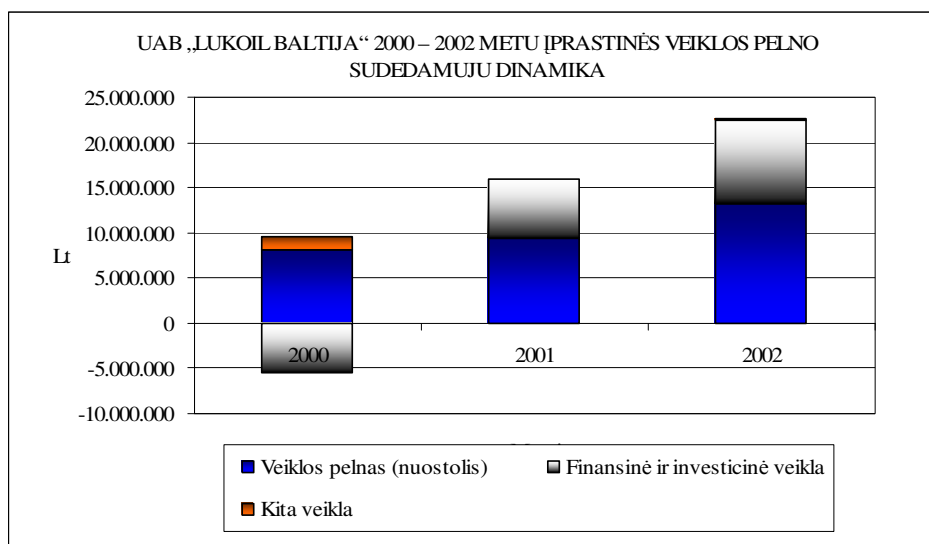
UAB „Lukoil Baltija“ 2000 – 2002 metų vertikali pelno (nuostolio) ataskaitos analizė parodyta 6 priede.

Iš UAB „Lukoil Baltija“ vertikalios pelno (nuostolio) analizės matome, kad parduotų prekių ir atliktų darbų savikainos lyginamasis svoris pardavimuose 2000 – 2001 metu laikotarpiu didėjo, t.y. 2000 m. sudarė 93,67proc., 2001m. – 95,27 proc., tačiau 2002 m. sumažėjo iki 94,67 proc. Iš pelno (nuostolio) ataskaitos matome kad parduotų prekių ir atliktų darbų savikaina sudarė didžiąją pardavimų dalį (žr. 15 pav.). Šiuo laikotarpiu mažėjo veiklos sąnaudos (2000m. sudarė 3,68proc., 2001m. – 4,73 proc., o 2002 m. – 3,10proc.).

Informacija, gaunama iš vertikalios pelno (nuostolio) ataskaitos analizės, nagrinėjama tolesniuose įmonės finansinės analizės skyriuose, kur rašoma apie įmonės pelningumą bei veiklos efektyvumo rodiklius.



15 pav. UAB „Lukoil Baltija“ pardavimų ir suteiktų paslaugų sudedamuoju daliu dinamika 2000-2002 metais



16 pav. UAB „Lukoil Baltija“ finansines ir investicines bei kitos veiklos rezultatu dinamika 2000-2002 metais

Kaip matome iš pateikto 16 pav., UAB „Lukoil Baltija“ 2000 metu finansinė veikla buvo nuostolinga ir šis nuostolis (-5.423.370 Lt) įtakojo 2000 metų įprastinės veiklos pelną. Tai savo ruožtu padarė didelę įtaką grynajam įmonės pelnui. 2001 metai pažymėtini tuo, kad įmonės finansinė ir investicinė veikla atnešė UAB „Lukoil Baltija“ 6.413.104 Lt pelno, o tai teigiamai atsiliepė įprastinės veiklos pelnui, kuris išaugo iki 15.875.470 Lt ir atitinkamai grynajam pelnui. 2002 metais pastebimos grynojo pelno augimo tendencijos. Tačiau reikia pabrėžti, kad įmonės veiklos rezultatai sudaro labai mažą visų pardavimų dalį 2000 metais - 1,36 proc., 2001 metais - 2,55 proc., 2002 metais - 3,82 proc.

2.7. Investicijų atsiperkamumas, plėtros planavimas

Trumpai apžvelgę įmonės veiklos rezultatus galima toliau planuoti įmonės investicijas ir plėtra. Panagrinėsiu vienos degalinės atsiperkamumą. Kiek kainuoja degalinę, ar verta statyti dar vieną. Tai pagrindiniai klausimai, kuriuos sprendžia vadovai.

Įmonės vadovas yra paskaičiavęs, kad nuomoti degalines naudingiau. Taip sutaupomos apyvartinės lėšos. Šį rezultatą lėmė atlikti skaičiavimai. Įmonė dirba pelningai, nuomodama degalines, UAB „Lukoil Baltija“ Servisas. Dalis pajamų iš nuomos reinvestuojamos į dujų degalinių statybas ir tokiu būdu pagerina degalinių atsiperkamumą.

Iš nuomos uždirbtus pinigus įmonė paskirsto sekančiai:

- a) palūkanų mokėjimui (statyboms pinigų įmonė gauna imdama kreditą iš banko),

- b) darbuotojų atlyginimų mokėjimui,
- c) kiti mokesčiai (žemės ir nekilnojamo turto, pelno).

4 lentelė

Mokėjimai per metus

Mokėjimai	Sumos per metus
Atlyginimai ir Sodra	15.720,00
Žemės ir nekilnojamo turto mokesčiai	19.000,00
Banko paslaugos	1.680,00
Amortizacija	525.170,00
Palūkanos už kreditus 11%	340.505,00
Viso veiklos sąnaudų	902.075,00
Pelnas	932.209,00
Investicijos mažinančios pelno mok.	245.997,00
Ankst.m.invest.mažinančios apm.pelną	686.212,00
Pelno mokestis 24%	
Grynasis pelnas	932.209,00

Taigi įmonės investicijos nukreiptos nekilnojamo turto statybai.

2.7.1. Investicijų šaltinis

Įmonė prašo kredito iš banko. UAB “Lukoil Baltija” nurodo, kad kiekvienais metais planuojamas grynasis pelnas ir amortizaciniai atsiskaitymai bus nukreipti kredito gražinimui ir palūkanų už kreditą mokėjimui. Įmonė paskaičiavo, kad paėmus kreditą 5 mln. Lt., net su 11% palūkanomis kreditą jį gražins jau net per 33 mėnesius. Kreditą įmonė norėjo gauti ne vėliau kaip XXm. XX mėn ir skaičiavo, kad įmonės mėnesio pajamos sudarys 152000Lt. Šios pajamos buvo minimizuotos, nes apskaičiuotos pagal sausio-vasario mėnesio degalų realizacijos lygį.

Pajamų skaičiavimas. Pajamų skaičiavimo pavyzdžiai: 5 ir 6 lentelės.

Liepkalnio degalinės pajamų ir nuomos skaičiavimo lentelė pas nuomininką

	A-80	A-92	A-95	A-98	DK	Dujos	Viso
Parduodamas n/p kiekis l/p	770,00	850,00	2100,00		2100,00	2500,00	8320,00
Marža Lt/ltr	0,19	0,23	0,23		0,27	0,32	
Viso pajamų iš degalų realizacijos Lt/parą		195,50	483,00		567,00	800,00	2045,50
Pajamos iš parduotuvės ir paslaugas							375,00
Viso pajamų per mėnesį		5865,00	14490,00		17010,00	24000,00	73623,54
Viso pajamų per metus							883482,50

Liepkalnio degalinės veiklos sąnaudų skaičiavimo lentelė pas nuomininką (per mėnesį)

Darbo užmokestis (14 darbuotojų)	15.116,00
Atsiskaitymai soc. draudimui	4534,80
Išlaidos elektros energijai	2100,00
Komunaliniai patarnavimai	300,00
Apsauga	300,00
Ryšių išlaidos	245,00
Kanceliarinės prekės	80,00
Spec. rūbai	328,00
Ūkio išlaidos	400,00
Cosmikos, UVS, Bendidos paslaugos	230,00
Reklama	100,00
Licenzija	1633,00
Draudimas	101,00
Banko aptarnavimo (inkasacijos) išlaidos	415,00
Kitos išlaidos	570,00
Buhalterinių, administravimo paslaugų išlaidos	2170,74
Viso eksploatacinių išlaidų degalinei	26452,80
Pelnas susiformavęs pas nuomininką	45000,00
UAB "Lukoil Baltija" pelno dalis (80%)	36000,00

Kredito paskirstymas. Iš gauto kredito pastatomos 3 degalinės. Statybos darbus atlieka statybos įmonės. Degalinių įrangos montavimui taip pat yra samdoma komitetinga firma. Vienos

degalinės vertė apie 1,8 milijonų Lt. Iš šios sumos 60% skiriama statybinėms medžiagoms įsigyti, statybos darbams atlikti. 40% - įrengimams įsigyti ir montavimo darbams atlikti.

2.8. UAB “LUKOIL BALTIJA” SSGG ANALIZĖ

Norint pasiekti užsibrėžtus tikslus, reikia įvertinti daugybę faktorių. Tai padaryti padeda įmonės SSGG analizė (stiprių ir silpnų savybių bei galimybių ir pavojų nustatymas), kuri bus atliekama remiantis I.Buškevičiūtės ir E.Mačerinskienės knygoje "Finansų analizė" pateikta schema [2].

Pirmiausia įvertinami pasirinktos įmonės pranašumai ir trūkumai.

PRANAŠUMAI IR TRŪKUMAI

I. Pinigai.

LB laiku atsiskaito su klientais, laiku išmoka atlyginimus darbuotojams. Tačiau jos likvidumas negali būti didelis dėl šių priežasčių:

- 1) didelė dalis gauto pelno nuolat atiduodama centrinei vadovybei, todėl sumažėja filialo apyvartinės lėšos;
- 2) kai kurie klientai turi trumpalaikių, bet didelių įsiskolinimų įmonei;
- 3) nors įmonės turtas vertinamas milijonais litų (rinkos kaina), bet norint jį greitai parduoti būtų sunku rasti pirkėją, disponuojantį tokiais dideliais pinigais.

II. Vadyba.

Nors per paskutinius penkerius metus filialo vadovai nesikeitė, pastebėta, kad dėl neadekvataus išsilavinimo ir darbo patirties nukenčia jų darbo kokybė, ypač sprendžiant svarbius firmai klausimus (pvz., lėšų paskirstymo). Problemų sukelia savarankiškumo, t.y. sprendimų priėmimo laisvės trūkumas.

III. Personalas.

Pastebėta, kad buhalteriams darbai paskirstyti nevienodais krūviais. Tačiau jie atliekami laiku, be didelių klaidų (kokybiškai). Aukštai vertintinas personalo skyriaus, tiekimo skyriaus ir kreditinių kortelių skyriaus vadovų darbas (atliekamas kvalifikuotai, atstovaujant įmonės interesams).

Psichologinis klimatas geras. Tai rodo maža sumažėjusi darbuotojų kaita, bendrai po darbo valandų praleistas laisvalaikis.

IV. Įrengimai.

Dėl nuolatinei priežiūrai keliamų aukštų reikalavimų ir jų vykdymo įrengimų būklė labai gera. Pasibaigus technologijų ir įrengimų tarnavimo laikui, jie pakeičiami naujesne įranga arba patobulinami, įsigyjant reikalingus priedus (pvz., naujas kompiuterines programas).

V. Pastatai.

Kadangi LB savo veiklą vykdo tik dvyliktus metus, jo degalinės ir priestatai palyginti nauji. Einamasis remontas taip pat padėjo juos išsaugoti geros būklės. Seniausias įmonės nekilnojamas turtas (~20 metų) yra administracijos darbo patalpos (kontora), kuriose 1999m. buvo atliktas kapitalinis remontas. Šis faktas padidina turto vertę.

VI. Atsargos.

Kaip minėta ankstesniuose skyriuose, dalį pelno firma perveda į centrinės vadovybės sąskaitą, tačiau apsirūpinti atsargomis lėšų užtenka.

Įvairių kuro rūšių apyvartumas skiriasi. Pvz., suskystintų dujų apyvartumas – 2-3 dienos, benzino ir DK – nuo 7 iki 14 dienų. Drįstu teigti, jog degalų apyvartumas aukštesnis už vidutinį. Jo dinamiką lemia prekių kainos, paklausa ir sezoniškumas. Pvz., vasarą pardavimai didėja, o žiemą sumažėja.

VII. Produkcija.

Naftos produktų gyvavimo trukmė neribota, jei tinkamos laikymo sąlygos (svarbiausia - sandarios talpos). Ir nors naftos produktai nenaui, tačiau patobulinti (benzinas be švino), kokybiški (negauta vartotojų nusiskundimų).

Dabartiniu metu naftos produktų pardavimo vertė didėja, nes degalai reikalingi beveik visų įmonių veiklai vykdyti, taip pat privatiems asmenims. Išaugusios kainos sumažino pirkimus, bet ne poreikius, kurie kaip sakoma ne mažėja, o auga. Vis dėlto tikėtina, kad ateityje bus vartojama daugiau subproduktų, todėl firmai, norint išlaikyti vartotojus, reiks tenkinti jų poreikius ir plėsti prekių asortimentą.

VIII. Rinka.

Dėl produktų kainų augimo, sumažėjo pardavimai. Be to, iškilo benzino ir suskystintų dujų tiekimo problemų. Vadinas, rinkoje pastebimas nuosmukis.

Pagal degalinių skaičių LB Lietuvoje užima ~ 40% rinkos ir yra lyderis. Tačiau kokią rinką užima pagal parduodamo kuro kiekį, nenustatyta. Konkurentų yra daug ir stiprių.

IX. Finansinė būklė.

Finansinė būklė stabili, apskaitos duomenys teisingai atspindi realius firmoje vykstančius procesus. Vadovai apie įmonės finansinę būklę nuolat informuojami, analizuoja įmonės balansą, pelno/nuostolio ataskaitas, išlaidų suvestines.

GALIMYBĖS IR GRĖSMĖS

I. Konkurencija.

Vienai LB degalinei tenka 3,5 kitų firmų degalinių. Atsižvelgiant į degalinių skaičių Lietuvoje (111 vnt.) ir nuolat kintančias, reguliuojamas kainas, taip pat dar statomas degalines, konkurencija vertinama kaip intensyvi ir didėjanti.

II. Technologija.

Tos technologinės naujovės, kurios padėtų gaminti pigius ir aukštos kokybės subproduktus, tinkančius vartoti kaip kurą (pvz., saulės energija varomi automobiliai), ir kurios greitai išpopuliarėtų, įmonės atžvilgiu vertinamos kaip grėsmė, nes investicijos į įsigytą materialųjį turtą dar neatnešė gryo pelno.

III. Politiniai pokyčiai.

Tokie pokyčiai dažniausiai lemia naujos valstybės politikos atsiradimą ir vykdymą. Ar tai tikrai reali grėsmė verslui, būtų galima nustatyti tik susipažinus su būsimų reformų projektais. Tačiau jei keistųsi valstybinė santvarka, pvz., į komunistinę, įmonių nacionalizavimas būtų akivaizdi grėsmė įmonių savininkams ir akcininkams.

IV. Socialiniai pokyčiai.

Lietuvoje pradėjus kurti privatiems pensijų fondams, įmonėms atsirastų galimybė kitaip tvarkyti lėšas, skirtas socialiniam draudimui, galbūt padėtų sukaupti daugiau apyvartinių lėšų ir pan.

V. Ekonominiai pokyčiai.

Nežymus infliacijos padidėjimas didelės žalos nepadarytų, bet staigus pakilimas reikštų neigiamų pasekmių virtinę tiek visai įmonei, tiek šalies ekonomikai (dar išaugtų nedarbas, būtų pristabdytas šalies ūkio šakų vystymasis). Kitaip tariant, prasidėtų nuosmukis rinkoje, o tai naudos neduoda niekam.

Kadangi įmonė neturi ilgalaikių įsiskolinimų, tai bankų palūkanų normos pokyčiai jos finansinei būklei įtakos neturės. Tačiau jei jai reikėtų skolintis, tai palūkanų normos sumažėjimas būtų teigiama aplinkybė (ir atvirkščiai).

VI. Apmokestinimo kaita.

Numatomas juridinių asmenų pelno mokesčio sumažinimas arba panaikinimas, reikštų įmonės grynojo pelno padidėjimą ir suteiktų daugiau apyvartinių lėšų, lėšų reinvestavimui, naujų technologijų, įrengimų įsigijimui, leistų daugiau lėšų skirti reklamai, kurti ir įgyvendinti personalo apmokymo bei skatinimo programą.

Kita vertus, padidėjus socialinio draudimo mokesčiams, padidėtų įmonės sąnaudos, sumažėtų grynasis pelnas, o tai apribotų jos atsargų įsigijimą, atlyginimų laiku išmokėjimą, investavimo galimybes ir pan.

Įmonės vadovams nusprendus įvesti privalomą darbuotojų, dirbančių kenksmingomis sąlygomis, sveikatos draudimą, įmonės galėtų pasinaudoti mokesčių lengvatomis.

Atlikę SSGG analizę, gavome tokį įmonės vaizdą (žr. 7 lentelę):

Įmonės vaizdas, gautas atlikus SSGG analizę

Stipriosios pusės • didelė užimamos rinkos dalis • kokybiška ir visada reikalinga prekė, platus asortimentas • įžymus, patikimas firmos vardas • lanksti kainų strategija • kvalifikuoti darbuotojai, gera darbo atmosfera • vartotojams patraukli pardavimų skatinimo priemonių ir nuolaidų sistema • reagavimas į pokyčius rinkoje (pvz., suskystintų dujų degalinių steigimas) • palyginti nauja techninė įranga	Silpnosios pusės • nėra aiškos firmos veiklos strategijos • firmos reklamos trūkumas • prekėmis ir degalinėmis prisotinta rinka (pvz., 1 "Lukoil" degalinei tenka 3,5 kitų firmų degalinės) • nuolat kintančios (dažniausiai didėjančios) kainos • nuolatinis konkurentų atakavimas • nelikvidus įmonės turtas
Potencialios galimybės • reklamos intensyvinimas žiniasklaidos priemonių pagalba • strateginio marketingo plano parengimas • parduotuvių prekių asortimento plėtimas • žemesnių nei konkurentų kainų palaikymas • konkurentų klientų (vartotojų) prisiviliojimas • kuo didesnio skaičiaus tikslinės rinkos vartotojų pritraukimas ir išlaikymas labdaros ir paramos organizavimas padėtų suformuoti teigiamą senyvo amžiaus žmonių požiūrį į kompaniją	Potencialios grėsmės • nepalanki mokesčių politika • nepalankūs Vyriausybės sprendimai importo, muitų klausimais • išteklių resursų trūkumas • konkurentų sustiprėjimo ir galios išplėtimo pavojus • vartotojų perkamosios galios sumažėjimo pavojus, nuosmukis rinkoje • nuostoliai dėl sezoniškumo

Atlikus SSGG analizę ir nustčius keturis svarbiausius LB strateginės situacijos aspektus, galima suformuluoti specialias strategijų grupes:

- galimybių panaudojimo, remiantis turimais specifiniais sugebėjimais ir stipriosiomis įmonės savybėmis;
- sugebėjimų bei stiprių savybių panaudojimo strategijos galimoms grėsmėms išvengti ar jų transformavimo į naudą;
- geriausio savo silpnųjų savybių neutralizavimo, naudojantis atsirandančiomis galimybėmis;
- organizacijos silpnųjų savybių bei galimų grėsmių poveikio minimizavimo.

Analizuojamoje įmonėje stengiamasi neutralizuoti silpnąsias puses, pasinaudojant galimybėmis (žr. 8 lentelę).

Strategijos pagal SSGG analizę

	JĖGOS - pranašumai (J) • didelė užimamos rinkos dalis • kokybiška ir visada reikalinga prekė, platus asortimentas • įžymus, patikimas firmos vardas • lanksti kainų strategija • kvalifikuoti darbuotojai, gera darbo atmosfera • vartotojams patraukli pardavimų skatinimo priemonių ir nuolaidų sistema • reagavimas į pokyčius rinkoje (pvz., suskystintų dujų degalinių steigimas) • palyginti nauja techninė įranga	TRŪKUMAI (T) • nėra aiškos firmos veiklos strategijos • firmos reklamos trūkumas • prekėmis ir degalinėmis prisotinta rinka (pvz., 1 "Lukoil" degalinei tenka 3,5 kitų firmų degalinės) • nuolat kintančios (dažniausiai didėjančios) kainos • nuolatinis konkurentų atakavimas • nelikvidus įmonės turtas
GALIMYBĖS (G) • reklamos intensyvinimas žiniasklaidos priemonių pagalba • strateginio marketingo plano parengimas • parduotuvių prekių asortimento plėtimas • žemesnių nei konkurentų kainų palaikymas • konkurentų klientų (vartotojų) prisiviliojimas • kuo didesnio skaičiaus tikslinės rinkos vartotojų pritraukimas ir išlaikymas • labdaros ir paramos organizavimas padėtų suformuoti teigiamą senyvo amžiaus žmonių požiūrį į kompaniją	GJ STRATEGIJOS Įmonės stipriųjų pusių panaudojimas galimybėms realizuoti	TG STRATEGIJOS Silpnųjų pusių neutralizavimas, pasinaudojant galimybėmis
PAVOJAI (P) • nepalanki mokesčių politika • nepalankūs Vyriausybės sprendimai importo, muitų klausimais • išteklių resursų trūkumas • konkurentų sustiprėjimo ir	JP STRATEGIJOS Stipriųjų pusių panaudojimas pavojams išvengti	TP STRATEGIJOS Silpnųjų firmos savybių stiprinimas

galios išplėtimo pavojus • vartotojų perkamosios galios sumažėjimo pavojus, nuosmukis rinkoje • nuostoliai dėl sezoniškumo		
---	--	--

Kompanijai yra labai svarbu apsvarstyti tiek palankias išorines aplinkybes, tiek ir grėsmes, kad būtų pasiruošusi vykdyti veiklą įvairiomis sąlygomis ir tuo pačiu, efektyviai pritaikyti savo strategijas prie esamų aplinkybių.

Tam yra daroma taip vadinama SSGG analizė. Ištyrus silpnąsias ir stiprias organizacijos vietas, vadovai aiškiai gali pamatyti sritis, kurioms nedelsiant reikia pagalbos, kurios gali palaukti ar kurias galima išnaudoti kitų veiklos sričių efektyvumo didinimui.

Kaip pagrindinę įmonės stiprybę būtų galima pavadinti įmonės stabilumą. Įmonė prieš 2 metus atšventė savo įmonės 10-metį. Per tą laiką ji nei karto nebuvo atsidūrusi sunkioje situacijoje ir nenuvylė savo klientų. Kasmet įmonės pozicijos rinkoje tik stiprėja. Ji užkariauja naujas rinkas ne tik Lietuvoje, bet ir Estijoje bei Latvijoje. Šiose šalyse jau veikia bendra nuolaidų sistema. LUKOIL degalinių tinklas pirmauja pagal dydį - jis aprėpia visą šalį, išsiskverbė ir į Estijos, Latvijos rinkas. Sėkmingai vyksta ir Baltarusijos projektas. 2002-ųjų metų rudenį Vilniuje atvėrė duris jau 100-oji "Lukoil Baltija" Servisas eksploatuojama degalinė. Ir čia tik Lietuvoje. Latvijoje Lukoil Baltija dukterinė kompanija Lukoil Baltija R valdo 48 degalines, o Estijoje, Lukoil Eesti - 38 degalinių tinklą. Degalinės klientams siūlo ir papildomas paslaugas - parduotuvę, kavinę, vairuotojų civilinės atsakomybės draudimą, plovyklą, siurblių ir kitokias paslaugas. Atvykęs į degalinę klientas gali ne tik užsipilti įvairios rūšies degalų, bet ir pailsėti, atsigerti kavos, apdrausti mašiną ir pan.

Tiek įmonės, tiek fiziniai asmenys gali įsigyti kreditines, debetines bei nuolaidų korteles. Plačiai giriamas ir patikimas įmonės parduodamų tepalų kokybė. Didelis dėmesys yra skiriamas technologijų atnaujinimui. Senstelėjusios degalinės yra rekonstruojamos, keičiama įranga į naujesnę, atitinkančią europietiškus standartus. Nemažai lėšų įmonė skiria naujoms technologijoms: kompiuteriai, programos.

Silpnoji įmonės pusė yra ganėtinai prasta klientų aptarnavimo kokybė. Kadangi įmonė jau senai dirba Lietuvoje, dalis darbuotojų yra senesnio amžiaus. Jiems kur kas sunkiau įsisavinti dirbti su naujomis technologijomis, perprasti bendravimo kultūros subtilumus. Tai pamačiusi įmonė ruošia projektą, darbo kokybei gerinti. Bus priimama papildomai personalo darbuotojų, kurie reguliariai atlikinės darbuotojų mokymą ir atestaciją. Viena iš priežasčių nekokybiško aptarnavimo gali būti tiesiog bloga darbuotojų motyvacija. Jie nėra skatinami dirbti geriau t.y nėra premijavimo už atliekamą darbą. Įmonės darbuotojų atlyginimai yra nekintami. Tai ir nesuteikia darbuotojui noro padaryti darbo geriau, nes jis žino, kad tai vistiek neatsispindės pinigine išraiška. Personalo tarnyba

šiuo metu ruošia naują darbo apmokėjimo programą. Tai dar vienas projektas susijęs su įmonės aptarnavimo kokybės gerinimu.

Kita įmonės silpnybė – reklamos kitaip sakant marketingo nebūvimas. Visuomenė nėra supažindinama su įmonės veikla, įmonė praktiškai nedalyvauja Lietuvos kultūriniam gyvenimui. Vadovo nuomone pati geriausia reklama yra – degalinė. Dalyvavimas visuomenėje kaip vieno ar kito renginio rėmėjas – įmonės taip pat nedomina. Tai atima nemažą dalį apyvartinių lėšų, kurias jau geriau investuoti į naujos degalinės statybą, rekonstrukciją ar degalinės remontą, juolab kad nemaža dalis klientų reiškia pretenzijas, kad aplinka degalinėje niūri ir prekių asortimentas mažas. Niūrią aplinką gali sudaryti tiesiog degalinės spalvų derinys, ar tai viena kita pirmųjų degalinių. Naujai statomose ar rekonstruojamuose degalinėse siekiama įrengti jas kuo erdvesnes ir jaukesnes. Prekių asortimentas taip pat priklauso nuo degalinės dydžio. Kuo ji užima didesnę plotą, tuo joje daugiau prekių. Tačiau nereikia užmiršti, kad degalinė – tai degalų užsipilimo vieta, o ne prekybos centras.

Įmonė dar turi daug neišnaudotų galimybių, kuriomis ji laikui bėgant pasinaudos. Pardavimai nuolat didės, nes žmonės yra linkę įsigyti kuo daugiau mašinų, tai įtakoja po truputį gerėjanti respublikos ekonominė padėtis. Be to įmonė planuoja plėstis konteinerinių degalinių sąskaita. Lietuvai įžengus į Europos sąjungą, jos bus priverstos užsidaryti arba modernizuotis. Nupirkdama jas įmonė dar labiau praplės savo degalinių tinklą. O jeigu dar pavyktų įsigyti nuostolingai veikiančią naftos perdirbimo gamyklą, arba iš jungtinių lėšų pastatyti savo kaimyninėse šalyse. Tada įmonė taptų taip vadinamo “pilno ciklo” įmone.

Be visų stiprybių ir galimybių įmonės tyko ir pavojai. Pagrindinis galėtų būti nestabili politinė padėtis. Priimami įmonei nenaudingi įstatymai, akcizų didinimas, papildomas apmokestinimas, pelno mokesčių didinimas. Tai iššauktų ir ekonominės padėties destabilizaciją. Sumažėtų atlyginimai, žmonės pirktų mažiau automobilių, mažiau jais važinėtu. Įmonės pelningumas kristų, sustotų plėtimosi projektai.

Nei viena įmonė nėra apsaugota ir nuo konkurentų. Aktyvūs konkurentų veiksmai, geras marketingas gali atimti dalį rinkos. O kur dar nesąžiningi konkurentų veiksmai: fiktyvios kainos, dempingas, kainų kova, platesnis produktų ir paslaugų spektras. Nereikia neįvertinti ir stichinių nelaimių. Nors Lietuva ir nėra drebančios žemės ar uraganų kraštas, bet keičiantis klimatui gali pasitaikyti visko. Taigi išorinės aplinkos analizės pagalba vadovai susidaro grėsmių planą, kuris leidžia ne tik pasverti įvairius faktorius, bet ir įvertinti jų poveikį organizacijai, bei tam pasiruošti.

2.9. KOMPANIJOS LUKOIL IR UAB „LUKOIL BALTIJA” ĮVAIZDŽIO ANALIZĖ

2.9.1. Įmonės pristatymas

UAB „Lukoil Baltija“ Servisas - viena didžiausių naftos produktais ir suskystintomis dujomis prekiaujančių įmonių Lietuvoje. Tai bendra Lietuvos, Rusijos ir Liuksemburgo įmonė, įsteigta 1992 metų lapkričio 12 dieną. Iš pradžių jis aptarnavo kompaniją "Lukoil", t.y. tarpininkavo tiekiant naftą AB "Mažeikių nafta". Tačiau, keičiantis ekonominėms sąlygoms, UAB „Lukoil Baltija“ Servisas (LBS) pats ėmėsi pirkti ir realizuoti naftos produktus Lietuvoje ir kaimyninėse šalyse. Šiuo metu jis yra vienas pagrindimų AB "Mažeikių nafta" klientų, kuris nesivaikė greitai gaunamo pelno, o investavo jį į degalinių tinklų statybą ir plėtė įmonės infrastruktūrą. LBS - vienintelė tarptautinė naftos produktais prekiaujanti kompanija, degalines pradėjusi statyti ne didžiuosiuose, o mažuosiuose Lietuvos miestuose. Vienos pirmųjų jų degalinių išaugo Plungėje, Ažuolų Būdoje, Marijampolėje. Savo įmonės į rinką įsiskverbimo strategiją gen. direktorius spaudoje vadino "tylia invazija". Per aštuonerius metus ši kompanija Lietuvoje pastatė ir įrengė 54 naftos produktų degalines ir 14 suskystintų dujų degalines. Didžioji jų dalis - šiuolaikinės, atitinkančios visus Europos standartus. 2005 m. sausio 1 d. UAB „Lukoil Baltija“ turi Lietuvoje 112 naftos produktų ir suskystintų dujų degalinių.

2.9.2. Įmonės prekinis ženklas

Kompanijos degalinių identifikavimo ženklas aprašomas taip: originalus sutrumpinimas LUK - tai 3 Rusijos miestų, kuriuose yra didžiausi Rusijos kompanijos "Lukoil" gręžiniai, pirmosios raidės -Luganskas, Udmurtija, Kolyma (žr. 3.1 pav.).



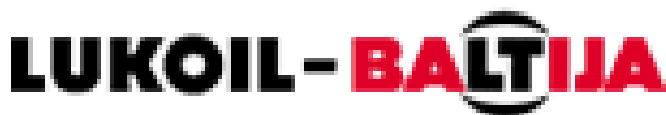
3.1 pav. Visoje Lukoil' o sistemoje naudojamas prekinis ženklas

Ženklą sudaro trys spalvotos juostos - juoda, tamsiai raudona ir balta, kurios dominuoja ir degalinių eksterjere. Su kitų firmų skiriamaisiais ženklais supainioti būtų sunku (žr. 3.2 pav.).



3.2 pav. Degalinės eksterjeras

UAB „Lukoil Baltija“ turi unifikuotą prekinį ženklą, kurį naudoja metinėse ataskaitose, dokumentuose ir kitoje atributikoje (žr. 3.3 pav.).



3.3 pav. UAB „Lukoil Baltija“ prekinis ženklas

Matome, kad nepriklausomai nuo ženklo grafinio vaizdo tam tikro skirtumo, išlieka pasikartojantis elementas – spalvos: juoda, raudona, balta.

2.9.3. Įmonės personalas

Lukoil grupė – tai decentralizuota, įvairialypė bendrovių grupė, ir kiekviena įmonė joje turi plačią veiksmų laisvę. Tačiau bendra, ką turi ši grupė – tai Lukoil reputacija. Taigi Lukoil deklaruoja viziją ir veiklos principai yra:

- reputacijos palaikymas yra pats svarbiausias dalykas;
- išsaugoti savo reputaciją, veikti sąžiningai ir principingai, daryti tai, ką manoma esant teisinga, suvokiant verslo teisėtumo reikšmę;
- svarbiausios vertybės – sąžiningumas, principingumas ir pagarba žmonėms;
- Lukoil bendrovės tvirtai tiki pasitikėjimo, atvirumo, grupinio darbo bei profesionalumo skatinimo svarba, ir didžiujasi savo darbu;
- Bendrosios grupės vertybės apsprendžia darbo principus, šie principai taikomi visiems sandoriams, tiek stambiems tiek smulkiems, ir išreiškia tai, kokio elgesio tikimasi kasdieniniame darbe iš kiekvienos Lukoil bendrovės kiekvieno darbuotojo;

- Vadovybės pareiga – užtikrinti, kad visi darbuojai žinotų šiuos principus ir elgtųsi, laikydamiesi aukščiau išdėstytų veiklos principų.

Lukoil bendrovių tikslas – efektyviai, atsakingai ir pelningai užsiimti naftos, dujų, chemikalų ir kt. verslu ir ieškant ir vystant energijos šaltinius. Lukoil bendrovės siekia aukštų darbo rezultatų ir yra pasiryžusios užimti didesnę rinkos dalį.

Bendrovėje „Lukoil Baltija“ Servisas dirba apie 1100 darbuotojų. Tai pati didžiausia įmonė Lietuvoje, užsiimanti naftos produktų ir kitų paslaugų mažmenine prekyba. Nežiūrint į didelę šio ūkio sektoriaus įmonių konkurenciją, ji yra rinkos lyderė. Per savo veiklos 9 metų laikotarpį, bendrovė įrodė esanti patikimas partneris, savo veikloje besivadovaujantis teisingumo ir teisėtumo principais.

UAB „Lukoil Baltija“ Servisas 2004 m. pradžioje užbaigė rugsėjo mėnesį paskelbtą Klientų aptarnavimo kokybės konkursą degalinėse. Degalinės tarpusavyje rungėsi dėl įsteigtų prizų ir stengėsi kuo geriau aptarnauti klientus. Konkurso metu bendrovė TNS Gallup atliko degalinių darbuotojų vertinimą. Vertinimo metu didžiausias dėmesys buvo kreipiamas į aptarnavimo kultūrą. Buvo vertinti tokie kriterijai:

- bendravimo įgūdžiai (reakcija į užėjusį klientą, kontakto užmezgimas, klausymo įgūdžiai, kontakto užbaigimas);
- profesinės žinios ir įgūdžiai (laukimo laikas, profesinės žinios, pridėtinis pardavimas);
- sudaromas įspūdis (apanga, išvaizda, parduotuvės tvarkingumas, operatyvumas, lankstumas ir t.t.) (žr. 3.4 pav.).

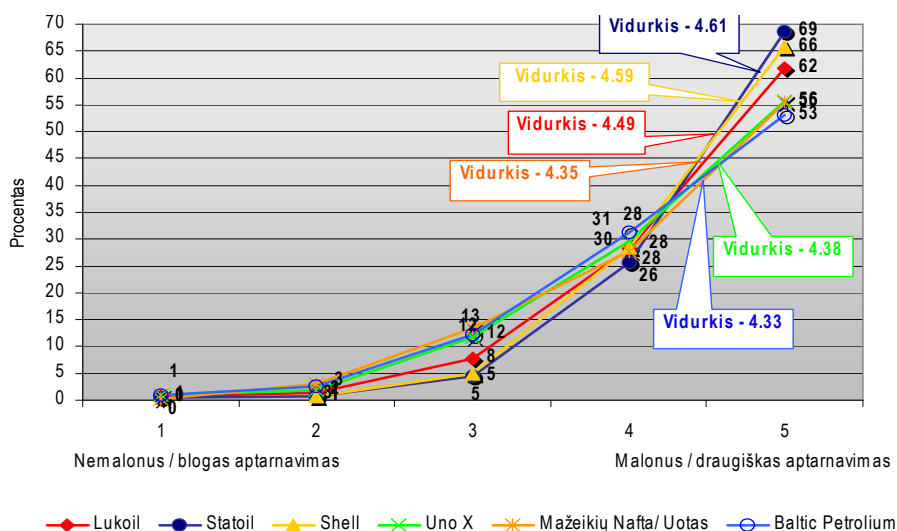


3.4 pav. Kupiškio Lukoil degalinės apdovanojimas

Geriausios UAB „Lukoil Baltija“ Servisas degalinės yra šios:

- Geriausia Lukoil degalinė Lietuvoje 2003 yra Šiaulių filiale, Kupiškyje, Pergalės g. 15, įvertinimas – **9.7**.
- Vilniaus filialo rezultatai: aukščiausia aptarnavimo kultūra filiale yra Lukoil degalinėje Ukmergėje, Žiedo g. 15, įvertinimas – **9.3**; antrą vietą filiale užėmė Lukoil degalinė, esanti Utenoje, Pramonės g. 23, įvertinimas – **8.9**.
- Kauno filialas: degalinė, užėmusi pirmą vietą filiale – Kaunas, Islandijos g. 61, jos įvertinimas – **9.5**; degalinė, užėmusi antrą vietą filiale – Marijampolė, Ažuolų Būdų k., įvertinimas – **9.5**.
- Klaipėdos filialas: Lukoil degalinė, užėmusi pirmą vietą filiale yra Plungėje, Godingos g.1, įvertinimas – **9.5**; degalinė, užėmusi antrą vietą yra Kretingoje, Kretingsodžio km. 4, įvertinimas – **8.8**.
- Šiaulių filialas: pirmą vietą filiale, žinoma, užėmė Kupiškio Lukoil degalinė, esanti, Pergalės g. 15, įvertinimas – **9.7**; antra vieta filiale atiteko Lukoil degalinei Šiauliuose, Basanavičiaus g. 122, įvertinimas – **9.4**.

Remiantis SIC rinkos tyrimų 2003 m. duomenimis „Lukoil Baltija“ bendrovės aptarnavimas degalinėse vertinamas vidutiniškai, t.y. žemiau nei Statoil ir Shell degalinėse (žr. 3.5 pav.). Tai parodo, kad vartotojų nuomone Statoil yra pagrindinė ir stipriausia Lukoil konkurentė, ji yra dar stipresnė nei 2003 m. kadangi Shell degalinės šiuo metu priklauso Statoil kompanijai.



3.5 pav. Aptarnavimo Lietuvos degalinių tinkluose vertinimas

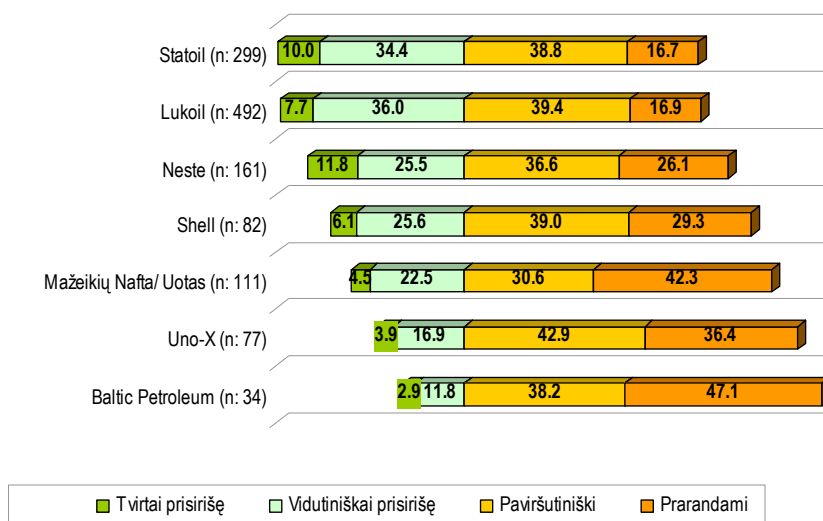
Šaltinis: SIC rinkos tyrimai, 2003.

2.9.4. Įmonės paslaugos, produktai ir kainos

UAB „Lukoil Baltija“ įmonės įvaizdis yra svarbus, renkantis „Lukoil“ produktus.

2002-ųjų metų rudenį Vilniuje atvėrė duris jau 100-oji Lukoil degalinė. Šiuo metu Lukoil degalinių tinklas yra pats didžiausias ir aprėpia visą šalį. Jį sudaro 111 pilno aptarnavimo degalinių, o iki metų pabaigos šį skaičių planuojama padidinti iki 120.

Toliau pateikiamas SIC rinkos tyrimų rezultatas parodantis vartotojų prisirišimą prie Lietuvos degalinių, tame tarpe ir UAB „Lukoil Baltija“ bendrovės (žr. 3.6 pav.).



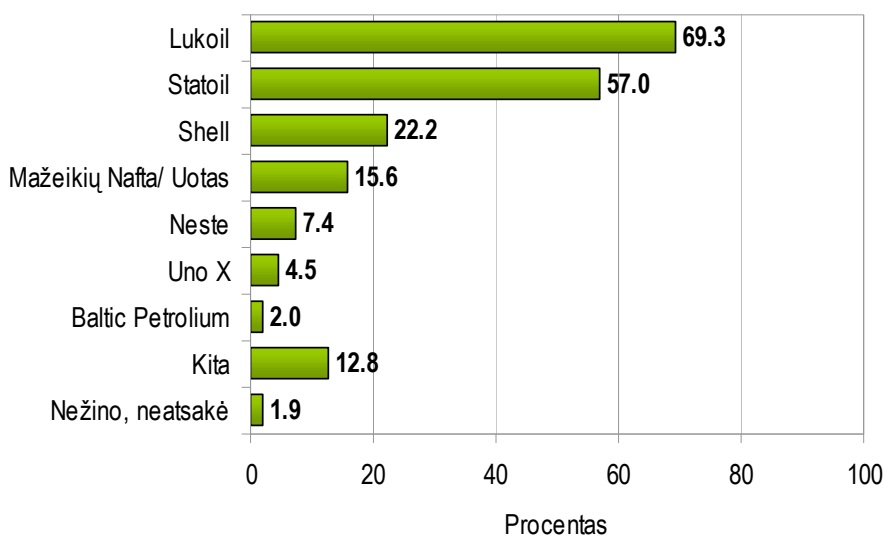
3.6 pav. Vartotojų prisirišimas prie Lietuvos degalinių

Šaltinis: SIC rinkos tyrimai, 2003.

Vertinant tyrimo rezultatus matome, kad vartotojai prie Lukoil degalines lanko panašiai kaip ir Statoil degalines, tačiau vertinat tai, kad Statoil kompanijai šiuo metu priklauso visos Shell degalinės, galime teigti, kad šiuo metu Statoil vartotojų rinka yra žymiai didesnė negu 2003 m.

„Lukoil Baltija“ degalinėse klientai gali ne tik užsipilti degalų, bet ir nusipirkti įvairių prekių degalinės parduotuvėje, įsigyti vairuotojų civilinės atsakomybės draudimą bei pasinaudoti kitomis siūlomomis paslaugomis. Didžiuosiuose Lietuvos miestuose esančios „Lukoil Baltija“ degalinės turi plovėklas.

Rinkos tyrimų duomenimis „Lukoil Baltija“ degalinių parduotuvės yra lankomiausios lyginant su kitomis degalinėmis (žr. 3.7 pav.).



3.7 pav. Lietuvos degalinių parduotuvių lankomumas

Šaltinis: SIC rinkos tyrimai.

To priežastys gali būti įvairios, pavyzdžiui: jos gali būti pakeliui daugeliui vartotojų; jose prekiaujama prieinamomis kainomis; klientus traukia parduotuvių interjeras; patogiu, nes nėra eilių. Remiantis tyrimų rezultatais galime teigti, kad parduotuvių valdymo politika yra teisinga, tačiau ties tuo ateityje nereikėtų apsisistoti.

Mokėjimo kortelės įmonėms

Lukoil mokėjimo kortelė - tai patogiausias būdas be grynųjų pinigų atsiskaityti už degalus bei paslaugas visose Lukoil degalinėse Lietuvoje (žr. 3.8 pav.).



3.8 pav. Lukoil kortelės įmonėms pavyzdys

Lukoil kortelių naudotojai už kurą bei paslaugas gali atsiskaityti daugiau nei šimte degalinių. Kortelės aptarnaujamos ir partnerių degalinėse. Sutarties galiojimo laikotarpiui kortelės išduodamos ir aptarnaujamos nemokamai, taigi kortelę gali turėti kiekvienas kliento įmonės darbuotojas. Naudotis Lukoil kortelėmis ir jas kontroliuoti yra patogiu bei paprastu.

Kortelės galima pagaminti su įvairiu paslaugų deriniu (pasirenkant vieną ar kelias kuro rūšis ar paslaugas). Kortelei galima nustatyti mėnesio kuro limitą, bet kurią dieną galima gauti ataskaitą apie kortelės panaudojimą per pageidaujimą laikotarpį. Kortelių panaudojimo ataskaitos už mėnesį gaunamos kartu su sąskaita faktūra paštu ir el.paštu.

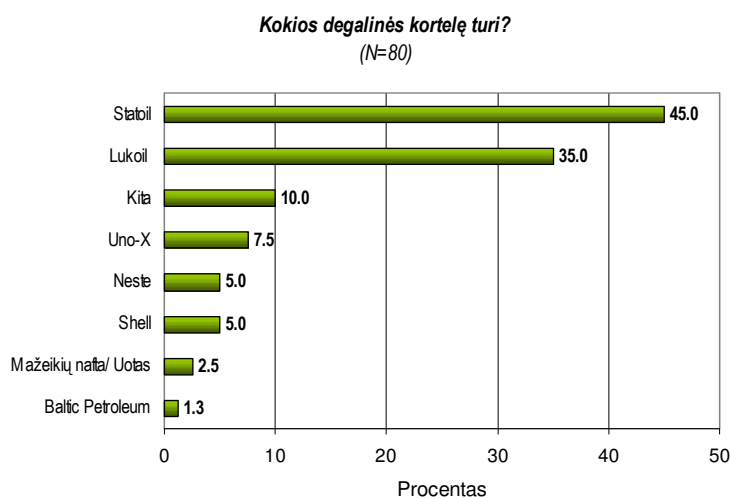
Debetinių kortelių naudotojai kiekvieną dieną el.paštu gauna informaciją apie sąskaitos likutį. Šią informaciją galima sužinoti ir telefonu.

Lukoil kortelių nuolaidų sistema yra susieta su kliento įsigyjamu kuro kiekiu. Perkant daugiau gaunama didesnė nuolaida.

Norint įsigyti debetinę mokėjimo kortelę, reikia užpildyti anketą ir atsiųsti ją faksu ar el.paštu, kartu su įmonės registravimo pažymėjimo kopija į artimiausią klientui UAB „Lukoil Baltija“ Servisas filialą. Kortelės pagaminamos ir per penkias darbo dienas pakviesime Jus pasirašyti parengtą sutartį bei pasiimti kortelės.

Norintiems naudotis kreditinėmis Lukoil mokėjimo kortelėmis reikia užpildyti anketą atsiųsti įmonės pelno (nuostolio) ataskaitą bei balansą. Ne vėliau kaip per septynias darbo dienas Lukoil darbuotojai susisieks su klientu dėl sutarties pasirašymo.

Toliau pateikiamas vartotojų nuomonės apie naudojamąsi mokėjimo kortelėmis rinkos tyrimo duomenys (žr. 3.9 pav.).



3.9 pav. Lietuvos degalinių kortelių turėtojų rinkos tyrimai

Šaltinis: SIC rinkos tyrimai, 2003.

Remiantis tyrimų duomenimis matome, kad Stail kortelių turėtojų yra 10 proc. daugiau. Iš to seka išvada, kad „Lukoil Baltija“ bendrovei tikslinga skatinti kortelių pardavimą.

Bendrovės degalinėse galima įsigyti įvairių naftos produktų. Kiekvienas įmonės produktas pažymėtas LUK prekinio ženklu.

Lukoil kompanijos, kuri prekiauja naftos produktais, stilius yra sukurtas profesionaliai, remiantis juo galima nesunkiai identifikuoti firmines Lukoil prekes, numanyti apie tam tikrų prekių kokybę (žr. 3.10 pav).

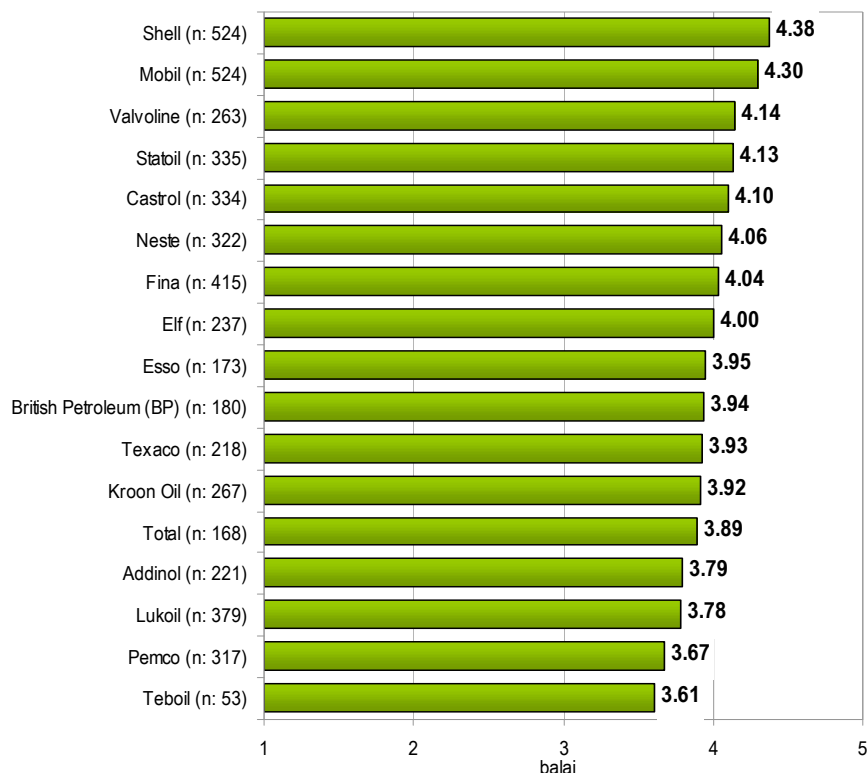


3.10 pav. Lukoil naftos produkto pavyzdys

Toks stilius kaip Lukoil, padeda išiminti prekes, teikia tam tikrą informaciją apie pardavimo vietas bei stimuliuoja pirkimą. Manau, galima teigti, kad toks Lukoil stilius padėjo prasiskinti kelių į tarptautines rinkas. Tačiau vien gero stiliaus, norint pasiekti aukštų pardavimo rezultatų nepakanka, reikia tobulinti savo produktus, gerinti jų kokybę.

Pateikiame SIC rinkos tyrimų duomenis kurie atspindi pirkėjų nuomonę apie įmonių, prekiaujančių Lietuvoje variklių tepalų kokybę, tame tarpe ir Lukoil (žr. 3.11 pav.):

Variklio alyvų kokybės vertinimas

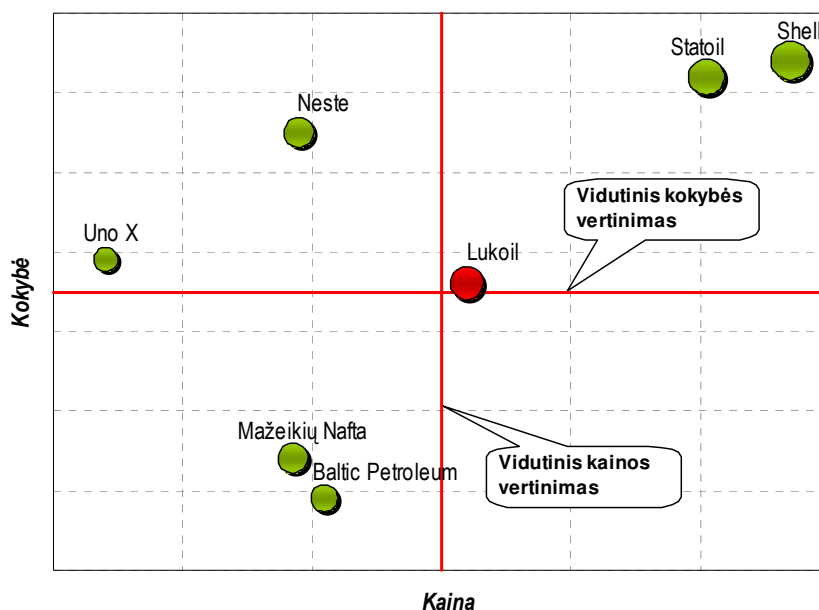


3.11 pav. Variklio alyvų kokybės vertinimas

Šaltinis: SIC rinkos tyrimai, 2003.

Matome, kad Lukoil tepalų kokybę ateityje turi būti stipriai tobulinama. Pasinaudojus geru įmonės įvaizdžiu ši kompanija sudaro konkurenciją kitiems Lietuvos rinkoje, bet nepasiekia didelių pardavimų, tačiau išlaiko savo potencialią rinką. Lukoil prekyba naftos produktais skiriasi nuo kitos specializuotos prekybos tuo, jog čia asortimentas yra žymiai siauresnis.

Toliau matome kaip vartotojai vertina Lukoil benzino kainos ir kokybės santykį.



3.12 pav. Degalų vertinimas pagal degalų kokybę ir jų kainą (Vertino besipilantys benzina)

Šaltinis: SIC rinkos tyrimai.

Remiantis tyrimais matome, kad Lukoil degalai vertinami santykinai po lygiai kainos ir kokybės atžvilgiu, t.y. degalų kokybė atitinka kainą.

2.9.5. Įmonės rėmimo politika

Pardavimų skatinimas.

Įmonė siekdama pritraukti potencialius vartotojus ir kuo geriau tenkinti esamų vartotojų poreikius rengia įvairias pardavimų skatinimo akcijas. Šiais metais Lukoil degalinėse - nuolaidos UAB “SNORO lizingas” pirkimo išsimokėtinai kortelių turėtojams.

Lukoil degalinių tinklas bei vartotojiško lizingo lyderė Lietuvoje UAB “SNORO lizingas” pradėjo bendradarbiauti, siūlydamos UAB “SNORO lizingas” pirkimo išsimokėtinai kortelių turėtojams nuolaidas kurui bei automobilių plovimo paslaugoms. Klientai, perkantys kortele ar ją pateikę, gaus 5 ct nuolaidą kiekvienam litrai degalų ir 20% nuolaidą automobilių plovimo paslaugoms Lukoil degalinėse. UAB “SNORO lizingas” 2003 m. pabaigoje kartu su didžiausiais

verslo partneriais – “Senukų”, “TOPO centro” ir “Elektromarkt” prekybos centrais - pasiūlė naują produktą lojaliems klientams - pirkimo išsimokėtinai kortelę. Šiuo metu pirkimo išsimokėtinai kortelės yra įsigiję daugiau kaip 28 tūkst. klientų.

2003 m. Lukoil degalinėse vyko akcija “KOLONĖLE, PASIPURTYK!”

Akcijos metu atsiskaitantiems Vilniaus banko mokėjimo kortelėmis kiekvienam degalų litrai buvo suteikiama 5 centų nuolaida! Atsiskaitant Vilniaus banko kortelėmis kitos nuolaidos nesumuojamos, t.y. Lukoil nuolaidų kortelių nuolaidos nepridedamos.

Reklama.

Lukoil globalinis išorinis įvaizdis. Lukoil gaminami naftos produktai yra vienos paskirties, t.y. skirti automobilių priežiūrai ir eksploatacijai. Todėl juos dažniausiai galima įsigyti visą parą veikiančiose degalinėse ar aukšto lygio autoservisuose. Vadinasi, Lukoil įmonės firminis stilius priklauso ne tik nuo jau paminėtų elementų, bet ir nuo degalinių eksterjero, interjero – kuriuos tvarko dizaineriai. Visose šalyse Lukoil degalinės yra vienodo dizaino, vienodos spalvos ir išdėstymo ir pan.. Degalinių stogus puošia firminis Lukoil logotipas (žr. 3.2 pav.), aplink gausu reklaminių stendų su firmine Lukoil produkcija .

Lukoil reklama yra skirta tam tikrai auditorijai – automobilių savininkams. Dažniausiai tokia reklama ne tik suteikia informaciją apie tam tikrą naftos produktą, bet ir kartu prezentuoja Lukoil kaip kokybiškų produktų gamintoją. Lukoil kompanija sukuria tokias reklamines akcijas, kurios tinkamos demonstruoti įvairioms tautoms, žemynams. Lukoil naftos produktų reklama atlieka tokias funkcijas: informavimo, skatinimo, priminimo, “advokatavimo”. Tokiai reklamai pasitelkiamos įvairios priemonės. Dažniausiai tai:

- ❑ spauda: laikraščiai ar žurnalai, kuriuos mieliau skaito vyrai (Lietuvoje - “Keturi ratai”);
- ❑ bukletai, lapeliai. Šioje reklamoje dažniausiai yra pateikiamos naujovės, aprašomos jų savybės – nauji tepalai, valikliai. Taip pirkėjas gauna išsamią informaciją, o gamintojas - Lukoil kompanija, pardavėjas – Lukoil degalinės ar autoservisai , kuria savo įvaizdį. Lankstinukų turinys, spalvų gama, paveikslai naudojami tokie patys tiek Lietuvoje, tiek kitoje šalyje, skiriasi tik užsienio kalba į kurią jie yra išversti.
- ❑ reklama radiju bei televizija. Lukoil kompanija labiau renkasi savo produktus reklamuoti per televiziją nei per radiją. Taip galima greičiau susikurti tam tikrą įvaizdį, nes vartotojas per TV ne tik girdi, bet ir mato. Be to, televizijos reklama yra efektyvi tuo, jog pasiekia be galo didelę rinkos dalį. Šiuo metu per televiziją Lukoil reklaminių klipų nėra gausu. Manau taip yra todėl, jog Lukoil kompanija jau yra atradusi Lietuvos rinkoje savo potencialius pirkėjus, bei susikūrusi teigiamą įvaizdį. Kuriant reklaminius klipus naudojami įžymūs žmonės. Reklaminiame klipe stengiamasi perteikti tuos pačius garsus, o į kiekvieną užsienio kalbą dažniausiai verčiama.

- Lukoil kompanija išnaudoja ir visas savo transporto priemones. Ant bet kurio Lukoil kompanijos benzovežio yra užklijuotas firminis ženklas. Visus kompanijos automobilius puošia firminės spalvos: balta, raudona, juoda. Jie lengvai išsiskiria iš didelių automobilių srautų. Tai padeda Lukoil kompanijai populiarinti savo vardą, kurti gerą įvaizdį.
- Kiekvienoje Lukoil degalinėje yra plačiai taikoma reklama pardavimo vietose. Tai įvairūs plakatai, kurie skelbia informaciją apie naujus Lukoil kompanijos gaminamus naftos produktus, vykstančias akcijas. Jie efektyviai pritraukia vartotojus, išskiria Lukoil kompanijos degalines iš kitų.
- Išorinė (lauko) reklama. Manau, jog būtent ši reklama yra efektyviausia kuriant Lukoil įvaizdį, nes naftos produktų pirkėjus, važiuojančius pro šalį, pirmiausia patraukia degalinių išorė. Dažnai naudojama šviesos reklama, nes daugelyje šalių degalinės veikia 24 valandas per parą. Šviečiant reklaminiams standams vairuotojai lengvai pastebi ir atpažįsta Lukoil kompanijos degalines. Tačiau darbo laikas šalyse yra pritaikytas pagal konkrečios visuomenės, tautos principus, gyvenimo ritmą, pažiūras. Greta Lukoil degalinių dažniausiai stovi reklaminiai standai, dalis jų naktį šviečia ryškiomis spalvomis.

Bendrovė savo paslaugas ir produktus pristato interneto laikmenoje savo svetainėje (žr. 3.13 pav.) adresu www.Lukoil.lt. Šioje svetainėje galime matyti pagrindinį įmonės šūkį “Visada pakeliui!”. Čia galima rasti įvairią informaciją apie bendrovę, bei visus kompanijos filialus užsienyje. Jei domina informacija apie kompaniją bendrai, ją galima rasti adresu www.Lukoil.com arba www.Lukoil.ru. Šiuose puslapiuose pateikiami visi finansiniai bei kiti duomenys apie bendrovę, jos istorija ne tik aprašyta, bet ir pateiktas nuotraukų katalogas. UAB „Lukoil Baltija“ puslapis žymiai siauresnis informacijos prasme. Kreiptinas dėmesys į tai, kad raudona spalva dominuoja visur, tokiu būdu išlaikomas kompanijos identitetas.



3.13 pav. UAB „Lukoil Baltija“ interneto svetainės vaizdas

Puslapyje pateikiami reklaminių plakatų pavyzdžiai, kurie taip pat naudojami ir degalinėse.

Apibendrinant puslapio įvaizdį matome, kad apskritai puslapis sudaro lengvumo, naudojimosi paprastumo bei gaivumo ir švaros įspūdį. Puslapio struktūra pakankamai aiški. Pozicionuojami pagrindinės kompanijos „Lukoil“ ir „Lukoil Baltija“ logotipai.

Visos šios rėmimo priemonės bei jų rūšys padeda Lukoil kompanijai, prekiaujančiai naftos produktais, pasiekti gerų rezultatų kuriant savo įvaizdį bei perteikti jį vartotojui, o kartu ir priminti apie Lukoil gerą vardą. Dėka reklamos Lukoil gali parodyti savo prestižą, be to reklama padeda užtikrinti gerą reputaciją vartotojų akyse. Tačiau remiantis vien reklama sunku būtų pasiekti, kad vartotojai pasitikėtų Lukoil kompanija, tam žymiai daugiau įtakos turi ryšiai su visuomene.

Ryšiai su visuomene.

Lukoil kompanija skiria daug dėmesio ryšiams su visuomene. Kaip jau minėjau ryšiai su visuomene padeda suformuoti įvaizdį apie įmonę, jos gaminamą produkciją. Lukoil žino, jog visuomenėje išsivertinęs geras įvaizdis yra geras pamatas įmonės veiklos sėkmei. Ryšiuose su visuomene Lukoil kompanija remiasi teisingumo principu, taip ji pasiekia pasitikėjimą vartotojų tarpe. Lukoil vykdomoje ryšių su visuomene politikoje stengiamasi, kad kompanijos „žodžiai“ sutaptų su darbais.

Lukoil grupės bendrovės, siekdamos teisėtų komercinių tikslų, laikosi tų šalių, kuriose veikia, įstatymų. Lukoil bendrovės nedalyvauja partijų politikoje. Tačiau santykiuose su vyriausybėmis Lukoil bendrovės turi teisę ir privalo išreikšti savo poziciją visais jais, jų darbuotojus,

klientus ar akcininkus liečiančiais klausimais. Jos taip pat turi teisę pareikšti savo nuomonę visuomenės gyvenimo, kuriame yra ir jų indėlis, klausimais.

Svarbiausias indėlis, kuriuo bendrovės gali prisidėti prie šalių, socialinės ir materialinės pažangos, yra kuo efektyviausias savo pagrindinės veiklos vykdymas. Be to, Lukoil bendrovės išreiškia konstruktyvų susidomėjimą socialiniais klausimais, tiesiogiai nesusijusiais su verslu. Dalyvavimas šalies visuomenės gyvenime (bendruomenės, švietimo ar labdaros programos) - priklauso nuo bendrovės dydžio, vietinės bendruomenės pobūdžio ir naudingų privačių iniciatyvų.

Lukoil bendrovės remia laisvą verslą. Jos siekia konkuruoti sąžiningai ir etiškai, laikantis galiojančių konkurencijos įstatymų; jos netrukdo kitoms įmonėms laisvai konkuruoti su jomis.

Lukoil bendrovės pripažįsta, kad, atsižvelgiant į jų vykdomos veiklos svarbą bei poveikį šalies ekonomikai bei žmonėms, atviras bendravimas yra labai svarbus. Todėl Lukoil bendrovės kuria įvairiapuses įmonės informacijos programas ir teikia visą reikiamą informaciją apie savo veiklą visoms suinteresuotoms šalims, turinčioms į tai teisę, atsižvelgiant į verslo konfidencialumo ir išlaidų veiksnius.

3. ĮMONĖS STRATEGIJA

3.1. Svarbiausios strateginės nuostatos

Pirmas žingsnis planavimo procese yra misijos patvirtinimas ir vizijos nustatymas. Misija yra tai, „kas yra“ – ką įmonė daro, kad suteiktų paslaugas savo klientams. Misijos patvirtinimas reikalauja, kad vadovybė kritiškai sulygintų, ką įmonė daro ir ką turėtų daryti pagal esamą misijos apibrėžimą. Taigi UAB „Lukoil Baltija“ misija būtų galima apibrėžti sekančiai: Kokybiški degalai, platus ir kokybiškas paslaugų spektras dideliame degalinių tinkle. Iš to turėtų sekti įmonės vizija. Vizija apima įmonės vadovų idėją, kas reikalinga, kad įmonė galėtų veikti ateityje. Vizijos apibrėžimas gali atspindėti esamą kelią arba naują kryptį, paremtą įmonės įtaką darančiomis aplinkos tendencijomis. Vizija - plėsti mažmeninės prekybos degalais rinką Pabaltijo regione ir tapti vienu geriausių lyderiu visame Pabaltijo regione.

Pagrindinis įmonės **tikslas** - didinti „Lukoil Baltija“ grupės pelningumą ir veiklos efektyvumą, stiprinti grupės pozicijas Lietuvos, Latvijos, Estijos ir Baltarusijos rinkose.

Strategines nuostatas lemia organizacijos ir jos įtakos grupių tikslai, taip pat turimieji ir potencialūs jos resursai. Netgi siekiant to paties tikslo, skirtingos organizacijos gali naudoti skirtingas strategijas ir vienodai sėkmingai pasiekti norimą tikslą. Egzistuoja daug strateginių nuostatų, kurias galima sugrupuoti pagal tam tikrus požymius, tačiau tas grupavimas būtų sąlyginis, nes ta pati strategija gali būti ir gynybinio ir aktyvaus pobūdžio.

Išanalizavus detalius darbo pradžioje pateiktų įmonės veiklos strategijų aprašymus, tapo aišku, kad LB vadovaujasi žemų kainų strategija, nes ji firmai padeda pasiekti konkurencinį pranašumą, t.y. efektyviai išnaudojamos kaštų ekonomijos galimybės per šiuo atveju ne masinę gamybą, o pardavimus. Be to, LB rinkoje konkuravimas kaina vis dar dažnai naudojamas metodas, suteikiantis firmoms trumpalaikę naudą. Tad aišku, kad kartais tarp įmonių „išsiplieskia“ „kainų“ karai.

Žemos kainos strategija ir susilpninti konkurentų konkurencingumą, ir sumažina potencialių konkurentų interesą įeiti į rinką, nes akivaizdu, kad užsiimti mažmenine naftos produktų prekyba reikalingi dideli resursai, o pelnas dėl „kainų“ karų gali būti mažas.

Strategijos naudojimą rodo ir kiti požymiai:

- 1) resursų taupymas, t.y. pastovios veiklos kaštų mažinimas, pasireiškiantis ne tik nereikalingų darbo vietų mažinimu, bet ir sugriežtinta įvairių lėšų naudojimo kontrole;
- 2) marketingo galimybių panaudojimu - atsirado reklama ir per respublikines radijo stotis, remiami gerai išreklamuoti renginiai;
- 3) patirties panaudojimas (mastų ekonomika), pasireiškiantis per specializaciją, padedančią išvengti funkcijų dubliavimosi;

- 4) patirties kreivės taikymas praktikoje, kai didinama rinkos dalis pvz., naujų degalinių statyba), padedanti padidinti veiklos efektyvumą;
- 5) pajėgumų perkėlimas arčiau vartotojų pasireiškia atsiradusia galimybe stambiems klientams derėtis dėl perkamo degalų kiekybinių nuolaidų, prekybos suskystintomis dujomis pradžia;
- 6) koncentruojantis į kuro pardavimą, atsirado tokių papildomų paslaugų kaip automobilių plovimas, jų salonų valymas, nemokamas padangų pripūtimas ar smulkus remontas, be kurių dabartinės "Lukoil" degalinės nebeįsivaizduojamos.

Toliau trumpai bus pristatomos analizuojamos įmonės anksčiau ir dabar naudojamos strategijos ir jų nuostatos.

LB veiklos pradžioje vadovybė naudojo intensyvaus augimo strategiją ir jos alternatyvas, kurios ir dabar padės siekti strateginių įmonės tikslų:

1. Skverbimosi į rinką arba rinkos palaikymo strategija.
2. Rinkos plėtros strategija.
3. Koncentracijos strategija.
4. Restruktūrizacijos strategija.

Skverbimosi į rinką strategija buvo derinama su kitomis strategijomis, dažnai per marketingo veiksmus. Ja buvo siekiama padidinti turimų produktų ir paslaugų savo rinkos dalį. Ši strategija realizuota dviem pagrindiniais būdais:

- didinant rinkos apimtį;
- didinant produkto vartojimą.

Rinkos apimtis buvo padidinta imantis tokių realių veiksmų, kaip naujų filialui priklausančių degalinių kompleksų statyba ir vadovybės sudaryto strateginio marketingo plano įgyvendinimas.

Pirmosios "Lukoil" degalinės buvo primitivios, konteinerinės, todėl siekdama nuolatinio rinkos dalies didėjimo, konkurencinio pranašumo prieš tuomet silpnus konkurentus, kompanija turėjo padidinti vartotojų gaunamą bendrąją vertę, todėl ėmė steigti vakarietiško tipo modernių degalinių tinklą, kurių kompleksus jau sudarė ir autoplovyklos, kavinės, parduotuvės, kai kur net autoservisai. Strateginio marketingo plane buvo numatyti tokie marketingo veiksmai, kaip reklamos lokalinėse rinkose intensyvinimas, pardavimų skatinimas, prekybos personalo apmokymas ir gausinimas. Reikia pripažinti, kad buvo naudojami ir prekybiniai susitarimai dėl kuro kainų su konkurentais.

Padidinti produkto vartojimą tokioje specifinėje rinkoje, kokia yra mažmeninė prekyba naftos produktais, buvo daug sudėtingiau. Tikslui pasiekti klientų aptarnavimo sferoje buvo pritaikyta tuometinė naujovė - mikroprocesorinių kortelių pastoviams įmonės klientams išdavimas ir nuolaidų sistemos įdiegimas, kuri teikdama kiekybinę nuolaidą skatino tokius klientus suvartoti

daugiau produkto. Tačiau šis konkurencinis pranašumas buvo trumpalaikis, nes ir kiti, turintys panašias veiklos ir finansines galimybes konkurentai realizavo šią naują.

Skverbimosi į rinką strategija buvo pasirinkta todėl, kad:

1. Rinka nebuvo pakankamai pripildyta naftos produktų ir paslaugų.
2. Buvo galima pakoreguoti vartotojų poreikį naudoti šį produktą didėjimo linkme.
3. Kuriant savo strateginius taškus (t.y. statant naujas degalines) augo bendra rinka, o konkurentų dalys tuo metu santykinai sumažėjo.
4. Marketingo veiksmai buvo efektyvūs ir ekonomiškai naudingi.
5. Dėl padidėjusių veiklos apimčių padidėjo ir veiklos rezultatyvumas (efektyvumas) (tarp jų yra tiesioginis ryšys).

Ši strategija tuo pačiu buvo derinama su rinkos plėtros strategija, jei Šiaulių rajoną suskirstysime į dar smulkesnes rinkas arba segmentus. Prie tokios išvados buvo prieita todėl, kad rinkos plėtros strategijos esmė yra tų pačių įmonės produktų ir paslaugų pateikimas naujoms rinkoms. Taigi, rinkos plėtros strategija buvo pritaikyta todėl, kad:

1. Buvo galimybė panaudoti naujus efektyvesnius kanalus, pasiekiančius tolimesnes specifines rinkas, t.y. kompanija pardavinėjo savo produktą kompleksinėse degalinėse, pastatytose strategiškai svarbiose, dažnai tolimesnėse, bet judrioje vietose (ten, kur dideli automobilių srautai ir susikerta pagrindiniai keliai).
2. Tas pats argumentas tinka ir šiai prielaidai, kad organizacija tokiu būdu sėkmingai plėtė ir tobulino savo veiklą.
3. Užimtos naujos iki tol neidentifikuotos rinkos.
4. Remiamas ir finansuojamas centrinės vadovybės, LB turėjo pakankamą organizacinį, kvalifikacinį potencialą ir resursų, kad galėtų plėtoti savo veiklą.

1998 metų pabaigoje, sulėtėjus analizuojamos įmonės veiklos vystymosi tempams, buvo realizuotas vienas vidinio augimo strategijos elementas, t.y. papildomo produkto, prie jau esamų, įvedimas. Konkrečiai kalbant, "Lukoil" pradėjo montuoti reikiamą įrangą prie savo degalinių ir pardavinėti suskystintas propano-butano dujas, nes rinkoje buvo pastebėtas naujas tam tikros vartotojų grupės pigesnių degalų poreikis.

Taigi, matyti, kad UAB "Lukoil Baltija" pradėdamas savo veiklą savo pastangas koncentravo viename geografiniame regione, kas jam suteikė nemažai privalumų, leidžiančių įsitvirtinti rinkoje. Taip buvo suformuotas aiškus firmos identitetas - kas ji, ko ji siekia, kokia jos strategija. Maža vadovaujamo personalo kadrų kaita, paprastų darbuotojų apmokymas kvalifikaciniuose centruose, leido įmonei pasiekti pakankamai aukštą profesionalumo lygį, įgyti vertingos patirties. Nors visumoje atrodo, kad įmonės veikla koncentruota (prekyba kuru), kas rodo ją esant specializuota įmone, tačiau tokių papildomų paslaugų kaip būtiniausių prekių parduotuvės

degalinėse vartotojams atsiradimas gali būti veiklos diversifikavimo požymis. Tačiau tam tikrų veiklų atsisakymas (kaip bus matyti vėliau), vėl leidžia sugrįžti prie koncentracijos strategijos elementų. Kaip ir būdinga koncentracijos (specializuotos veiklos) strategijai, visas firmos dėmesys koncentruotas į tiesioginę veiklą, vartotojų poreikius, konkurentų veiksmus, tuo pačiu ieškant veiklos galimybių ir stebint neigiamus reiškinius.

Koncentruota veikla suteikė įmonei galimybę savo esminių sugebėjimų pagrindu suformuoti organizacijai aukštos veiklos kokybės firmos įvaizdį.

Koncentracijos strategija LB naudinga dar šiais požūriais:

1. Pasirinktoje veikoje lėtos technologinės inovacijos. Tai didina tikimybę, kad nereikės didelių naujų su technologija susijusių kapitalo reinvesticijų. Reikia pabrėžti, kad būtent tokia situacija yra modernių degalinių statybos ir prekybos naftos produktais versle.
2. Konkurenciniam saugumui didelės teigiamos įtakos turi tai, jei firmos produkto - rinkos ypatumai yra tokie, kad verčia konkurentus rimtai pasvarstyti, ar verta konkuruoti. Tai reiškia, kad įėjimo į tokį verslą ir rinką kaštai yra labai dideli, o jei taikoma žemų kainų strategija, tai didelis arba greitas pelnas negarantuotas. Reikia pridurti, kad analizuojamai įmonei yra tekę daug kartų dalyvauti konkurentų inicijuotuose "kainų" karuose, kurie sumažino jos pelną, bet atbaidė ir "naujokus".
3. Stabilios veiklos apimtys ir jų pajamos taip pat yra svarbi tokios strategijos prielaida.
4. Ši strategija yra patraukli, nes organizacijos klimatas orientuotas į siekį įgyti konkurencinį pranašumą per veiklos efektyvumą ir marketingą. Abiem atvejais sukuriamos palankios sąlygos taikyti naudingą kainų strategiją ir gauti patyrimo kreivės naudą.

Stebint LB veiklos ir organizacinę vystymąsi per paskutiniuosius trejus metus matyti, kad jo vadovybė būtent svarbiausią vaidmenį ir skyrė įmonės marketingo specialistų sukurtooms strategijoms. Taip buvo todėl, kad rinka pasidarė prisotinta tos pačios produkcijos, konkurencija tapo labai didelė ir intensyvi, o firmos tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai ir dabar nuolat keičiasi. Todėl norėdami išlaikyti jau turimas pozicijas ir padidinti įmonės pardavimų apimtį, kompanijos vadovai, mąstydami strategiškai apie įmonės konkurencinį pranašumą, lyderės pozicijos išlaikymą rinkoje, daugiausia dėmesio skyrė pasirinktų marketingo strategijų kūrimui ir įgyvendinimui.

Taigi, LB didino savo rinkos dalį (stengėsi pritraukti daugiau vartotojų) ir gavo papildomą pelną, kai sumažindavo prekės pardavimo kainą (antkainį), taip padidindamas pardavimų apimtį. Todėl įmonė naudojo savo susikurtą pardavimų skatinimo ir nuolaidų sistemą (žr. 6 sk.).

Ir kadangi LB užėmė rinkos lyderės poziciją (žr. 1 diagramą, 7.1. posk.) bei buvo (ir vis dar yra) dažnai puolamas konkurentų, kad išsaugotų savo poziciją, apsigintų nuo jų atakų ir jų poveikis firmos pelnui būtų minimalus, įmonė naudojos kontratakuojančia apsaugos strategija. Tai reiškia, kad į konkurentų veiksmus ji reaguodavo nedelsiant – atsakydavo į konkurentų kainų sumažinimą, į

taikomą rėmimo kompaniją ir pan. Šiaulių filialas gerai pažįsta savo konkurentus, žino jų silpnąsias vietas ir kontratakuodamas tuo pasinaudodavo, priversdavo konkurentus nutraukti ataką ir pradėti "gintis".

Palyginti su kitomis strateginėmis alternatyvomis, gali pasirodyti, kad koncentracijos į vieną veiklą strategija turi kiek mažesnes galimybes garantuoti firmos augimą, tačiau šios galimybės pakankamai plačios. Įmonė gali: kurti naujus vartotojus; perpozicionuoti produkto teikiamą naudą; trūkumus transformuoti į galimybes; kurti papildomus produktus / paslaugas; standartinį produktą paversti diferencijuotu; reklamos ir skatinimo pagalba plėsti poreikį; pritraukti potencialius vartotojus, kurie dar neperka produkto; mažinant kainą didinti apimtį, rinkos dalį, pelningumą; panaudoti socialinius produkto naudojimo aspektus; palengvinti produkto įsigijimą, išplečiant kanalų įvairovę.

1999 metais pastebėtos naujos tendencijos įmonės veikloje. Centrinė vadovybė (įsikūrusi Mažeikiuose) priėmė keletą akivaizdžių sprendimų, leidžiančių spręsti, kad UAB "Lukoil Baltija" pradėjo vykdyti įmonės veiklos restruktūrizaciją. Tie sprendimai - tai mažesnių filialų panaikinimas arba, kitaip tariant, prijungimas prie didesniųjų, darbo vietų mažinimas, kai atleidžiami ne tik paprasti, bet ir administracinio aparato darbuotojai, turintys aukštą kvalifikaciją, ilgametę darbo patirtį. Kad "Lukoil" įgyvendinti pasirinko būtent restruktūrizacijos strategiją, rodo ir kompanijos orientacija į vidinės kontrolės stiprinimą, kuris pasireiškia centralizuotos buhalterijos organizavimu ir įgyvendinimu. Tai rodo faktas, kad centrinei vadovybei įsigijus reikiamą buhalterinės apskaitos programą ir ją įdiegus savo štabe, apie filialų buhalterijų darbų perėmimą buvo perspėti jų vadovai, o buhalterijų darbuotojams įteikti atleidimo lapeliai, perspėjantys apie numatomą atleidimą iš darbo.

2001m. "Lukoil Baltija" Serviso Šiaulių filialui buvo prijungtas Panevėžio filialas. 2002m. LBS Šiaulių filiale egzistavo 19 degalinių, taip pat 2002m. LBS Kauno filialui buvo prijungtas Marijampolės filialas. 2002m. LBS savo žinioje turėjo 4 filialus. Ko pasekoje sumažėjo administracijos darbuotojų skaičius (12 darbuotojų), taip pat ir išlaidos. Pilnai įdiegta buhalterinės apskaitos programa 2 filialams LBS Mažeikių centrinėje būstinėje. 2003m. atleisti visuose filialuose buhalterijos darbuotojai ir pabaigta įdiegti centralizuota buhalterija LBS. Visas finansų valdymas, apskaita vyks LBS. Tam įkurta papildomai 12 darbo vietų centrinėje buhalterijoje.

Restruktūrizacijos strategiją perspektyvu naudoti tada, kai prireikia racionalizuoti veiklą, t.y., kai ši veikla tampa per daug diversifikuota arba išauga iki apimčių, sunkinančių efektyvų jos valdymą. Kad su tokia problema susidūrė ir kompanija "Lukoil", galime spręsti iš to fakto, kad jos filialų skaičius per pastaruosius dvejus metus sumažėjo perpus. Restruktūrizacija tikriausiai pasirinkta dėl to, kad organizacijos restruktūrizavimas yra organizacijos valdymo tobulinimo būdas. Jo viena pagrindinių sėkmingos realizacijos prielaidų yra pagrindinių organizacijos įtakos grupių interesų derinimas (akcininkų, vadovų, administracijos personalo ir darbuotojų).

Plačiausia prasme restruktūrizavimą galima paaiškinti dviem pjūviais: per turto ir naudos restruktūrizavimą. Turto restruktūrizavimas gali būti atliekamas per nuosavybės ar įtakos (valdymo) keitimą. Nuosavybės įsigijimo strategija gali būti firmų susijungimas arba įvairios naujų biznio vienetų steigimo strategijos.

Remiantis minėtais faktais, analizuojamoji kompanija restruktūrizaciją vykdo atsisakymo būdu. Atsisakymo būdu restruktūrizuojant organizaciją galimos dvi iš principo skirtingos strategijos:

- diversifikacijos mažinimas, siekiant atsisakyti tų BV, kurie nesusiję su pagrindine veiklos sritimi ir nėra strategiškai svarbūs; taip pasiekama racionalesnė BV portfelio struktūra;
- diversifikacija, arba firmos veiklos apimčių mažinimas, atsisakant BV, nebūtinai atsižvelgiant į jų susietumą, bet siekiant mažinti pačią organizaciją, padaryti ją lengviau valdoma. Filialų stambinimas, apjungimas pasirinktą organizaciją tikrai turėjo padaryti lengviau valdomą, nes centrinei vadovybei sumažėjo nuolat pateikiamų veiklos ataskaitų skaičius, jos daromos racionaliau, labiau apibendrintos, ne per daug susmulkintai, todėl matant visumą tapo lengviau priimti valdymo sprendimus.

Turto valdymas arba įtaka pakeičiama šiais metodais:

1. Antrinių įmonių, filialų ar kitų autonomiškų darinių išskyrimas iš bendros visumos. Pagrindiniai tikslai, kurių siekiama šitaip restruktūrizuojant įmonę, yra pagerinti kapitalo naudojimą tobulinant jo apskaitą, decentralizuojant valdymą, didinant atsakomybę ir iniciatyvą. Turto savininkai lieka tie patys, bet pakinta valdymas, nes naujas darinys įgyja savo autonomišką valdymo struktūrą. Reikia pabrėžti, kad kompanija tikrai tobulina apskaitą, bet valdymas tapo kaip tik labiau centralizuotas.
2. Atsisakymas. Tai nėra paplitęs būdas, jį naudoja tik gana pajėgios kompanijos. Taikant šią alternatyvą, suformuojamas atskiras darinys, kurio valdymas ir nuosavybė perduodami kitiems. Dažniausiai tai būna mažai vertinga organizacijos dalis, kurią veltui perdavus, pvz., visuomenės grupėms, įgyjamas teigiamas įvaizdis, teikiantis žymiai daugiau naudos, negu jos turi prarastoji dalis. Analizuojant "Lukoil" vadovų priimtus sprendimus per paskutiniuosius dvejus metus, galima teigti, kad kavinių, esančių prie degalinių kompleksų, ir jų turto nuoma privatiems asmenims yra atsisakymo variantas. Įmonė neatsisakė turto, bet atsisakė vykdyti tam tikrą veiklą, iš to dar turėdama naudos - gaudama pajamas iš nuomos nepakenkdama vartotojų interesams.
3. Valdžios struktūros keitimas susijęs su organizacijos personalo įgalinimo struktūros ir pobūdžio pakeitimu. Tam naudojami įvairūs būdai - nuo struktūrų ir jų formalizavimo laipsnio keitimo iki vidinių keitimo.

3.2. TIKSLŲ NUSTATYMAS IR VEIKLOS PLANŲ RENGIMAS

3.2.1. Įmonės misija, vizija, tikslai ir uždaviniai

UAB “Lukoil Baltija” Serviso **misija** – kiek įmanoma geriau tenkinti vartotojų poreikius.

Įmonės **vizija** – firminį “Lukoil” ženklą padaryti kokybės ir patikimumo simboliu ir penkerių metų laikotarpyje tapti pagrindine Lietuvos rinkos lydere tarp kompanijų, užsiimančių mažmenine prekyba naftos produktais ir suskystintomis dujomis mūsų valstybėje.

Šią misiją vykdo ir viziją įgyvendinti siekia LBS filialai.

Pagrindiniai trumpalaikiai LB tikslai: padidinti gaunamą pelną, realizuoti kuo daugiau naftos produktų, išplėsti savo paslaugų sferą, garsinant firmos vardą įgyti kuo daugiau klientų ir investitorių. Ilgalaikis tikslas – po penkerių metų turėti moderniausią degalinių tinklą Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje, Baltarusijoje, kurio siekiama palaipsniui kasmet pastatant numatytą skaičių degalinių.

3.3. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS IR KONTROLĖ

3.3.1. Strategijos realizavimo prielaidos

Sėkmingos strategijos įgyvendinimas yra ne mažiau svarbus negu geros strategijos parengimas. Net ir geriausia, bet nerealizuota ar prastai realizuota strategija yra nevertinga. Tuo tarpu realizavimo procese galima pagerinti net ir nelabai tinkamą strategiją, t.y. geri praktiniai realizavimo veiksmai gali kompensuoti strategijos klaidas. Ir atvirkščiai, blogai realizuojant gerą strategiją galimos problemos. Tačiau praktiškai nepradėjus įgyvendinti strategijos, sunku įvertinti jos kokybę. Tinkamai suderinti strategijos formulavimą ir realizavimą dažnai sunku dar ir todėl, kad šie procesai, nors ir susiję, reikalauja skirtingo veiklos stiliaus ir įgūdžių. Tai matyti 9 lentelėje.

9 lentelė

Veiklos prioritetų skirtumai strategijos formavimo ir realizavimo procesuose

Prioritetai	(akcentai)
Strategijos formulavimas	Strategijos realizavimas
• Pastangos prieš praktinę veiklą	• Pastangos praktinių veiksmų metu
• Veiklos rezultatyvumas	• Veiklos efektyvumas
• Intelektualus, kūrybinis procesas	• Operatyvinis procesas
• Reikalinga intuicija ir analitiniai sugebėjimai	• Reikalingas preciziškumas, motyvacija, lyderio sugebėjimai
• Koordinacija mažoje grupėje	• Daugelio žmonių veiklos koordinavimas

Strategijos realizavimo procesas apima tokias pagrindines veiklas:

1. Organizacijos sugebėjimų realizuoti strategiją sukūrimą.
2. Pagalbinių administracinių ir informacinių sistemų sukūrimą.
3. Finansinių ir kitokių aprūpinimo reikiama resursais planų sukūrimą.
4. Strategijos įgyvendinimui palankaus klimato ir palaikymo suformavimą.
5. Veiklos orientavimą į svarbiausių strateginių rezultatų pasiekimą.
6. Adekvataus valdymo stiliaus ir klimato suformavimą.

Visos šios veiklos yra labai svarbios, siekiant efektyviai realizuoti strategiją, tačiau pagrindinį dėmesį reikia skirti 1 ir 4 veikloms.

Realizuojant organizacijos strateginių sugebėjimų vystymą, reikia išspręsti kelis uždavinius:

1. Sukurti tinkamą organizacinę struktūrą ir sistemas.
2. Suformuoti realizavimui reikalingus sugebėjimus.
3. Į svarbiausias pozicijas parinkti tinkamiausius žmones.

Dėl įvairių problemų uždavinius reikia spręsti sistemaiškai, t.y. susiejant organizacijų, jos elgsenos ir valdymo ypatumus bei galimą struktūrą. Todėl išskiriami keli strategijų realizavimo variantai, priklausantys nuo organizacijų struktūrų. Galima įvardyti strategijos realizavimą:

- diversifikuotoje organizacijoje,
- mašininėje organizacijoje,
- profesionalioje organizacijoje,
- inovatoriškoje organizacijoje.

UAB "Lukoil Baltija" veikla bendrais mastais nėra diversifikuota, valdžia daugiau ar mažiau centralizuota, nepaskirstyta tarp profesionalių darbuotojų, kurie turi daug veikimo laisvės ir teisę priimti savarankiškus sprendimus (vadinasi, nėra profesionali organizacija) ir nepasižymi inovatoriškumu, bet yra griežtai kontroliuoja, dažnai pasireiškia biurokratija. Vadinasi, jai būdinga *mašininė organizacijos struktūra* (konfigūracija). Tai liudija ir kiti tokios konfigūracijos požymiai. Visų pirma, tokia struktūra būdinga stambioms įmonėms, brandžioms, turinčioms susiformavusią kultūrą, veikiančioms pakankamai stabilioje aplinkoje. "Lukoil" taip pat stengiasi standartizuoti savo veiklą. Vienas esmingiausių jos bruožų yra kontrolė. Nors biurokratinė organizacija yra racionalumo įsikūnijimas, tačiau, ar tikslinga šiai įmonei turėti griežtą ir visapusę kontrolę, galima suabejoti. Dirbant su potencialiai pavojingomis medžiagomis, žinoma, turi būti laikomasi įvairių saugos taisyklių, turi būti standartizuotos procedūros iškilus tam tikriems kritiniams atvejams. Tačiau kai reikia priimti skubius sprendimus, pvz., konkurentams inicijavus "kainų" karą vietinėje rinkoje (Šiaulių rajono ribose), veiksmų derinimas su centrine vadovybe Mažeikiuose yra tik laiko

gaišinimas ir papildomų nuostolių įmonėje patyrimas dėl uždelsto reagavimo į konkurentų veiksmus.

Dėl siauros specializacijos (darbuotojų veikla atsieta viena nuo kitos, jie orientuoti į konkrečias savo funkcijas, todėl iškyla komunikavimo problemų) mašininėje organizacijoje dažni konfliktai. Taip yra todėl, kad struktūra nepritaikyta integruotų problemų sprendimui per darbuotojų prisitaikymą, atskiri padaliniai dirba savo darbą, stengiasi išvengti nepageidautinos įtakos. Šios problemos aktualiausios ten, kur prasideda veiklos koordinavimas ir derinimas.

LB organizaciją geriausiai išreiškia funkcinė valdymo struktūra, kuri būdinga specializuotoms kompanijoms (mūsų tokia ir yra) ir kuri išreiškia jos padalinių siaurą specializuotą funkcinę veiklą, kas leidžia suformuoti aukštą profesionalumo lygį, kuris gali tapti strateginio pranašumo pagrindu. Tai matyti, palyginus funkcinės valdymo-organizacinės struktūrą (žr. 1 pav., 3 sk.) su jos administracijos valdymo struktūra (žr. 2 sk., 3 priedas).

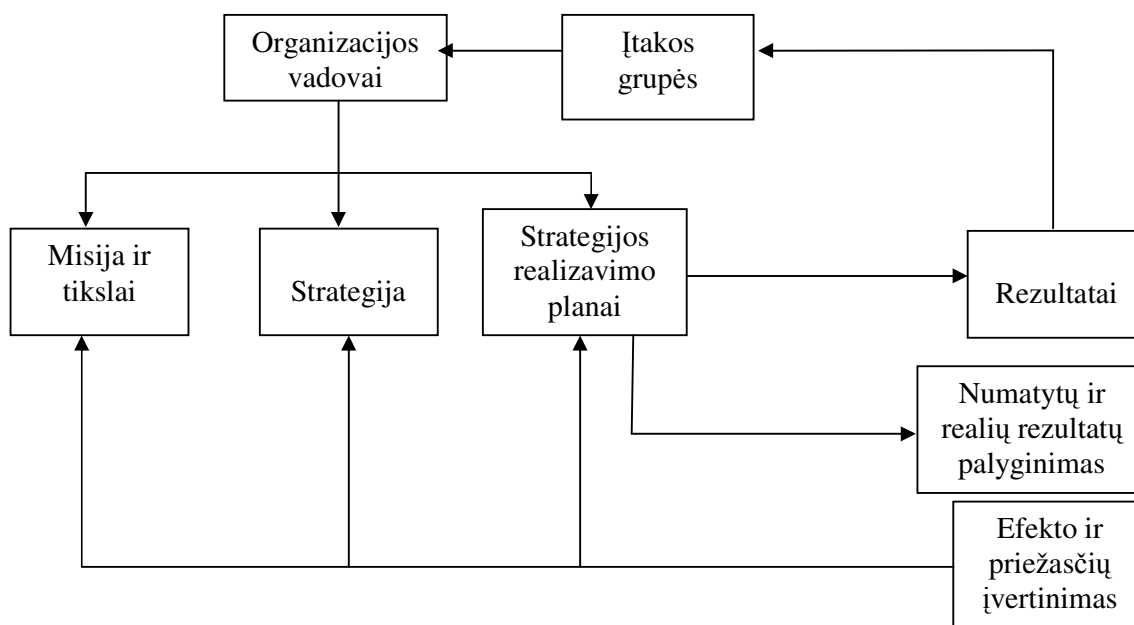
Ši struktūra buvo pasirinkta dėl šių jos teikiamų privalumų:

1. Leidžia centralizuotai kontroliuoti veiklą ir strateginius rezultatus.
2. Orientuota į veiklos efektyvumą ir gerai tinka mūsų vieno biznio kompanijai.
3. Firmos struktūra per funkcinės veiklas gerai susiejama su strategija.
4. Padeda įgyti profesionalumą atskirose veiklos funkcijose.

3.3.2. Strateginės kontrolės organizavimas

Strategija yra tik priemonė įmonės veiklos rezultatams pasiekti. Jų pasiekimas yra ilgas ir sunkus procesas, kurio vyksmui vertinti reikalinga organizacinio pobūdžio kontrolė.

Strateginė kontrolė - tai vadybininkams skirta strategijos įgyvendinimo sėkmingumo vertinimo sistema, leidžianti laiku nustatyti nukrypimus ir reikalingą palaikymą. Principinis strateginės kontrolės modelis vaizduojamas taip:



17 pav. Strateginės kontrolės procesas

17 paveiksle matyti, kad kontrolės sistema sudaryta iš tiesioginės ir grįžtamosios kontrolės. Tiesioginė kontrolė leidžia vadovams numatyti galimus pasikeitimus išorinėje ar vidinėje aplinkoje. Grįžtamoji - teikia informaciją apie organizacinių veiksmų rezultatyvumą ir efektyvumą.

Strateginė kontrolė yra tiesiogiai susijusi su mokymosi procesu, nes prireikus galima koreguoti misiją, tikslus, strategijas, jų realizavimo planus. Reikia pridurti, kad kontrolės sistemos sukuriamos ir veikia korporaciniame, biznio, funkciniam ir operaciniame lygmenyje. Jiems suformuojami atskiri finansinio aprūpinimo planai ir numatomos išlaidos. Kontrolės sistemos šiuose lygiuose turėtų būti suformuotos taip, kad motyvuotų darbuotojus efektyviai realizuoti numatytas užduotis ir tikslus.

Korporaciniame lygmenyje kontrolė turėtų padėti vadovams realizuoti pagrindinę organizacijos veiklos kryptį, numatytą misijoje ir strategijoje, nuspręsti, ar esamais BV portfelis, rinkinys dar tebėra tinkamas, ar jį reikia koreguoti, pakreipti resursus ta veiklos linkme, kur jie reikalingiausi.

Biznio vieneto lygmenyje strateginė kontrolė leidžia nustatyti, ar šio BV misija, tikslai, strategija bei jos realizavimo planai dar aktualūs ir tinkami.

Funkciniam ir operaciniame lygmenyje kontrolės paskirtis yra reguliuoti specifinius veiksmus.

Visi šie lygmenys turi būti integruoti, kiekvienas turi gauti reikalingą informaciją, kad galėtų efektyviai veikti. Vadinas, strateginės kontrolės sistemų integracija unifikuoja šią veiklą, įvertina jos tikslus ir kontrolės sistemą padaro strategijos realizavimo instrumentu.

Strateginės kontrolės kūrimo procesas apima tris pagrindinius etapus:

- veiksmų, kuriuos reikia kontroliuoti, nustatymą;
- šių veiksmų parametrų numatymą;
- informacijos iš visų organizacijos lygių ir veiklos sričių integravimą į prasmingą sistemą.

Pirmajame etape kontroliuojami tie organizacinio proceso elementai ir veiksniai, kurie kuria prielaidas įtakos grupių naudai.

Antrajame etape atsakingiausias momentas yra kriterijų vertinimas ta prasme, ar jų visuma atspindi suinteresuotų grupių prioritetus, apibūdinančius jų poreikius ir interesus. Pasitelkiamos įvairios įprastos kiekybinės išraiškos, pvz., tradicinis sėkmės kriterijus - veiklos finansinė išraiška, kuri tiesiogiai priklauso nuo vartotojų pasitenkinimo, bet taip pat nemaža dalimi priklauso ir nuo gerų santykių svarbiais tiekėjais ar prekybininkais palaikymo, netgi nuo deramai apmokytų darbuotojų.

Šie sudėtingi veiksmų tarpusavio santykiai rodo, kokia kompleksinė yra strateginės kontrolės sistema, tačiau realiai užtenka išskirti pačius svarbiausius, didžiausią įtaką veiklos rezultatams darančius veiksmus.

Paskutinis, trečiasis etapas yra sunkiausias, nes informacijos kiekių iš įvairiausių šaltinių (nuo žemiausių iki aukščiausių organizacijos lygių) integravimas ir interpretavimas yra itin sudėtingas uždavinys.

Proceso pagrindu sukonstruota kontrolės sistema yra itin lanksti, bet sunkiai fiksuoja momentą, kada užbaigiamas strategijos įgyvendinimas. Todėl praktiškai dažnai taikomos kontrolės sistemos, kurios akcentuoja elgseną. Tai biurokratinės kontrolės, "klano" ir žmogiškųjų resursų sistemos.

Biurokratinės kontrolės sistemos pagrindas yra taisyklių, normų, procedūrų visuma, reguliuojanti organizacinių elementų elgseną. Jos efektyvios, kai reikia užtikrinti didelį veiksmų nuoseklumą. Ši sistema būdinga nagrinėjamai organizacijai.

"Klano" kontrolės sistemos pagrindas - naujų narių socializacija organizacijoje, įgalinanti misiją, filosofiją ir tikslus priimti kaip sau asmeniškai reikšmingus. Šiuo atveju nėra prasmės vertinti jų veiklos sėkmingumą kontroliuojant, nes patys darbuotojai stengiasi viską padaryti kuo geriau. Ši sistema būdinga japonų firmoms ir mažoms šeimyninėms įmonėms.

Žmogiškųjų resursų sistemos taip pat paremtos organizacijos darbuotojų darbu per jos misiją ir tikslus, t.y. organizacija renkasi tokius žmones, kurie išreiškia svarbiausius jos siekius ir turi reikiamas savybes, taip pat tobulina jų kvalifikaciją ir sugebėjimus.

Apibendrinant strategijos realizavimo ir kontrolės procesų aspektus, galima padaryti tokias išvadas:

1. Strategijos realizavimo etapas yra ne mažiau svarbus nei strategijos formavimo etapas, nes jie tarpusavyje susiję, nelengvai atskiriami vienas nuo kito, nors ir išreiškia skirtingą mąstymo būdą.
2. Strategijos realizavimo procese galima išskirti du šios problemos lygius: strateginį ir taktinį. Strateginės yra tos problemos, kurių sprendimas sukuria esmines parengtosios strategijos realizavimo prielaidas. Taktiniais uždaviniais laikytini veiklos bei finansiniai planai ir įvairūs procedūriniai bei kontrolės veiksmai.
3. Strategijos realizavimo procesą geriau apibūdina konfigūracinis požiūris į organizacinės struktūros (atskleidžia jo ypatumus organizacinės elgsenos aspektu) nei tradicinis požiūris, rodantis šio proceso kompleksškumą.

IŠVADOS

1. UAB “Lukoil Baltija” situacijos analizė patvirtino tyrimo hipotezę.
2. Įmonė naudoja:
 - 1) skverbimosi į rinką arba rinkos palaikymo strategiją; 2) rinkos plėtros strategiją; 3) koncentracijos strategiją; 4) restruktūrizacijos strategiją.
3. Vienai LB degalinei tenka 3,5 kitų firmų degalinių. Atsižvelgiant į degalinių skaičių Lietuvoje (111 vnt.) ir nuolat kintančias, reguliuojamas kainas, taip pat dar statomas degalines, konkurencija vertinama kaip intensyvi ir didėjanti.
4. Atlikus SSGG analizę ir nustačius keturis svarbiausius LB strateginės situacijos aspektus, galima suformuluoti specialias strategijų grupes:
 - galimybių panaudojimo, remiantis turimais specifiniais sugebėjimais ir stipriosiomis įmonės savybėmis;
 - sugebėjimų bei stiprių savybių panaudojimo strategijos galimoms grėsmėms išvengti ar jų transformavimo į naudą;
 - geriausio savo silpnųjų savybių neutralizavimo, naudojantis atsirandančiomis galimybėmis;
 - organizacijos silpnųjų savybių bei galimų grėsmių poveikio minimizavimo.
5. Išanalizavus detalius darbo pradžioje pateiktų įmonės veiklos strategijų aprašymus, tapo aišku, kad LB vadovaujasi žemų kainų strategija, nes ji firmai padeda pasiekti konkurencinį pranašumą, t.y. efektyviai išnaudojamos kaštų ekonomijos galimybės per šiuo atveju ne masinę gamybą, o pardavimus. Be to, LB rinkoje konkuravimas kaina vis dar dažnai naudojamas metodas, suteikiantis firmoms trumpalaikę naudą.
6. Strateginės kontrolės kūrimo procesas apima tris pagrindinius etapus:
 - veiksmų, kuriuos reikia kontroliuoti, nustatymą;
 - šių veiksmų parametrų numatymą;
 - informacijos iš visų organizacijos lygių ir veiklos sričių integravimą į prasmingą sistemą.
7. Per dešimtmetį savo veiklos metų bendrovė “Lukoil Baltija” tapo viena stambiausių naftos prekybos bendrovių Baltijos šalyse. Lietuvoje bendrovė “Lukoil Baltija” užsiima didmenine naftos produktų bei firminių tepalų prekyba. Tai dinamiška, stabiliai auganti, pelninga ir šiuolaikiška bendrovė. Jos paslaugomis naudojasi daugelis Lietuvos įmonių ir organizacijų. Bendrovė remia įvairius kultūrinius renginius ir organizacijas, labdarinius projektus, sporto varžybas. Nuo savo veiklos pradžios įmonė į Lietuvos ūkį jau investavo daugiau nei 280 milijonų litų. “Lukoil Baltija” apyvarta 2003 m. artėjo prie milijardo litų.

REKOMENDACIJOS

UAB “Lukoil Baltija”:

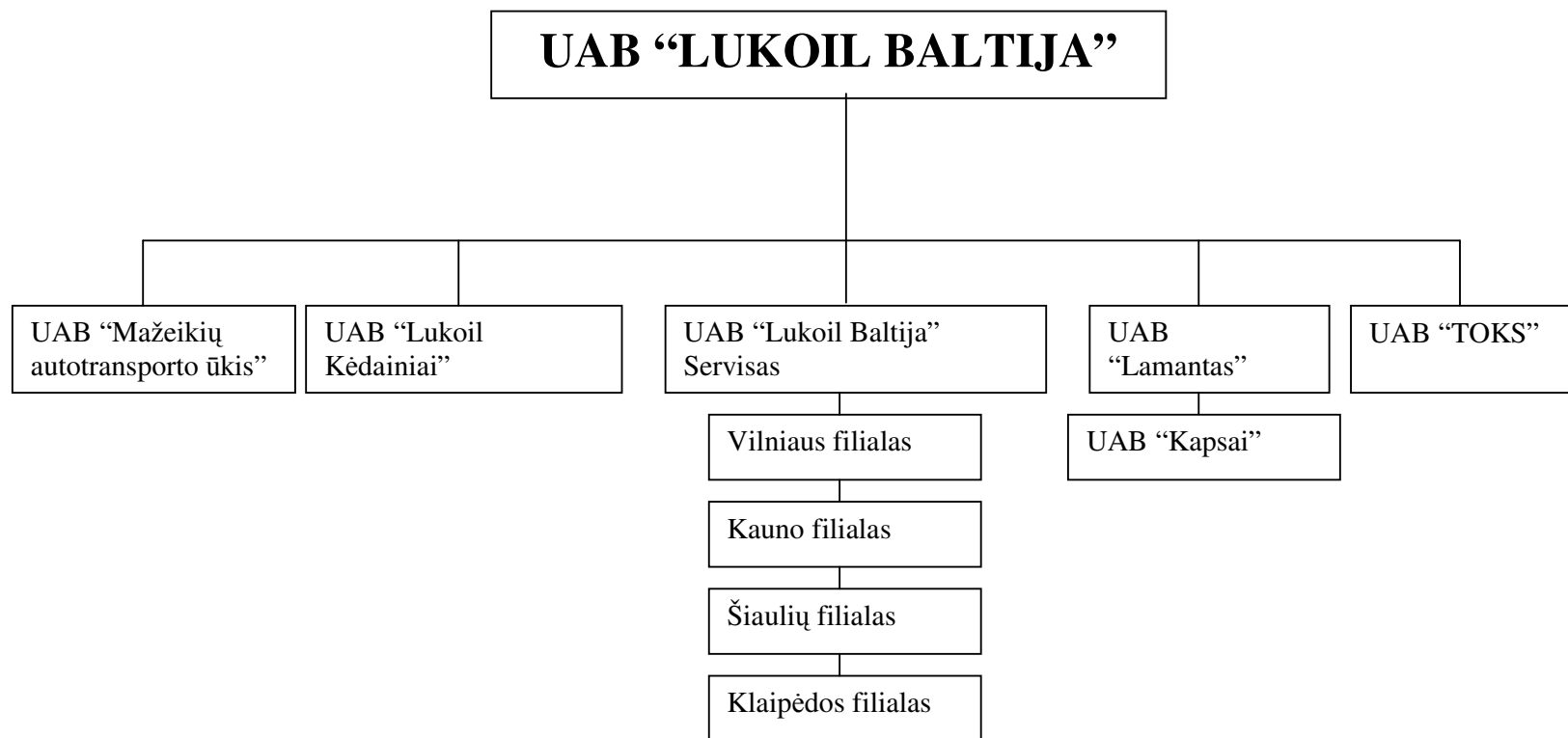
1. Laikytis hipotezėje suformuluotų keturių strateginių nuostatų.
2. Ypatingą dėmesį skirti technologinėms naujovėms, padedančioms gaminti pigų ir aukštos kokybės kurą.
3. Daugiau rūpintis darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, ypač degalinių operatorių ir vadybininkų.
4. Plėsti maisto prekių, sveikatos priežiūros, o ypač automobilinių prekių asortimentą.
5. Didinti degalinių tinklą ne tik apskričių centruose, bet ir rajoniniuose miestuose bei prie “Via Baltija” ir “Hanso” kelio magistralių, su saugomomis automašinų stovėjimo aikštelėmis, kempingais, viešbučiais.
6. Įteisinti atsiskaitymą už degalus bei kitas prekes degalinėse visose Europos Sąjungos šalyse su “Lukoil” kortelėmis.
7. Plėsti degalinių tinklą, didinti “Lukoil Baltija” pelningumą ir veiklos efektyvumą.
8. Perimti bankrutuojančių konkurentų degalines.
9. Rekonstruoti ir modernizuoti senas degalines.
10. Gerinti bendrobės įvaizdį maloniu ir kokybišku aptarnavimu.
11. Degalinių plėtrai skirti didesnes lėšas.
12. Marketingo skyriui nuolat dirbti klientų viliojimo ir išlaikymo tikslu įmonės konkurencingumo didinimo labui.
13. Kreditinių kortelių skyriui gerinti paslaugų bei aptarnavimo kokybę, taikyti lanksčią nuolaidų sistemą su tikslu pervilioti klientus iš konkurentų.
14. Įgyvendinti centralizuotą NAVISION Financials valdymo sistemą, kuri pagreitins duomenų apdorojimą, tiesioginę priėjimą prie pirminių duomenų. Tai suteiks galimybę analizuoti esamą finansinę padėtį einamuoju momentu, įvertinti savo jėgas konkurencinėje kovoje.
15. “Lukoil Baltija” Servisą prijungti prie “Lukoil Baltija” – sumažės vadovaujančių darbuotojų skaičius, nesidubliuos buhalterijos darbas, pagerės ekonominiai bei finansiniai rodikliai.

LITERATŪRA

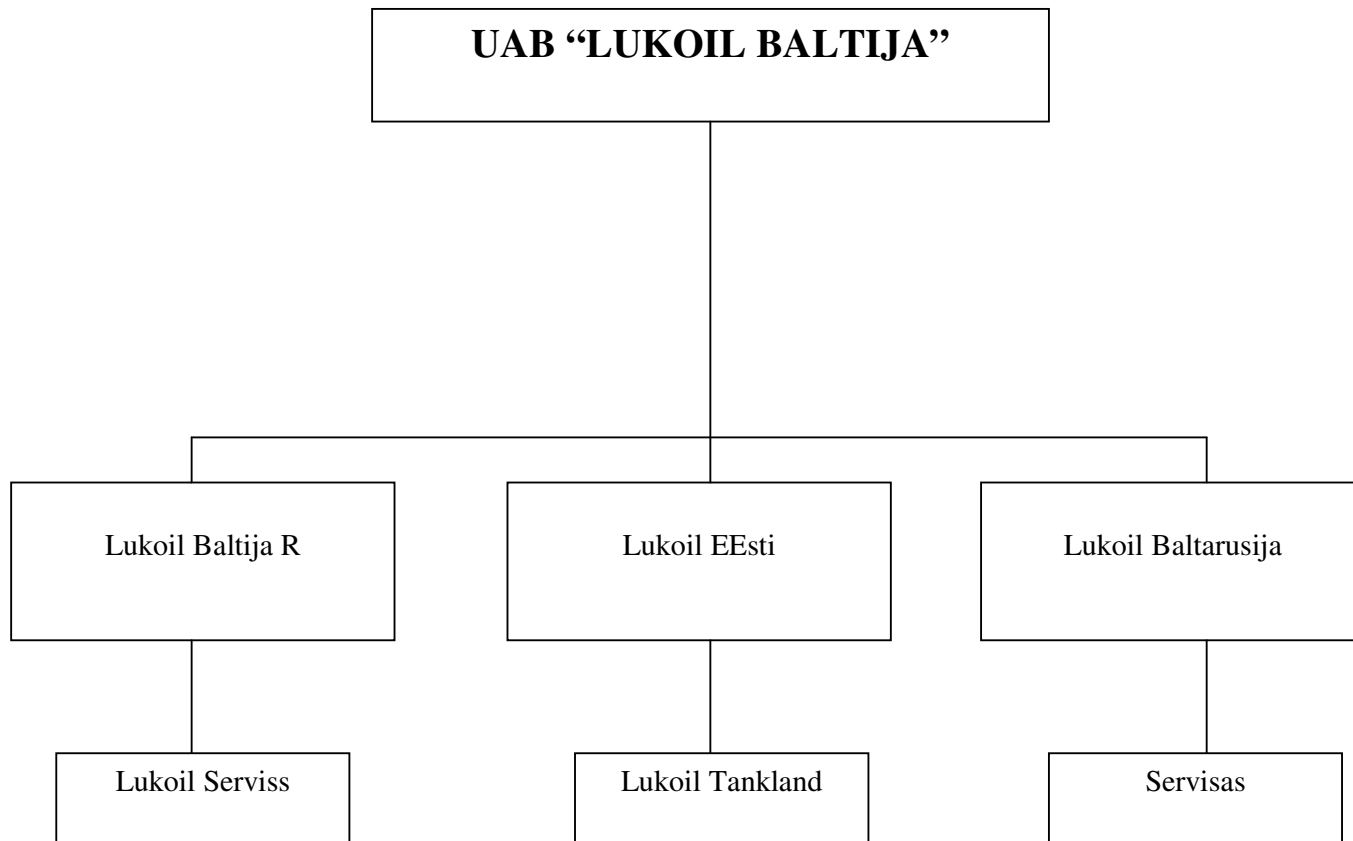
1. Bagdonas E., Bagdonienė L. Administravimo principai, KTU, 2000;
2. Balandis "Klaipėdos nafta" naftos produktų krovė mažiau. [žiūrėta 2004 m. gegužės 20 d.].
Prieiga per internetą: <http://www.jt.lt/Naujienos/P_Nau_Kitos1.asp?Kur=60&ID=30131>.
3. Buškevičiūtė E., Mačerinskienė I. Finansų analizė. – K.: Technologija, 1998. – 246p.
4. Butkutė J. Prognozavimo vaidmuo įmonės valdyme // Inžinerinė ekonomika. – Kaunas: KTU, 1999. – Nr.1. – 44p.
5. Cucėnas V. "Neste" plečia didmeninį tinklą. VŽ Nr. 246 (6 psl.), Žinios. 2003 m. gruodžio 18 d.].
6. Čiplytė J.V. Kas yra sociologija, Homo liber, Vilnius, 2001;
7. Damauskas Ž. "Baltic Petroleum" – po "Lukoil Baltija" sparnu // Lietuvos rytas. – V., 2002.07.18, Nr.164. – P.10.
8. Deikus M. Degalinių miestas keičia veidą // Šiaulių kraštas. – Š., 2002.08.07. – P.10.
9. Domarkas V. Visuomenės organizacijų teorijos. – paskaitų konspektai.
10. Ilgalaiškė Lietuvos ekonomikos plėtros strategija. [žiūrėta 2004 m. gegužės 19 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.ekm.lt/catalogs/33/strategijos/tarptautine_prekyba.doc+Prekyba+naftos+produktais+Europos+S%C4%85jungos+rinkos+s%C4%85lygomis&hl=lt>.
11. Ekonomikos transformavimas: vadybos paradigma: monografija. – Kaunas: VDU leidykla, 2000. – 448p.
12. Jankuvienė R. Miestas braunasi į vandens teritoriją // Šiaulių naujienos. – Š., 2002.07.19. – P.2.
13. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. – Kaunas: Technologija, 1996.
14. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Technologija, 1997. – 208p.
15. Kmieliauskas L. "Mažeikių naftos" prekybininkas imasi darbo. VŽ Nr. 108 (3 psl.), Žinios. 2003 m. birželio 6 d.
16. Kuo skiriasi MN ir importuojamų iš Rytų šalių degalų kokybė. [žiūrėta 2004 m. gegužės 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nafta.lt/content.php?pid=161>>.
17. Lietuva Europos Sąjungoje. Kokie yra narystės Europos Sąjungoje plusai? [žiūrėta 2004 m. gegužės 1 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.euro.lt/showitems.php?TopMenuID=3&MenuItemID=16&ItemID=250&LangID=1>>.

18. Lietuva Europos Sąjungoje. Kokie yra narystės Europos Sąjungoje minusai? [Žiūrėta gegužės 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.euro.lt/showitems.php?TopMenuID=3&MenuItemID=16&ItemID=251&LangID=1>.
19. Lietuvos makroekonomikos apžvalga Nr. 17. Vilniaus bankas., 2004 m. gegužė.
20. Lietuvos narystės ES nauda ir kaštai. [žiūrėta 2004 balandžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.euro.lt/showitems.php?TopMenuID=3&MenuItemID=16&ItemID=245&LangID=1>.
21. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos [interaktyvus]. [žiūrėta 2004 m. gegužės 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.google.lt/search?q=cache:ypjKcDISQvEJ:www.lrv.lt/main.php%>>.
22. Masevičius R. Į "Lukoil" degalinę – ne tik degalų // Šiaulių naujienos. – Š., 1998.06.23. – P.11.
23. Mažeikių nafta. [žiūrėta 2004 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą: www.nafta.lt.
24. Meškauskaitė J. Eksportuotojai ryžtingai pasuko ES kryptimi. VŽ Nr. 248, Didžiausi eksportuotojai (3 psl.), Priedai. 2003 m. gruodžio 22 d.
25. Nauji kokybės standartų reikalavimai [žiūrėta 2004 m. gegužės 18 d.] Prieiga per internetą: <http://www.nafta.lt/content.php?pid=53>.
26. Neverauskas B., Rastenis J. Vadybos pagrindai, KTU, 2001;
27. Nuo metų pradžios naftos produktų kainos padidėjo 17,8 proc. [žiūrėta 2004 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą: http://www.jt.lt/Naujienos/P_Nau_Kitos1.asp?Kur=40&ID=30169.
28. Palubinskas G.T. Strateginio planavimo procesas. K.: Technologija, 1997.
29. Piesarskas E. Lietuvos integracijos į ES finansinių, ekonominių ir socialinių pasekmių susistemimas ir analizė, 2002 m. [interaktyvus]. [žiūrėta 2004 m. gegužės 1d.]. Prieiga per internetą: http://www.euro.lt/upl_images/20020117170520.doc.
30. Seilius A., Organizacijų tobulinimo vadyba, Klaipėda, 1998.
31. Statistikos departamentas. [žiūrėta 2004 gegužės 20 d.] Prieiga per internetą: www.std.lt.
32. Tvarka degalinėje, arba Kas būtina žinoti prekiaujant degalais. – Vilnius, 1998. - 60p.
33. Vaitiekus A., Vadyba I dalis, Klaipėda, 1997;
34. Viešasis administravimas / Atsak.red. doc.dr. A.Raipa. – Kaunas: Technologija, 1999. – 436p.
35. Vilpišauskas R. Lietuvos užsienio prekybos politika ir jos raida: veiksmų analizė. "Pinigų studijos", Nr. 3, 2000 m. rugsėjis. [interaktyvus]. [žiūrėta 2004 m. gegužės 17d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lrinka.lt/Straipsn/Studija.phtml>.

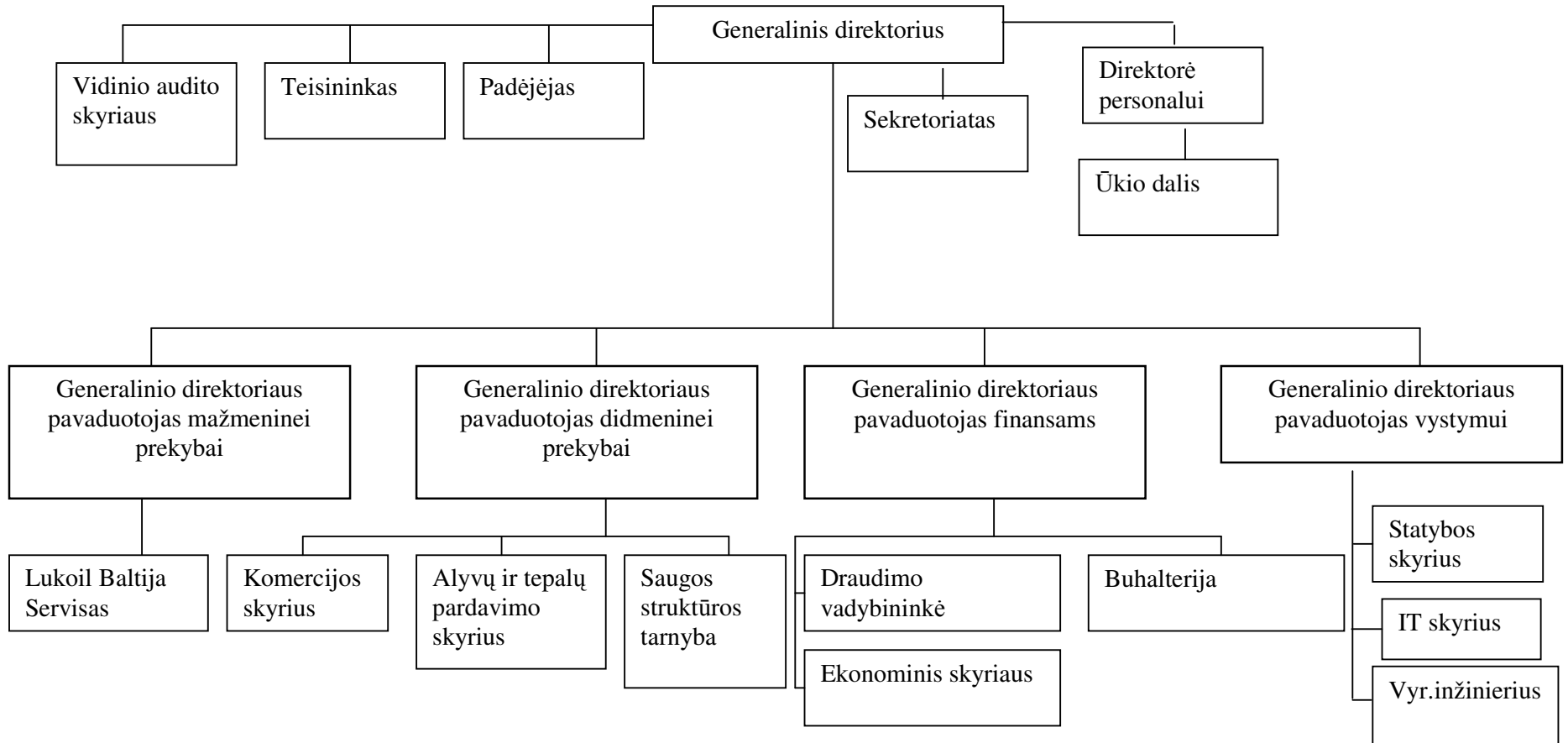
36. Virvilaitė R., Urbonavičius S., Pajuodis A., Pranulis V. Marketingas. – Vilnius, 1998. – 436p.
37. Virvilaitė R., Valainytė I. Strateginis marketingo valdymas. – Kaunas: Technologija, 1996. – 236p.
38. Denhardt R.B. Theories of Public Organization. – 2nd ed., 1996. – p.66-73.
39. Microsoft Encarta'98 Encyclopedia Deluxe Edition. - <http://www.encarta.eng.msn.com/>.
40. www.Lukoil.com.
41. www.mz (vietinis tinklas).
42. UAB “Lukoil Baltija” dokumentacija.
43. <http://www.Lukoil.lt>



1 priedas. UAB "Lukoil Baltija" ir jai priklausančių įmonių pavaldumo schema



2 priedas. UAB "Lukoil Baltija" ir dukterinių kompanijų organizacinė schema.



3 priedas. UAB "Lukoil Baltija" organizacinė struktūra

4 priedas. UAB „Lukoil Baltija“ 2000 – 2002 metų balanso vertikali analizė (Turto dalis)

Eil. Nr.	Turtas	2000 m. (Lt)	2001 m. (Lt)	2002 m. (Lt)	Lyginamieji svoriai					
					2000 m.		2001 m.		2002 m.	
					Bendra s %	Dalinis %	Bendra s %	Dalinis %	Bendra s %	Dalinis %
A.	Ilgalaikis turtas	162.891.074	201.563.694	217.280.092	78,26	100,00	73,28	100,00	69,41	100,00
I.	FORMAVIMO SAVIKAINA	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II.	NEMATERIALUSIS TURTAS	343.386	208.029	307.710	0,16	0,21	0,08	0,10	0,10	0,14
II.1.	Tyrinėjimų ir plėtojimo darbų savikaina	343.386	208.029	307.710	0,16	0,21	0,08	0,10	0,10	0,14
III.	MATERIALUSIS TURTAS	120.359.595	132.012.292	125.522.996	57,83	73,89	48,00	65,49	40,10	57,77
III.1	Žemė	229.734	1.322.431	1.340.757	0,11	0,14	0,48	0,66	0,43	0,62
III.2	Pastatai	3.742.802	8.209.639	10.213.212	1,80	2,30	2,98	4,07	3,26	4,70
III.3	Statiniai ir mašinos	98.576.096	101.012.617	96.840.903	47,36	60,52	36,73	50,11	30,93	44,57
III.4	Transporto priemonės	5.329.820	12.411.642	10.575.553	2,56	3,27	4,51	6,16	3,38	4,87
III.5	Kiti įrengimai ir įrankiai	7.480.529	6.430.534	4.879.620	3,59	4,59	2,34	3,19	1,56	2,25
III.6	Nebaigta statyba ir išankstiniai apmokėjimai	5.000.614	2.625.429	1.672.951	2,40	3,07	0,95	1,30	0,53	0,77
IV.	FINANSINIS TURTAS	42.091.993	48.413.373	48.006.793	20,22	25,84	17,60	24,02	15,33	22,09
IV.1	Dalyvavimas kitose įmonėse	42.091.993	48.413.373	48.006.793	20,22	25,84	17,60	24,02	15,33	22,09
IV.1.1	Investicijos	42.091.993	48.413.373	48.006.793	20,22	25,84	17,60	24,02	15,33	22,09
V.	PO VIENERIŲ METŲ GAUTINOS SUMOS	96.100	20.930.000	43.442.593	0,05	0,06	7,61	10,38	13,88	19,99
V.1	Kitos gautinos sumos	96.100	20.930.000	43.442.593	0,05	0,06	7,61	10,38	13,88	19,99

			0	3						
B.	Trumpalaikis turtas	44.816.40 4	73.088.96 3	95.381.70 1	21,53	100,00	26,57	100,00	30,47	100,00
I.	ATSARGOS IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS	4.270.071	11.812.30 4	39.641.08 8	2,05	9,53	4,29	16,16	12,66	41,56
I.1	Atsargos	4.270.071	11.812.30 4	39.602.60 3	2,05	9,53	4,29	16,16	12,65	41,52
I.1.1	Žaliavos ir komplektavimo gaminiai	477.580	686.248	181.271	0,23	1,07	0,25	0,94	0,06	0,19
I.1.2	Pirktos prekės skirtos perparduoti	3.037.775	9.923.486	39.356.84 4	1,46	6,78	3,61	13,58	12,57	41,26
I.1.3	Ilgalaikis turtas skirtas perparduoti	252.412	3.572	59.022	0,12	0,56	0,00	0,00	0,02	0,06
I.1.4	Išankstiniai apmokėjimai	502.304	1.198.998	5.466	0,24	1,12	0,44	1,64	0,00	0,01
I.2	Nebaigtos vykdyti sutartys	0	0	38.485	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,04
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS	36.005.68 3	57.649.71 0	50.554.64 4	17,30	80,34	20,96	78,88	16,15	53,00
II.1.	Pirkėjų įsiskolinimas	14.672.80 1	40.942.62 9	43.286.04 5	7,05	32,74	14,89	56,02	13,83	45,38
II.2.	Kitos gautinos sumos	21.332.88 2	16.707.08 1	7.268.599	10,25	47,60	6,07	22,86	2,32	7,62
II.2.1	Kitos skolos	21.332.88 2	16.707.08 1	7.268.599	10,25	47,60	6,07	22,86	2,32	7,62
III.	INVESTICIJOS IR TERMINUOTI INDĖLIAI	282.324	282.324	0	0,14	0,63	0,10	0,39	0,00	0,00
III.1	Kitos investicijos ir terminuoti indėliai	282.324	282.324	0	0,14	0,63	0,10	0,39	0,00	0,00
IV.	GRYNI PINIGAI SĄSKAITOJE IR KASOJE	4.258.326	3.344.625	5.185.969	2,05	9,50	1,22	4,58	1,66	5,44
C.	Sukauptos (gautinos) pajamos ir ateinančio laikotarpio sąnaudos	428.065	398.017	392.754	0,21	100,00	0,14	100,00	0,13	100,00
	TURTAS IŠ VISO	208.135.543	275.050.674	313.054.547	100,00		100,00		100,00	

5 priedas. UAB „Lukoil Baltija“ 2000 – 2002 metų balanso vertikali analizė (Savininkų nuosavybės ir įsipareigojimu dalis)

Eil. Nr.	Savininkų nuosavybė ir įsipareigojimai	2000 m. (Lt)	2001 m. (Lt)	2002 m. (Lt)	Lyginamieji svoriai					
					2000 m.		2001 m.		2002 m.	
					Bendra s %	Dalinis %	Bendra s %	Dalinis %	Bendra s %	Dalinis %
A.	Kapitalas ir rezervai	109.711.758	125.431.481	144.511.758	52,71	100,00	45,60	100,00	46,16	100,00
I.	KAPITALAS	3.200.000	3.200.000	125.200.000	1,54	2,92	1,16	2,55	39,99	86,64
I.1.	Įstatinis (pasirašytasis)	3.200.000	3.200.000	125.200.000	1,54	2,92	1,16	2,55	39,99	86,64
II.	AKCIJŲ PRIEDAI	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III.	PERKAINOJIMO REZERVAS	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV.	REZERVAI	25.523.949	25.368.202	324.681	12,26	23,26	9,22	20,22	0,10	0,22
IV.1.	Įstatymo numatyti	324.681	324.681	324.681	0,16	0,30	0,12	0,26	0,10	0,22
IV.2.	Nepaskirstytini	24.684.788	24.684.788	0	11,86	22,50	8,97	19,68	0,00	0,00
IV.3.	Paskirstytini	514.480	358.733	0	0,25	0,47	0,13	0,29	0,00	0,00
V.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIS)	80.987.809	96.863.279	18.987.077	38,91	73,82	35,22	77,22	6,07	13,14
V.1.	Ataskaitinių metų		15.875.470	19.080.277	0,00	0,00	5,77	12,66	6,09	13,20
V. 2.	Ankstesniųjų metų	80.987.809	80.987.809	-93.200	38,91	73,82	29,44	64,57	-0,03	-0,06
B.	Finansavimas (dotacijos ir subsidijos)	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.	Atidėjimai ir atidėtieji mokesčiai	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

I.	ĮSIPAREIGOJIMŲ IR REIKALAVIMŲ PADENGIMO ATIDĖJIMAI	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II.	ATIDĖTI MOKESČIAI	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D.	Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	98.421.639	149.230.611	167.963.506	47,29	100,00	54,26	100,00	53,65	100,00
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	53.598.731	86.430.662	44.266.462	25,75	54,46	31,42	57,92	14,14	26,35
I.1	Finansinės skolos	53.598.731	86.430.662	44.266.462	25,75	54,46	31,42	57,92	14,14	26,35
I.1.1	Kreditinėms institucijoms	34.600.000	55.130.162	44.266.462	16,62	35,15	20,04	36,94	14,14	26,35
I.1.2	Kitos	18.998.731	31.300.500	0	9,13	19,30	11,38	20,97	0,00	0,00
II.	PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	44.822.908	62.799.949	123.697.044	21,54	45,54	22,83	42,08	39,51	73,65
II.1.	Ilgalaikių skolų einamųjų metu dalis	15.520.000	20.116.155	18.703.781	7,46	15,77	7,31	13,48	5,97	11,14
II.2.	Finansinės skolos	0	12.788.658	29.000.000	0,00	0,00	4,65	8,57	9,26	17,27
II.2.1	Kreditinėms institucijoms	0	12.788.658	29.000.000	0,00	0,00	4,65	8,57	9,26	17,27
II.3.	Prekybos skolos	27.979.451	28.762.008	68.348.294	13,44	28,43	10,46	19,27	21,83	40,69
II.3.1	Tiekėjams	27.979.451	28.762.008	68.348.294	13,44	28,43	10,46	19,27	21,83	40,69
II.4.	Avansu gautos sumos pagal pasirašytas sutartis	61.398	34.580	156.468	0,03	0,06	0,01	0,02	0,05	0,09
II.5.	Mokesčiai atlyginimams ir socialinis draudimas	779.064	336.702	3.888.725	0,37	0,79	0,12	0,23	1,24	2,32

II.5.1 .	Mokesčiai	745.447	336.702	3.888.725	0,36	0,76	0,12	0,23	1,24	2,32
II.5.2 .	Atlyginimai	33.617			0,02	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00
II.6.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	482.995	761.846	3.599.776	0,23	0,49	0,28	0,51	1,15	2,14
E.	Sukauptos sąnaudos ir ateinančio laikotarpio pajamos	2.146	388.582	579.283	0,0010	100,00	0,14	100,00	0,19	100,00
	SAVININKŲ NUOSAVYBE IR ĮSIPAREIGOJIMAI IŠ VISO	208.135.543	275.050.674	313.054.547	100,00		100,00		100,00	

6 priedas. UAB „Lukoil Baltija“ 2000 – 2002 metu vertikali pelno (nuostolio) ataskaitos analizė

Eil. Nr.	Straipsniai	2000 m. (Lt)	2001 m. (Lt)	2002 m. (Lt)	Lyginamieji svoriai		
					2000 m.	2001 m.	2002 m.
					Bendras %	Bendras %	Bendras %
I.	PARDAVIMAI IR PASLAUGOS	305.513.742	621.083.513	593.691.395	100,00	100,00	100,00
II.	PARDUOTŲ PREKIŲ IR ATLIKTŲ DARBŲ SAVIKAINA	286.162.230	591.736.979	562.019.834	93,67	95,27	94,67
III.	BENDRAS PELNAS (NUOSTOLIS)	19.351.512	29.346.534	31.671.561	6,33	4,73	5,33
IV.	VEIKLOS SĄNAUDOS	11.231.388	19.908.396	18.425.295	3,68	3,21	3,10
IV.1	Pardavimų	5.955.565	8.034.675	9.852.318	1,95	1,29	1,66
IV.2	Bendrosios ir administracinės	5.275.823	11.873.721	8.572.977	1,73	1,91	1,44
V.	VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIS)	8.120.124	9.438.138	13.246.266	2,66	1,52	2,23
VI.	KITA VEIKLA	1.462.084	3.011	125.297	0,48	0,00	0,02
VI.1	Pajamos	1.689.771	950.952	125.297	0,55	0,15	0,02
VI.2	Sąnaudos	227.687	947.941	0	0,07	0,15	0,00
VII.	FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA	- 5.423.370	6.413.104	9.292.512	-1,78	1,03	1,57
VII.1	Pajamos	6.932.295	12.498.783	16.073.281	2,27	2,01	2,71
VII.2	Sąnaudos	12.355.665	6.085.679	6.780.769	4,04	0,98	1,14
VIII.	ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIS)	4.158.838	15.854.253	22.664.075	1,36	2,55	3,82
IX.	PAGAUTE (ypatingasis pelnas)	1.430.241	120.376	39.338	0,47	0,02	0,01
X	NETEKIMAI (ypatingieji praradimai)	146.558	99.159	87.776	0,05	0,02	0,01
XI.	ATASKAITINIŲ METŲ PELNAS (NUOSTOLIS) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	5.442.521	15.875.470	22.615.637	1,78	2,56	3,81
XII.	PELNO MOKESTIS	0	0	3.535.360	0,00	0,00	0,60
XIII	GRYNASIS ATASKAITINIŲ METŲ PELNAS (NUOSTOLIS) PASKIRSTYmui	5.442.521	15.875.470	19.080.277	1,78	2,56	3,21