

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Nerijus Vitkus

Verslo administravimo studijų programos studentas

AB „KLOVAINIŲ SKALDA“ KONKURENCINGUMO
STRATEGIJA

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2014

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Nerijus VITKUS

AB „KLOVAINIŲ SKALDA“ KONKURENCINGUMO
STRATEGIJA

Bakalauro baigiamasis darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Darbo vadovė:
lekt. Giedrė SVIRSKIENĖ

Teigiu, kad bakalauro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu verslo administravimo studijų krypties programos bakalauro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Vitkus, N. (2014). AB „Klovainių skalda“ konkurencingumo strategija: universitetinių pagrindinių studijų Verslo administravimo programos baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovė lekt. G.Svirskienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 60 p. (64)

SANTRAUKA

Bakalauro baigiamajame darbe nagrinėjami, remiantis moksline literatūra, AB „Klovainių skalda“ konkurencingumo strategijos kūrimo aspektai.

Darbo tikslas - sukurti AB „Klovainių skalda“ bendrovės konkurencingumo strategiją, įvertinant bendrovę supančias išorines aplinkas (makro, mikro) bei vidinę aplinką, išskirti konkurentus, nustatyti bendrovės stiprybes ir silpnybes bei galimybes ir grėsmes, išskirti konkurencinius pranašumus, trūkumus ir jais remiantis sukurti bendrovės konkurencinę strategiją.

Darbo uždaviniai - atlikti mokslinės literatūros analizę konkurencinės strategijos kūrimo aspektais, atlikti AB „Klovainių skalda“ bendrovės konkurencingumą veikiančių veiksnių analizę, suformuluoti AB „Klovainių skalda“ strateginius tikslus, sukurti strategiją AB „Klovainių skalda“ bendrovės konkurencingumui didinti.

Darbą sudaro dvi dalys. Pirmoje dalyje analizuojama mokslinė literatūra: konkurencingumas, strategijos samprata teoriniu aspektu, konkurencinės strategijos kūrimo procesas, organizaciją veikiančių veiksnių vertinimo metodai, konkurenciniai pranašumai bei konkurencinės strategijos modeliai ir rūšys.

Antroje dalyje atliekamas empirinis tyrimas. Šioje dalyje analizuojama bendrovės išorinės ir vidinės aplinkos. Atliekant išorinės aplinkos analizę pasitelkta PEST analizės modeliu bei tiriant konkurencinę aplinką pasitelkta M.Portter „Penkių jėgų“ modeliu. Vidinės aplinkos tyrimui panaudota vidinio profilio analizė ir atlikta SSGG analizė. Remiantis atlikta bendrovės strategine analize suformuojama organizacijos vizija ir misija bei suformuluojami tikslai 2014 m. – 2019 m., aptariamoms galimos strategijos. Pagal nustatytus konkurencinius pranašumus, tinkamiausias yra Portter kaštų lyderio strategija bei alternatyvi, pagal Ketler ir Koller siūloma, užimamos rinkos dalį strategija „rinkos persekiotojas“. Pasirinktų strategijų įgyvendinimui sudaromas strateginių veiksmų planas.

Pagrindinės darbo išvados: konkurencinės strategijos pasirinkimas priklauso nuo įmonės veiklos, pozicijos rinkoje, vidinių išteklių, ilgalaikių tikslų bei siekių. Organizacijos strategija yra kuriama nuo: vizijos ir misijos formavimo, išorinės ir vidinės aplinkos analizės, ilgalaikių tikslų, strategijos parinkimo, strategijos įgyvendinimo ir kontrolės.

Baigiamojo darbo tyrimas atskleidė jog AB „Klovainių skalda“ yra antra pagal užimamą rinkos dalį, turi nemažai konkurencinių pranašumų prieš savo konkurentus, tačiau lyginant su rinkos lydere išryškėjo ir trūkumų.

Vitkus, N. (2014). Competitive Strategy of the Company Klovainiu Skalda, AB: final paper of Basic University studies of the Business Administration study program / Research advisor Lect. G.Svirskiene. Siauliai University, Department of Management, 60 p. (64)

SUMMARY

The final Bachelor's Paper, on the grounds of scientific literature, deals with the aspects of competitive strategy development of the company Klovainiu Skalda, AB.

The aim of the research is to develop a competitive strategy of the company Klovainiu Skalda, AB through assessment of the external environments (macro, micro) surrounding the company, as well as the internal environment, distinguish competitors, identify the company's strengths and weaknesses, its opportunities and threats, distinguish its competitive advantages and disadvantages, and develop the company's competitive strategy based on them.

Objectives of the research: to analyse scientific literature on the aspects of the development of competitive strategy, to analyse the factors affecting the competitive ability of the company Klovainiu Skalda, AB, to formulate the strategic goals of the company Klovainiu Skalda, AB, to develop the strategy for increase of the company's Klovainiu Skalda, AB competitive ability.

The paper consists of two parts. The first part analyses scientific literature: the competitive ability, a concept of strategy in theoretical aspect, the process of competitive strategy development, methods of assessment of factors influencing upon an organization, competitive advantages, as well as models and types of the competitive strategy.

The second part of the paper presents the empirical research. This part deals with the external and internal environments of the company. For the analysis of the external environment, we have invoked a model of PEST analysis, and for the analysis of the competitive environment, we have used a model of Five Forces Analysis of M.Porter. For the research of the internal environment, we have applied an internal profile analysis and SWOT analysis. Based on the performed strategic analysis of the company, we have shaped the organisation's strategic vision and mission, formulated the organization's objectives for the period of 2014 - 2019, and discussed the possible strategies. According to the identified competitive advantages, the most appropriate strategies for the company are the Porter's cost leadership strategy and an alternative strategy 'Market Persecutor' proposed by Kettler and Koller based on a market share. For implementation of the chosen strategies, we have developed a plan of strategic actions.

The main conclusions of the research: selection of the competitive strategy depends on the company's activities, position in the market, internal resources, long-term goals and objectives. The development of organisational strategy starts from: the shaping of the company's vision and mission, analysis of external and internal environments, long-term goals, strategy selection, implementation and control of the strategy.

The research of the final paper has revealed that the company Klovainiu Skalda, AB is in the second position according to its share in the market, it has a number of competitive advantages over its competitors, however, in comparison with the market leader, there showed up some limitations as well.

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
LENTELĖS	8
PAVEIKSLĖLIAI	9
ĮVADAS.....	10
1. KONKURENCINGUMO STRATEGIJOS TEORINIAI ASPEKTAI.....	12
1.1. Konkurencingumo samprata.....	12
1.2. Strategijos samprata	14
1.3. Konkurencinės strategijos kūrimo procesas	15
1.4. Organizaciją veikiančių veiksnių įvertinimas	18
1.4.1. Išorinės aplinkos analizė.....	18
1.4.2. Vidinės aplinkos analizė	21
1.5. Konkurencinis pranašumas.....	23
1.6. Konkurencinės strategijos modeliai bei rūšys	24
1.6.1. Strategijos modeliai	24
1.6.2. Strategijų rūšys	24
2. UAB „KLOVAINIŲ SKALDA“ KONKURENCINGUMO STRATEGIJOS FORMAVIMAS	29
2.1. Tyrimo metodologija	29
2.1.1. Tyrimo tikslai ir uždaviniai	29
2.1.2. Tyrimo metodai	29
2.2. AB „Klovainių skalda“ charakteristika	30
2.3. Kasybos ir karjerų eksploatavimo sektoriaus bendroji analizė	31
2.4. AB „Klovainių skalda“ išorinės aplinkos analizė	33
2.4.1. PEST analizė.....	33
2.4.2. Konkurencinės aplinkos analizė	41
2.5. AB „Klovainių skalda“ vidinės aplinkos analizė	48
2.6. AB „Klovainių skalda“ SSGG analizė	51
2.7. Konkurenciniai pranašumai ir trūkumai.....	53
2.8. AB „Klovainių skalda“ bendrovės vizijos, misijos, tikslų formavimas	54
2.8.1. AB „Klovainių skalda“ strateginis planas	55
IŠVADOS	57
REKOMENDACIJOS	59
LITERATŪRA.....	60

PRIEDAI	63
---------------	----

Priedas AB „Klovainių skalda“ konkurencingumo strategijos formavimo modelis	64
---	----

LENTELĖS

1.1 lentelė. Strateginio valdymo stadijos.....	16
1.2 lentelė. Svarbiausios makroaplinkos strateginės analizės PEST metodų kryptys.....	19
1.3 lentelė. SSGG matrica.....	22
2.1 lentelė. AB „Klovainių skalda“ produkcijos asortimentas.....	30
2.2 lentelė. Vidutiniai metiniai vartojimo prekių ir paslaugų kainų pokyčiai.....	35
2.3 lentelė Vidutinės išlaidos vienam namo ūkio nariui per mėnesį.....	35
2.4 lentelė. Konkurentų profilio nustatymas.....	44
2.5 lentelė. Pirkėjų segmentavimas ir požymiai.....	45
2.6 lentelė. Pirkėjų vertinimas pagal pasirinktus kriterijus.....	46
2.7 lentelė. Dolomito ir pakaitalų vertinimas pagal pasirinktus kriterijus.....	47
2.8 lentelė. Vidinio profilio analizė	50
2.9 lentelė. SSGG analizė.....	51
2.10 lentelė. Strategijų grupės	52
2.11 lentelė. AB „Klovainių skalda“ strateginis planas 2014 m. – 2019 m.	55

PAVEIKSLĖLIAI

1.1 pav. Ryšiai tarp konkurencingumo lygių.....	13
1.2 pav. Strateginio valdymo modelis (pagal David, 2009).....	16
1.3 pav. Penkių konkurencinių jėgų modelis.....	20
2.1 pav. Naudingųjų iškasenų gamyba.....	32
2.2 pav. Dolomito skaldos gamyba.....	32
2.3 pav. Bendrojo vidaus produkto kitimas, mln. Lt.....	34
2.4 pav. Vidutinė metinio nedarbo lygio dinamika.....	36
2.5 pav. Bazinės palūkanų normos % Lietuvoje.....	37
2.6 pav. Faktinis ir prognozuojamas valstybės ir vietinių kelių finansavimas.....	38
2.7 pav. 2013 m. KPPP lėšų struktūra.....	38
2.8 pav. 2014 m. prognozuojama KPPP lėšų struktūra.....	39
2.9 pav. Dolomito skaldos gamintojų rinkos dalis	43
2.10 pav. Pirkėjų pasiskirstymas.....	46

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikiniame verslo pasaulyje veikiančios įmonės susiduria su labai didele konkurencija, ekonomikos nuosmikiu, o tai priverčia organizacijas ieškoti įvairių naujų būdų išsilaikyti rinkoje. Efektyvios organizacijos konkurencinės strategijos parengimas ir taikymas leidžia įmonei išlaikyti rinkos dalį, kokybiškai patenkinti vartotojų poreikius, gauti daugiau pelno bei ekonominės naudos.

„Šiandienos organizacijos susiduria su nauja, reiklesne verslo aplinka, kuri dažnai apibūdinama kaip nestabili, kintanti, priešiška ir dėl šių priežasčių sunkiai nuspėjama ar netgi chaotiška. Susiklosčius tokiai situacijai išryškėjo organizacijos pajėgumo įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą ilgalaikėje perspektyvoje svarba, o siekis įgyti konkurencinį pranašumą ir jį išlaikyti neįmanomas neturint adekvačios aplinkai strategijos“. (Korsakienė, Grybaitė, 2012, p. 7) Dauguma įmonių, organizacijų žino jog verslo konkurencinė strategija yra svarbi ir būtina. Tačiau kol konkurentai nepradedą persekioti ir atiminėti rinkų, vis neranda laiko tokiai strategijai sukurti, nes verslas sekasi impulsyviai. Situacijai pasikeitus pasikeičia ir požiūris į konkurencinės strategijos kūrimą. Tokie pokyčiai buvo pastebėti ir AB „Klovainių skalda“ veikloje, todėl atsirado būtinybė peržiūrėti jau taikomus AB „Klovainių skalda“ veiklos principus bei suformuoti konkurencinę strategiją.

Temos naujumas. Nors konkurencinio pranašumo tema atlikta daugybė tyrimų bei studijų, tačiau dolomitinės skaldos gamybos įmonių kontekste analizės ar tyrimų ypač mažai.

Šis darbas reikšmingas ir naujas tuo, kad analizuojamos bendrovės konkurencinio pranašumo strategijos parinkimo teoriniai aspektai bei konkurencinio pranašumo AB „Klovainių skalda“ strategijos planas kuriamas pirmą kartą.

Iš praktikos žinome jog, konkurentų stebėjimas bei jų analizė yra labai svarbi įmonės veiklos dalis. Tik tinkamai atlikta ji duos maksimalią naudą, kadangi bus ištirti konkurentų pajėgumai, strategijos netgi atsakomieji veiksmai. Taip įmonė turės mažesnę riziką konkurentų atžvilgiu.

Problema - Visa dolomitinės skaldos gamintojų bendrovių produkciją yra labai panaši, produkto skirtumai sunkiai apčiuopiami, taip pat rinkoje daug produkto pakaitalų. Todėl dolomitinės skaldos gamintojų bendrovių klientams lengva pakeisti bendrovę kita. Problema būtų tokia: kokią bendrovei taikyti konkurencinę strategiją, kad bendrovė būtų konkurencinga rinkoje, pritrauktų daugiau klientų, bei padidintų bendrovės pelningumą.

Tyrimo objektas – Bendrovės AB „Klovainių skalda“ verslo išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai.

Tyrimo tikslas – remiantis mokslinę literatūrą sukurti AB „Klovainių skalda“ bendrovės konkurencingumo strategiją.

Tyrimo uždaviniai:

- atlikti mokslinės literatūros analizę konkurencinės strategijos kūrimo aspektais
- atlikti AB „Klovainių skalda“ bendrovės konkurencingumą veikiančių veiksnių analizę;
- suformuluoti AB „Klovainių skalda“ strateginius tikslus;
- sukurti strategiją AB „Klovainių skalda“ bendrovės konkurencingumui didinti.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros lyginamoji analizė, dolomitinės skaldos įmonių vidinių duomenų ir konkurencinių pranašumų palyginamoji analizė ir duomenų interpretacija. Makroaplinkos analizė atliekama pasitelkiant PEST analizės metodą, konkurencinė aplinka įvertinama M. Porter „Penkių konkurencinių jėgų“ modeliu. Vidaus veiksnių analizė atliekama pasitelkiant vidinio profilio analizę bei atlikta SSGG analizė, nustatant vidaus strateginius veiksnius.

Tyrimo teorinis ir praktinis reikšmingumas. Konkurencinio pranašumo tema buvo atlikta bei sukurta daug tyrimų, studijų, tačiau kalnakasybos ir karjerų eksploatacijos ūkio šakoje tokių tyrimų mažai. Šis darbas reikšmingas tuo jog AB „Klovainių skalda“ bendrovei suteiks daug naudingos informacijos apie ją supančią verslo išorinę aplinką, vidinę aplinką, padės suformuluoti siekiamus tikslus bei konkurencingumo strategiją.

Darbo struktūra. Darbą sudaro dvi dalys. Pirmoje dalyje nagrinėjama konkurencingumo samprata, atliekama strategijos kūrimo proceso teorijų palyginamoji analizė, bei aptariami konkurencinės strategijos modeliai bei rūšys. Antroje dalyje atliekama veiksnių veikiančių AB „Klovainių skalda“ išorės ir vidaus aplinkos analizė bei remiantis surinkta informacija sukurama konkurencingumo strategija.

1. KONKURENCINGUMO STRATEGIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Konkurencingumo samprata

Tradiciškai konkurencingumas analizuojamas trimis lygiais: įmonės, ūkio šakos bei šalies. Jeigu įmonės konkurencingumą neblogai atspindi jos akcijų vertė, užimama rinkos dalis ar plėtros galimybės, o ūkio šakos konkurencingumas analizuojamas pagal jos sukuriamą BVP dalį ar eksporto apimtį tai šalies konkurencingumas siejamas su makroekonominiais veiksniais.

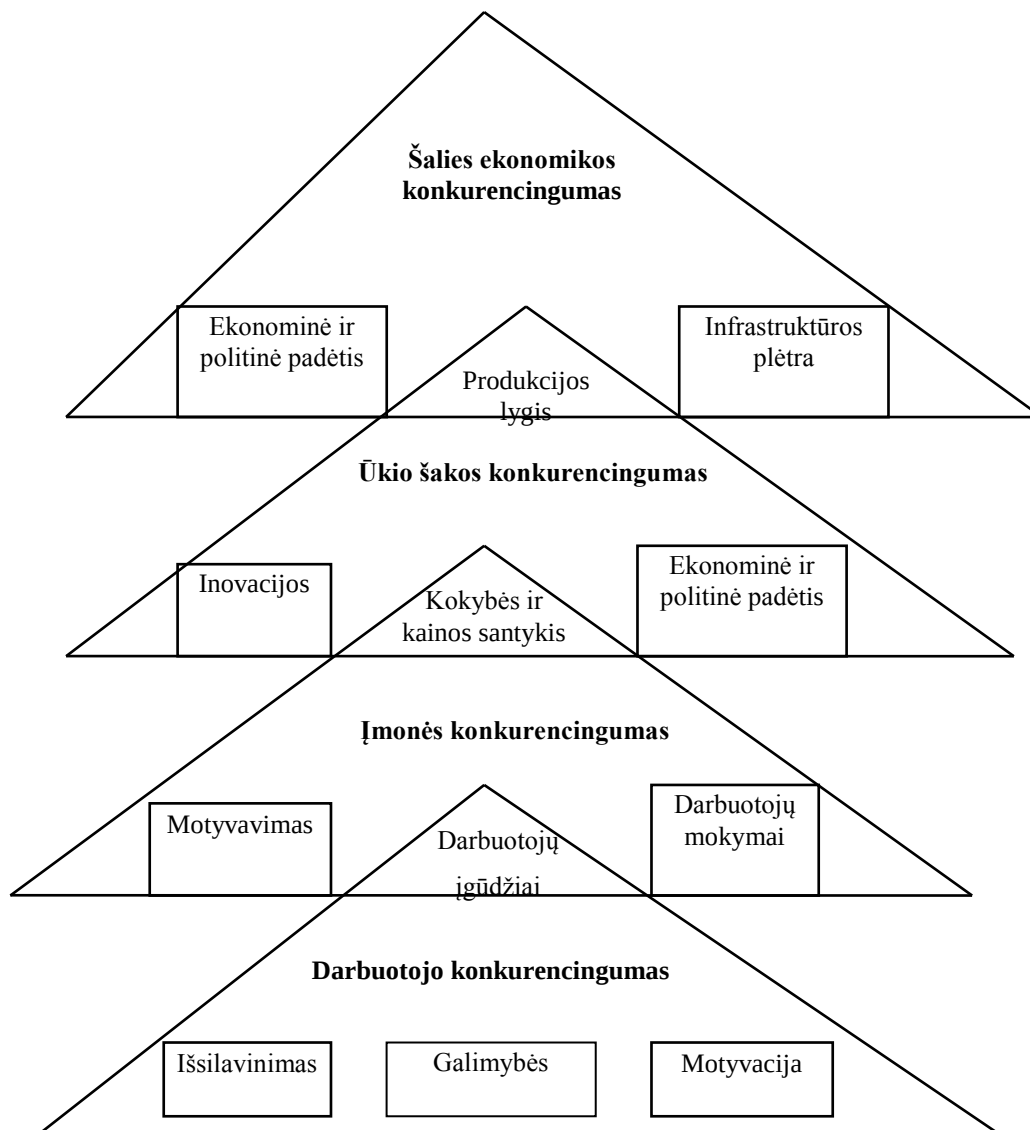
Konkurencingumas globalioje rinkoje susijęs su įmonės gebėjimu greitai reaguoti į skubius rinkos pokyčius ir išlaikyti savo pozicijas joje. Konkurencinio pranašumo idėja prasideda nuo vertės kūrimo ir pasiskirstymo. Įmonė pripažįstama konkurencingai pranaši tada, kai jos įtaka lemia ekonomikos pasikeitimus rinkoje, kurioje įmonė užima tam tikrą dalį. Konkurencija egzistuoja tiek individo lygmenyje, tiek įmonės, šakos ar šalies.

M. Brazienė (2007) konkurencingumą apibūdina kaip objekto savybę, kuri charakterizuojama realiu arba potencialiu šio objekto konkrečių poreikių patenkinimu lyginant su kitais analogiškais objektais, dalyvaujančiais toje pačioje rinkoje. Pasak autorės, konkurencingumas apibūdina objekto sugebėjimą išlaikyti konkurenciją su kitais konkrečioje rinkoje dalyvaujančiais objektais. Daugelis autorių konkurenciją apibrėžia kaip varžymąsi, rungtyniavimą kurioje nors srityje. R. Whish (2003) konkurenciją supranta kaip kovą arba varžybas dėl pranašumo, o verslo pasaulyje – pranašumo siekimą užkariaujant vartotoją arba verslą rinkoje. D.G. Goyder (1988) konkurenciją apibūdina kaip santykius tarp bet kokio skaičiaus įmonių, kurios parduoda panašias prekes ar paslaugas tuo pačiu laiku apibrėžtam vartotojų ratui. „Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD) nuomone, konkurencingumas plačiąją prasme – tai šalies gebėjimas konkurencinės rinkos sąlygomis, gaminti prekes ir teikti paslaugas, kuriomis sėkmingai konkuruojama tarptautinėje rinkoje ir kartu užtikrinamos ar didinamos šalies pajamos ilguoju laikotarpiu“ (Sabonienė, 2007, p.15). Remiantis B. Galinienė ir kt. (2007), konkurencingumas – tai procesas, kurio metu varžomasi dėl ekonominės naudos, nors ekonominė nauda, būdama pagrindiniu tikslu, ne visada gali būti susijusi su didesnio pelno gavimu. Pasitaiko atvejų, kai įmonės, norėdamos užkariauti didesnę rinkos dalį, aukoja dalį pelno, parduoda savo produkciją arba paslaugas mažesnėmis kainomis, nei tuo metu rinkoje susidaręs kainų lygis.

Konkurencingumą galima analizuoti šiais lygiais:

- Šalies ekonomikos konkurencingumas;
- Pramonės šakos konkurencingumas;
- Įmonės konkurencingumas;
- Prekės ar paslaugos konkurencingumas

Konkurencingumas, kaip matome iš teorijos, gali būti ne vien tik ūkio šakoje bet ir kituose lygiuose. Ryšiai tarp konkurencingumo lygių vaizdžiai pavaizduoti 1.1 paveikslėlyje.



1.1 pav. Ryšiai tarp konkurencingumo lygių

Šaltinis: Reiljan, Hinrikus, Ivanova, 2000, p. 24

Apskritai, šiandien konkurencingumo sąvoką galima interpretuoti įvairiai. Vieni mokslininkai teigia, jog įmonių konkurencingumas priklauso nuo to, kaip jos geba valdyti savo išteklius, tokius kaip finansai, darbuotojai, technologijos, rinkodaros, gamybos ir kitas funkcines žinias, strateginį pranašumą ir išnaudoti atsirandančias galimybes ir pan. (Porter, 2005), Kiti mokslininkai teigia jog įmonės konkurencingumą labiau lemia jos nematerialusis turtas, o ne materialusis. „Nematerialusis turtas yra klientų lojalumas, įvaizdis, reputacija, gamybinis pajėgumas, žinios, organizacijos kultūra, kompetencijos, įgūdžiai ir patirtis, kurie yra labai vertinami, unikalūs ir nepakartojami. Materialusis turtas yra įprastas, visiems aiškus ir pasikartojantis, o nematerialusis turtas yra unikalus ir nepakartojamas.“ Beniušienė, Svirskienė, (2008). Dar kiti mokslininkai teigia jog įmonių

konkurencingumą lemia valstybėje esama institucinė sistema, pramonės struktūra bei kitos valstybės charakteristikos (Griffiths, Zammuto, 2005).

Apžvelgus literatūrą galima daryti prielaidas, jog konkurencingumas tai įmonės gebėjimas išsilaikyti užimamoje rinkoje bet kokiomis sąlygomis bei greit reaguoti į rinkos pokyčius. Todėl norint užsitikrinti savo užimamas pozicijas rinkoje įmonė turi numatyti ir sukurti konkuravimo strategiją.

1.2. Strategijos samprata

Strategijos sąvoka kilusi iš graikų kalbos žodžio strategija, reiškiančio meną ar mokslą būti karvedžiu. Geri graikų karvedžiai turėjo vadovauti armijai, laimėti ir išlaikyti teritoriją, apsaugoti miestą nuo užpuolikų, išvyti priešą ir k.t.

„**Strategija** – tai apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistema, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje“ (Valentinavičius, 2009, p. 130).

„Strategija ekonomikoje traktuojama kaip ilgalaikių priemonių ir būdų kompleksas. Strateginiame planavime ji suvokiama kaip tikslų ir pagrindinių uždavinių kompleksas šiems tikslams pasiekti. Strategijos sąvoka siauresniąja žodžio prasme reiškia efektyvaus išteklių paskirstymo tikslams pasiekti planą“ (Ramanauskienė, 2008, p.72).

Dabartiniu metu tai labai intensyviai tyrinėjama sritis, yra pakankamai daug jos taikymo pavyzdžių. Yra daug įrodymų, kad gerai parengta strategija garantuoja organizacijai sėkmę. o Gaižutis (2000), nagrinėdamas strategijos sampratos evoliuciją, strategiją, kaip ir kai kurie kiti autoriai, siūlo vaizduoti kaip vadybos modelį, kuriame turi atsispindėti verslo misija, uždaviniai, planai ir veikla. Minėti autoriai mano, kad strategija taip pat gali būti suprantama kaip organizacijos pozicija jos aplinkos atžvilgiu. Organizacijos pozicija vertinama kaip grandis, siejanti organizaciją su jos veiklos aplinka.

Pasak Ramanauskienės (2008), paskutiniuoju metu sąvoka „verslo strategija“ tapo labai populiari. Dėl nuolatinės rinkų kaitos verslininkas turi turėti savo veiklos gaires – strategiją. Strategija reiktu vertinti kaip programą, kuri nusako organizacijos veiklą gana ilgą laikotarpį, kartu užtikrindama, kad besikeičiant organizacijos aplinkai, galima būtų koreguoti veiksmus.

Strateginio lygio klausimus sprendžia aukščiausios įmonės valdymo grandys: vadovas ir jo pavaduotojai, kai kurių padalinių vadovai. Sprendžiant šio lygio klausimus dažnai dalyvauja ir įmonės savininkų atstovai ar specialiai tokiems klausimams spręsti sudaryti valdymo organai: direktorių taryba, valdyba ir pan.

Organizacijos strateginiame planavime daug naudojama marketingo sąvokų – rinkos dalis, rinkos plėtra, augimas; kartais netgi sudėtinga atskirti organizacijos strateginį planavimą nuo marketingo planavimo. Kai kurios organizacijos praktikoje savo strateginį planavimą vadina „strateginiu marketingo planavimu“ nors tai nėra tapatūs dalykai.

Procesas, kurio metu įmonė nusibrėžia ilgalaikius tikslus - yra vadinamas strateginiu planavimu.

1.3. Konkurencinės strategijos kūrimo procesas

Vis didesnę reikšmę šiame sparčiai besikeičiančiame pasaulyje įgyja ilgalaikės organizacijos plėtotės numatymas, kur pagrindiniai komponentai yra strateginė vadyba, verslo procesų efektyvumas bei organizacinis kapitalas, sugebėjimas pritraukti ir išlaikyti klientus. Todėl, vienu iš svarbiausių organizacijos valdymo priemonių yra tinkamai apibrėžta bei suformuota strategija.

„Veiksminga strategija yra pagrįsta aiškiu misijos apibrėžimu, tikslu išorinės aplinkos įvertinimu, kruopščiu vidaus veiksmų analize ir aiškiai suformuluotais tikslais. Ji derinasi su konkurencinės aplinkos sąlygomis ir leidžia organizacijai jos pajėgumo ribose pasinaudoti palankiomis galimybėmis ir išvengti grėsmių“ (Palubinskas, 1997, p. 141).

Pasak Ramanauskienės (2008), organizacijos strategija numato jos veiklos plėtros kryptis ir uždavinius. Paskui kiekvieną veiklos kryptį reikia suplanuoti detaliau. Siekiant strateginių tikslų, pagrindiniai organizacijos ūkinės veiklos vienetai turi darniai dirbti visose srityse – marketingo, finansų politikos, buhalterinės apskaitos, tiekimo, gamybos, personalo parinkimo ir kt.

Štai kaip apibūdina strateginį planavimą Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius, Virvilaitė.(1999):

Strateginis planavimas – tai ilgalaikių įmonės tikslų ir būdų jiems pasiekti numatymas.

Strateginis planavimas - ilgalaikių rėminių koncepcijų strateginėms veiklos sritims nustatymas. (Wikipedija, 2014)

Kartais strateginio plano detalumo neužtenka todėl yra kuriamas dar kita kiek smulkesnis planas, kartais jis yra vadinamas taktiniu.

„**Taktinis planavimas** – tai trumpalaikių įmonės tikslų ir būdų jiems pasiekti numatymas, tam tikros strateginio plano atkarpos detalizavimas.

Taktinis planavimas nuo strateginio planavimo skiriasi keletu požymių. Jis:

1. Yra skirtas tik strateginiam planui konkretizuoti ir atskleisti praktinius jo įgyvendinimo būdus;
2. Apima trumpesnę laikotarpį nei strateginis;
3. Atliekamas žemesnės valdymo grandies specialistų“. (Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius ir kt. 1999, p. 327-328)

Pasak Gečienės (2004) strateginis planavimas remiasi aiškia įmonės misija, tikslais, tinkamos veiklos parinkimu bei suderintomis funkcinėmis strategijomis.

Mokslinėje literatūroje paprastai skiriamos trys strateginio valdymo stadijos: strateginė analizė, strategijos kūrimas, strategijos įgyvendinimas. Plačiau ką reiškia šios sąvokos pateikiama 1.1 lentelėje.

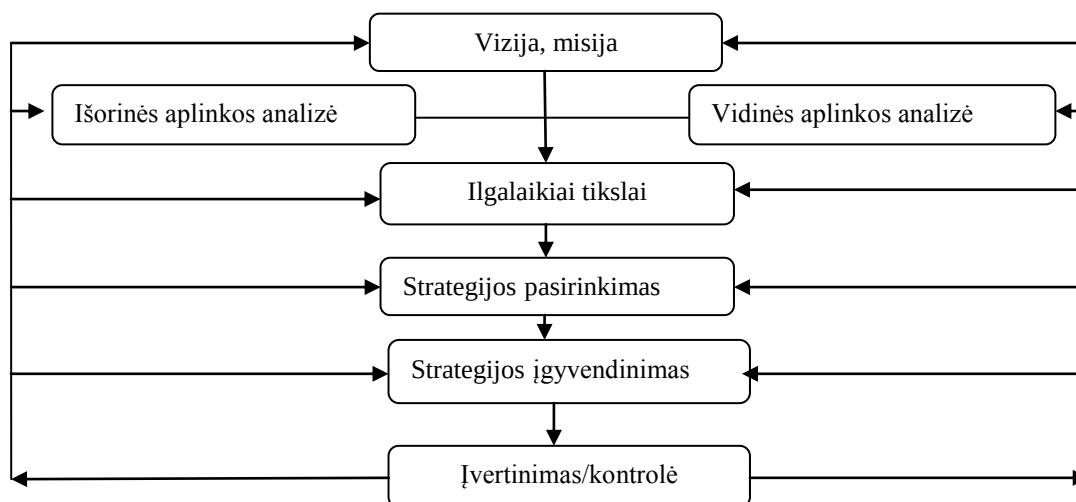
1.1 lentelė

Strateginio valdymo stadijos

Strateginė analizė	Strategijos kūrimas	Strategijos įgyvendinimas
Apima išorinės aplinkos ir išteklių retrospektyvinio periodo analizę ir perspektyvinio periodo prognozavimą, išorinių veiksnių analizę, vidaus veiksnių analizę, išskirtinę kompetenciją.	Apima įmonės tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą, organizacijos paskirtis, tikslai.	Apimą užduočių vykdytojams rengimą, išteklių paskirstymą ir biudžeto planavimą, apskaitos bei kontrolės procedūras, planuotų tikslų siekimas, atsitiktinumo planavimas, organizacijos susitelkimas vykdyti strategiją.

Sudaryta: remiantis S.Valantinavičiaus (2009); Palubinskas G.T. (1997)

Pasak S.Valantinavičiaus (2009) šios stadijos ir ryšiai tarp jų yra skirtingai interpretuojami strateginio valdymo metodologijoje ir mokslinėje literatūroje. Vieną iš galimų modelių pateikiama pav. 1.2



1.2 pav. Strateginio valdymo modelis (pagal David, 2009)

Šaltinis: Korsakienė, Grybaitė, 2012 p. 12

Iš šio paveikslėlio galima matyti jog visos valdymo stadijos yra glaudžiai viena su kita susijusios tiesioginiais ar grįžtamaisiais ryšiais. Kotler ir Keller (2007) strateginio planavimo modeli pateikia iš aštuonių etapų: verslo misija, išorinės aplinkos analizė, vidinės aplinkos analizė, tikslų formulavimas, strategijos formulavimas, programos parengimas, įgyvendinimas ir grįžtamasis ryšis ir kontrolė.

Labai svarbu formuojant strategiją įvertinti sėkmę lemiančias prielaidas. Patys svarbiausi ir esminiai strategijos formavimo elementas yra vizija, misija ir tikslai.

Vizija, misija. „Vizijoje turi atsispindėti vartotojai, produktas arba paslauga, rinkos, technologijos, veiklos augimo perspektyvos, įmonės ištekliai ir gebėjimai, personalo politika visuomeninis įmonės prestižas“. (Valentinavičius, 2009, p 134-135)

„Pasak V. Damašienės (2002) misija detalizuoja įmonės statusą ir nurodo kryptį bei orientyrus įvairių organizacinių lygių tikslams ir strategijoms nustatyti. Hooley, ir Piercy (2004), Kotler ir Keller (2006), Doyle ir Stern (2006), Pranulio, Pajuodžio, Urbonavičiaus ir Virvilaitės (2012) nuomone, *misija* – tai vienas ar keli sakiniai, kuriais nusakomas pagrindinis įmonės egzistavimo tikslas ir jos veiklos prasmė“. (Virvilaitė 2012, p. 30).

Išorinės ir vidinės aplinkos analizė. Kotler ir Keller (2007) šią sąvoką apibūdina sakydami, jog kiekvienas verslo vienetas turi stebėti pagrindinius makroaplinkos veiksnius bei mikroaplinkos subjektus, darančius įtaką jo galimybėms užsidirbti pelną. Atsižvelgdama į aplinkos tendencijas vadovybė turi įžvelgti ir nustatyti marketingo galimybes ar grėsmes.

Tikslai. Kaip teigia Valentinavičius, (2009) tikslai pertvarko bendrąsias misijos formuluotės nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti tikslas pasiektas. Virvilaitė (2012) tikslus apibūdina sakydama, kad įmonės tikslai atspindi tą pačią įmonės veiklos kryptį, kuri išreiškta jos misijoje. Tačiau įmonės tikslai skiriasi nuo misijos dviem bruožais:

- Įmonės tikslai turi būti pasiekti per tiksliai apibrėžtą laikotarpį;
- Įmonės tikslai turi kiekybinę išraišką.

Strategijos rengimas. Pasak Palubinskas (1997) strategijos pasirinkimas yra sunkus procesas. Kai yra keletas gyvybingų alternatyvų, skirtingi veiksniai gali veikti galutinį strategijos pasirinkimą. Kotler ir Keller (2007) teigimu strategija rengiama, siekiant įgyvendinti išskeltus tikslus. Tam pasitelkiama marketingo strategija, konkurencinio pranašumo strategija, inovacijų ir išteklių strategija.

Strategijos įgyvendinimas. Strategijai įgyvendinti reikia nuolatinės išorinės aplinkos analizės. Be to, turi būti atliekama metinių planų vykdymo ir strateginė kontrolė. Esant pasikeitimams, strategija koreguojama. (Virvilaitė, 2012, p.31)

Įgyvendinimas / kontrolė. Pasak Kotler ir Keller (2007) įsidiegusi strategiją įmonė turi stebėti rezultatus ir vykstančius procesus. Kai kurie procesai gali nekisti metų metus, tačiau yra tokių aplinkos sąlygų, kurios gali keistis staiga ir netikėtai. Todėl reikia visuomet galvoti, kad rinkos kinta ir kai tai įvyks teks peržiūrėti strategijas bei jų įgyvendinimą.

Apibendrinant galima teigti jog firmos strategija turi būti ilgalaikė. Numatant strategija yra labai svarbu teisingai pasirinkti strategijos rūšį. Tokia strategija turi būti pagrįsta konkurentų ir įmonės pajėgumų bei žinių analize.

1.4. Organizaciją veikiančių veiksnių įvertinimas

1.4.1. Išorinės aplinkos analizė

Organizacijos išorinė aplinka laikytina visuma veiksnių, esančių už jos ribų ir galinčių vienokiu ar kitokiu būdu paveikti jos veiklą siekiant savo tikslų.

Organizacijos išorinė aplinka dažnai būna problemų šaltinis ir organizacijai, ir jos vadovams. Vadovai turi atskleisti išorinės aplinkos veiksnius, kurie darys įtaką organizacijos veiklai, tinkamai reaguoti į juos, laiku spręsti iškilusias problemas, adaptuotis ir prisitaikyti prie aplinkos.

Verslo įmonės veikia konkurencingumo veiksniai rinkoje, kuriuos formuoja aplinka. Juos galima grupuoti į išorinius (netiesioginio poveikio elementus) ir vidinius (tiesioginio poveikio elementus). Vidinius veiksnius, dar kitaip vadinamus įtaką darančius asmenis, sudaro tiekėjai, vartotojai, akcininkai ir daugelis kitų, kurie daro tiesioginę įtaką organizacijai.

Išorinė aplinka - socialiniai, technologiniai, politiniai ir ekonominiai veiksniai. Išorinė aplinka tiesioginio poveikio organizacijai nedaro.

„Išorės veiksnių analizės procese nustatomi ir ištiriami organizacijos išorinės ir aplinkos veiksniai bei įvertinamas jų galimas poveikis strateginei veiklai bei organizacijos sėkmei“. (G.T. Palubinskas 1997, p. 53)

Mikroaplinka - tai tiesioginiai gamybos, paskirstymo, rėmimo proceso dalyviai - įmonė, tiekėjai, agentai bei tiksliniai vartotojai. Tiekėjų grupę sudaro žaliavų tiekėjai, paslaugų tiekėjai (marketingo tyrimų bei reklamos agentūros), bankai, draudimo, transporto bei telekomunikacijų bendrovės. Tarpininkų ir agentų grupę sudaro agentai, brokeriai, gamintojų atstovai bei kiti subjektai, padedantys rasti vartotojus ir parduoti jiems prekes.

„Makroaplinką sudaro šešios aplinkos: demografinė, ekonominė, fizinė, technologinė, politinė - teisinė ir socialinė - kultūrinė. Šioje aplinkoje veikiančios jėgos gali turėti didelę įtaką mikroaplinkos dalyviams“. (Kotler, Keller, 2007, p. 34).

Pasak Pranulio ir kt. (1999) autorių – makroaplinką sudaro ekonominė, socialinė - kultūrinė, politinė - teisinė, mokslinė – technologinė bei gamtinė aplinka. Įvairūs autoriai išskiria nevienodą makroaplinką sudarančių elementų skaičių, suteikia jiems kitus pavadinimus ir turinį. Tai priklauso nuo autorių požiūrio ir tyrimo tikslo.

Apibendrinant galima pasakyti jog makroaplinka: tai galimybės ir grėsmės, kurias suteikia ekonominiai, politiniai, vyriausybinių reguliavimo, technologiniai, tarptautiniai, socialiniai

veiksniai. Atliekant makroaplinkos strateginę analizę, plačiai naudojamas PEST analizės technikos būdas, kurio svarbiausios kryptys pateikiamos 1.2 lentelėje:

1.2 lentelė

Svarbiausios makroaplinkos strateginės analizės PEST metodų kryptys

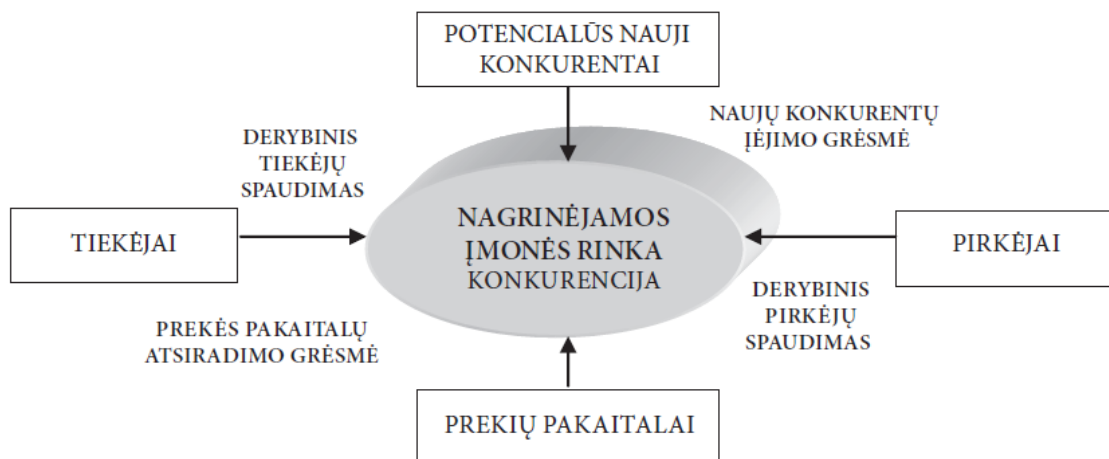
Politinė – teisinė aplinka	Ekonominė aplinka	Socialinė – kultūrinė aplinka	Technologinė aplinka
Tarptautinė politinė situacija	Ekonominis augimas	Gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai	Valstybės technologijų politika
Vidinė politinė šalies situacija	Infliacija	Gamtosaugos problemos	Naujos technologinės galimybės
Santykiai su šalies valdžios institucijomis	Užimtumas	Šalies švietimo sistemos būklė	
Teisinis verslo reglamentavimas	Palūkanų normos	Sveikatos apsauga	
	Valiutų kursų svyravimas	Kultūriniai pokyčiai	
	Investicijų klimatas		
	Gamybos veiksmų kainos		

Šaltinis: Dovilė Krimelienė UAB „Elektron“ strategijos formavimas. Magistro baigiamasis darbas

Įmonė įvertinusi makroaplinką, privalo labai detalai išanalizuoti ir ūkio šakos aplinką. Ūkio šakos (sektoriaus) aplinkos analizė yra artimesnė tačiau išorinė aplinka veikianti konkrečią įmonės šakos (sektoriaus) aplinkai priskiriami veiksniai, kurie veikia konkrečios ūkio šakos ar sektoriaus subjektų. Ūkio šakos aplinkai priklauso vartotojai, tiekėjai, konkurentai ir kiti rinkos komponentai bei veiksniai. Dėl to, ūkio šakos (sektoriaus) aplinka dažnai vadinama rinkos arba verslo, tikslų aplinka.

Palubinskas G.T. (1997) siūlo šakinę aplinką tirti pirmiausia nuo rinkos didžio, konkurencijos lygmens, konkurentų skaičiaus ir jų pajėgumo, produkto asortimento įvairumo, kapitalo reikmė, ūkio šakos pelningumo.

„Organizacijos konkurencinei aplinkai tirti plačiausiai naudojamas M.Porter pasiūlytas penkių konkurencijos jėgų modelis (pav. 1.3). Juo teigiama, organizacija privalo atsižvelgti į penkias svarbias jėgas, darančias įtaką organizacijos veiklai, ir suformuoti tokią nuosavą strategiją, kuri leistų pasinaudoti savo pranašumais išorinėje aplinkoje, išsilaikyti konkurencinėje kovoje ir sėkmingai įveikti išorinėje aplinkoje kylančias grėsmes“.(Valentinavičius, 2009, p. 133)



1.3 pav. Penkių konkurencinių jėgų modelis

Šaltinis: Valentinavičius, 2009, p. 133

Potencialūs nauji konkurentai – „potencialių konkurentų įėjimas į rinką grėsmės išskyla tada, kai naujos konkuruojančios įmonės kuriasi ir ateina į rinką, kuri yra patraukli ir kurioje nėra barjerų, ribojančių naujų įmonių kūrimąsi. Potencialių konkurentų atėjimui į rinką grėsmė priklauso nuo šakoje egzistuojančių įėjimo barjerų bei esamų rinkoje konkurentų reakcijos, kurios tikisi naujai įeinantys konkurentai. Vyriausybės politika veikia naujų konkurentų atėjimą į rinką.“ (Virvilaitė, 2012, p. 37)

Esami konkurentai – „esamų konkurentų grėsmės skirtingose rinkose yra nevienoda. Konkurencija yra didelė, kai rinkoje veikia daug firmų ir jos yra panašaus dydžio, kai konkurentai yra apytiksliai lygiaverčiai dydžiu ir vienas iš jų siekia padidinti rinkos dalį kitų rinkos dalyvių sąskaita.

Prekės pakaitalai – prekės pakaitalai sumažina tam tikros produktų klasės paklausą, nes vartotojai pereina prie alternatyvų. Tai priklauso nuo to ar produktas teiks aukštesnę suvokiamą naudą ar vertę“. (Korsakienė, Grybaitė., 2012, p. 34)

Pirkėjai – „pirkėjų derėjimosi galia iš esmės priklauso nuo rinkos tipo, kurioje veikia tam tikros šakos pramonės įmonė ir jos prekių pirkėjų, t.y. vartojimo prekių ar įmonių rinka.

Tiekėjai – tiekėjų derėjimosi pozicijos yra silpnos kuomet yra kokybiškų pakaitalų jų prekėms bei perėjimas prie šių pakaitalų nėra sunkus ar nuostolingas“. (Virvilaitė, 2012, p. 37-38)

Šis modelis suskirsto į penkias įmonę veikiančias jėgas. Įsivardinus kokios iš jų veikia įmonę, būtina nustatyti ir kaip stipriai, kuri galia didžiausia ir kuri bus svarbiausia ateityje. Tiekėjų galia yra didelė tada, kai jų mažai arba sunku apkeisti vieną tiekėją į kitą. Vartotojų galia yra didelė tada, kai jie stambūs ir jų nedaug, nes tokiu atveju išlikimą rinkoje gali lemti kiekvienas užsakymas. Naujų konkurentų grėsmė didelė tada, kai įėjimo į rinką barjerai yra žemi. Prekės pakaitalų grėsmė yra visada, nes kiekviena naujovė srityje gali tapti naudingesne vartotojui, todėl vienintelis būdas

nuo šios grėsmės gintis yra lanksčiai reaguoti į rinkos pokyčius ir sekti inovacijas, jei tik įmanoma pačiai įmonei kurti inovacijas.

Tiesioginiams ir netiesioginiams konkurentams nustatyti Džefris Reiportas ir Bernardas Jarovskis siūlo sudaryti konkurentų žemėlapi. (Kotler, Keller, 2007, p. 207). Centre yra įrašoma analizuojama įmonė, o į pirmąjį žiedą esantį šalia įrašomi tiesioginiai konkurentai (tos pačios paslaugos, toks pat produktas). Antrajame žiede įrašomi netiesioginiai konkurentai, kurie yra šiek tiek daugiau diferencijuoti.

Išorės veiksnių analizė apima ne tik esamų veiksnių tyrimą, bet ir tų veiksnių kitimo tendencijų išsiaiškinimą, siekiant numatyti verslo galimybes ir grėsmes, esančias išorinės aplinkos permainose. Palubinskas (1997) teigia, kad tokia analizė neturėtų būti vienkartinė, o turėtų vykti nenutrūkstamai, pasikartojančiai.

Apibendrinant galima teigti, kad išorinės aplinkos veiksniai sukuria konkrečias specifines veiklos sąlygas ir aplinką, ir todėl juos būtina ištirti strateginės analizės proceso metu.

1.4.2. Vidinės aplinkos analizė

„Veiklos sėkmė priklauso nuo organizacijos tikslų, nuo racionaliai koordinuojamų ir vykdomų užduočių, nuo dirbančių žmonių, nuo to, ar jie skatinami dirbti; nuo organizacijos kultūros, technologijos, optimaliai parinktos struktūros – t.y. nuo vidinės organizacijos aplinkos“. (Neverauskas., Rastenis, 2001, p. 25).

„Taigi organizacijos vidinę aplinką apibūdina šie veiksniai: tikslai, užduotys, technologija, žmonės, organizacijos kultūra, struktūra“. (Kučinskas, Kučinskienė, 2002, p. 23)

Tačiau siekiant sėkmės būtina sujungti ir suderinti išorės ir vidaus veiksnių analizės rezultatus, ir suvokti veiksnių ir tarpusavio ryšius. Vidaus veiksnių analizė naudojama organizacijos pranašumų ir trūkumams nustatyti.

Stipriosios pusės - tai pranašumai, kurių neturi mūsų konkurentai, o silpnosios - tai trūkumai, kurie galėtų sutrukdyti siekti numatytų tikslų. Pranašumais ir turėtų būti paremta strategija, trūkumus reikėtų stengtis minimizuoti ar pašalinti.

Pagal Palubinskas (1997) vidaus veiksnių analizės procesą sudaro keturi etapai:

- Strateginių vidaus veiksnių nustatymas;
- Organizacijos statuso įvertinimas pagal strateginius vidaus veiksnis;
- Nustatymas ar strateginiai veiksniai yra konkurenciniai pranašumai ar pagrindinės verslo sąlygos, ar tai pagrindiniai pažeidžiamumai;
- Vidinio profilio aprašymas tolesniam strateginio planavimo proceso naudojimui.

„Atsižvelgiant į įmonės ypatumus, vidinės veiklos sąlygas tikslinga nagrinėti funkciniu požiūriu, nes taip nustatoma, kurios veiklos sritys funkcionuoja efektyviai ir kurias reikia tobulinti.

Vidaus aplinkos tyrimo metu išskiriami rinkos segmentai, nagrinėjamos įmonės stiprybės ir silpnybės, nustatoma konkurencinė padėtis. Šiuo atveju reikia atsakyti į klausimus – kuriame segmente įmonei geriausiai sekasi, kokie jos pajėgumai, kuo ji išsiskiria iš konkurentų, kokia jos specializacija (Ingman 1992)“ (Valentinavičius, 2009, p. 133).

Korsakienė ir Grybaitė (2012) siūlo pirmiausiai atkreipti dėmesį atliekant įmonės vidinę analizę į:

- Įmonės išteklius ir gebėjimus;
- Gebėjimus, reikalingus įmonės konkurenciniam pranašumui įgyti;
- Organizacinių žinių kūrimą;
- Vertės grandinės modelį ir jo taikymą;
- Vidinių veiksnių vertinimo matricą;
- SSGG analizę.

Geriausiai atliktas vidaus ir išorės aplinkų analizės apibendrina SSGG (SWOT) analizė, kuri nėra tokia informatyvi kaip specializuotos konkurentų ar žmogiškųjų išteklių analizės, tačiau puikiai susistemina įmonės stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.

SSGG matrica pateikta Nr. 1.3 lentelėje

1.3 lentelė

SSGG matrica

Stiprybės- Silpnybės Galimybės – Grėsmės	Stiprybės <i>Surašomos stiprybės</i>	Silpnybės <i>Surašomos silpnybės</i>
Galimybės <i>Surašomos galimybės</i>	Stiprybių – Galimybių strategijos <i>Stipriųjų savybių panaudojimas galimybės realizuoti</i>	Silpnybių – Galimybių strategijos <i>Silpnųjų savybių neutralizavimas pasinaudojant galimybėmis</i>
Grėsmės <i>Surašomos galimos grėsmės</i>	Stiprybių – Grėsmių strategijos <i>Pasinaudojimas stiprybėmis siekiant išvengti grėsmių</i>	Silpnybių – Grėsmių strategijos <i>Minimizuoti silpnybes ir išvengti grėsmių</i>

Šaltinis: Korsakienė, Grybaitė., 2012, p. 54

„Kaip matome lentelėje SSGG analizė apibendrina ir sujungia išorinės aplinkos ir vidinės aplinkos analizės rezultatus, suklasifikuoja organizacijos strategiją lemiančius veiksnius į keturias grupes: stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės. Kiekvienos konkrečios organizacijos SSGG analizė yra savita“. (Korsakienė. Grybaitė, 2012, p. 52)

Išanalizavus konkurentus, labai svarbu sužinoti kokie yra konkurenciniai pranašumai, kad būtų galima juos identifikuoti ir jais pasinaudoti kuriant konkurencingumo strategiją.

1.5. Konkurencinis pranašumas

Ekonomikos literatūroje konkurencinis pranašumas dar vadinamas *strateginiu pranašumu*, kuris privalo būti toks, kad jį būtų galima išnaudoti kiek įmanoma ilgiau ir kad jį atpažintų ir vertintų vartotojai. Strateginis pranašumas leidžia gauti didesnę negu konkurentų pelną, bei užsitikrinti stipresnes pozicijas rinkoje. Svarbu paminėti, kad jis nėra įgyjamas vieną kartą ir visam laikui, beveik visada po tam tikro laikotarpio jis yra prarandamas dėl to, kad konkurentai įsisavina jį arba vartotojams tampa nebesvarbus. Esminį vaidmenį šioje situacijoje vaidina laikas, t.y. kiek ilgai įmonė sugebės išlaikyti turimą konkurencinį pranašumą (Virvilaitė, 2012, p. 85).

„Konkurencinis pranašumas yra tada, kai įmonė sugeba naudoti tokią veiklos strategiją, kurios neįmanoma nukopijuoti arba konkurentams tai būtų per daug įdiegti kainuojanti konkurencinė strategija“. (Volberda, ir kt. 2011, p. 8).

Konkurencinis pranašumas remiasi išskirtinėmis kompetencijomis. Konkurenciniai pranašumai yra veiksniai, teikiantys organizacijai pranašumą prieš konkurentus, kuriais vadovaujantis organizacija turėtų kurti savo strategiją. Organizacijai lengviau kurti konkurencinį pranašumą, kai:

- Ji turi išskirtinę kompetenciją srityje, svarbioje, siekiant sėkmės rinkoje;
- Konkurentai neturi kompensuojančių kompetencijų;
- Konkurentams brangu ir reikia daug laiko, kad jie galėtų prilygti konkrečiai kompetencijai. (Palubinskas 1997, p. 115)

Kotler (2007) ir Porter (2005) mokslo darbuose akcentuoja, kad ilgalaikis konkurencinis pranašumas įgyjamas, sukuriant didesnę vertę vartotojui. Siekiant sukurti didesnę vertę vartotojui, būtina žinoti vartotojų poreikius ir tendencijas. Įmonė kuri pirmoji numatys vartotojų poreikių tendencijas, pasieks konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones – konkurentes. Dažnai mokslinėje literatūroje konkurencinio pranašumo terminas siejamas su Porter ir pagrindiniais jo konkuravimo strategijų tipais. „Porter (2005), nagrinėdamas konkuravimo strategijas, teigia, kad įmonė gali įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, taikydama bendrąsias konkuravimo strategijas: išlaidų lyderio, diferenciacijos ir koncentracijos“. (Virvilaitė, 2012, p. 86)

„Žinojimas kaip išnaudoti konkurencinius pranašumus yra svarbu firmoms, kurios siekia gauti daugiau nei vidutinį pelną. Firmos be konkurencinių pranašumų ar veikiančios nepatrauklioje rinkoje geriausiu atveju gaus tik vidutinį pelną“ (Volberda, ir kt., 2011, p. 8).

Išanalizavus konkurencinius pranašumus galima įvertinti sritis, kurias reikia tobulinti ir taip būtų didinamas įmonės konkurencingumas.

Apibendrinant, galima teigti, kad konkurencinio pranašumo strategijos parinkimas įmonei yra sudėtingas procesas, apimantis daugelį vidinių ir išorinių veiksnių. Taigi įmonė turi nuolat kurti vis naujus konkurencinius pranašumus, tuo pačiu naikindama konkurentų pranašumus.

1.6. Konkurencinės strategijos modeliai bei rūšys

1.6.1. Strategijos modeliai

Mokslininkai sukūrė nemažai modelių, aprašančių įvairius organizacijų tipus. Organizacijai pasirenkant strategiją kiekvienas iš šių modelių gali būti naudingas.

Pasak Damašienės (2002) **adaptacinis** modelis pabrėžia, kad strateginiam valdymui svarbiausia suranguoti organizacijos veiklos sritis pagal jų svarbą. Norėdami tai atlikti, vadybininkai turi parinkti tokią strategiją kuri leistu organizacijai prisitaikyti prie aplinkos sąlygų. Organizacijos prisitaikymas prie aplinkos tobulinamas vienu metu sprendžiant tris strategines problemas: verslo, inžinerinę ir administracinę. Remiantis adaptaciniu organizacijos struktūros modeliu, vadybininkai turi tarpusavyje susieti visų trijų problemų sprendimus.

Portfelio modelis. „Portfelio strateginį modelį sukūrė Bostono konsultacinė grupė. Skirtingai nei adaptacinis ir konkurencinis modeliai, aiškinantys aplinką ir šakos struktūrą pagrindiniais veiksniais, apibrėžiančiais pasirenkamą strategiją, portfelio modelis tokiais veiksniais laiko bendrąsias investicijas įvairiose verslo srityse. Pagrindinis šio modelio tikslas – padėti apsispręsti, kaip paskirstyti išteklius organizacijos padaliniais ar gamybos linijoms“. (Valentinavičius, 2009, p. 132)

Išlikimo modelis „padeda suprasti, kokios aplinkos sąlygos laikui bėgant priverčia organizacijas žlugti ar išlikti. Šis modelis sumenkina ilgalaikio strateginio planavimo svarbą, nes aplinka traktuojama kaip nuolat besikeičianti visuma. Taigi remiantis išlikimo modeliu ilgalaikis planavimas turi labai mažą įtaką organizacijos sėkmei. Nustačius strategiją, ne vadybininkai, o aplinka sprendžia organizacijos likimą“. (Damašienė, 2002, p.67)

Konkurencijos strategijos modelį sukūrė Porter (1990), kuris orientuotas į konkurencinio pranašumo didinimą. Jis nagrinėjo konkrečią veiklos sritį veikiančias jėgas, kurios lemia organizacijos strategiją ir konkurencijos lygį tam tikroje pramonės šakoje. Modelio esmė ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne vien tiesioginiai konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro, pavyzdžiui, vartotojai. (Valentinavičius, 2009, p. 132)

Apžvelgus strateginio planavimo modelius, kyla klausimas – kuris iš jų geriausias. Vienareikšmiško atsakymo į šį klausimą nėra, nes kiekviena organizacija taiko modelius pagal jos situaciją.

1.6.2. Strategijų rūšys

Strategijų klasifikacija kaip ir strategijos samprata nėra vienalytė. Todėl dažniausiai pagrindinis įmonių strateginio valdymo tikslas yra pasiekti strateginį pranašumą, tinkamai ir laiku reaguoti į išorines aplinkos poveikius ir konkurentų veiksmus. Įmonės į išores veiksmų poveikį

reaguoja įvairiai. Pagal tai, kaip įmonės reaguoja į išorines aplinkos veiksnius, jas galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes Porter (2005) suskirstė jas taip:

- organizacijos, kurios renkasi ginimosi strategiją;
- organizacijos, kurios renkasi puolimo strategiją

„Pirmos grupės įmonės savo veiklos struktūros iš esmės nekeičia. Veiklai gerinti geriausi įmonės specialistai nukreipiami šalinti matomus trūkumus, t. y. tas veiklos sritis, kurios yra neefektyvios. Taigi stengiamasi išlaikyti ankstesnį lygį.

Antros grupės įmonės orientuoja savo veiklą ilgalaikiams tikslams siekti. Šiuo atveju įmonė iš esmės restruktūrizuojama, įgyvendinami strateginiai, brangiai atsieinantys inovaciniai projektai. Tai leidžia prisitaikyti dirbti naujomis rinkos sąlygomis“. (Valentinavičius, 2009, p. 135)

Pasak Kotler ir Keler. konkurentus galima skirstyti į rinkos lyderius, rinkos persekiotojus, rinkos sekėjus, rinkos nišų užpildytojo. Tokio skirstymo esmė ta, kad kiekvienas iš išvardintų rinkos dalyvių ne tik užima skirtingą rinkos dalį, bet ir gali rinktis skirtingas konkuravimo strategijas.

Rinkos lyderio strategijos. „Rinkų lyderį galima išskirti daugelyje rinkų. Paprastai viena įmonė išsiskiria iš konkurentų visumos ir užima didžiausią rinkos dalį. Tokia padėtis suteikia daugiau laisvių, renkantis prieš konkurentus nukreiptas konkuravimo strategijas.

Pagrindinis **rinkų persekiotojo** tikslas – tapti lyderiu, kai tik susiklostys palankios aplinkybės. Rinkos persekiotojas yra pakankamai stiprus ir turi pakankamai išteklių bei kompetencijos tapti lyderiu. Turėdamas pakankamai išteklių ir kompetencijos, jis gali pasinaudoti rinkos lyderio idėjomis ir kurti netgi tobulesnes prekes“. (Virvilaitė, 2012, p 94). Anot Kotler ir Keller (2007) rinkų persekiotojai turi penkias atakavimo galimybes:

1. **Tiesioginė ataka.** Šitokią ataką laimi tas, kuris turi didesnius išteklius. Ir jei konkurentas sugeba įtikinti pirkėjus, kad jo prekės yra lygiai tokios pat kaip lyderio, tuomet tokia ataka bus veiksminga.
2. **Flangų ataka.** Pasitelkiant tokią ataką yra pasinaudojama geografiškai silpnomis teritorijomis, kuriose varžovas nėra stiprus.
3. **Puolimas apsupant.** Šis manevras naudojamas siekiant žaibiška ataka užimti kuo didesnę priešo teritoriją keliais frontais.
4. **Apeinamoji ataka.** Šią ataką taikantis persekiotojas „apeina“ priešą ir norėdamas padidinti išteklius atakuoja lengviau pasiekiamas rinkas.
5. **Partizaninis karas.** Ši atakavimo strategija paremta nedidelėmis atakomis kurios neduotu nurimti konkurentui, jį demoralizuoti. „Partizanas“ naudoja dažniausiai nestandartines atakavimo priemones.

Pasak Virvilaitės (2012) dar dažniau lyderio prekes ar rinkodaros veiksmus kopijuoja **pasekėjai**. Jie būna dvejopi: vieni kopijuoja pagrindines idėjas ir tarsi seka lyderio pėdomis, kiti tiesiogiai plagijuoja viską, kas susiję su lyderio preke bei rinkodaros veiksmais, ir bando parduoti prekę lyderio vardu. Jie nesiekia užimti lyderio pozicijos ir stengiasi pasinaudoti lyderio išbandytais veiksmais rinkoje.

Rinkos nišų užpildytųjų „Mažesnės įmonės išvengia konkurencijos su didesnėmis pasirinkdamos mažas rinkas, kurios nėra labai įdomios didelėms įmonėms. Šiandien net ir didelės pelningos įmonės steigia verslo vienetus ar kuria prekių ženklus rinkos nišoms. Įsitvirtinusi dvejose ar net keliose nišose įmonė padidina savo išlikimo galimybes“. (Kotler ir Keller 2007, p. 216)

Porter M. išskiria tris konkurencines strategijas, kurios gali būti sėkmingos konkurencinei kovai šakoje:

Kaštų lyderio strategija. „Ši strategija reikalauja iš vadybininkų suformuoti ir įdiegti tokią strategiją, kuri paskatintų efektyvų gamybos priemonių sukūrimą, kaštų mažinimą, griežtą jų kontrolę.

Prekės išskyrimo iš visumos strategija (Diferenciacijos strategija). Ši strategija teigia, kad kompanijos prekė yra unikali tarp kitų šakoje gaminamų prekių.

Koncentruoto dėmesio strategija (Koncentracijos). Ši strategija veikia panašiai kaip kaštų lyderio ar prekės išskyrimo iš visumos strategijos, tačiau dėmesys koncentruojamas į mažą vartotojų grupę arba nedidelę geografinę rinką“. (Damašienė, 2002, p. 66)

Įmonės rengia konkurencingumo didinimo strategijas, atsižvelgdamos į bendrą konkurencijos situaciją šakoje. Ron, Aime, (1998). teigia jog įmonės plėtros strategijos yra trijų tipų:

Augimo strategijos. Augimo strategijų tikslas – padidinti rinkos apimtį. Šiuo atveju reikalingos didelės investicijos naujiems pajėgumams sukurti, personalui sukomplektuoti ir jį išlaikyti.

Stabilizavimo strategijos. Stabilizavimo strategijų tikslas– išlaikyti pasiektą įmonės veiklos situaciją. Tam nenaudojamos strateginės investicijos. Stabilizavimo strategijos taikomos pasibaigus intensyvaus įmonių augimo laikotarpiui.

Neinvesticinių strategijų tikslas – apsaugoti įmonę nuo gresiančios nuostolingos veiklos, skubiai siaurinant kai kurias jos veiklos sritis. Jos pasirenkamos tada, kai stabilizavimo strategijų jau nebepakanka įmonės problemoms išspręsti.

Valentinavičius (2009) teigia jog be šių jau anksčiau paminėtų strategijų yra dar ir kitų, tai:

Rinkos dalies didinimo strategija numato ankstyvesnę įmonės veiklą esamoje rinkoje.

Naujų veiklos sričių įsisavinimo strategija numato įmonės plėtrą toje pačioje rinkoje, plėtojant naujas, pažangesnes sritis.

Naujų rinkų įsisavinimo strategija. Šiuo atveju įmonės numato plėsti veiklą naujose rinkose, nekeisdamos savo veiklos profilio.

Diversifikacijos strategija numato būdus įmonės veiklai plėtoti. Šiuo atveju įmonės imasi naujos veiklos ir tikisi padidinti apyvartą

Vietinės rinkos strategija. Vietinėje rinkoje veikianti įmonė priklauso išimtinai tik nuo šios rinkos ir neturi didesnių keitimosi galimybių.

Ramanauskienė (2008) teigia jog strategijos gali būti orientuotos ne tik į vietines rinkas bet ir į platesnes rinkas.

Globalizacijos strategijos atveju įmonė standartizuoja savo prekių konstrukciją, dizainą ir visų savo filialų reklamos strategijas

Multiregioninė strategija. Tokia strategija numato organizacijos adaptaciją prie kiekvienos šalies konkurencijos sąlygų atskirai.

Transnacionalinė strategija. Transnacionalinė strategija skirta užtikrinti ir globalinę integraciją, ir greitą organizacijos reakciją tam tikrose šalyse.

Strategijų rūšių yra pakankamai daug ir visos orientuojasi į tam tikrą sritį, todėl įmonei tikslinga naudoti keletą skirtingų strategijų, pritaikytų pagrindiniams įmonės veiklos procesams.

Teorinės dalies apibendrinimas

Šios darbo dalies tikslas buvo apžvelgti ir apibendrinti konkurencingumo strategijos kūrimo aspektus. Išanalizavus mokslinę literatūrą galima pastebėti jog konkurencingumo sampratos teorinius apibrėžimus vienija vieninga nuomonė apie sukuriamą organizacijos vertę. Konkurencingumas tai efektyviai dirbančios organizacijos sukuriamą didesnę vertę nei konkurentų. Taip dirbdama bendrovė pasiekia didesnę pelną nei jos konkurentai. Dažniausiai konkuravimo strategijos samprata yra siejama su M. Porter. Jis strategiją vaizduoja kaip konkurencinį ginklą, kuris geriausiai padeda gintis nuo konkurentų.

Kurią strategiją organizacijai imtis ir naudotis priklauso nuo įmonės tikslų, veiklos, krypties, jos vidinių išteklių pozicijos išorinėje aplinkoje bei tinkamai taikomų strategijai prielaidų. Todėl jei organizacija ar įmonė nori įgyti konkurencinį pranašumą, ji turi sukurti savitą konkurencinių pranašumų kompleksą.

Apžvelgus strategijų teorinius modelius galima teigti jog organizacija ar įmonė yra veikiamą išorinės aplinkos, šakos, kurioje įmonė veikia, bei konkurencinės aplinkos. Įmonės išteklių ir pajėgumų analizė koncentruojasi į įmonės tikslus turimais ištekliais, gebėjimais bei pranašumais. Palyginus šiuos visus turimus išteklius ir privalumus galima formuoti strategiją konkurenciniam pranašumui įgyti.

Strateginio valdymo procesas yra sudėtingas ir ilgas, reikalaujantis daug išmanymo bei kūrybingumo. Kiekvienas valdymo etapas turėtų būti svarbus visiems dirbantiems toje organizacijoje. Tiek vadovams tiek darbuotojams. Todėl sėkmingas šio proceso įgyvendinimas bei kontrolė didina organizacijos konkurencinį pranašumą toje ūkio šakoje.

Mokslininkai kurdami konkurencijos bei konkurencingumo tyrimo metodus sukūrė juos vienas kitą papildančius. Dauguma metodų apima tų pačių elementų analizę, todėl tirti yra sukurti įvairūs, panašias, tuo pačiu ir skirtingas sritis apimantys metodai. Norint tirti bet kokią organizaciją ar įmonę labai svarbu išskirti kriterijus kuriuos norime tirti. Pagal tai ir parenkame labiausiai tinkanti analizės modelį. Išorinei aplinkai labiausiai tinka taikyti M.Porter sukurtą PEST modelį, kuris apima bendrus politinius bei teisinius, ekonominius, socialinius, technologinius veiksnus. Mikro aplinkai tirti naudojamas to paties mokslininko M. Porter sukurtas „5 jėgų“ modelis. Taip pat išorinės aplinkos analizei yra sukurtas SSGG modelis. Šis modelis turi panašumų su prieš tai aptartais modeliais tačiau šis modelis apima ir vidinę įmonės aplinką, kuomet yra išskiriamos įmonės stiprybės bei silpnybės.

Apibendrinus galima padaryti išvadą jog formuojant organizacijos ar įmonės konkurencingumo strategiją reikia įvertinti tiek išorinius veiksnus, tiek vidinius veiksnus kurie veikia organizacijos aplinką, bei daro poveikį jos veiklai. Priede pateiktas AB „Klovainių skalda“ strategijos formavimo modelis.

2. UAB „KLOVAINIŲ SKALDA“ KONKURENCINGUMO STRATEGIJOS FORMAVIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

2.1.1 Tyrimo tikslai ir uždaviniai

Šiandien dolomitinės skaldos rinka yra konkurencinga, todėl AB „Klovainių skalda“ bendrovės uždavinys yra esamų klientų išlaikymas ir naujų pritraukimas. Esami klientai garantuoja stabilią įmonės veiklą, o nauji klientai leistų vystyti bendrovę. Kad pasiekti šių tikslų, ++ bendrovė privalo sukurti konkurencingumo strategiją. Norint sukurti konkurencingumo strategiją bendrovė privalo gerai išanalizuoti verslą supančią aplinką.

Tyrimo tikslas - Išanalizuoti AB „Klovainių skalda“ bendrovės išorinę ir vidinę verslo aplinką

Tyrimo uždaviniai:

Išsiaiškinti, kokie išoriniai veiksniai veikia bendrovės verslo aplinką;

Išsiaiškinti, kokie vidiniai veiksniai veikia bendrovės verslo aplinką;

Išsiaiškinti, kokios tendencijos vyrauja kalnakasybos ir karjerų eksploatavimo ūkio šakoje;

Išanalizuoti konkurencingumą veikiančius rodiklius.

Tyrimo objektas - Bendrovės AB „Klovainių skalda“ verslo išorės ir vidaus aplinkos veiksniai.

2.1.2 Tyrimo metodai

Kuriant bendrovės AB „Klovainių skalda“ konkurencingumo strategiją ir atliekant verslo aplinkos analizę bus naudojami tokie tyrimo metodai:

- Bendrovės AB „Klovainių skalda“ aplinkos tiriamos naudojantis stebėjimo ir antrinės informacijos analize;
- AB „Klovainių skalda“ vidinė situacija vertinama pagal rinkodaros rodiklius, gamybinius techninius rodiklius, žmogiškuosius ir organizacinius išteklius.
- Išorinė makro aplinka ištirta naudojant PEST analizės metodą;
- Konkurencinė aplinka įvertinta naudojant M.Porter „Penkių konkurencinių jėgų“ modelį;
- Tiesioginiams ir netiesioginiams bendrovės konkurentams nustatyti naudojamas Kotler ir Keller (2007) siūlomas „Konkurentų žemėlapis“
- Sukuriant konkurencingumo strategiją panaudota SSGG (SWOT) analizė, kuri leis išskirti strategiją lemiančius veiksniai.

2.2. AB „Klovainių skalda“ charakteristika

AB „Klovainių skalda“ — viena didžiausių dolomitinės skaldos gamintojų Lietuvoje. Įmonė, pajėgi gaminti daugiau nei dvidešimties frakcijų dolomitinę skaldą, gerai pažįstamą Lietuvos automobilių kelių tiesimo įmonėms, neapsieinančioms be kokybiškų nerūdinių medžiagų.

Šiandieninė AB „Klovainių skalda“ valdoma gamykla pastatyta 1969-aisiais Pakruojo rajone, netoli Klovainių kaimo. Jau tais pačiais metais šioje gamykloje pagaminta 2 135 kubiniai metrai skaldos. Įmonė priklausė įvairioms kelių statybos organizacijoms tol, kol 1978 metais įkurtas kelių statybinių medžiagų įmonių susivienijimo „Granitas“ Pakruojo filialas. Filialui priklausantys Klovainių ir Skaistgirio cechai per metus pagamindavo po 226 560 kubinius metrus skaldos. 1980 metais rekonstravus Klovainių cecho technologinę liniją, jos našumas padidėjo iki 300 tūkstančių kubinių metrų skaldos per metus. Ir toliau didėjant skaldos paklausai 1982 metais Klovainiuose iškilo naujas gamyklos pastatas su keturiais cechais: trupinimo, rūšiavimo, kasybos, mechaninis ir produkcijos išsiuntimo. Tais pačiais metais atidarytas naujas karjeras. Per penkiolika įmonės gyvavimo metų joje pagaminta 6 milijonai 288 tūkstančiai kubinių metrų skaldos. Vien 1984-aisiais įmonė sugebėjo pagaminti daugiau kaip milijoną kubinių metrų skaldos, tuomet imta eksploatuoti geležinkelio atšaka Pakruojis — Klovainiai. Produkcijos kokybės kontrolė patikėta įmonės laboratorijos darbuotojams.

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, „Granitas“ buvo pertvarkytas į valstybinę įmonę, 1992 metais reorganizuotas į akcinę bendrovę. Tais pačiais metais įregistruota valstybinė įmonė „Klovainių skalda“, kuri netrukus privatizuota, o dar po metų jai suteikiamas AB „Klovainių skalda“ pavadinimas.

Gaminama 18 rūšių skaldų. (2.1 lent.). Visa produkcija yra sertifikuota ir žymima CE ženklu. Įmonėje įdiegta produkcijos kokybės valdymo sistema ISO 9001.

2.1 lentelė

AB „Klovainių skalda“ produkcijos asortimentas

Produkcijos pavadinimas	Frakcija mm
Dolomito skaldelė	0-5
Dolomito skaldelė	2-5
Dolomito skaldelė	5-8
Dolomito skaldelė	8-11
Dolomito skaldelė	5-11
Dolomito skaldelė	11-16
Dolomito skaldelė	11-22
Dolomito skaldelė	16-22
Dolomito skaldelė	5-16
Dolomito skalda	0-22

Dolomito skalda	0-32
Dolomito skalda	0-45
Dolomito skalda	0-56
Dolomito skalda	16-32
Dolomito skalda	16-45
Dolomito skalda	16-56
Dolomito skalda	22-56
Dolomito skalda	0-22 (NS)

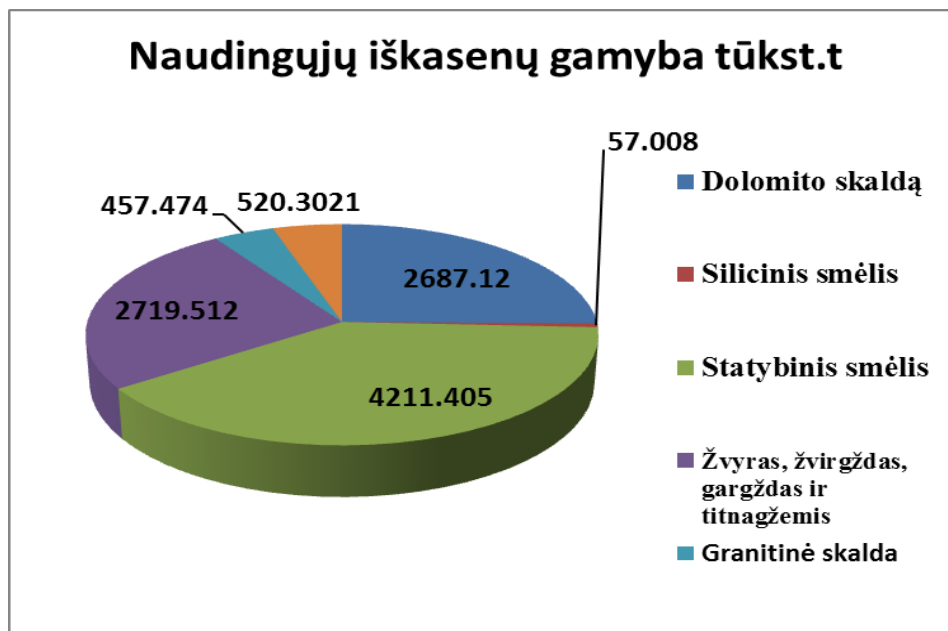
Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal AB „Klovainių skalda“ duomenis.

Be šių skaldų gamybos bendrovė dar užsiima ir dolomitmilčių gamyba bei laužto dolomitinio akmens kasimu. Dolomitmilčiai yra naudojami dirvų kalkinimui bei dirvožemio struktūros gerinimui. Laužtas dolomitinis akmuo naudojamas individulių sodybų puošimui. Ypač populiarius jis tapo išaugus individualių namų statybai. Iš gelsvos spalvos kompiuterinėmis akmens pjovimo staklėmis išpjautos apdailos plokštės naudojamos fasadams pajvairinti. Įvairaus dydžio išpjautos plytelės tinka ir takams iškloti. Užtikrinant produkcijos kokybę bendrovėje produkcijos kokybę nuolat tikrina laboratorija, kuri akredituota atlikti mineralinių medžiagų bandymus. 2013 12 20 vykusiam konkurse "Lietuvos metų gaminy – 2013" aukso medalis skirtas AB "Klovainių skalda" gaminamiems dolomito atsijų ir skaldos mišiniams, frakcijoms: 0-22, 0-32, 0-45, 0-56.

Be to, dešimtmečiais vystyta gamybos technologija šiuo metu yra tikrai aukšto lygio, darbai atliekami pagal tarptautinius ISO standartus, kurie garantuoja itin aukštą atliekamų darbų kokybę. Įmonės gaminama ir vartotojui tiekiamą produkciją yra aukšto lygio ir tarp vartotojų turi tvirtą reputaciją, būtent pasitikėjimas įmone ir leidžia toliau vystyti nepriekaištingą produkcijos gamybą.

2.3. Kasybos ir karjerų eksploatavimo sektoriaus bendroji analizė

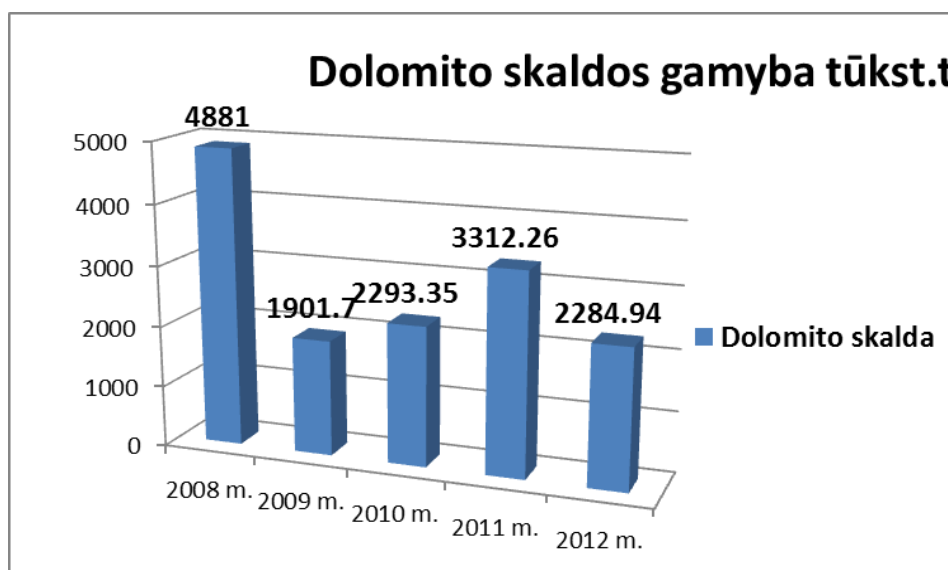
Kasyba ir karjerų eksploatavimas – mineralinių žaliavų, natūraliai randamų kietuoju (akmens anglių ir rūdų), skystuoju (naftos) ar dujiniu (gamtinių dujų) pavidalu gavyba. Gavyba gali būti atliekama įvairiais būdais, tokiais kaip požeminė ar atviroji kasyba, gavyba iš gręžinių, kasyba iš jūros dugno. Statistikos departamento 2013 m. duomenimis kalnakasybos ir karjerų eksploatavimo ūkio sektoriuje veikė 93 įmonės. Visos šios įmonės pagamina ir realizuoja dolomito skaldą, silicinį smėlį, statybinį smėlį, žvyrą, žvirgždą, gargždą ir titnagžemį, granitinę skaldą, durpes. Šios bendrovės bendrai 2013 m. pagamino 10652,82 tūkst.t. naudingųjų iškasenų. (2.1 pav.) Reikia pastebėti, kadangi mūsų šalyje granitinės uolienos nėra, granitinės skaldos ruošiniai ir pati skalda yra įvežami į Lietuvą.



2.1 pav. Naudingųjų iškasenų gamyba

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamentą (2013 m.)

Iš lentelės galime matyti jog dolomito skalda sudaro panašiai ketvirtadalį visų naudingųjų iškasenų gamybą. Bet turint mintyse jog dolomitinės skaldos gamintojų, kurios vykdo veiklą yra tik 4 bendrovės, tai šie skaičiai pasidaro reikšmingi Lietuvos mastu. Toliau pateikiama palyginimui, kaip kito dolomito skaldos gamyba kelių metų bėgyje. (2.2. pav.)



2.2 pav. Dolomito skaldos gamyba

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamentą.

Tokia gamybos kaita puikiai parodo, kaip kito ekonominė situacija Lietuvoje (didžioji dalis produkcijos yra gaminama respublikinės reikšmės keliams tiesti ir remontuoti). 2007 m. - 2008 m. pradžioje, ekonomikos pakilimo metu, matome didelį gamybos šuolį aukštyn. 2008 m. pabaigoje - 2009 m. , ekonomikos krizės metu, gamyba smuko žemyn, vėliau gamyba stabilizavosi ir po truputį pradėjo kilti aukštyn, ką mes ir matome šioje diagramoje.

Apibendrinant galime teigti, jog šiuo metu kalnakasybos ir karjerų eksploatavimo sektorius stabilizavosi, taip pat stabilizavosi dolomito gavyba ir po truputį pradėjo augti. Viskas priklauso nuo valstybės fiskalinės politikos.

2.4. AB „Klovainių skalda“ išorinės aplinkos analizė

Organizacijos išorinę aplinką labai svarbu nagrinėti tiek plačiąja, tiek siaurąja prasme. Siaurąją prasme – mikro, plačiąją prasme – makro aplinkos. AB „Klovainių skalda“ išorinę aplinką labiausiai veikia tokie makro veiksniai: šalies vidaus politinė situacija, santykiai su šalies valdžios institucijomis, jų teisinis reglamentavimas, normatyviniai kalnakasybos dokumentų reikalavimai, ekonomikos augimas, infliacija, užimtumas, sveikatos apsauga, gamtos saugos problemos, valstybės technologijų plėtros politika, naujos technologijų galimybės ir daugelis kitų reikalavimų.

Analizės metu pateikiami tik svarbiausi išorinės aplinkos aspektai, keliantys grėsmę ar suteikiantys galimybes konkurencinėje kovoje. Makro aplinka nagrinėjama pasitelkus PEST modelį.

2.4.1 PEST analizė

Politinė ir teisinė aplinka. Atliekant analizę tikslinga išsiaiškinti, kokie įstatymai kontroliuoja kalnakasybos ir karjerų eksploatuojančias įmones, kokią įtaką turi politikų, vyriausybės planuojami bei priimami valstybės biudžetai. Bei kokios galimos prognozės, kurios gali turėti tiek teigiamos, tiek neigiamos įtakos bendrovės veiklai.

Kalbant apie politinius veiksnius, didžiulę įtaką daro naudingųjų išteklių mokesčių įstatymas. 2008 m. už dolomito kubinį metrą mokestis buvo 0,6 Lt., o šiais 2014 m. mokestis pakilo iki 2,5 Lt. Taip pat dolomitų karjerų plėtrai trukdo ir Miškų įstatymas, kuris neleidžia kasti po miškais esančių naudingųjų iškasenų.

Kitas neigiamas veiksnys, įtakojančias bendrovės veiklą, tai didelė valstybės biurokratija. Įsigijus žemės sklypą, norint pakeisti jo paskirtį, sugaištama nemažai laiko. Žemė, kuri jau yra valstybės nustatytoje kasybos ribose, atiduodama žemės savininkams, iš kurių bendrovė privalo išsipirkti ir vėl keisti žemės paskirtį.

Neigiamą įtaką turi ir besikeičianti Lietuvos šalies valdžia pvz.: keičiantis seimui kas ketveri metai, išleidžiami vis nauji įstatymai, didinami mokesčiai.

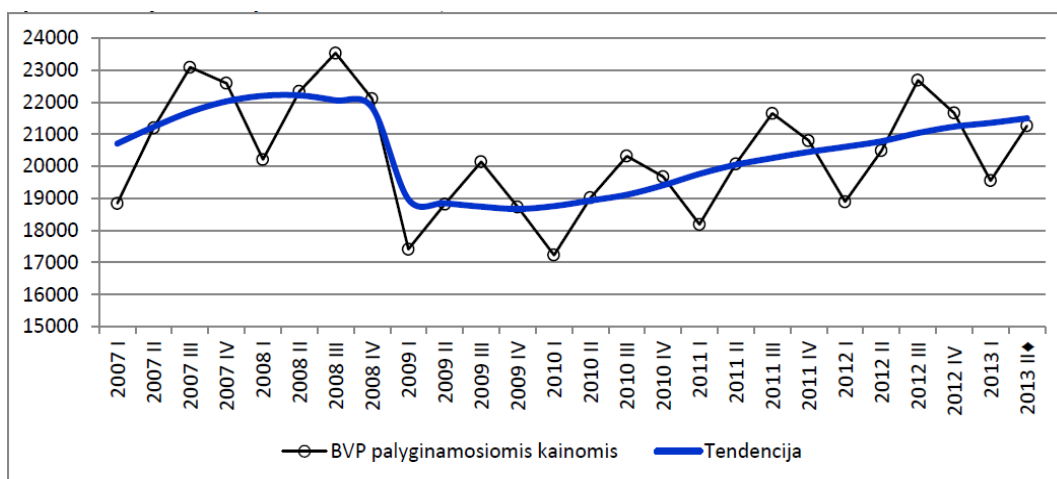
Kaip matome politinė - teisinė aplinka Lietuvoje nėra pati patraukliausia ir galima teigti jog netiesioginė įtaka yra jaučiama kasybos ir karjerų eksploatavimo ūkio šakai ir šis poveikis nėra teigiamas.

Ekonominiu aspektu įtaka bendrovei yra didesnė, nes pagrindiniai bendrovės klientai yra priklausomi nuo bendrosios šalies ekonominės padėties. Bendrą šalies ekonominę padėtį parodo

bendrasis vidaus produktas (BVP). Šis rodiklis yra vienas iš svarbiausių rodiklių, kuriuo remiantis yra vertinama šalies arba atskiro ūkio sektoriaus veiklos rezultatyvumas. Taip pat svarbu apžvelgti ir kitus svarbius rodiklius: namų ūkio vartojimo išlaidas, infliaciją, užimtumo lygį, palūkanų normas, vyriausybės fiskalinę politiką.

Lietuvos statistikos departamentas, remdamasis išsamesniais verslo, mokesčių ir kainų statistikos duomenimis, patikslino 2013 m. antrojo ketvirčio bendrojo vidaus produkto (BVP) pirmąjį įvertį ir papildomai įvertino BVP komponentus gamybos ir išlaidų metodais.

Patikslintais duomenimis, antrąjį ketvirtį BVP to meto kainomis sudarė 30 062 mln. litų. Palyginti su atitinkamu 2012 m. ketvirčiu, realus BVP padidėjimas sudarė 4,2 procento, o palyginti su 2013 m. pirmuoju ketvirčiu, – padidėjo 0,7 procento; nepašalinus sezono ir darbo dienų skaičiaus įtakos, BVP padidėjo 3,8 proc., palyginti su atitinkamu 2012 m. ketvirčiu, ir 8,7 proc., palyginti su pirmuoju 2013 m. ketvirčiu. Anksčiau skelbtas antrojo ketvirčio BVP įvertis siekė 29 603 mln. litų, o jo augimas, palyginti su atitinkamu 2012 m. ketvirčiu, – 4,1 procento, palyginti su pirmuoju ketvirčiu, – 0,6 procento. (Lietuvos statistikos departamentas, 2014)



2.3 pav. Bendrojo vidaus produkto kitimas, mln. Lt.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamentą

Taigi iš šių duomenų matome, kad BVP Lietuvoje nuo 2009 m – 2013 m. stabiliai augo. Iš pirmo žvilgsnio atrodo jog tai teigiamas rodiklis, tačiau didėjanti paklausa ir vartojimas gali skatinti infliaciją. Ko pasekoje gali brangti ištekliai, pastebimas kainų didėjimas, mažėja pelnas.

Pasak vz.lt tinklalapio 2013 m. *infliacija* buvo mažiausia nuo 2008 m.. Daugiausia pernai brango oro transporto paslaugos (13,7 %), daržovės (9,9%), elektros energija (9,4%), būsto nuoma (6,5%), šaltas vanduo (5,1%), tabako gaminiai (4,6%), vaisiai ir uogos (4,3%).

Tarp labiausiai atpigusių prekių ir paslaugų dominuoja nekasdienio vartojimo prekės: garso ir vaizdo priėmimo, įrašymo ir dauginimo įrenginiai (-9,3%), duomenų apdorojimo įrenginiai (-3,4%), kava, arbata, kakava (-7,3%), šilumos energija (-8,4%), kietasis kuras (-2,9%).

BVP augimas gerina ekonominę šalies padėtį, daugiau surenkama lėšų į šalies biudžetą. Surenkant daugiau lėšų, vyriausybė vykdydama fiskalinę politiką, galės skirti daugiau lėšų kelių priežiūrai ir remontui, o tai darys teigiamą poveikį dolomito skaldų gamintojams.

2.2 lentelė

Vidutiniai metiniai vartojimo prekių ir paslaugų kainų pokyčiai.

Metai	Metai, palyginti su ankstesniais metais, %
2008	10,9
2009	4,5
2010	1,3
2011	4,1
2012	3,1
2013	1,0

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamentą

Kaip matome iš lentelės pagal statistikos departamento duomenis matyti jog infliacija 2013 m. tesiekė 1%. Tai yra pats mažiausias infliacijos lygis nuo 2008 m. Galima teigti jog BVP 2013 m. nors ir augo 4,2 %, infliacija kito labai mažai tik 1%. Paprastai nedidelė infliacija yra natūralus rodiklis, kuris laikomas teigiamu, jei neviršija 1-3 %. Toks infliacijos pokytis rodo ekonomikos augimą. Tai reiškia jog gamintojai gali šiek tiek pakelti kainas ir gauti daugiau pajamų, o vartotojas sutinka ir gali mokėti tokias kainas, nes patys gauna vis didesnius atlyginimus. Jei infliacija ima smarkiai augti, tai signalizuoja jog sulėtėja vartojimas bei ekonomikos augimas.

Vertinant *namų ūkio išlaidas* verta paminėti jog praėjusi finansinė krizė padarė įtaką vartojimo išlaidoms. Gyventojai pradėjo mažiau skirti pinigų būsto apstatymui, namų ūkio įrangai ir kasdieninei namų priežiūrai. Pagal statistikos departamentą vidutinės išlaidos vienam namo ūkio nariui per mėnesį pateikiama 2.3 lentelėje.

2.3 lentelė

Vidutinės išlaidos vienam namo ūkio nariui per mėnesį

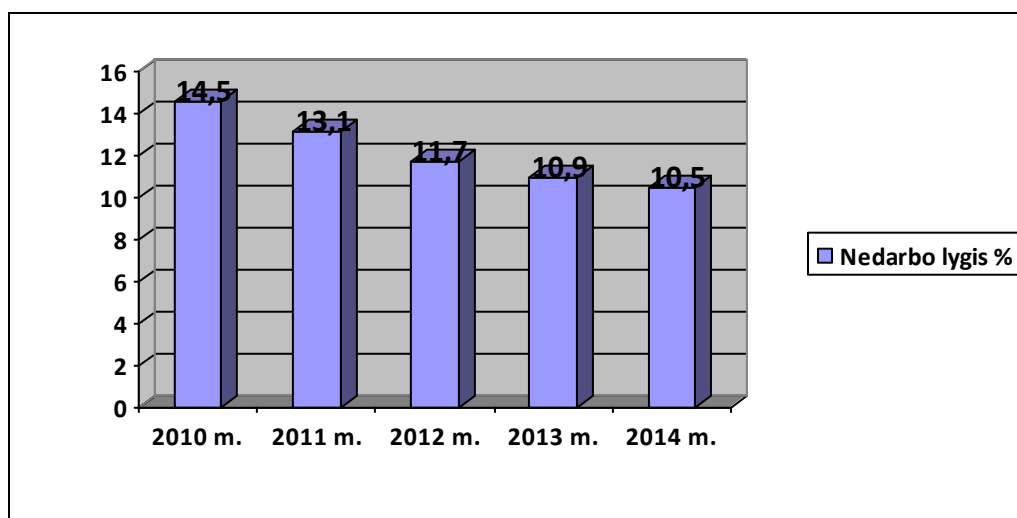
Vartojimo išlaidų pagal paskirtį klasifikatorius (COICOP)	Metai				
	2005	2006	2007	2008	2012
Vartojimo išlaidos Lt.	578,1	651,5	748,8	849,3	854,2
Būsto apstatymo, namų ūkio įranga ir kasdieninė namų priežiūra Lt.	26,2	35,8	43,3	56,4	37,9

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamentą

Kaip matyti iš pateiktos lentelės vartojimo išlaidos Lietuvoje po ekonominę krizės 2012 m. panašios ir siekia 2008 m. prieškrizinį laikotarpį. Tačiau išlaidos būsto apstatymui, namų ūkio įrangos ir kasdieninei namų priežiūrai pasikeitė ir į prieškrizinį laikotarpį dar neatsistatė. Tai verčia

galvoti jog vartotojai perskirstė prioritetus leidžiamoms lėšoms. Toks pirkėjų elgesys verčia sunerimti bendrovę, nes lėšos skiriamos būsto remontui yra sumažėjusios nors ir bendrame klientų kontekste privatūs klientai užima nežymią dalį.

Įvertinant *užimtumą* Lietuvoje Teritorinėse darbo biržose 2014 metais numatoma įregistruoti vidutiniškai po 23-25 tūkst. bedarbių per mėnesį – tai yra 4,5-5,5 proc. mažiau nei 2013 metais. Lietuvoje 2013 metais vidutinis metinis nedarbo lygis buvo 10,9 proc. Prognozuojama, kad šiemet jis turėtų mažėti ir siekti 10,4-10,6 proc. Ekonominės krizės laikotarpiu išaugęs vyrų nedarbo lygis kasmet mažėja. Prognozuojama, kad ši tendencija bus stebima ir 2014 metais, kai vyrų nedarbo lygiui mažėjant, jis vis dar išliks didesnis nei moterų. Vidutinį nedarbo lygį Lietuvoje parodo 2.4 pav.



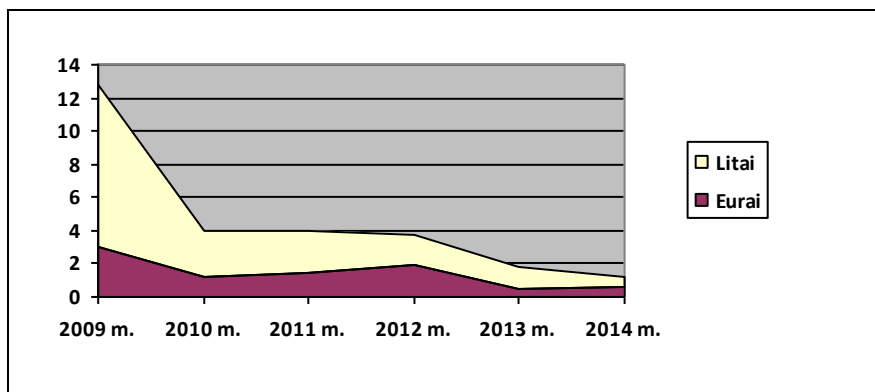
2.4 pav. Vidutinė metinio nedarbo lygio dinamika

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Lietuvos darbo biržos duomenis

Iš šio paveikslėlio galima matyti jog bedarbystė Lietuvoje mažėja ir tai bendrame Lietuvos kontekste yra teigiamas rodiklis. Tačiau mažėjant bedarbystei, iškyla grėsmė dėl tinkamų darbuotojų pasirinkimo. Mažėjant potencialių darbuotojų darbo rinkoje, mažėja ir AB „Klovainių skalda“ bendrovės galimybės įdarbinti tinkamos kvalifikacijos darbuotojus. Darbuotojų trūkumas padidina sąnaudas darbo jėgai, kas padidina bendrovės kaštus ir brangina gaminamą produkciją. Gamindama brangesnę produkciją bendrovė tampa mažiau konkurencinga rinkoje.

Palūkanų normos. Tai dar vienas makroekonominis rodiklis, veikiantis beveik visas Lietuvos įmones ir bendroves. Kuo didesnės palūkanos, tuo mažėja įmonių skolinimosi galimybės ir tuo pačiu ribojama organizacijų plėtra. Lietuvoje bazinės palūkanų normos litais kito nuo 2009 m. iki 2014 m. pradžios mažėjančia tvarka. Jei 2009 m. viduryje norma buvo 9,5 %, tai 2014 m. pradžioje ji tesiekė 0,67%. Toks palūkanų kritimas rodo jog norima atgaivinti ir paskatinti ekonomikos atsigavimą po buvusios krizės. Jei pasižiūrėti kaip kito palūkanų normos eurai, tai matysim jog jų kursas krito žemyn taip pat. Jei 2009 m. norma buvo apie 3%, tai 2014 m. pradžioje 0,55%. Šiuo

metu, dėl bankų taikomų maržų, vidutinė palūkanų norma yra apie 5%. Galima daryti išvadą jog euras bazinė palūkanų norma yra žemesnė ir skolintis eurai yra palankiau. (2.5 pav.)



2.5 pav. Bazinės palūkanų normos % Lietuvoje

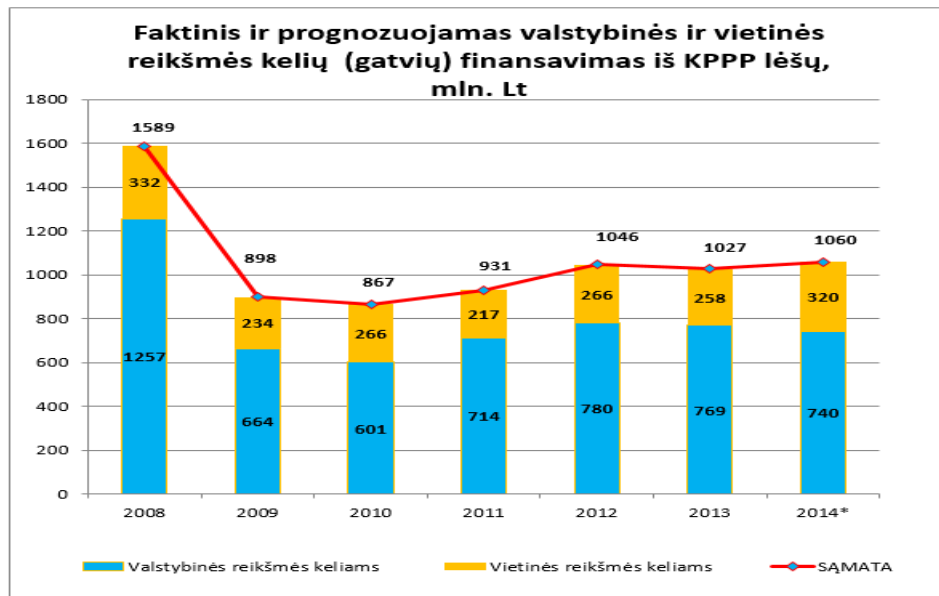
Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal „VILIBOR“, „EUROLIBOR“

Iš aukščiau pateiktos paveikslėlio matyti jog palūkanų norma krenta gan ženkliai ir skolinimasis yra palankus, nes pagal komercinių bankų prognozes ši bazinė palūkanų norma jau kristi nebeturi kur ir ateityje turės tik didėti.

Valiutų kurso svyravimai nagrinėjamai bendrovei nėra labai svarbūs, nes visa produkcija yra parduodama į mūsų kaimyninę valstybę Latviją, kur vietinė valiuta jau nuo 2014 m. pradžios yra euras. Kadangi litas yra surištas su euro kursu 3,4528Lt./1Eur., tai lito kurso svyravimas euro atžvilgiu nėra galimas.

Nagrinėjant *gamybos veiksnį*, galinčius daryti neigiamą poveikį bendrovės konkurencingumo strategijai, produkcijos kainai, galima daryti išvadą jog svarbiausi yra: turinčių pakankamą kvalifikaciją darbuotojų trūkumas, kadangi kalnakasyboje naudojama specifinė technika ir įrengimai, o profesinės mokyklos tokių specialistų neruošia, todėl bendrovė turi papildomų išlaidų ruošiant sau tinkamus specialistus; žaliavos kainos augimas, nes didėja naudingųjų iškasenų mokesčiai valstybei, bei analogiškų produktų kainų mažėjimas; įsigijimas atitinkančių aukštos kokybės kalnakasybai reikalingų įrenginių;

Vyriausybės fiskalinė politika bendrovės veiklai daro labai didelę nors ir netiesioginę įtaką. Vyriausybė, skirstydama lėšas, kasmet dalį biudžeto lėšų skiria kelių priežiūros plėtros programoms. Šioms programoms įgyvendinti yra samdomos kelių remontais užsiimančios bendrovės, kurios tiesiogiai gauna finansavimą iš šių kelių priežiūros plėtros programų fondų. Kadangi AB „Klovainių skalda“ save pozicionuoja, kaip gamintoja, gaminanti kelių tiesimo, dangų tvirtinimui skirtą produkciją, jos tiesioginiai klientai tampa kelių tiesiančios ir remontuojančios bendrovės. Pateikiamas žemiau kelių priežiūros plėtros programų finansavimo grafikas (2.6 pav.)

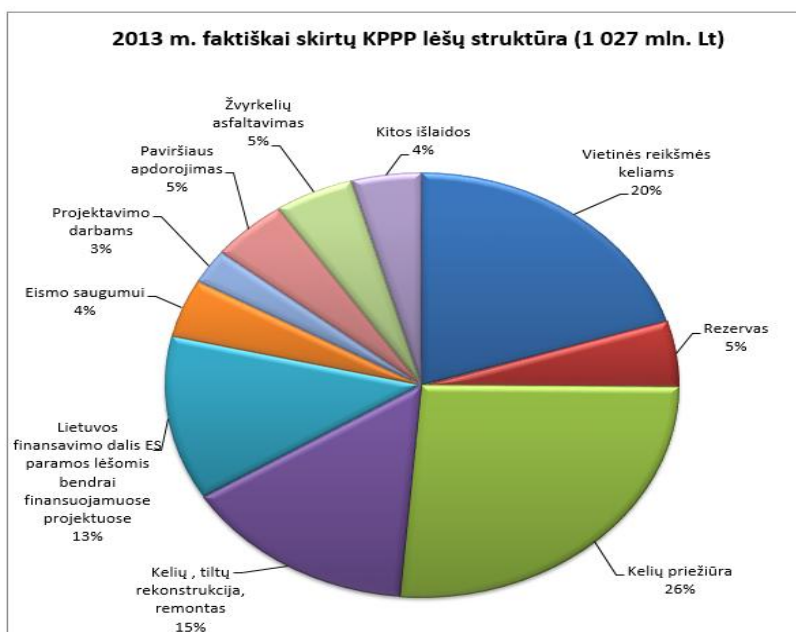


2.6 pav. Faktinis ir prognozuojamas valstybės ir vietinių kelių finansavimas.

Šaltinis: Lietuvos automobilių kelių direkcija.

Iš šio grafiko galime aiškiai matyti, jog palyginus 2008 m. skiriamas lėšas kelių priežiūros plėtros programoms su vėlesniais metais, pastebimas ženklus mažėjimas, tik nuo 2011 m. stabilizavosi ir panašiai išlieka stabilios bei po truputį kyla aukštyr. Tokia situacija džiugina kelininkus bei produkciją kelininkams tiekiančias organizacijas.

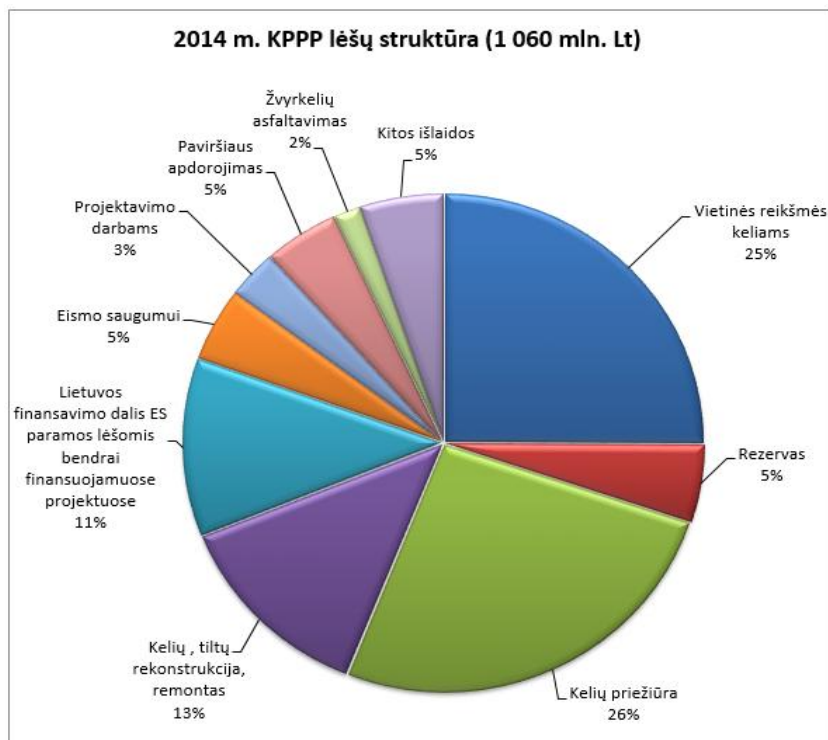
(2.7 pav., 2.8 pav.) detaliau pateikiama kaip yra išskaidomos kelių priežiūros plėtros programoms skirtos lėšos



2.7 pav. 2013 m. KPPP lėšų struktūra

Šaltinis: Lietuvos automobilių kelių direkcija.

Iš paveikslėlio matyti jog 2013 m. skirtų lėšų kelių priežiūrai ir vietinės reikšmės keliams atitinkamai sudarė 26% ir 20% visų piniginių lėšų.



2.8 pav. 2014 m. prognozuojama KPPP lėšų struktūra.

Šaltinis: Lietuvos automobilių kelių direkcija.

Iš 2.8 paveikslėlio matome, jog kelių priežiūrai ir remontui skirtos lėšos yra suskaidomos: 26% lėšų atitenka kelių priežiūrai ir 25% lėšų vietinės reikšmės keliams. Iš šių lėšų (51%) yra tiesiamos ir remontuojamos naujos kelio atkarpos, kuriose naudojama bendrovės produkcija – dolomito skalda. Lyginant 2013 m. (46%) ir 2014 m. (51%) skiriamas lėšas kelių priežiūrai ir remontui bei vietinės reikšmės keliams, matome jog 2014 m. planuojamas 5 % padidėjimas, o tai nuteikia skaldos gamintojus optimistiškai. Todėl galime teigti, jog bendrovei yra labai svarbi vyriausybės fiskalinė politika kelių priežiūros, plėtros programos atžvilgiu, nes didžioji bendrovės apyvartos dalis sudaryta iš lėšų gautų už kelių tiesimui ir remontui parduotą produkciją.

Apibendrinus ekonominius aspektus galima daryti tokią išvadą, jog tikėtina, kad dauguma ekonominių veiksnių artimiausiais metais bus palankūs bendrovės vystymuisi.

Socialiniai ir kultūriniai veiksniai taipogi įtakoja bendrovės strateginius sprendimus. Bendrovė gamina galutinio vartojimo produktą, todėl gyventojų skaičius, vartojimo pokyčiai tiesiogiai veikia nagrinėjamą įmonę.

Pagal statistikos departamentą Lietuvoje 2012 m. pradžioje gyveno 3003641 gyventojų, 2013 m. pradžioje gyveno 2971905 gyventojai, o 2014 m. pradžioje 2944459 gyventojai. Stebint šiuos skaičius galima matyti gyventojų mažėjimo tendenciją. Vertinant iš bendrovės pozicijų tokia situacija nėra gerai, kadangi mažėjant gyventojų skaičiui mažėja ir potencialių pirkėjų.

Kitas svarbus rodiklis yra nedarbo lygis Lietuvoje. Kadangi potencialiausi klientai yra nuo 20 m. iki 64 m., todėl tikslinga būtų apžvelgti šią pirkėjų grupę. 2012 m. tarp šios amžiaus grupės

nedarbas buvo 13,5 %, o 2013 m. - 11,9 %. Matoma tendencija jog nedarbas mažėja, tai nuteikia bendrovę optimistiškai. Mažėjant nedarbui, didėja gyventojų pajamos ir tuo pačiu išlaidos, o tai teigiamai atsiliepia bendrovės ekonominiams rodikliams. Tačiau mažėjant nedarbui susiduriama su darbuotojų įdarbinimo problema, sunkiau bendrovei surasti reikiamos kvalifikacijos darbuotojų.

Taip pat bendrovės veiklai didelę įtaką turi ir paskutiniu metu laikotarpiu sugriežtėję *gamtosauginiai reikalavimai*. Kadangi bendrovė tiesiogiai naudoja gamtinius išteklius, tai gamtosaugos institucijų dėmesys bendrovei yra ypač sustiprintas. Bendrovė išgaudama dolomito akmenį privalo laikytis „Žemės gelmių įstatymo“, kuris yra pats svarbiausias įstatymas. O žemės gelmių išteklių ir ertmių naudojimą reglamentuoja apie 24 vyriausybės išleistų įstatymų, įsakymų bei nutarimų.

Švietimo sritis svarbi tuo, jog labai svarbu gyventojų išsilavinimo lygis, kuris įtakoja galutinį vartojimą bei galimybę apsirūpinti aukštos kvalifikacijos darbuotojais. Strateginiu požiūriu bendrovei svarbu, kad išsilavinimo lygis būtų aukštas. Tai sąlygotų lengvesnį apsirūpinimą kvalifikuotais darbuotojais bei didesnę produkcijos paklausą. Kadangi dalis mūsų klientų yra privačių namų savininkai, tai kuo labiau išsilavinęs ir išprusęs šeimininkas, tuo labiau rūpinasi savo sodybos estetinė išvaizda ir tikėtina jog pirsks mūsų bendrovės gaminamą produkciją. Kita vertus aukštesnis išsilavinimo lygis palengvina reikiamos kvalifikacijos darbuotojų paiešką.

Sveikatos apsaugos lygis gali tai pat daryti įtaką bendrovės kuriamai strategijai. Vienas iš svarbiausių sveikatos rodiklių yra vidutinė gyvenimo trukmė. Lietuvoje vidutinė gyvenimo trukmė pasak Lietuvos statistikos departamento 2012 m. duomenimis, vyrams –68,39, moterims - 79,45 metai. Europos sąjungos vidurkis 2006 - 2010 m. buvo tarp 76-77 metų, tuo tarpu Lietuvoje tarp 73-74 metų. Ilgesnė gyventojų gyvenimo trukmė užtikrina ilgesnį periodą kuomet gyventojai gali nusipirkti gaminamą bendrovės produktą. Išnagrinėjus, kaip bendrovė rūpinasi savo darbuotojų sveikatingumu, nustatyta jog darbuotojai yra reguliariai tikrinami pirminiame sveikatos priežiūros centre, yra skiepijami nuo erkinio encefalito, taip pat dirbantys pavojingus darbus, apmokomi pirmos pagalbos kursuose.

Paskutinis veiksnys tai valstybės **technologijų politika bei naujos technologinės galimybės**. Lietuva norėdama konkuruoti tarptautinėse rinkose privalo gaminti aukštos kokybės bei aukštų standartų produktus. Siekdamas įvertinti šalių išsivystymo lygį ir konkurencingumą, Pasaulio ekonomikos forumas kasmet atlieka pasaulio šalių konkurencingumo tyrimą, kuriame dalyvauja daugiau nei šimtas valstybių. Pagal inovacijų ir verslo lankstumą 2013 m. Lietuva iš 47 vietos pakilo į 44 vietą iš 148 dalyvavusių valstybių. Lietuvos respublikos vyriausybė yra numačiusi plėtros iki 2015 m. strategijoje „kurti veiksmingą Nacionalinę inovacijų sistemą, garantuojančią palankias sąlygas mokslo ir gamybos integracijai, naujų technologijų bei veiklos metodų kūrimui ir sklaidai“ (LRV nutarimas Nr. 853, 2002 06 12). Tačiau Kraujalytė A. ir Petrauskas R. (2007) teigė

jog Lietuvos inovacijų politikoje trūksta tikslingų ir rezultatyvių technologijų perdavimą skatinančių priemonių. Programiniai ir strateginiai dokumentai atspindi koordinavimo trūkumą ir nesisistemingą požiūrį į technologijų perdavimą, o tai lemia, jog Lietuvos inovacinis pajėgumas ir pagrindiniai tai atspindintys rodikliai kol kas atsilieka nuo atitinkamų ES vidurkių. Todėl galima daryti išvadą jog valstybės politika inovacijų klausymais turi tik deklaratyvų požiūrį, todėl tai stabdo inovacijų plėtrą Lietuvoje.

AB „Klovainių skalda“ diegia naujas technologijas savo bendrovėje. 2009 m. pastatyta nauja dolomitinės skaldos gamybos linija. Prieš du metus bendrovė įsigijo naują dolomitinių skaldų mišinių gamybos liniją, kuri yra pilnai automatizuota. Tokios naujos technologijos įdiegimas į gamybą labai pagerino kokybinius dolomitinės skaldos rodiklius. Kasmet yra atnaujinamas technologinio transporto parkas našesniais ir mažiau gamtą teršiančiais mechanizmais.

Išnagrinėjus makroaplinkos veiksnius galima daryti išvadą jog tai labiausiai kintantys rodikliai. Bendrovė norėdama sėkmingai konkuruoti rinkoje, turi sugebėti nuolat atsižvelgti į besikeičiančią situaciją. Didėjantis BVP, rekordiškai mažos palūkanos, didėjantis finansavimas kelių priežiūros programoms šiuo metu dolomito skaldų gamintojus nuteikia optimistiškai. Galima daryti išvadą jog makroaplinka palanki dolomito skaldų gamintojams.

2.4.2. Konkurencinės aplinkos analizė

Bendrovė įvertinusi makroaplinką, privalo detalai išanalizuoti ir **ūkio šaką**. Šioje dalyje analizuojami veiksniai ir jėgos, kurios vienodai veikia tame pačiame sektoriuje dirbančias įmones.

Atliekant mikroaplinkos analizę pirmiausia pasigilinama į rinkos dinamiką.

Rinkos dalis. Lietuvoje 2013 m. dolomito uolieną kasė ir gamino dolomito skaldą 5 bendrovės. Tai AB „Klovainių skalda“, AB „Dolomitas“, UAB „Skalduva“, UAB „Skaistgirio skalda“ ir UAB „Trakų akmuo“ bendrovės, pastaroji bendrovė praktiškai savo veiklos nevykdo ir galima teigti jog nėra tiesioginė konkurentė, todėl tolimesnėje analizėje ši bendrovė nebus analizuojama.

Asortimento įvairumas ir kokybė. Analizuojamoje ūkio šakoje iškastinėmis mineralinėmis medžiagomis laikoma žvyras, dolomito skalda, granito skalda. Šios mineralinės medžiagos yra naudojamos kelių tiesimui ir remontui bei kelių dangų stiprinimui. AB „Klovainių skalda“ savo produkcijos gamybai naudoja dolomito uolieną.

Dolomito skaldai yra taikoma 18 kokybinių parametrų. Iš kurių patys svarbiausi yra:

- Gralunometrinė sudėtis – frakcijų dydžiai;
- Los Andželo rodiklis – parodo uolienos atsparumą trupinimui Los Andželo metodu;
- Sz rodiklis – parodo uolienos atsparumą trupinimui smūginiu metodu;
- Skaldytų dalelių kiekis – parodo skelto paviršiaus procentą;

- Dalelių forma – plokštumos bei formos rodiklis.

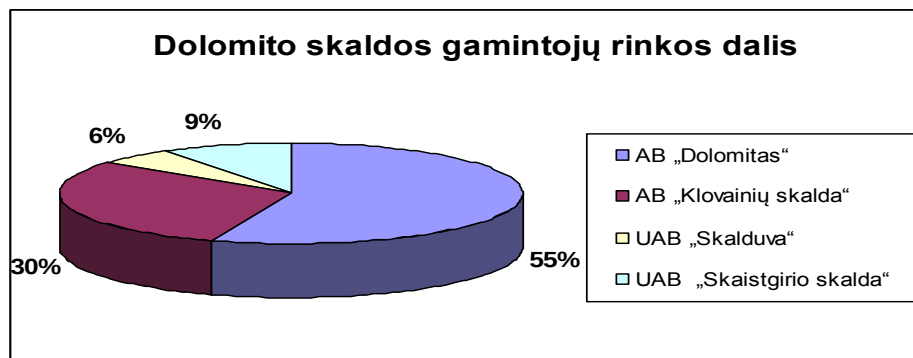
Šiuos reikalavimus nustato Automobilių kelių direkcija

Ūkio šakos pelningumas. Pagal statistikos departamento duomenis 2013 m. ketvirtąjį ketvirtį vidutinis įmonių pelningumas sudarė 4,3 procento. Kalnakasybos ir karjerų eksploatavimo įmonių grynasis pelningumas 2011 m. sudarė 27,89%, 2012 m. – 16,13 %, 2013 m. 3 ketvirčio pelningumas buvo 19%. Kaip matome iš šių statistinių duomenų kalnakasybos ir karjerų eksploatavimo ūkio šakos pelningumas ženkliai skiriasi nuo bendrojo Lietuvos pelningumo rodiklio. Tačiau galima pastebėti jog pelningumas mažėja ir iškyla grėsmė jog jis gali mažėti dar daugiau, dėl padidėjusių mokesčių ir naujai atsirandančių mokesčių, didėjančių sąnaudų, paklausos sumažėjimo.

Pirmasis elementas tai **esamų konkurentų grėsmė**. Lietuvos Kalnakasybos ir karjerų eksploatavimo ūkio šakoje pagal Statistikos departamentą 2013 m. 3 ketvirtyje dirbo 93 (AB, UAB, VĮ, SĮ ir kt) įmonės. Dolomito kalnakasybos sektoriuje dirbo 5 bendrovės. Tai AB „Klovainių skalda“, AB „Dolomitas“, UAB „Skalduva“, UAB „Skaistgirio skalda“, bei praktiškai nevykdanti veiklos, dolomito skaldos gamyboje UAB „Trakų akmuo“. Visos šios bendrovės dirba šiaurės Lietuvoje, kadangi dolomitinio akmens klodai yra randami tik šioje Lietuvos dalyje. Visi ištirtiniai telkiniai bei prognoziniai plotai yra Pakruojo, Joniškio, Akmenės, Biržų bei Rokiškio rajonuose. Detaliai išžvalgytų dolomito išteklių kiekis 2010-aisiais siekė 109,08 mln. kub. m. Daugiausia dolomito iškasama Pakruojo r., Petrašiūnų II ir Klovainių telkiniuose. Joniškio rajone kasamas Skaistgirio dolomito telkinys. Mokslininkų skaičiavimu, detaliai išžvalgytų išteklių pagal aukščiausią pasiektą (2008 m.) gavybos lygį užtektų 46 metams.

AB „Klovainių skalda“ konkurentai yra AB „Dolomitas“ ir UAB „Skalduva“. Šios įmonės randasi ant to paties dolomito klodo, kuris pasižymi geromis kokybinėmis savybėmis. UAB „Skaistgirio skalda“ kasamas dolomito akmuo yra gan prastos kokybės, todėl jie nėra stiprūs mūsų konkurentai. O Rokiškio rajone dirbantys UAB „Trakų akmuo“ išgauna labai mažai šios mineralinės uolienos, tad apie jų parduodamą produkciją praktiškai netenka girdėti. Todėl tiesioginiais mūsų bendrovės konkurentais, pasinaudojant „konkurentų žemėlapiu“, galima įvardinti tik dvi bendroves tai AB „Dolomitas“ ir UAB „Skalduva“. UAB „Skaistgirio skalda“ bendrovę galima būtų įvardinti kaip netiesioginę konkurentę.

2.9 paveikslėlyje parodyta, kaip dolomitinę skaldą gaminančios bendrovės pasiskirsto pagal užimamą rinkos dalį.



2.9 pav. Dolomito skaldos gamintojų rinkos dalys.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal AB „Klovainių skalda“ duomenis.

Iš paveikslėlio matyti jog didžiąją rinkos dalį užima AB „Dolomitas“, antri yra AB „Klovainių skalda“, o kitos bendrovės pasidalina likusią rinkos dalį po 6% ir 9%.

AB „Dolomitas“ įsikūrė 1995 m. privatizavus valstybinę Petrašiūnų gamyklą. Bendrovė išgauna ir apdoroja stipinų sluoksnio dolomitą, AB "Dolomitas" gamina ir parduoda aukštos kokybės visų frakcijų plautas dolomito skaldeles, atitinkančias Europos standartus. Šios skaldelės naudojamos asfaltbetonio mišiniams, tiesiant automobilių kelius, apdorojant asfalto paviršius, gaminant gelžbetonio konstrukcijas, betoną, akmens vatą, stiklą. Sėkmingai dirba Lietuvos ir Latvijos rinkose. Pastaraisiais metais bendrovė didelį dėmesį skiria investicijoms: šiuolaikinių gamybos technologijų diegimui, našių mechanizmų įsigijimui, darbo sąlygų gerinimui. Bendrovėje dirba 141 darbuotojas.

UAB „Skalduva“ įsteigta 1997 m Pakruojyje. Įmonės veikla prasidėjo prekyba dolomitine skalda ir krovinių pervežimais. 2009 metais UAB „Skalduva“ pradėjo eksploatuoti Krivaičių karjerą ir gaminti dolomitinę skaldą, skirtą kelių pagrindų įrengimui, statybai, betono gamybai. UAB „Skalduva“ – sėkmingai dirbanti įmonė Lietuvos ir Latvijos rinkose greitai reaguoja į klientų poreikius ir pasiūlo geriausią kainą. Bendrovėje dirba aukštos kvalifikacijos specialistai, kurie turi didelę patirtį karjerų eksploatavimo, pardavimo, gamybos srityse. Bendrovėje dirba 6 darbuotojai.

Bendrovė UAB „Skaistgirio skalda“ randasi Joniškio rajone šalia Skaistgirio miestelio. Bendrovė užsiima žvyro, dolomito skaldos, akmenų gavyba ir prekyba. Bendrovėje dirba 40 darbuotojų.

Atlikta konkurencingumo analizė, leidžianti nustatyti konkurentų pranašumus ir trūkumus (Žr. 2.4 lentelę). Pagal nustatytus veiksnius vertinami konkurentai. Konkurencingumo lygis paskaičiuotas remiantis tuo, jog bendras veiksnių reikšmingumo koeficientas bus lygus 1.

Konkurentų profilio nustatymas.

Nr.	Pagrindiniai sėkmės veiksniai	AB „Klovainių skalda“	AB „Dolomitas“	UAB „Skalduva“	UAB „Skaistgirio skalda“
1	Rinkos dalis	4	5	2	2
2	Gamybos pajėgumai	5	5	3	3
3	Didelės investicijos į technologijas	5	5	2	1
4	Ištekliai	5	5	3	2
5	Platus produkcijos asortimentas	5	5	3	3
6	Veiklos diversifikacija	2	4	1	1
7	Produkto kokybė	5	5	3	2
8	Personalo kokybė	5	5	4	3
9	Kainos konkurencingumas	5	5	5	5
10	Produkcijos sandėlių išdėstymas	5	5	2	2
11	Logistikos įvairovė	5	5	3	3
12	Unikalus produktas	3	5	1	1
Svertinis balas		4,5	4,9	2,7	2,3

Vertinimas buvo atliktas penkiabalėj sistemoj, kur 5 - reiškė labai stipri konkurencinė padėtis, 1 – labai silpna konkurencinė padėtis. Iš lentelės galima pastebėti jog AB „Klovainių skalda“ užima stiprią konkurencinę poziciją, tačiau vis dėlto nors ir nežymiai lenkia AB „Dolomitas“. Pagrindiniai konkurenciniai veiksniai, kuriais AB „Dolomitas“ lenkia, yra unikalus produktas, veiklos diversifikacija, rinkos dalis, kiti veiksniai sutapo. Likusios bendrovės kol kas didelės konkurencinės grėsmės nekelia. Tačiau ateityje gali sustiprėti UAB „Skalduva“ pozicija rinkoje įsidiegus našesnių ir naujesnių technologijų, nes dolomito skaldos kokybiniai parametrai panašūs su AB „Klovainių skalda“ ir AB „Dolomitas“. UAB „Skaistgirio skalda“ bendrovės situacija yra sudėtingesnė, nes jų naudojamas dolomitas yra žemos kokybės.

Naujų konkurentų grėsmė. Naujų konkurentų atsiradimo galimybės yra labai ribotos. Kadangi dolomito uolienos klodai yra tik ribotoje Lietuvos teritorijoje, laisvų žemių su šiomis mineralinėmis iškasenomis beveik nelikę. Taip pat labai sudėtinga įteisinimo procedūra norint

eksplloatuoti naudingųjų iškasenų karjerus, dideli gamtosauginiai reikalavimai, didelė nors ir netiesioginė priklausomybė nuo vyriausybės vykdomos fiskalinės politikos. Technologinės linijos ir technologinės priemonės yra labai brangios. Vien dolomito skaldos gaminimo linija vidutinio našumo kainuoja apie 3mln. Lt. Todėl norintys investuoti į šį verslą, turi turėti didelių investicinių lėšų. Dar vienas trūkdis, jog rinka šiuo metu yra persotinta dolomito produkcijos, o vyriausybė neskiria pakankamai lėšų kelių priežiūrai ir remontui, taipogi bendrovės šiuo metu dirba tik išnaudodamos pusę savo pajėgumų.

Pirkėjų derybinė galia. Norint įvertinti pirkėjus reikia juos sugrupuoti, išanalizuoti. AB „Klovainių skalda“ pirkėjus galima būtų segmentuoti ir išskirti jų derėjimosi galias. Todėl pateikiama 2.5 lentelėje su pirkėjų segmentais ir požymiais.

2.5 lentelė

Pirkėjų segmentavimas ir požymiai

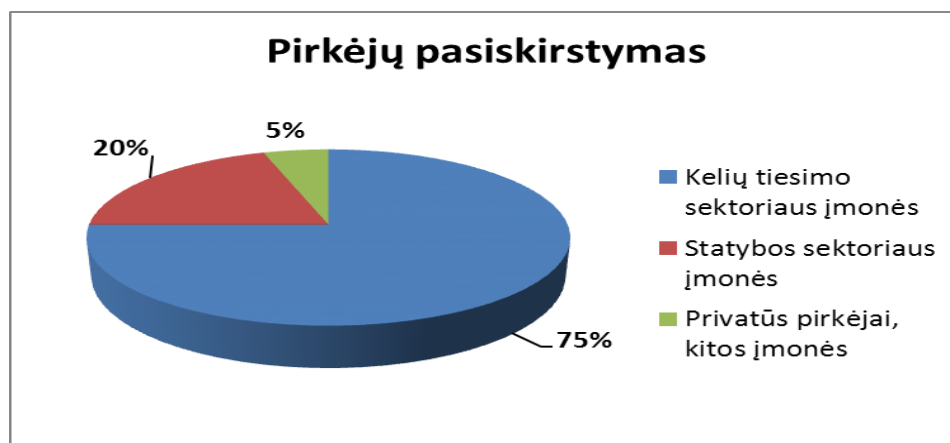
Nr.	Pirkėjai	Požymiai
1	Kelių tiesimo įmonės	Perka tik aukštos kokybės produkciją; Vyrauja ilgalaikiai užsakymai; Svarbu produkcijos pateikimo vieta; Perka dideliais kiekiais; (1000 t.- ir daugiau) Atsiskaito laiku; Kaina ir kokybė vienas iš svarbesnių rodiklių.
2	Statybos bendrovės	Perka aukštos ir vidutinės kokybės produkciją; Trumpalaikiai užsakymai; Svarbu produkcijos pateikimo vieta; Kiekiai vidutiniai arba maži; (50t – 400t) Atsiskaitymas nepunktualus; Kaina svarbiausias rodiklis.
3	Privatūs pirkėjai, kiti pirkėjai	Perka vidutinės kokybės produkciją; Vienadieniai užsakymai; Nelabai svarbu produkcijos pateikimo vieta; Kiekiai maži; Atsiskaitymas laiku Kaina svarbiausias rodiklis

Vertinama pagal pasirinktus parametrus, kurie daro didžiausią įtaką pirkėjų derėjimosi galiai. Vertinama penkiabalėje sistemoje, kur 5 – labai gerai, 1 - labai blogai.

Pirkėjų vertinimas pagal pasirinktus kriterijus

Nr.	Pirkėjų segmentas	Pirkėjų augimo perspektyvos	Užsakymo dydis	Apmokėjimo stabilumas	Ilgalaikiai užsakymai	Lojalumas	Rizikos dydis	Vertinimas
1	Kelių tiesimo sektoriaus įmonės	5	5	5	5	3	5	28
2	Statybos sektoriaus įmonės	4	4	3	3	4	3	21
3	Privatūs pirkėjai, kitos įmonės	2	3	3	2	1	2	13

Lentelės rezultatai parodo jog didžiausią derėjimosi galią turi kelių tiesimo įmonės. Jos turi ir didžiausias perspektyvas augti, užsakymo dydžiai būna dažniausiai visiems metams, apmoka stabiliai už produkciją, mažai rizikingos įmonės, tačiau grėsmė yra jog jos gali lengvai pakeisti dolomito skaldos tiekėją. Statybos įmonės yra mažesnės ir savo dydžiu ir užsakymo dydžiu, yra didesnė rizika su apmokėjimais. Kadangi užsakymai mažesni atsiskaitymo terminai būna ilgesni, to pasekoje mainais į tai, galima prašyti aukštesnės kainos nei kelių tiesimo sektoriaus įmonių. Trečiasis sektorius mažiausiai turi derybinių galių, kadangi tai pavieniai privatūs pirkėjai ir įmonės. Kad būtų aiškiau, kuris sektorius užima didžiausią dalį pateikiamas 2.10 pav.

**2.10 pav.** Pirkėjų pasiskirstymas

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal AB „Klovainių skalda“ duomenis

Išskiriant pirkėjų sektorius pagal jų dydį galima teigti jog didžiausią derybinę galią turi kelininkai, vidutinė galia statybos sektoriaus ir praktiškai jokios įtakos nedaro privatūs ir pavienės įmonės.

Tiekėjų derybinės galios. AB „Klovainių skalda“ kaip ir kitos bendrovės dalyvaujančios versle turi savo tiekėjus, kurie teikia vienokią ar kitokią gamybai reikalingą žaliavą. AB „Klovainių

skalda“ pagrindiniai ištekliai, kurie yra reikalingi gamybai, yra dolomitinės uolienos sprogdinimo paslauga, medžiagos ir atsarginės dalys bei energetiniai ištekliai. Sprogdintojų bendrovė įtakoti praktiškai negali, nes tai yra monopolistinė bendrovė AB „Detonas“. Lietuvoje licenciją atlikti sprogdinimo darbus turi tik ši bendrovė. Medžiagų ir atsarginių detalių tiekėjai dažniausiai būna specializuoto transporto pardavėjai, kurių mechanizmų detalėms pakaitalų labai sunku rasti arba jie būna nekokybiški. Todėl atsarginės detalės dažniausiai perkamos iš tų pačių tiekėjų. Elektros energiją bendrovė perka iš nepriklausomų elektros tiekėjų. Šiuo metu bendrovė perka elektros energiją iš UAB „Elektrum Lietuva“. Pagal Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos išduotas licencijas tiekti elektros energiją 2014 m. Lietuvoje elektros energiją tiekia 70 nepriklausomų tiekėjų. Todėl bendrovė gali lengvai pakeisti elektros energijos tiekėjus siekiant sau palankesnių kainų bei atsiskaitymo terminų. Naftos produktų tiekėjų Lietuvoje yra nemažai, kainos skiriasi keliais centais. Pagal Orlen Lietuva duomenis šiuo metu (2014 04 17 d.) dyzelinas kainavo 3,95 Lt/l. Kiti tiekėjai siūlo panašias kainas, tik svyruoja $\pm$ keli centai. Šiuo metu bendrovė renkasi tiekėją pagal apmokėjimo sąlygas.

Taigi darytina išvada jog kuo daugiau yra tiekėjų rinkoje, tuo jų derybinė galia mažėja, tačiau kai yra monopolis tokios galimybės tik didėja. Sprogdinimo paslaugos kaina bendrovės parduodamos produkcijos savikainos sudėtyje sudaro didžiausią dalį, deja bendrovė neturi jokių įrankių tai paveikti.

Prekės pakaitalų grėsmė. Pagal statistikos departamentą, Kalnakasybos ir karjerų eksploatavimo ūkio sektoriuje dalyvauja 93 įmonės, kurios užsiima žvyro kasyba, smėlio kasyba, granitinės skaldos gamyba ir importavimu, dolomitinės skaldos gamyba. Taigi jei iš šio sąrašo pašalinus penkias įmones, kurios užsiima dolomito skaldos gamyba, lieka 88 įmonės, kurios daugiau ar mažiau tiekia į rinką dolomitinės skaldos pakaitalus. Pagrindiniai pakaitalai: granito skalda ir žvyras bei jo skalda. (žr. 2.7 lent.)

2.7 lentelė

Dolomito ir pakaitalų vertinimas pagal pasirinktus kriterijus

Dolmitas,pakaitalai	Kokybė	Kaina	Vertinimas
Dolomitas	4	5	9
Granitas	5	3	8
Žvyras	3	4	7

Vertinimo kriterijai nuo 1 iki 5. Kur 1 – labai bloga, 5 – labai gerai. Iš lentelės matyti jog geriausias įvertintas pagal kainą ir kokybę yra dolomitas. Taigi žiūrint iš kokybinės pusės žvyru labai sunku konkuruoti su dolomito skalda, nes žvyro dalelės yra lygios, nėra skeltos, jos blogai susiriša tarpusavyje. Dolomito skaldos dalelių kraštai yra skelti (pagal standartą nuo 90% iki 100%), todėl jos geriau susiriša tarpusavyje ir sudaro tvirtesnę pagrindą tiesiant kelius ar naudojant

statybų objektuose. Granitas savo kokybiniais parametrais lenkia dolomitą tačiau čia atsiranda kliūtis dėl kainos. Granitas yra beveik dvigubai su puse karto brangesnis už dolomitą.

Žvyras kelių tiesimui yra naudojamas ten, kur yra brangu atvežti dolomito ar granito skaldą ir, kur keliai yra vietinės reikšmės. Granitas naudojamas tik svarbiuose objektuose, kur reikalaujama didelės produkto kokybės. Tai asfalto kelių paviršiaus šiurkštinimui ar kaip balastas tiesiant geležinkelio kelius. Pavyzdžiui šiuo metu yra didelė paklausa granitinės skaldos fr. 36,3-65, kurią naudos balastui tiesiant geležinkelio kelią „Rail Baltica“. Dolomito skalda naudojama ten, kur yra ruošiamas pagrindas Respublikinės bei tarptautinės reikšmės keliams, taip pat dolomito skaldą naudoja asfalto gamybai.

Darant išvadą galima pastebėti jog didžiausia grėsmė dolomito skaldai yra granitas, bet kol jo kaina yra dvigubai didesnė nei dolomito, šis produktas didelės konkurencijos nesudaro.

2.5. AB „Klovainių skalda“ vidinės aplinkos analizė

Vidaus veiksniai. Tai veiksniai, kuriuos bendrovė gali įtakoti tiesiogiai ir juos valdyti. Vidinės aplinkos analizė parodo, kokie yra pranašumai bei trūkumai. Norint sukurti efektyvią konkurencinę strategiją reikia gerai ir tinkamai išsianalizuoti vidaus veiksnius. Pirmas etapas tai vidaus strateginių veiksnių identifikavimas. Pagrindiniai veiksniai yra šie: rinkodara (ang. marketing (prekė, kaina, paskirstymas, rėmimas)), finansai, gamybiniai ir techniniai ištekliai, darbo ištekliai, organizaciniai ištekliai.

Rinkodara. Už informacijos rinkimą apie situaciją rinkoje, jos analizavimą, užsakymų vykdymą atsakingas yra realizacijos cechasis, kuris yra pavaldus komercijos direktoriui. Visa informacija yra renkama ir analizuojama nuolat.

Vertinant rinkodaros elementą *prekę* reiktų įvertinti, kuriame pirkėjų sektoriuje pardavimai buvo didžiausi. Taigi 2013 m. 90% pajamų buvo gauta iš kelių tiesimo sektoriaus ir 10% sudarė statybos sektorius bei kiti pirkėjai. Vertinant apyvartą, bei lyginant 2012 m. su 2013 m. matomas padidėjimas 6,25%. Pasiektas geresnis rezultatas dėka pagerėjusio prekės paskirstymo kanalų. Svarbus kriterijus vertinant *prekę* yra ir technologiniai sprendimai, kurie užtikrina prekės aukštą kokybę. Bendrovėje yra sumontuota nauja technologinė dolomitinės skaldos mišinių linija. Jos dėka 2013 m. bendrovės dolomito mišiniai pelnė metų gaminio aukso medalį.

Dar vienas rinkodaros veiksnių yra *kaina*. Bendrovės parduodamos produkcijos kaina yra panaši kaip konkurentų AB „Dolomitas“, kai kurios pozicijos netgi žemesnė tačiau aukštesnė nei bendrovių UAB „Skalduva“ ar UAB „Skaistgirio skalda“.

Vertinant *paskirstymą*, galima teigti jog bendrovė savo produkciją realizuoja pati be tarpininkų per savo pardavimų skyrių bei per platinimo aikšteles didžiuosiuose Lietuvos miestuose: Vilnius, Kaunas, Klaipėda.

Kadangi produktas yra standartizuotas, jo *rėmimui* dėmesio nėra daug skiriama, daugiau yra skiriama dėmesio bendrovės įvaizdžio formavimui. Bendrovė skelbiasi kelininkų, statybininkų leidžiamuose leidiniuose, turi internetinį puslapį kuris yra nuolat atnaujinamas. Bendrovė jau treči metai organizuoja „Technologijų dieną“, kurios metu yra pristatomos įdiegtos naujovės bendrovėje bei pakviesti lektoriai supažindina svečius su Lietuvos kelininkų aktualijomis.

Vertinant **finansinius išteklius** galima teigti jog yra pakankami, kadangi bendrovė šiuo metu neturi jokių finansinių įsipareigojimų, su tiekėjais visuomet atsiskaito bei darbo užmokestį sumoka laiku.

Gamybiniai bei techniniai ištekliai taip pat yra svarbūs atliekant vidinę analizę. Bendrovėje yra sumontuotos dvi gamybinės linijos: I gamybinė linija, prieš 5 metus sumontuota, II gamybinė linija karjero teritorijoje. I linijos našumas 300 t/h, II linijos našumas 90 t/h. Kaip minėta anksčiau yra sumontuota prieš du metus mišinių gamybos linija. Taip pat bendrovė turi virš dešimt automobilių „Belaz“, elektrinius ekskavatorius bei 5 frontalius pakrovėjus. Bendrovė įsikūrusi netoli Klovainių kaimo Pakruojo r. šiaurės Lietuvoje. Iš Pakruojo geležinkelio stoties yra atvesta geležinkelio atšaka, kuri leidžia paskirsti produktą po visą Lietuvą, taip pat geras susisiekimas ir vietinės reikšmės keliais.

Vertinant **darbo išteklius** analizuojama darbuotojų kvalifikacija, darbuotojų kaita bendrovėje bei ar darbuotojų skaičius atitinka gamybinius pajėgumus. Vertinant darbuotojų kvalifikaciją, galima teigti jog visi vadovaujančios grandies darbuotojai turi aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą, taip pat visi vadovai yra baigę kalnakasybos kursus ir yra suteikta darbų vadovo kvalifikacija karjeruose. Žemesnio rango darbuotojai taip pat yra visi priimami su reikiama kvalifikacija, be to jie dar papildomai apmokami bendrovėje trijų dienu kursuose ir supažindinami su bendrovės veiklos specifika. Vertinant darbuotojų kaitą, būtų galima teigti, jog vadovaujančios grandies vadovų kaitos nėra pastebėta jau 6 metai, žemesnio rango darbuotojai keičiasi nežymiai, po 1-2 darbuotojus kasmet. Dar reiktų pažymėti, kad bendrovės veikla yra sezoninė, kasmet metų pradžioje yra priimama dirbti iki 20 darbuotojų papildomai sezoniniams darbams, metų pabaigoje jie yra visi atleidžiami iš darbo. Tačiau kitais metais stengiamasi vėl tuos pačius darbuotojus įdarbinti iš naujo, nes jie būna susipažinę su darbų specifika ir mažesnė rizika yra, kad gali patekti į nelaimingą incidentą. Šiuo metu bendrovėje yra 81 darbuotojas įdarbintas pagal nuolatinio darbo sutartį ir 15 darbuotojų pagal terminuotą darbo sutartį. Galima teigti jog darbuotojų skaičius šiuo metu yra optimalus.

Vertinant **organizacinius išteklius** pažymėtina jog organizaciniai ištekliai apima įmonės struktūrą, nurodo ataskaitų sistemą, informacijos kūrimą, sprendimų priėmimo sistemą bei formalų ir neformalų planavimą. Analizuojant AB „Klovainių skalda“ bendrovę galima teigti jog bendrovėje dirba atsakingi, kompetentingi, lojalūs darbuotojai. Bendrovė turi savo filosofiją bei atsakingai

žiūri į strateginių sprendimų planavimą bei vykdymą. Bendrovėje įdiegta kokybės valdymo sistema ISO 9001, kuri visus bendrovėje vykstančius procesus apjungia į sistemą.

Žemiau pateikiama vidinio profilio analizė (2.8 lentelė). Vertinimas nuo: didelis pranašumas, nežymus pranašumas, neutralu, nežymus trūkumas, didelis trūkumas.

2.8 lentelė

Vidinio profilio analizė

Vidiniai ištekliai	didelis pranašumas	nežymus pranašumas	neutralu	nežymus trūkumas	didelis trūkumas
Marketingo					
Rinka		X			
Rinkos pažinimas	X				
Prekė	X				
Reklama ir rėmimas			X		
Kaina		X			
Paskirstymas	X				
Eksportas			X		
Produkcijos likučiai sandėlyje				X	
Finansiniai					
Bendri veiklos rezultatai	X				
Galimybė didinti kapitalą		X			
Grynasis apyvartinis turtas		X			
Finansinis stabilumas	X				
Gamyba ir techniniai					
Vieta	X				
Gamybiniai pajėgumai	X				
Technologijos	X				
Masto ekonomija	X				
Ryšys su tiekėjais		X			
Kokybės kontrolė	X				
Atsargų kontrolė			X		
Žmogiškieji					
Kvalifikacija	X				
Darbuotojų skaičius		X			
Darbo apmokėjimo sistema		X			
Nuostatos				X	
Organizaciniai					
Organizacijos struktūra	X				
Organizacijos įvaizdis		X			
Taisyklės	X				
Strateginiai sugebėjimai	X				
Paslankumas		X			

Apibendrinant iš lentelėje pateiktų duomenų galima teigti jog bendrovė savo nišą kalnakasybos ir karjerų eksploatavimo sektoriuje yra radusi. Bendrovė užima nemažą dolomitinės skaldos rinkos dalį, ją neblogai išsianalizavusi. Prekė (dolomito skalda) yra kokybiška ir kokybės bei kainos santykis yra optimalus lyginant su konkurentais. Produkto kokybe rūpinasi bendrovėje įsteigta bei veikianti laboratorija taip pat yra įdiegta kokybės sistema ISO 9001. Paskirstymas yra labai geras, nes logistiką galima vykdyti tiek automobiliais tiek geležinkeliais. Technologiniai pajėgumai yra pakankami, modernūs ir inovatyvūs. Vertinant finansinius išteklius bendrovė dirba pelningai, bei sugeba kasmet investuoti nemažas lėšas į bendrovės modernizavimą ir inovacijas.

Žmogiškieji ištekliai yra pakankami, darbuotojai kvalifikuoti, darbuotojų kaita yra labai nežymi, darbo apmokėjimo sistema yra sudaryta taip, kad būtų darbuotojai skatinami dirbti našiau ir efektingiau. Organizacijos struktūra yra efektyvi, nuolat analizuojama situacija rinkoje bendraujama su esamais klientais ir nuolat ieškoma naujų.

Silpnosiomis pusėmis galima laikyti reklamą ir rėmimą, atsargų kontrolę, eksportą, darbuotojų nuostatas, didelius produkcijos likučius sandėlyje.

2.6. AB „Klovainių skalda“ SSGG analizė

Atlikus bendrovės išorinės ir vidinės aplinkos analizę galima apibendrinti pagrindines problemas kylančias verslo aplinkoje bei organizacijos gebėjimus. Tokių veiksmų apibendrinimą geriausiai atlikti naudojantis SSGG (ang. SWOT) analizės metodu. Tokia analizė apibendrina ir sujungia išorinės ir vidinės aplinkos analizės rezultatus. SSGG analizė (2.9 lentelė).

2.9 lentelė

SSGG analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
Platus gaminamos produkcijos asortimentas; Įdiegta kokybės vadybos sistema; Investicijos į personalo mokymą; Aukšta darbuotojų kvalifikacija; Dideli gamybiniai pajėgumai; Gera strateginė vieta; Įdiegta nauja dolomito skaldos mišinių gamybos linija; Dolomito skaldos mišiniai pripažinti 2013 metų gaminių; Bendrovės reputacija; Logistikos įvairovė; Produktų kokybės kontrolė; Produkto kaina; Aukšta produkto kokybė; Masto ekonomija;	Reklama ir rėmimas vystomi silpnai; Darbuotojų nuostatos į darbą; Dideli produkcijos likučiai sandėliuose Veiklos diversifikacija Atsargų kontrolė
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
Išplėsti užimamą rinkos dalį; Esant didelei bedarbystei didėja galimybės lengviau rasti reikiamos kvalifikacijos darbuotojų; Didėjantis BVP, didesnis valstybės biudžetas; Mažėjanti infliacija, šalies ekonomikos augimas; Vyriausybės skiriamos, kelių priežiūrai ir vietinių kelių remontui, didėjančios lėšos.	Konkurentų stiprėjimas UAB „Skalduva“ Galimas energetinių išteklių brangimas Neprognozuojama vyriausybės fiskalinė politika Didėjanti pirkėjų derėjimosi galia; Didėjanti tiekėjų derybinė galia Sumažėjusi produkcijos paklausa; Didėjantis kontroliuojančių institucijų kiekis; Mažėjančios gyventojų vartojimo išlaidos kasdieninei namų priežiūrai; Rinka perpildyta dolomito skaldos produkcijos Veiklos sezoniskumas; Standartizuota produkcija

Atlikus SSGG analizę, galima teigti jog bendrovė turi nemažai stiprybių tai: platus gaminamos produkcijos asortimentas, įdiegta kokybės vadybos sistema, investicijos į personalo mokymą, aukšta darbuotojų kvalifikacija, dideli gamybiniai pajėgumai, gera strateginė vieta, įdiegta

nauja dolomito skaldos mišinių gamybos linija, dolomito skaldos mišiniai pripažinti 2013 metų gaminiu ir t.t.

Išryškėjo ir silpnosios pusės: veiklos sezoniškumas, standartizuota produkcija, reklama ir rėmimas, darbuotojų nuostatos, dideli produkcijos likučiai sandėliuose.

Taip pat atlikus analizę išryškėjo ir daug galimybių: išplėsti užimamą rinkos dalį, didėjantis BVP, didesnis valstybės biudžetas, mažėjanti infliacija, šalies ekonomikos augimas, vyriausybės skiriamos didėjančios lėšos kelių priežiūrai ir vietinių kelių remontui ir t.t.

Analizė parodė jog yra ir daug grėsmių, kurios supa bendrovės verslą. Tai konkurentų stiprėjimas, vyriausybės fiskalinė politika, kuri bendrovės neįtakoja tiesiogiai, tačiau per klientus veikia labai, padidėjusi pirkėjų derėjimosi galia, nes yra dolomito skaldos produkcijos pasiūlos perviršis rinkoje ir kt.

Taigi nustačius ir išryškinus šiuos keturis veiksnius galima suformuluoti strategijų grupes (2.10 lentelė)

2.10 lentelė

Strategijų grupės

Stiprybių – galimybių strategijos	Silpnųbių – galimybių strategijos
• Platus produkcijos asortimentas ir logistikos įvairovė leidžia išplėsti užimamą rinką. • Aukšta produkto kokybė, žema kaina bei gera bendrovės reputacija leidžia užimti didesnę rinkos dalį.	• Išplėsta rinkos dalis ir padidėjusi apyvarta leistų sumažinti produkcijos likučius sandėliuose. • Esant didelei bedarbystei ir darbo rinkoje esant didelei darbuotojų pasiūlai galima paveikti darbuotojų nuostatas į darbą.
Stiprybių - grėsmių strategijos	Silpnųbių – grėsmių strategijos
• Aukšta produktų kokybė bei mažesnė kaina nei konkurentų didina sumažėjusių produkto paklausą. • Inovacijų diegimas, aukšta produkto kokybė, žemesnė kaina nei konkurentų, logistikos įvairovė didina rinką bei mažina konkurentų stiprėjimą.	• Sukūrus veiksmingą reklamos bei rėmimo strategiją, padidėtų produkcijos paklausa. • Mažinant produkcijos pertekliaus kainas žemesnėmis nei rinkoje padidėtų konkurencingumas bei sumažėtų pirkėjų derėjimosi galia, mažėtų produkcijos likučiai sandėlyje. • Kuomet mažėja dolomito skaldos rinkos, veiklos diversifikacija leistų padidinti pajamas.

Atlikus išorinės aplinkos vertinimą bei apibendrinant AB „Klovainių skalda“ strateginės situacijos įvertinimą, galima teigti, jog didžiausią įtaką bendrovės veiklai turi ekonomikos faktorių nestabilumas bei vyriausybės fiskalinė politika. Bendrovė šių faktorių tiesiogiai keisti bei įtakoti negali. Tačiau bendra tendencija ir pasibaigusi krizė suteikia lūkesčių jog šalies ūkis augs stabiliai ir vyriausybė kasmet skirs vis didesnes lėšas kelių sektoriui.

Vertinant konkurencinę aplinką galima teigti jog yra nemažai grėsmių, kurios gali paveikti bendrovės konkurencingumą tai: konkurentų stiprėjimas, pirkėjų derėjimosi galia, pakaitalų grėsmė

nors ir nedidelė ir kt. Tačiau yra ir teigiamų galimybių, kurios gali padėti bendrovei išlikti konkurencinėje kovoje tai: naujų paslaugų kūrimas, gamybos sąnaudų mažinimas, naujo produkto kūrimas, ir kt.

Vidinės aplinkos analizė parodė AB „Klovainių skalda“ bendrovės stipriąsias ir silpnąsias vietas. Stipriosios pusės tai: bendrovėje gaminamas platus dolomitinės skaldos asortimentas, dideli gamybiniai pajėgumai, personalas kvalifikuotas ir apmokytas ir t.t. Silpnosios pusės tai: silpnai vystoma reklama ir prekės rėmimas, darbuotojų nuostatos į darbą, dideli likučiai sandėlyje ir t.t.

Visi rezultatai apibendrinti atliekant SSGG analizę ir išskirtos strategijų grupės.

2.7. Konkurenciniai pranašumai ir trūkumai

Bendrovės konkurencinių pranašumų ir konkurencinių trūkumų nustatymas yra paskutinė strateginės analizės dalis.

Atlikus konkurentų profilio nustatymą (konkurencingumo analizę) (lentelė 2.4), galima išskirti tokius konkurencinius pranašumus:

- gamybos pajėgumai;
- didelės investicijos į technologijas;
- pakankami ištekliai;
- platus produkcijos asortimentas;
- produkto kokybė;
- personalo kokybė;
- produkcijos sandėlių išdėstymas;
- logistikos įvairovė;
- unikalus produktas;
- užimama rinkos dalis.

Šie konkurenciniai pranašumai išryškėjo prieš mažesnes bendroves, UAB „Skalduva“ bei UAB „Skaistgirio skalda“.

Tačiau palyginus AB „Klovainių skalda“ su tiesioginiu konkurentu AB „Dolomitas“, galima teigti jog šie pranašumai, kurie buvo išryškėję prieš mažesnes bendroves, dabar tapo vienodi ir nebesuteikia prieš šį konkurentą konkurencinio pranašumo. Dar galima teigti jog išryškėjo AB „Klovainių skalda“ trūkumai prieš konkurentą tai:

- užimama rinkos dalis;
- veiklos diversifikacija;
- unikalus produktas.

Šie trūkumai nėra nesėkmės ženklas, tiesiog bendrovei reikia sukurti tokią konkuravimo strategiją, kuri kovotų su šiais veiksniais.

Apibendrinant galima teigti jog pagrindiniai ir didžiausi bendrovės konkurenciniai pranašumai, kuriais bus remiamasi kuriant strategiją yra: **gamybos pajėgumai, naujos technologijos, produkto kokybė, logistikos įvairovė.**

2.8. AB „Klovainių skalda“ bendrovės vizijos, misijos, tikslų formavimas

Atlikus AB „Klovainių skalda“ verslo aplinkos analizę reikia suformuoti bendrovės viziją, aiškią misiją bei siektinus tikslus. Kadangi bendrovė neturi susiformavusi nei vizijos nei misijos, tai bus formuojama pirmąkart. Vizija paprastai atsako į klausimą: ką mes norime pasiekti, kokie mes norime būti?

Vizija. Patikimumas ir aukšta aptarnavimo bei produkto kokybė siekiant patenkinti mūsų klientus.

Organizacijos misijos formuluotėje yra aprašoma, kokia organizacija yra dabar. Svarbiausiais misijos komponentais laikytini šie: vartotojai, produktai, rinka, technologijos, dėmesys išlikimui, organizacijos filosofija, išskirtinumas, įvaizdis visuomenėje, darbuotojai.

Misija. Aprūpinti Lietuvos kelininkus aukštos kokybės dolomito skaldos produkcija. Siekiame tapti greičiausiai augančia rinkos lydere. Mes nuolat sieksime patenkinti mūsų klientų keliamus reikalavimus plėtodami naujas technologijas. Klientą aprūpinsime išskirtinės kokybės ir vertės paslaugomis bei produktais. Darbuotojams kuriame tokią darbo aplinką, kurioje darbuotojai būtų patenkinti savo darbu ir juo didžiuotųsi.

Bendrovės vertybės: pagarba žmonėms, ypatingas dėmesys klientams, profesionalumas, komandinis darbas, tobulumo siekimas, orientacija į rezultatą.

Norint įgyvendinti AB „Klovainių skalda“ bendrovei savo misiją reikia išsikelti sau tikslus, kaip tai turi būti pasiekta. Tikslai turi būti pamatuojami ir realūs. Pagrindiniai įmonės tikslai yra:

- Didinti apyvartą 10% kasmet;
- Mažinti gamybos sąnaudas kasmet po 2%;
- Pasiekti bendrovės pelningumo augimą iki 1% kasmet;
- Iki 2019 m. užimti 50% dolomito skaldos rinkos;
- Tenkinti klientų poreikius.

Užtikrinant sėkmingą bendrovės veiklą ateityje reikia numatyti aiškią ir realią ateitį, orientuotą konkurencingumo strategiją. Kuriant strategijas labai svarbu, kad būtų galima pasirinkti keletą strateginių alternatyvų. Strategijų pasirinkimą riboja bendrovę supantis aplinkos veiksniai. Kuo daugiau veiksnių įtakoja bendrovę, tuo mažesnis yra strateginių pasirinkimų diapazonas.

Remiantis atliktų išorinių ir vidinių veiksnių analize, galima daryti išvadas jog geriausiai tiktų šios strategijos:

Išlaidų lyderio strategija. Ši strategija taikoma kai norima konkuruoti mažiausiomis išlaidomis šakoje. Šios strategijos privalumai yra tokie jog nereikalinga diferencijuota rinkodara, kadangi bendrovė gamina pakankamai universalų produktą. Prekė yra standartizuota ir jei norint naudoti kitas konkurencines strategijas tiesiog kiltų sunkumų su jos gamyba. Bendrovė turi didelius gamybinius pajėgumus, produkcija yra gaminama masiškai pasiekiant masto ekonomiją ko nepasakytina apie kitas strategijas. Šitokia prekė nereikalauja intensyvaus rėmimo. Naudojant šią strategiją reikalinga efektyvi paskirstymo logistika, vienas kaip privalumų buvo įvardinta logistikos įvairovė bei dolomito sandėliai Lietuvos didmiesčiuose: Vilnius, Kaunas, Klaipėda. Vykdoma didmeninė prekyba. Išlaidų lyderio strategija reikalauja daug dėmesio išlaidoms kontroliuoti ir joms minimizuoti. Išlaidų mažinimas suteikia galimybę bendrovei savo produkciją parduoti mažiausia kaina.

Alternatyvią konkuravimo strategiją bendrovė gali taikyti *pagal užimama rinkos dalį*. Tai tokia strategija, kuri yra taikoma atsižvelgiant į užimamą rinkos dalį. Konkurentus galima suskirstyti į rinkos lyderį, rinkos persekiotoją, rinkos sekėją, rinkos nišų užpildytoją. Atlikus rinkos analizę galima teigti jog AB „Klovainių skalda“ pagal užimamą rinkos dalį gali būti priskiriama prie rinkos persekiotojos. Rinkos persekiotojo strategija priklauso nuo išsikeltų tikslų: atakuoti rinkos lyderį ar stengtis laviruoti ir nesiimti jokių agresyvių veiksmų.

Išnagrinėjus šias konkuravimo strategijas, galima daryti prielaidą jog tinkamos yra abi, kadangi siekiant padidinti savo produkcijos pardavimus reikia mažinti produkcijos kainas, o tai galima padaryti, norint išlaikyti pelningumo lygį nepakitusi, tik sumažinus kaštus. Parduodamas produktas yra standartizuota prekė, vyksta masinė gamyba, todėl taikyti pvz. diferenciacijos ar koncentracijos strategijų nėra galimybės. Todėl čia tinkamiausia išlaidų lyderio strategija. Norint padidinti pardavimus ir užimti didesnę rinkos dalį teks atakuoti rinkos lyderį bei kitus konkurentus. Tam tiks strategija pagal užimama rinkos dalį. Pasinaudojant rinkos lyderio persekiotojo strategija, galima daryti partizanines atakas. Partizaninės atakos priemonės būtų šios: kainų mažinimas, geresnis aptarnavimas.

2.8.1 AB „Klovainių skalda“ strateginis planas

Paskutinis strateginio planavimo veiklos etapas yra plano sudarymas. Plane pateikiami ilgalaikiai tikslai, uždaviniai ir veiksmai. (2.11. lentelė)

2.11. lentelė

AB „Klovainių skalda“ strateginis planas 2014 m. – 2019 m.

Ilgalaikiai tikslai	Uždaviniai	Veiksmai
Per 2014 m. – 2019 m. padidinti apyvartą 50%	Kasmet apyvartą padidinti po 10%	1. Atlikti rinkos tyrimą. 2. Potencialių klientų paieška. 3. Taikyti produkto rėmimo priemonės

		(apmokėjimo atidėjimai, nuolaidos ir kt.) 4. Siūlyti produkto ir paslaugos paketus.
Per 2014 m. – 2019 m. sumažinti gamybos sąnaudas 10%	Kasmet gamybos sąnaudas sumažinti po 2%	1. Su tiekėjais suderėti mažesnes kainas. 2. Kasmet diegti naujas gamybos technologijas, tam skiriant po 40% lėšų nuo pelno. 3. Didinti darbo našumą.
Pasiekti bendrovės pelningumo augimą iki 1% kasmet	Taikyti kaštų mažinimo strategija	1. Mažinti netiesioginius kaštus. 2. Didinti gamybos efektyvumą.
Iki 2019 m. užimti 50% dolomito skaldos rinkos	Kasmet po 2 % didinti užimamos rinkos dalį.	1. Kai kurių produktų kainos mažinimas. 2. Naujų klientų paieška. 3. Klientams siūlyti naujas paslaugas. 4. Siūlyti lankstesnį atsiskaitymo būdą.
Tenkinti klientų poreikius.	Patenkinti maksimaliai visų klientų poreikius.	1. Klientams siūlyti tik kokybiškas prekes. 2. Nustatyti parduodamai produkcijai konkurencingas kainas. 3. Taikyti produkto rėmimo priemonės (apmokėjimo atidėjimai, nuolaidos ir kt.)

Suformavus konkurencingumo strategiją, norint ją pradėti realizuoti, reikia dar ir funkcinių padalinių strategijos. Kiekvienas funkcinis padalinys peržiūri organizacijos pagrindinius tikslus ir tik po to sprendžia, kaip jie gali palengvinti šių tikslų įgyvendinimą. Nustatę savo vaidmenis organizacijos tikslams pasiekti, kiekvienas padalinys formuoja savo funkcinę strategiją.

Apibendrinant galima teigti, kad AB „Klovainių skalda“ konkurencingumo strategijos įgyvendinimas priklauso ne vien tik nuo bendrovės veiklos pobūdžio, veiklos aplinkybių, bet ir nuo sugebėjimo efektyviai įgyvendinti numatytą strategiją, kontroliuojant bei vertinant jos įgyvendinimą.

IŠVADOS

1. Dažniausiai konkuravimo strategijos yra siejamos su M.Porter. Jis išskiria tris bendrąsias konkuravimo strategijas (kaštų lyderio, diferenciacijos, koncentracijos). Konkurencinės strategijos pasirinkimas priklauso nuo įmonės veiklos, pozicijos rinkoje, vidinių išteklių, ilgalaikių tikslų bei siekių. Didinant įmonės konkurencingumą reikia ieškoti išskirtinių konkurencinių veiksnių, kurie teikia įmonei pranašumą prieš konkurentus. Organizacijos strategija yra kuriama nuo: vizijos ir misijos formavimo, išorinės ir vidinės aplinkos analizės, ilgalaikių tikslų, strategijos parinkimo, strategijos įgyvendinimo ir kontrolės.
2. Atlikus AB „Klovainių skalda“ bendrovę veikiančių išorės bei vidaus veiksnių analizę, galima daryti tokias išvadas:

Išorinės makro aplinkos analizė parodė jog politinės ir teisinės sistema nėra palanki bendrovei. Tai yra didėjantys mokesčiai už naudingąsias iškasenas, dolomito karjerų plėtrai trukdantis miškų įstatymas, didelė valstybės biurokratija įsigyjant naujus žemės sklypus. BVP augimas, infliacijos mažėjimas, didėjantis namų ūkio vartojimas taip pat žemos palūkanų normos bendrovę nuteikia optimistiškai ir leidžia planuoti tolesnį ekonominį bendrovės augimą. Neramina tik mažėjanti bedarbystė, tai apsunkina susirasti tinkamos kvalifikacijos darbuotojus bei didina kaštus skiriamus darbuotojų atlyginimams.

Atliekant konkurencinės aplinkos analizę ir nustatant tiesioginius ir netiesioginius konkurentus, galima daryti išvadą jog AB „Klovainių skalda“ tiesioginiai konkurentai yra AB „Dolomitas“ ir UAB „Skalduva“, o netiesioginis konkurentas yra UAB „Skaistgirio skalda“. Atlikus konkurentų profilio analizę pagal pasirinktus sėkmės veiksnius paaiškėjo jog vis dėlto nors ir nežymiai AB „Klovainių skalda“ lenkia tiesioginis konkurentas AB „Dolomitas“. Buvo išsiaiškinta jog konkurentų konkurenciniai veiksniai, kuriais lenkia AB „Klovainių skalda“ yra: *unikalus produktas, veiklos diversifikacija, užimama rinkos dalis*. Naujų konkurentų atėjimas į rinką yra labai minimalus. Didžiausios kliūtis tai gamtosauginiai reikalavimai, didelė biurokratija, reikalingas labai didelis pradinis kapitalas, riboti gamtiniai ištekliai, nors ir netiesioginė priklausomybė nuo vyriausybės vykdomos politikos, bei pasiūla rinkoje šiuo metu yra didesnė už paklausą. Išanalizavus pirkėjus pagal pasirinktus kriterijus galima teigti jog didžiausi pirkėjai yra ir didžiausią derybinę galią turi kelių tiesimo sektoriaus įmonės, sekančios įmonės tai statybos sektoriaus ir visai mažą galią turi privatūs pirkėjai bei kitos smulkios įmonės. Nustatant tiekėjus bei jų derybines galias išsiaiškinta, jog pagrindiniai išteklių tiekėjai yra sprogdinimo paslaugas teikianti organizacija AB „Detonas“, medžiagos ir atsarginės dalys dažniausiai perkamos iš tų pačių pardavėjų, mažiausią derybinę galią turi elektros energijos tiekėjai bei naftos produktų

tiekėjai, kadangi rinkoje yra daug energetinių išteklių tiekėjų. Pagrindiniai prekės pakaitalai yra granito skalda bei žvyras.

Atlikus vidinio profilio analizę išryškėjo stiprybės ir silpnybės. Silpnosiomis pusėmis galima laikyti reklamą ir rėmimą, eksportą, darbuotojų nuostatas, didelius produkcijos likučius sandėlyje. Stipriosiomis pusėmis galima laikyti platų gaminamos produkcijos asortimentą, įdiegtą kokybės vadybos sistemą, investicijas į personalo mokymą, gerą strateginę vietą bei įdiegtą naują dolomito skaldos mišinių gamybos liniją ir kt. Konkurencinių pranašumų analizė parodė jog AB „Klovainių skalda“ bendrovės pagrindiniai konkurenciniai pranašumai yra: *gamybos pajėgumai, naujos technologijos, produkto kokybė, logistikos įvairovė*.

3. Išanalizavus bendrovės AB „Klovainių skalda“ verslo aplinką, suformuluoti tokie strateginiai tikslai: didinti apyvartą 10% kasmet, mažinti gamybos sąnaudas kasmet po 2%, pasiekti bendrovės pelningumo augimą iki 1% kasmet, iki 2019 m. užimti 50% dolomito skaldos rinkos, tenkinti klientų poreikius.
4. Atsižvelgus į konkurencinius pranašumus bei suformuotus bendrovės tikslus galima taikyti išlaidų lyderio strategiją bei alternatyvią strategiją pagal užimamą rinkos dalį. Pasirinktų strategijų įgyvendinimui pasiūlytas veiksmų planas, kuriame yra pateikta pasirinktiems ilgalaikiams tikslams skirti uždaviniai bei numatyti veiksmai jų įgyvendinimui.

REKOMENDACIJOS

AB „Klovainių skalda“ konkurencingumui bei patrauklumui didinti teikiamos tokios rekomendacijos:

1. Intensyviau reklamuoti savo produktą, tai yra talpinti reklamą statybos bei kelininkų leidžiamuose periodiniuose leidiniuose;
2. Taikyti lankstesnį atsiskaitymo būdą, tai yra kainą siūlyti ne tik gamykloje ar geležinkelio stotyje, bet ir kliento objekte su pristatymo paslauga. Atsiskaitymo terminą pastoviams ir patikimiems klientams pratęsti nuo 60 d. iki 90 d.;
3. Pasiūlyti konkurencingą kainą, tai yra nepaklausioms dolomito skaldoms taikyti akcijas ir jų kainas sumažinti 10% žemiau nei konkurentų;
4. Intensyviau ieškoti naujų klientų, tai yra išanalizuoti potencialius klientus Lietuvoje ir pateikti komercinius pasiūlymus elektroniniu ar paprastu paštu;
5. Plėsti rinką į užsienį. Kadangi Latvijos respublika yra artimiausia kaimyninė šalis, tai patartina išanalizuoti šios šalies potencialius AB „Klovainių skalda“ klientus ir pateikus komercinius pasiūlymus nuvykti su jais aptarti tiekimo sąlygų;
6. Kadangi šiuo metu gaminamas produktas yra standartizuota ir sezoninė prekė, tai pasiūlymas būtų diversifikuoti savo veiklą. Tai yra bendrovės teritorijoje yra daug dirbtinai suformuotų kalvų, kuriose pritaikius reikiamą infrastruktūrą, galima įrengti slidinėjimo trasas;
7. Bendrovė gamina unikalų produktą, tai yra pjauna dolomitinio akmens plyteles bei parduoda natūralų laužtą akmenį namų aplinkos tvarkymui ir dekoravimui. Kitos bendrovės tuo neužsiima. Šiuos gaminamus produktus parduoda savo vietinėje parduotuvėje. Siekiant padidinti prekybą, reikia pateikti komercinius pasiūlymus ūkinių prekių parduotuvėms, prekybos centrams ir užmegzti prekybinius santykius su jais;
8. Gerinant bendrovės ryšius su visuomene, bei didinant bendrovės žinomumą, reikia daugiau remti viešuosius renginius bei visuomenines organizacijas. Vykstant rajoninėms krepšinio varžyboms, įsteigti AB „Klovainių skalda“ krepšinio mažąją taurę (pagrindinę taurę įsteigė AB „Dolomitas“).

LITERATŪRA

1. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva leidykla.
2. Dubinas, V. (2001). *Vadybos sprendimų realizavimas šiuolaikinėmis sąlygomis*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
3. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, 10 (2), 130-141.
4. Mickevičienė, M. (2011). Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis. *Business systems and economics*. 1 (1), 10-22.
5. Ginevičius, R., Krivka, A. (2010). Įmonės integruotos konkurencinės strategijos modelis oligopolinėje rinkoje. *Verslas: teorija ir praktika*, 11 (2), 87-95
6. Gudonavičius, L., Bartosevičienė, V., Šaparnis, G. (2009). Imperatives for Enterprise Strategists. *Engineering and Economics* 1 (61), 75-82.
7. Palubinskas, G.T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: technologija.
8. Kotler, P., Keller, K.L. (2007) *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.
9. Virvilaitė, R., (2012). *Marketingo valdymas*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
10. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2008). *Marketingas*. Vilnius: Garnelis.
11. Sabonienė, A. (2007). *Pramonės restruktūrizacija ir konkurencingumas*. Metodinė priemonė. Kaunas: Technologija.
12. Kriaučionienė, M., Urbanskienė, R., Vaitkienė, R. (2005). *Marketingo valdymas*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
13. Ramanauskienė, J. (2008). *Marketingas: organizacijų marketingo strategijos ir modeliai*. Vadovėlis. Kaunas: Spalvų kraitė.
14. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
15. Dubinas, V. (2001). *Vadybos sprendimų realizavimas šiuolaikinėmis sąlygomis*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
16. Mikutė, G. Nagreckaitė, L. (2005). *Konkurencingumo tyrimo modelių analizė*. Kauno Technologijos Universitetas.
17. Porter, M.E. (2005). *Конкурентная стратегия*. Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва: Альпина БизнесБукс.
18. Griffiths A., Zammuto F.R. (2005) Institutional Governance Systems and Variations in National Competitive Advantage. *An Integrative Framework: The Academy of Management Review*. 30(4), p. 823–842.

19. Beniušienė I., Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 4 (13), p.32-40.
20. Gaižutis, A. 2000. Strategijos sampratos evoliucija ir jos įtaka verslo organizacijų marketingo veiklai, *Ekonomika ir vadyba* (1): 36–53.
21. Brazienė M. (2007). *Organizacijos konkurencijos strategijos pasirinkimas*. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas.
22. Melnikas B., Smaliukienė R. (2007). *Strateginis valdymas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
23. Kučinskas V., Kučinskienė R.(2002) *Vadybos įvadas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
24. Neverauskas B., Rastenis J. (2001).*Vadybos pagrindai*. Kaunas : Technologija.
25. Volberda H., Morgan R., Reinmoeller P., Hitt M., Ireland D., Hoskisson R. (2011).*Strategic management: Competitive and globalization*. Andover : South-Western Cengage Learning.
26. Reiljan, J., Hinrikus M., Ivanova A. (2000) *Key issues in defining and analysing the competitiveness of a country*. Tartu:Tartu University Press
27. Stoner J. A. F., Freeman R. Edward, Gilbert Daniel R., Jr. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
28. Krimelienė, D. (2009). UAB „Elektron“ strategijos formavimas (magistro baigiamasis darbas, Vytauto Didžiojo universitetas).
29. Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius (2008). Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Prieiga per internetą:
http://www.vu.lt/site_files/SD/Studentams/Erasmus/Ekonomines_veiklos_rusiu_klasifikatoriui_s.pdf . (žiūrėta 2014-04-08)
30. Ron, S., Aime, H. (1998). Reinvesting Strategic Management: New Theory Practice for Competence-based Competition. *European and Management Journal* 15(3): 236–249
31. Statistikos departamentas (2013). *Bendrojo vidaus produkto antrasis įvertis*. Vilnius: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Prieiga per internetą:
http://www.stat.gov.lt/documents/10180/1141984/BVP_antrasis_ivertis_2013_II.pdf/4a136652-5e11-4c64-8362-b8e3d23d6cdc?version=1.0 (žiūrėta 2014-04-09)
32. Malinauskienė, J. 2013 m. vidutinė metinė infliacija buvo 1% (2014 sausio 9 d.). *Verslo žinios*. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/article/2014/1/9/2013-m-vidutine-metine-infliacija-buvo-1> (žiūrėta 2014-04-09)
33. Lietuvos darbo biržos 2014 metų darbo rinkos prognozė (2014 m.). Lietuvos darbo birža. Prieiga per internetą:

http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Documents/prognoze_2014.pdf (žiūrėta 2014-04-09)

34. Korsakienė R., Grybaitė V., (2012). *Strateginis organizacijų valdymas*. Vilnius: UAB „Ciklonas“

.

PRIEDAI

AB „Klovainių skalda“ konkurencingumo strategijos formavimo modelis

