



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

SOCIALINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Virginija Abarienė

**PIENO PERDIRBIMO ĮMONIŲ KONKURENCINĖS STRATEGIJOS
FORMAVIMAS**

**FORMATION OF COMPETITIVE STRATEGY FOR MILK PROCESSING
INDUSTRY**

Baigiamasis magistro darbas

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62103S113

Verslo aplinkos valdymo specializacija

Vadybos ir verslo administravimo mokslo kryptis

2009
Vilnius

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
SOCIALINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)

Juozas Bivainis

(Vardas, pavardė)

(Data)

Virginija Abarienė

**PIENO PERDIRBIMO ĮMONIŲ KONKURENCINĖS STRATEGIJOS
FORMAVIMAS**

**FORMATION OF COMPETITIVE STRATEGY FOR MILK PROCESSING
INDUSTRY**

Baigiamasis magistro darbas

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62103S113
Verslo aplinkos valdymo specializacija
Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vadovas dr.doc. Česlovas Purlys
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas dr.doc. Zofija Babickienė
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2009

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
SOCIALINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Socialinių mokslų sritis

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vadybos ir verslo administravimo studijų kryptis

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62103S113

Verslo aplinkos valdymo specializacija

TVIRTINU

Katedros vedėjas

(Parašas)

Juozas Bivainis

(Data)

**BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS**

2008m. Spalio 24d. Nr. _____
Vilnius

Studentei Virginijai Abarienei

(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema:

Pieno perdirbimo įmonių konkurencinės strategijos formavimas

patvirtinta 2008 m. Spalio 20d.

dekano potvarkiu Nr. 349 vv

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2009 m. Gegužės 21 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių strategijos kūrimo bei konkurencingumo vertinimo modelius ir metodikas. Atlikti Lietuvos pieno pramonės sektoriaus analizę. Įvertinti pramonės konkurencingumą. Pateikti procedūrinę konkurencinės strategijos formavimo modelį, adaptuotą Lietuvos pieno perdirbimo pramonei, bei pateikti konkurencingumo strategijos modelį, recesijos sąlygoms.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai: dr.doc. Zofija Babickienė

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Vadovas

(Parašas)

dr. doc. Česlovas Purlys

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Užduotį gavau

(Parašas)

Virginija Abarienė

(Vardas, pavardė)

(Data)

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
SOCIALINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Socialinių mokslų sritis

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vadybos ir verslo administravimo studijų kryptis

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62103S113

Verslo aplinkos valdymo specializacija

PAŽYMA
APIE BAIGIAMĄJĮ MAGISTRO DARBĄ

.....Nr.
Vilnius

Studentė

Virginija Abarinė
(Vardas, pavardė)

Studentės studijų svertinis įvertinimų vidurkis _____balo.

Baigiamojo darbo tema: Pieno perdirbimo įmonių konkurencinės strategijos formavimas

Baigiamasis darbas peržiūrėtas ir studentei _____
leidžiama ginti šį baigiamąjį darbą magistro laipsnio suteikimo komisijoje.

Katedros vedėjas

(Parašas)

prof. habil. dr. Juozas Bivainis
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

VADOVO ATSLIEPIMAS
APIE BAIGIAMĄJĮ MAGISTRO DARBĄ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Vadovas

.....
(Parašas)
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Verslo vadybos fakultetas

Socialinės ekonomikos ir vadybos katedra

ISBN

ISSN

Egz. sk. ...2.....

Data 2009-05-21

Verslo vadybos studijų programos baigiamasis magistro darbas

Pavadinimas **Pieno perdirbimo įmonių konkurencinės strategijos formavimas.**

Autorius **Virginija Abarienė**

Vadovas doc. dr. **Česlovas Purlys**

Kalba

☒ X

lietuvių

☐

užsienio

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjamos pramonės strategijos bei konkurencingumo vertinimo būtinumas ir problemos. Išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių strategijos kūrimo bei konkurencingumo vertinimo modeliai ir metodikos. Pagal teorinių sprendimų analizę pateiktas procedūrinis konkurencinės strategijos formavimo modelis. Atlikta Lietuvos pieno pramonės sektoriaus analizė. Pramonės konkurencingumas įvertintas ekspertinio vertinimo metodu. Remiantis atliktų tyrimų rezultatais pateiktas procedūrinis konkurencinės strategijos formavimo modelis, adaptuotas Lietuvos pieno perdirbimo pramonei, bei pateiktas konkurencingumo strategijos modelis, pagal ekonominio ciklo(nuosmukio laikotarpio) etapus.

Darbą sudaro 5 dalys: įvadas, teorinė dalis, tiriamoji dalis, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis– 83 p. teksto be priedų, 48 iliustr., 10 lent., 112 bibliografinių šaltinių.

Atskirai pridedami 10 darbo priedų.

Prasminiai žodžiai: konkurencingumas, konkurencinis pranašumas, konkurencingumo tyrimas, konkurencinė strategija, strategijos formavimas.

Vilnius Gediminas Technical University
Business Management faculty
Social Economics and Management department

ISBN ISSN
Copies No. ...2.....
Date 2009-05-21

Thesis language

☒

Lithuanian

☐

Foreign

Business management study programme's bachelor's final work.

Title: Formation of competitive strategy for milk processing industry

Author: **Virginija Abarienė**

Supervisor: doc. dr. **Česlovas Purlys**

Annotation

The analyzed subject of research paper is the urgency of evaluation and problems of competitive abilities. There are different Lithuanian and foreign models and methods of competitive abilities evaluation analyzed and systemized. According to the results of theoretical research, there are procedural model offered for competitive strategy formation. There are made research of Lithuanian milk industry. The competitiveness is evaluated by experts construction method. Sustaining on made research there are procedural model offered for competitive strategy formation adapted to Lithuanian milk industry and there are suggested model for competitive strategy according to economical cycles (decline period).

The work contains five parts: introduction, theory part, research part, conclusions and suggestions, references.

Work amount 83 p. text without appendixes, 48 pictures, 10 tables, 112 bibliographical entries. 10 appendixes included.

Keywords: competitive ability, competitiveness, competitive advantage, competitiveness research, competitive strategy, strategy formation.

Turinys

IVADAS.....	11
1. KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIŲ SPRENDIMŲ APŽVAGA..	13
1.1 Strateginio valdymo principų apžvalga.....	13
1.2 Verslo strateginių sprendimų apžvalga.....	15
1.3 Požiūris į tiekėjus.....	21
1.4 Konkurencinių strategijų apžvalga.....	23
1.5 Konkurencinės strategijos formavimo modelių apžvalga.....	25
1.6 Konkurencinės strategijos formavimo modelių lyginamoji analizė.....	31
1.7 Teorinis procedūrinis konkurencinės strategijos modelis.....	34
2. LIETUVOS PIENO PERDIRBIMO SEKTORIAUS KONKURENCINGUMO TYRIMAS.....	36
2.1 Lietuvos pieno pramonės sektoriaus charakteristika.....	39
2.2 Lietuvos pieno perdirbimo įmonių analizė.....	42
2.3 Pieno žaliavos tiekimo sektoriaus analizė.....	49
2.4 Pieno produktų vartojimo rinkos analizė.....	54
2.5 Makroekonomikos būklė ir prognozės.....	59
2.6 Lietuvos pieno sektoriaus SSGG analizė.....	61
2.7 Lietuvos pieno pramonės sektoriaus būklės ir perspektyvų ekspertinis vertinimas.....	63
3. LIETUVOS PIENO PERDIRBIMO PRAMONĖS SEKTORIAUS KONKURENCINĖS STRATEGIJOS MODELIS.....	68
IŠVADOS.....	75
LITERATŪRA.....	77
PRIEDAI.....	84

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Strateginio valdymo schema(pagal Vasiliauską, 2007).....	13
2 pav. Strateginės analizės objektai(pagal Vasiliauską, 2007).....	14
3 pav. Galimų resursų elementai(pagal Vasiliauską, 2007).....	14
4 pav. Organizacinės struktūros elementai (pagal Vasiliauską, 2007).....	14
5 pav. Strateginės kontrolės objektai(pagal Vasiliauską, 2007).....	14
6 pav. Gamybos orientacija (pagal Praniulį ir kt., 2000).....	17
7 pav. Prekės orientacijos schema (pagal Praniulį ir kt., 2000).....	18
8 pav. Marketingo orientacijos schema (pagal Praniulį ir kt., 2000).....	19
9 pav. Santykių elementai (pagal Hougaard ir Bjerre, 2002).....	22
10 pav. Integracija – santykiai tarp tiekėjo ir vartotojo (Hougaard ir Bjerre, 2002).....	22
11 pav. Konkurencinės strategijos formavimo procesas (Jucevičius, 1998).....	26
12 pav. Strategijos komponentai (Dibb ir kt., 1997).....	26
13 pav. Strategijos kūrimo procesas (Jain, 1993).....	27
14 pav. Marketingo strategijos rengimas (pagal Gilligan, 2003).....	28
15 pav. Marketingo vieta versle (Williams, Mullin, 2008).....	29
16 pav. Išorinė aplinka (P. Fifield 1998).....	30
17 pav. Reikalinga informacija (Kotler, Armstrong, 1993).....	30
18 pav. Konkurencijos tyrimo ratas (Drummond, Ensor, 2001).....	31
19 pav. Teorinis procedūrinis konkurencinės strategijos modelis (pagal Dibb ir kt.,1997; Jain, 1993; Jucevičių, 1998; Gillian, 2003; Fifield, 1998).....	35
20 pav. M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis (Porter, 1980).....	36
21 pav. Įmonės aplinkos veiksniai (Marčinskas, Diskienė, 2001).....	38
22 pav. Lietuvos pieno gamintojų pasiskirstymas rinkoje pagal superkamą pieno kiekį, %.....	40
23 pav. UAB“ Pieno Žvaigždės“ turto dinamika 1007-2008m (pagal Finastą, 2008).....	43
24 pav. UAB“ Pieno Žvaigždės“ pelno nuostolio dinamika 2007-2008m. (pagal Finastą, 2008).....	44
25 pav. UAB“ Pieno Žvaigždės“ pardavimų, pagal geografinius segmentus, dinamika 2007-2008m. (pagal Finastą, 2008).....	44
26 pav. AB „Žemaitijos pienas“ pardavimų, pagal geografinius segmentus, dinamika 2007-2008m. (pagal Finastą, 2008).....	45
27 pav. AB „Žemaitijos pienas“ pelno nuostolio dinamika 2007-2008m. (pagal Finastą, 2008).....	46
28 pav. AB „Žemaitijos pienas“ balanso dinamika 2007-2008m. (pagal Finastą, 2008).....	47
29 pav. AB „Rokiškio sūris“ pardavimų, pagal geografinius segmentus, dinamika 2007-2008m. (pagal Finastą, 2008).....	48

30 pav. AB „Rokiškio sūris“ pelno nuostolio dinamika 2007-2008m. (pagal Finastą, 2008).....	48
31 pav. AB „Rokiškio sūris“ balanso dinamika 2007-2008m. (pagal Finastą, 2008).....	49
32 pav. Žalio pieno supirkimas Lietuvoje iš gamintojų 2008 03 - 2009 03 (pagal Finastą, 2008).....	50
33 pav. Lietuvos pieno sektoriaus struktūra 2004 – 2008 m.....	51
34 pav. Pieno supirkimo vidutinės kainos Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje ir Lenkijoje 2007 03 - 2009 03 Lt/t (AgroRinka, 2009).....	51
35 pav. Gamintojų skaičius bei parduoto pieno kiekis pagal apskritis per 2008-2009 kvotos metų dešimt mėnesių (Kvotų administravimo informacinė sistema -KVAIS).....	53
36 pav. Pieno produktų eksporto struktūra (pagal Rinkotyrą, 2009).....	55
37 pav. 2008-ųjų metų geografinė pieno produktų eksporto struktūra.....	56
38 pav. Pieno gaminių vidutinės mėnesinės gamintojo ir mažmeninės pardavimo kainos Lietuvoje (pagal Rinkotyrą, 2009).....	56
39 pav. Pieno pramonės įmonių parduotos produkcijos ir pieno supirkimo kainų pokyčiai 2008 metais (pagal Rinkotyrą, 2009).....	57
40 pav. Darbo užmokesčio dinamika 2007– 2008 metais (pagal statistikos departamento duomenis)..	60
41. pav. Mėnesiniai vartojimo prekių ir paslaugų kainų pokyčiai, palyginti su ankstesniu mėnesiu.....	61
42 pav. Pardavimų, pagal geografinius segmentus, dinamika.....	64
43. pav. Darbuotojų skaičiaus pieno perdirbimo įmonėse dinamika.....	64
44 pav. Konkurencingumo veiksnių įtaka įmonės veiklos rezultatams.....	65
45 pav. Pieno produktų gamybos išlaidos (%)......	66
46 pav. Konkurencingumo faktorių įtaka pieno produktų pardavimams.....	67
47 pav. Procedūrinis Lietuvos pieno pramonės sektoriaus strategijos modelis.....	68
48 pav. Pieno perdirbimo pramonės konkurencinės strategijos modelis recesijos laikotarpiui.....	72

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Gamybos orientacijos apibudinimas.....	16
2 lentelė. Marketingo orientacijos apibudinimas.....	19
3 lentelė. Vartotojo orientacijos apibudinimas.....	20
4 lentelė. Rinkos orientacijos apibudinimas.....	20
5 lentelė. Konkurencinės strategijos formavimo modelių lyginamoji analizė.....	32
6 lentelė. Kontrolės tipai (pagal Kotler, 2003).....	34
7 lentelė. Lietuvos pieno perdirbimo įmonės.....	39
8 lentelė. Kai kurių pieno produktų įmonių kainos Baltijos valstybėse, Lenkijoje ir Vokietijoje 2008 metų gruodžio mėnesį, Lt/t (Rrinkotyra, 2009).....	41
9 lentelė. Pieno produktų gamyba 2007-2008m., tūkst.t (Rrinkotyra, 2009).....	41
10 lentelė. Pieno perdirbimo sektoriaus konkurencingumo vertinimas.....	62

IVADAS

Iki privatizacijos Lietuvoje veikė virš 60 pieno perdirbimo įmonių. Vėliau, sužlugus planiniam Lietuvos ūkiui, daugelis jų atsidūrė ties bankroto riba. Šiandien Lietuvoje veikia keletas įmonių, sugebėjusių įveikti tą sudėtingą etapą. Prie tokių įmonių buvo prijungtos mažosios pieno perdirbimo įmonės, arba strategiškai silpniau orientuotos į konkurencinę organizacijos veiklą. Tokiu būdu pastarosios išvengė visiško sunykimo, ir dabar veikia kaip didžiųjų įmonių skyriai ar netgi filialai.

Sąlygojant devintojo dešimtmečio ekonominei situacijai, taip pat žlugo daugelis stambiųjų žaliao pieno gamintojų. Tai ženkliai sumažino žaliao pieno pasiūlą Lietuvoje. Tai savo ruožtu padidino pieno supirkimo konkurenciją tarp pieno perdirbėjų. Kita vertus, taip pat paaštrėjo konkurencija pieno produktų pardavimų rinkoje.

Politiniai, ekonominiai bei socialiniai visuomenės persitvarkymo procesai lėmė šiuolaikinės vadybos teorijų taikymą organizacijų vadybai. Vadyba apima valdymo sprendimų formulavimo ir įgyvendinimo mechanizmų parengimą bei jų funkcionavimą, glaudžiai siejasi su visuomenės evoliucija, t.y. su visais ideologinės, politinės, mokslinės – techninės, socialinės ir ekonominės pažangos procesais.

Pieno gamyba– viena svarbiausių žemės ūkio veiklos sričių, turinti galias tradicijas ir praktiką. Lietuvos žemės ūkio ir kaimo plėtros strategijoje, patvirtintoje 2000 m. 06 13 d. LRS nutarimu Nr. VIII-1728, pieninė galvijininkystė pripažinta viena iš prioritetinių žemės ūkio šakų.

Didėjant pieno perdirbimo įmonių gamybos apimtims bei plečiant eksportuojamos produkcijos į ES šalis kiekiui, auga poreikis aukščiausios kokybės žaliao pienui. Perdirbimo įmonės siekia, kad ne tik žaliao pieno kokybė ir transportavimas atitiktų ES keliamus reikalavimus, bet kad tai būtų daroma ekonomiškai ir įtraukiant pačius ūkininkus, kad jie ne tik dalyvautų pieno gamyboje, bet ir pristatant perdirbti produkciją.

Atsižvelgiant į psichologinį ir teorinį pasirengimą vykdyti esmines ūkio reformas, gaunami realūs rezultatai. Ekonominių sistemų transformacijos procesai gali vykti natūraliai arba sąmoningai juos valdant, nukreipiant norima linkme. Įmonės, siekdamos užtikrinti savo veiklos tęstinumą, turi analizuoti veiklos rezultatus, daryti prognozes ir ruošti veiklos planus.

Tinkamai suprojektuota ir kontroliuojama organizacijos struktūra įgalina įmonę konkurencingai dirbti ir operatyviai reaguoti į rinkos poreikius bei pokyčius.

Pavyzdžiui, pieno gamintojai jau pajuto jungimosi naudą. Tam, kad susidarytų bent minimalus reikalaujamas parduodamo pieno kiekis, už kurį mokama didesnė kaina, kai kurie pieno gamintojai kooperavosi su kaimynu ir taip pieną parduoda kaip vieno gamintojo produkciją. Formalizavus kooperatyvą, jį įteisinus, kooperatyvo nariams atsiranda galimybė už pieną gauti daugiau. Be to, susidaro palankesnės sąlygos įgyvendinti kai kuriuos ES veterinarijos reikalavimus. Be to, susikoooperavus, atsiranda galimybė ir smulkiems pieno gamintojams gauti didesnes kainas iš pieno perdirbėjų.

Darbo tikslas– sukurti konkurencingą strategiją, pritaikytą Lietuvos pieno perdirbimo sektoriui.

Darbo objektas– veiksniai, lemiantys pieno pramonės įmonių konkurencingumą.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinius konkurencinės strategijos formavimo modelius;
2. Atlikti Lietuvos pieno sektoriaus analizę ir šį sektorių veikiančių veiksnių analizę;
3. Sudaryti procedūrinį konkurencinės strategijos modelį, pritaikytą pieno perdirbimo įmonėms;
4. Pateikti siūlymus pieno perdirbimo įmonių konkurencingumui didinti ekonominio nuosmukio sąlygomis.

Hipotezė– konkurencingumo strategija Lietuvos pieno perdirbimo įmonėse, esant recesijai, turėtų būti paremta išlaidų mažinimu bei naujų rinkų paieška.

Tyrimo metodai– Lyginamoji analizė, ekspertinis vertinimas.

1. KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIŲ SPRENDIMŲ APŽVALGA

1.1 Strateginio valdymo principų apžvalga

Didžiosios Lietuvos pieno pramonės įmonės šiuo metu aktyviai konkuruoja ne tik Lietuvos rinkoje, tačiau taip pat ir tarptautiniame lygmenyje. Pvz. AB „Pieno žvaigždės“ bei AB „Rokiškio sūris“ apie 80 % gaminamos produkcijos tiekia užsienio rinkoms. Be abejo dirbant tokiais mastais konkurencingos įmonės strategijos formavimas įvardijamas kaip pagrindinis valdymo uždavinys.

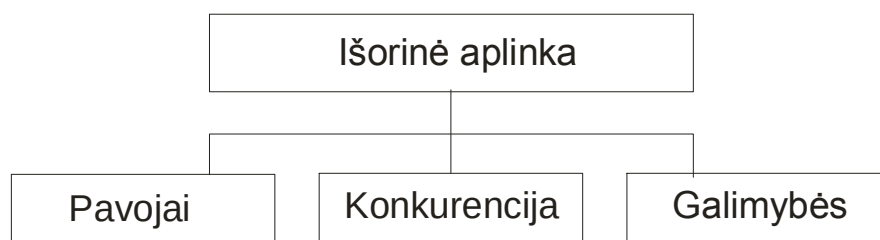
Strateginis planavimas apima visą įmonės veiklą– nuo įmonės tikslų formulavimo iki jų įgyvendinimo. Tame procese dalyvauja dauguma įmonės struktūrinių padalinių filialai, skyriai bei cechai. Tikslus, sprendimus ir jų įgyvendinimo strategiją nustatinėja įmonės vadovai, struktūrinių padalinių vadovai, funkcinų sričių specialistai, nepriklausomi konsultantai. Priimant sprendimus taip pat daro įtaką valstybinės valdžios institucijos, bankai, bei kitos finansinės institucijos, klientai, tiekėjai ir konkurentai.



1 pav. Strateginio valdymo schema (pagal Vasiliauską, 2007)

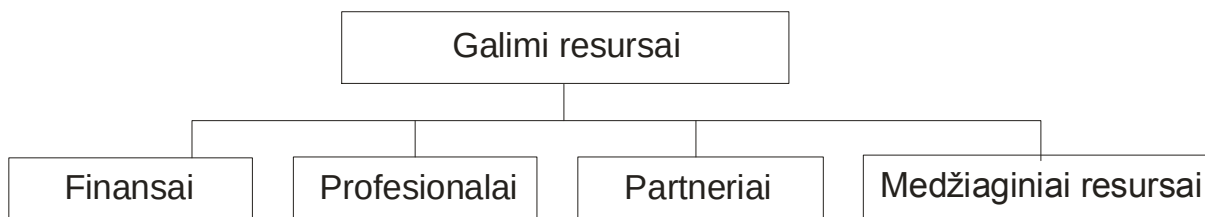
Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą (Vasiliauskas 2007). Netgi sėkmingai veikianti įmonė turi nuolat išlikti budri, ir reaguoti į aplinkos pokyčius, kad išlaikytų pozicijas esamoje rinkoje, nepraleistų galimybės įsiskverbti į naujas, ir tokiu būdu nepaliktų nišos naujoms įmonėms jas užimti arba perimti esamoms konkurentėms.

Taigi strateginis valdymas atliekamas įvertinant veiklos rezultatyvumą bei išorinių veiksnių analizę. Pirminis taip pat ir nuolatinis strateginio valdymo etapas– strateginė analizė. Šis etapas yra strategiškai svarbus naujoms galimybėms aptikti bei kylančioms grėsmėms pastebėti (2 pav.).



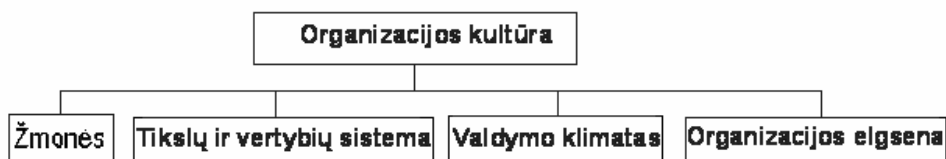
2 pav. Strateginės analizės objektai (pagal Vasiliauską, 2007)

Sėkmingai pasirinktos strategijos realizacijai reikalingi ištekliai (3 pav.), nuo kurių priklauso aplinkoje atsirandančių galimybių įgyvendinimas.



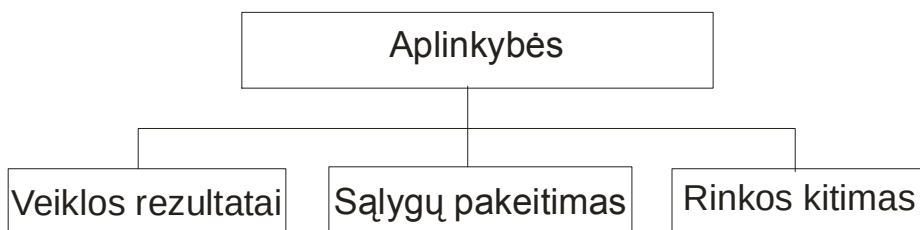
3 pav. Galimų resursų elementai (pagal Vasiliauską, 2007)

Didelę įtaką sėkmingai organizacijos veiklai daro organizacinė struktūra (4 pav.).



4 pav. Organizacinės struktūros elementai (pagal Vasiliauską, 2007)

Strategijos diegimas kontroliuojamas, siekiant ją koreguoti pagal kintančias sąlygas. Ji apima tiek išorinius, tiek ir vidinius aspektus. Strateginės kontrolės objektas (5pav.) yra įvairių procedūrų ir veiksmų efektyvumas, bei savalaikiškumas.



5 pav. Strateginės kontrolės objektai (pagal A. Vasiliauską, 2007)

Žinant kad konkurencija yra ekonomikos variklis, įmonės priverstos nuolat tobulinti prekes bei paslaugas, kaupti informaciją apie konkurentus, siekiant pranašumo rinkoje. Konkurencinė strategija- tai biznio vieneto pastangos diferencijuoti save geriau negu konkurentai, pasitelkiant sąlyginį savo pranašumą sėkmingai tenkinti vartotojų poreikius konkrečiomis aplinkybėmis.

1.2 Verslo strateginių sprendimų apžvalga

Strateginis valdymas įmonėje yra įtakojamas pasirinktos verslo orientacijos. Verslo orientacijos pagrindas, esminė svarbiausius įmonės veiklos orientyrus apsprendžianti idėja yra vadinama koncepcija.

Verslo orientacija– tai pagrindinė idėja, lemianti įmonės tikslus ir jų siekimo būdus. Verslo koncepcija ir atitinkama verslo orientacija yra dvi tos pačios idėjos raiškos formos. Koncepcija– teorinė tam tikros idėjos formuluotė, taigi ji nagrinėjama teoriniu lygmeniu. Praktinėje veikloje įmonės vadovai racionaliai ir intuityviai vadovaujasi, jų nuomone, tinkamiausia koncepcija. Ilgainiui ir visa įmonės struktūra bei veikla ima atitikti tos idėjos (pavyzdžiui, marketingo) esmę. Tada sakoma, kad ši įmonė vadovaujasi, ar savo veikloje orientuojasi, į marketingo koncepciją, arba paprasčiau, kad tai tiesiog marketingo orientacijos įmonė (Dikčius 1998).

Orientacija– tikslas ar kryptis; orientuotas- besidomintis kažkuo; orientavimosi veiksmas ar procesas (Dikčius 1998).

Įmonių vadovai visada savo sprendimus grindžia tam tikrais įsitikinimais, idėjomis. Dalis jų yra sukurtos jų pačių, dalį kiekvienas perima ir pritaiko iš kitų įmonių praktikos. Daugelio originalių idėjų nepavyksta įgyvendinti dėl netinkamų aplinkos sąlygų, kai kurios pasirodo nepakankamai pagrįstos ar jų įgyvendinimas pernelyg rizikingas. Taigi visos originalios mintys tarsi „perfiltruojamos“ per laikotarpio ypatumus, ir lieka tik tos, kurios gyvybingos būtent tomis sąlygomis. Šių idėjų visuma po truputį evoliucionuoja, kartais labiau atspindėdama praeito laikotarpio ypatumus, kartais kiek „užbėgdama“ į priekį. Todėl pasaulyje egzistuoja daugybė įmonių, kurios savo veiklą grindžia ir konservatyviomis, ir labai novatoriškomis idėjomis. Plačiausiai žinomos penkios verslo koncepcijos (tokia tvarka jas pasiūlė Kotleris, 1988) ir jomis pagrįstos verslo orientacijos: gamybos, prekės, pardavimo, marketingo, socialinio-etinio marketingo.

V. Dikčiaus straipsnyje „Verslo filosofijos: koncepcijos ir orientacijos“ aptinkame ir dar keletą marketingo koncepcijos įgyvendinimo būdų– vartotojo ir rinkos orientacijas.

Verslo strategijos įgyvendinimo komponentas yra gamyba, o šio komponento sudėtį numato marketingas. Gamyba– yra natūralių gamtos objektų perdirbimas siekiant suteikti jiems pageidautinas (specifines) vartojimo savybes (Hill 1985). Kitu požiūriu gamyba yra visuomenės kultūros išraiška,

atspindinti jos (t.y. visuomenės) santykį su natūra (t.y. su mus supančia gamta) (Kuvykaitė 2001). Na o marketingas- tai vartotojų poreikių tenkinimas mainų pagalba (Ablarovienė 2002).

Gamybos koncepcija gana paprasta: gaminat daugiau, kiekvienos atskiros prekės savikaina mažesnė, todėl prekę galima parduoti pigiau, negu tai daro konkurentai. Parduodama daugiau prekių, įmonė gauna daugiau pelno. Šis vėl naudojamas gamybai tobulinti (daugiausia inžinerine prasme) arba jos mastui didinti. Tai leidžia gaminti dar daugiau, taigi ir prekes atpiginti dar labiau. Žema prekių kaina sukuria nuolatinį įmonės konkurencinį pranašumą, grindžiamą nuolatiniu gamybos plėtojimu ir tobulinimu. Apie tokiomis idėjomis grindžiamą įmonę sakoma, kad ji yra gamybos orientacijos (V.Praniulis, 2000).

1 lentelė. Gamybos orientacijos apibūdinimas

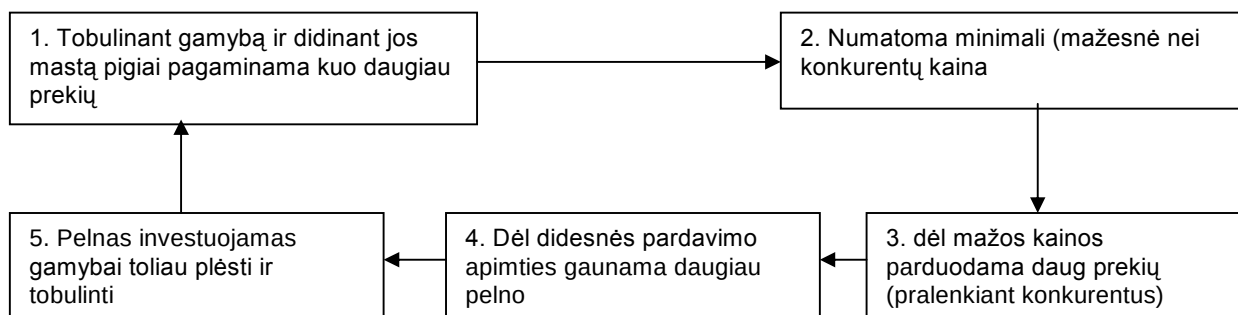
Autorius	Gamybos orientacijos apibrėžimas
Boone, 1992	verslo filosofija, koncentruojanti efektyvumą į kokybiškos prekės gamybą
Praniulis, 2000	įmonės pastangos siekti savo tikslų vis labiau tobulinat gamybos procesą ir didinat jos mastą, taip sumažinant prekių savikainą bei kainą
Lush, 1987	pirmiausias įmonės rūpestis– pagaminti tiek daug, kiek įmanoma, darant tai labai efektyviai
Dikčius, 1998	koncentruojasi į aukšto gamybos efektyvumo pasiekimą
Doil, 2003	gaminant daugiau, kiekvienos atskiros prekės savikaina mažesnė, todėl prekę galima parduoti pigiau, negu konkurentai

Gamybos orientacija gerai tinka tol, ko pirkėjai svarbiausiu prekių parinkimo kriterijumi laiko mažą kainą. Sėkmingai plėtoti verslą remiantis gamybos koncepcija yra nemažai galimybių, bet tam būtinos kelios prielaidos: turi egzistuoti techninės ir ekonominės sąlygos masiškai gaminti prekes, turi būti pakankamai daug jautrių kainai vartotojų, linkusių rinktis prekes visų pirma pagal kainą, konkuruojančios įmonės turi siūlyti tarpusavyje ne itin besiskiriančias (standartiškas) prekes. Gamybos orientacijos įmonės nuolat plėtoja veiklą dviem kryptimis: gamybos masto didinimo ir gamybos proceso tobulinimo. Gamybos mastą įprasta nusakyti keliais terminais: vienetinė gamyba (prekės tarpusavyje bent šiek tiek skiriasi) arba masinė gamyba (tarp trijų pastarųjų nusakyti tikslų ribų neįmanoma, skiriasi tik gaminamų partijų dydžiai).

Antroji gamybos orientacijos plėtojimo kryptis– gamybos proceso tobulinimas. Jis, be abejo

apima kuo įvairiausias technines bei organizacines priemones, tačiau ypatingas dėmesys skiriamas gamybos specializacijai ir gaminamų prekių standartizacijai. Keliant specializacijos lygį gaminama kuo mažiau skirtingų prekių– taip siekiama dar labiau sumažinti gamybos kaštus. Teigiamas tokių pastangų rezultatas– prekių atpigimas, neigiamas– gana menka prekių įvairovė, galinti tenkinti vartotojus tik esant tam tikram prekių deficitui (Praniulis 2000).

Nuosekliai laikantis gamybos orientacijos, susidaro tam tikras loginis ciklas, atspindintis pačią koncepcijos esmę (6 pav.).



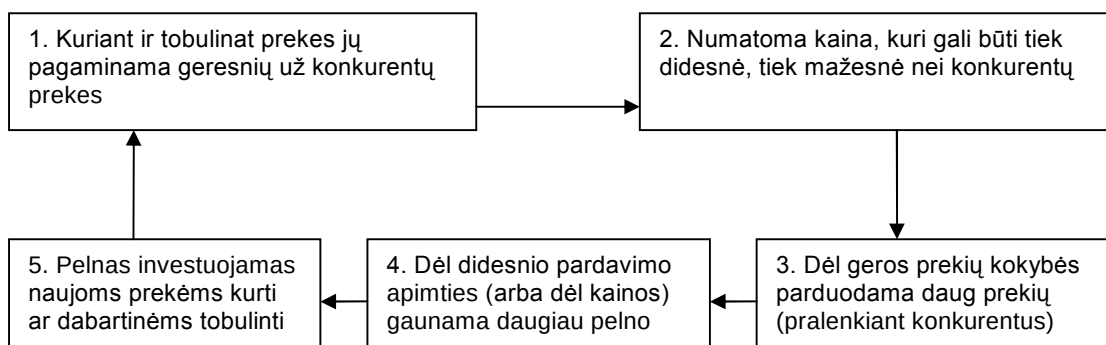
6 pav. Gamybos orientacija (pagal Praniulį ir kt. 2000)

Reikia pastebėti, kad gamyba turi ir dar vieną plėtojimo aspektą: gaminti naujas, daugiau ar kitokių vartojamųjų savybių turinčias prekes. Todėl įmonės, gamindamos naujas geresnes prekes, tikisi didesnio jų pirkimo. Šį gamybos koncepcijos aspektą geriausiai atspindi prekės orientacija.

Laikas parodė, kad gamybos tobulinimas svarbus tiek, kiek jis leidžia įgyti konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones. Akcentuojant gamybos mastą ar standartizaciją, tas pranašumas pasireiškia tik vienu pavidalu– maža prekių kaina. Kaip jau minėta, tai puikiai „veikia“ tol, kol yra daug jautrių kainai vartotojų, konkurentų siūlomos prekės gana panašios ir pasireiškia bent nedidelis prekių deficitas (Praniulis 2000).

Ilgainiui paaiškėjo, kad didžiulio masto, puikiai organizuota ir gana pigi gamyba– dar ne viskas. Vartotojams svarbi ne pati gamyba, o jos rezultatas– prekė. Taigi prekė ir jos kokybė yra tai, kas labiausiai domina vartotojus. Verslo pagrindas gali būti ne tik gamyba, bet jos rezultatas– prekė.

Prekės orientacija– tai tokia verslo orientacija, kurios esmę sudaro įmonės pastangos siekti savo tikslų gerinant prekės kokybę. Prekės orientacija teigia, kad vartotojas teiks pirmenybę toms prekėms, kurios siūlo geriausią kokybę, funkcionalumą ir privalumus. Visa energija sutelkiama į pastovų prekių tobulinimą (Praniulis, 2000). Pirmieji suinteresuoti sukurti, pagaminti ir parduoti kuo geresnių prekių, o antrieji– įsigyti ir vartoti būtent tokias



7 pav. Prekės orientacijos schema (pagal Praniulį ir kt. 2000)

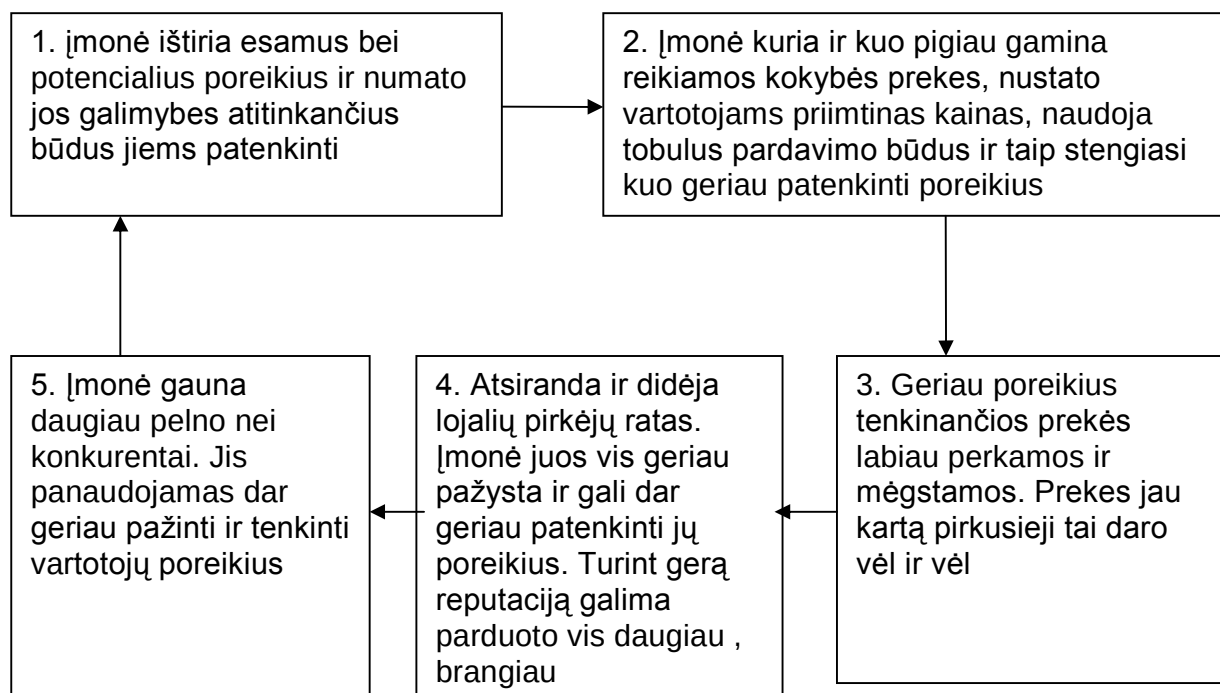
Geriausias prekes siūlanti įmonė pelnytai aplenkia konkurentus ir turi dar didesnių galimybių išskirti savo prekių kokybę. Tačiau vartotojai pajėgia pastebėti ir įvertinti kokybės gerinimą iki tam tikrų ribų. Taigi, pasiekus tam tikrą lygį, tolesnių tobulinimų vartotojai gali nepripažinti ir nenorėti už juos mokėti didesnės kainos.

Vartotojas negali profesionaliai išmanyti įvairių prekių savybių, specifikos, vartojimo niuansų ir t.t. Kartais vartotojai sutinka, kad prekė ar paslauga yra tobulesnė, tačiau to patobulinimo nelaiko reikšmingu. Dėl to jie nepradės vartoti nei naujų prekių, nei mokės už jas daugiau.

Prekės kokybe pagrįstas konkuravimas taip pat turi natūralias ribas. Kai žmonės naujų patobulinimų nepripažįsta, papildomų lėšų šiam darbui skirti nebeverta. Geriau jas panaudoti ieškant naujų konkuravimo būdų ar metodų.

Įmonei naudingiau ne daug parduoti vieną kartą, bet siekti ilgalaikių ir kuo pastovesnių rezultatų. Tai yra pradinė marketingo orientacijos idėja. Lojalus pirkėjas – tai pirkėjas, kuris nuolat teikia pirmenybę tam tikroms prekėms (lojalumas prekei) ar parduotuvėms (lojalumas pirkimo vietai). Turėti lojalių pirkėjų įmonei naudinga dėl kelių priežasčių: tokių nebereikia skatinti pirkti – jie jau yra išbandę prekę ir jos pardavimo sąlygas, nebereikia gaišti laiko ir dėti pastangų aiškinant prekės savybes – jos jau gerai žinomos. Lojalūs pirkėjai iš esmės prekių nebesirenka, jie iš anksto žino, ką pirs. Ši pirkėjų grupė beveik nekreipia dėmesio į konkurentų pasiūlymus, todėl jiems patinkanti įmonė tarp lojalių klientų gali jaustis beveik monopolininkė, t.y. šiek tiek diktuoti kainas, pardavimo sąlygas, kai kurias kokybės charakteristikas ir pan. (Aaker, 1990).

Marketingo koncepcijos esmė – orientuotis į vartotojų poreikius. Juos būtina išsiaiškinti, o jei reikia – ir pabaigti suformuoti, kad taptų parankūs įmonei. Tada daryti visa tai ką siūlė aukščiau išvardintos koncepcijos: pigiai pagaminti gerą ir kokybišką prekę bei sumaniai ją parduoti (8 pav.). Marketingo orientacijos strategija yra grindžiama vartotojų poreikių pažinimu ir jų tenkinimu.



8 pav. Marketingo orientacijos schema (pagal Praniulį ir kt. 2000)

2 lentelė. Marketingo orientacijos apibūdinimas

Autorius	Marketingo orientacijos apibrėžimas
Boone, 1992	visos įmonės vartotojo orientacija su tikslu pasiekti ilgalaikę sėkmę
Žvinklys, 2001	surasti nepatenkintus vartotojo poreikius ir pasistengti juos patenkinti, o maksimalus pelnas turi būti gautas maksimaliai tenkinant šiuos poreikius
Dikčius, 1998	įmonės filosofija, teigianti, jog įmonė visas pastangas sutelkia į vartotojų poreikių tenkinimą
Kotler, 1988	į vartotoją orientuota filosofija, kuri yra įdiegta ir integruota įmonėje, siekianti patenkinti vartotojus geriau, nei tai daro konkurentai ir pasiekti specifinius tikslus
Rachman, 1988	įmonė visas savo pastangas nukreipia į pirkėjų patenkinimą-pelningu būdu
Praniulis, 2000	įmonės pastangos siekti savo tikslų kuo geriau tenkinant vartotojų poreikius

Marketingo koncepcija: įtikti vartotojams yra tiesiog pelninga. Marketingo orientacija teikia daugiau dėmesio žmogui, tačiau to dėka tikisi gauti vartotojo pinigus už parduodamą prekę ar paslaugą.

Marketingo orientacijoje galima išskirti tris komponentus, kurie yra bendri beveik visiems apibrėžimams: orientacija į vartotoją, visų funkcijų integracija vartotojų poreikių tenkinimui, įmonės tikslų siekimas.

Visi šie marketingo koncepciją apibūdinantys teiginiai pagrindžia paprastą tiesą: įtikti vartotojams yra tiesiog pelninga. Taigi, kaip pastebime, atsirado kita konkuravimo veiksmų visuma, kuri pagrįsta marketingo orientacija. Tačiau marketingo koncepciją taip pat galima įgyvendinti per vartotojo ir rinkos orientacijas.

3 lentelė. Vartotojo orientacijos apibūdinimas

Autorius	Vartotojo orientacijos apibrėžimas
Abratt, 1989	vartotojo patalpinimas į įmonės strateginės veiklos centrą
Dikčius, 1998	Įmonės veikla bus sėkmingesnė, jei bus nustatyti vartotojų poreikiai ir norai, prieš nusprendžiant kokią prekę gaminti ir/ar parduoti

Vartotojo orientacija yra tik viena iš marketingo sudedamųjų dalių. Tačiau vartotojų poreikis išlieka įmonės marketingo orientacijos visų veiksmų atskaitos taškas.

Dėka konkurentų veiksmų vertinimo susiformavo rinkos orientacija. Tam įtakos turėjo tai, kad pagal ankstesnių koncepcijų ir orientacijų sampratą sėkmingai jas įgyvendinus, t.y. patenkinus vartotojų poreikius, būtų užtikrintas įmonės konkurencinis pranašumas ir pasiekti tikslai (pelnas).

4 lentelė. Rinkos orientacijos apibūdinimas

Autorius	Rinkos orientacijos apibrėžimas
Narver, 1990	tai organizacijos kultūra, kuri efektyviausiai ir efektingiausiai sukuria elgesį geresnei pirkėjo vertei sukurti
Kohli, 1990	rinkos informacija apie esamų ir potencialių vartotojų poreikius generavimas įmonės mastu, informacijos pateikimas įvairiems padaliniais, įmonės reagavimas į šią informaciją

Pagrindinis šios orientacijos aspektas yra rinkos informacija. Rinkos informacija įvertina išorinius marketingo faktorius (konkurenciją, teisinę, ekonominę ir kt.), kurie daro įtaką vartotojų poreikiams bei preferencijoms, ir vartotojų esamus bei būsimus poreikius. Rinkos orientacijoje visi padaliniai yra atsakingi už informacijos perdavimą kitiems padaliniams ir į šią informaciją turi būti reaguojama.

Mokslininkų A. Kohli ir B. Jaworski (1990) nuomone terminas „rinkos orientacija“ geriau tinka, nes jis rodo, kad ši verslo orientacija nėra vien tik marketingo skyriaus rūpestis, tuo būdu kiti skyriai ir padaliniai bus labiau linkę prisidėti prie orientacijos diegimo. Terminas atkreipia dėmesį į rinką, o rinką apjungia ir vartotojus, ir juos veikiančius kitus rinkos dalyvius. Tačiau anot kito mokslininko B. Sharpo (1991), rinkos orientacija žvelgia tik į vieną marketingo koncepcijos pusę, jos pagrindinis trūkumas yra tas, kad ji nekelia užduoties surasti optimalaus balanso tarp vartotojo poreikių ir įmonės tikslų bei galimybių, kai tuo tarpu marketingo orientacija besiremiančiai įmonei šis uždavinys – svarbiausias.

Praktinėje veikloje įmonės vadovai racionaliai ar intuityviai vadovaujasi, jų nuomone, tinkamiausia verslo koncepcija, t.y. savąja verslo samprata. Ši samprata per vadovų sprendimus ir veiksmus persikelia į įmonės strategiją ir įmonės veikla ima atitikti vadovų strateginę orientacijos esmę.

1.3 Požiūris į tiekėjus

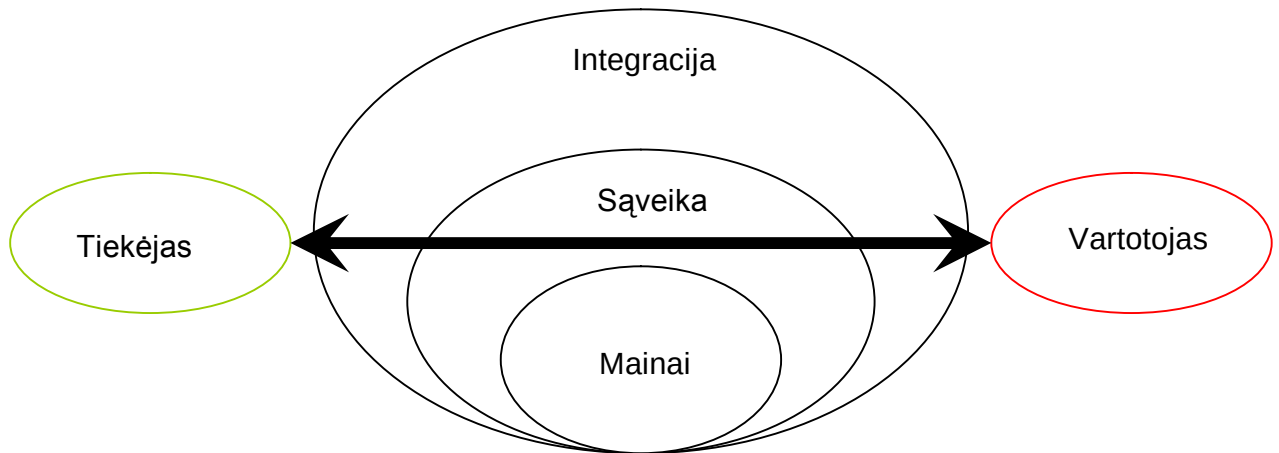
Visos įmonės vykdydamos savo veiklą susiduria su tiekėjais. Tiekėjai ūkio šakoje yra stiprus konkurencijos veiksnys, ypač kai jie sugeba išlaikyti aukštą siūlomos prekės kainą. Tačiau tiekėjų konkurencingumas mažėja, kuomet jų siūloma prekė yra standartinė, gaunama iš daugelio tiekėjų. Tiekėjų derėjimosi pozicijos yra silpnos, jei ta prekė yra orientuota į vieną pramonės šaką. Šiuo atveju tiekėjų sėkmė priklauso nuo pagrindinių jų pirkėjų klestėjimo.

Praeito šimtmečio pradžioje po pirmojo pasaulinio karo atsirado nauja gamybos vadybos sistema – fordizmas. Šios sistemos autorius buvo automobilių gamyklų savininkas Henry Fordas. Pagrindinis gamybos vadybos principas buvo vertikali visos įmonės struktūra. H. Fordas savo įmonės aprūpindavo viskuo, kas buvo reikalinga automobilių gamybai. Jis buvo savininkas geležies rūdų, anglies kasyklų, metalurgijos gamyklų bei įvairių transporto ir kt. įmonių. Taigi, svarbiausias šios sistemos privalumas buvo automobilių gamybai teikiamų medžiagų kokybės bei terminų užtikrinimas.

Marketingo disciplina ilgą laiką siūlė su tiekėjais elgtis itin griežtai, nes rinkos sąlygomis pasiūla beveik visada viršija paklausą. Paskutiniame dešimtmetyje marketingo požiūris į tiekėjus taip pat pasikeitė. Įmonės santykius su tiekėjais plačiai nagrinėja santykių marketingas. S. Hougaard ir M. Bjerre (2002) pabrėžia kad vartotojo ir tiekėjo santykiai sudaryti iš aibės mainų ir kontaktų, panaudojant sureguliuojamą mechanizmą šių šalių iniciatyvomis dėl ateities, paremtos abipusiu supratimu. Autoriai

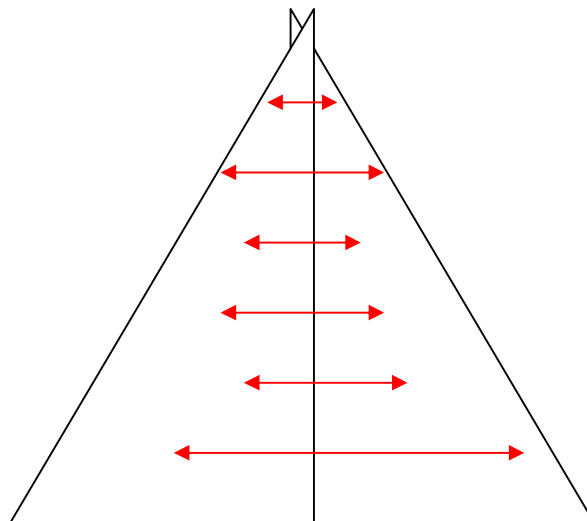
siūlo santykius su tiekėjais paversti į santykius, sukoncentruotus į partnerių integraciją (9 pav.).

Tiekėjo ir vartotojo santykių elementai yra pavaizduoti šiame paveiksle:



9 pav. Santykių elementai (pagal Hougard ir Bjerre, 2002)

Integracija– sąjungos plėtotė. Tai tiekėjo ir vartotojo santykiai, kuomet tiekėjas yra įsisavinęs vartotojo strategiją ir tikslus ir valdo, galbūt net ir vykdo vartotojo įmonės tiekimą, o gal net ir daugiau sričių. Ypatingai kompetentingas tiekėjas gali įtakoti net ir vartotojo strategijos formavimą. Tokius santykius iliustruoja šis paveikslas:



10 pav. Integracija– santykiai tarp tiekėjo ir vartotojo (Hougard ir Bjerre, 2002).

Dešinėje pusėje matome vartotojo trikampį kaip hierarchinį organizacijos modelį, o kairėje pusėje– tiekėjo. Vartotojas yra susijęs su tiekėju net per įmonės struktūrą, t.y. tiekėjui pasitraukus

vardotojo įmonės veikla kuriam laikui sutriktų. Tiekėjas yra suinteresuotas vartotojo sėkme, nes dalis jo verslo pilnai priklauso nuo vartotojo įmonės klestėjimo. Šie partnerių įsipareigojimai vienas kitam yra ypač dideli, galima sakyti įsipareigojimai pritraukti prie maksimumo.

Bendradarbiaujant pasyvi sąsaja perauga į integraciją. Integracija– tai idealūs santykiai tarp vartotojo ir tiekėjo. Visuotinėje kokybės vadyboje požiūris į tiekėjus pasižymi tuo, kad tiekėjai yra laikomi įmonės partneriais. P.Vanagas (2004) teigia, kad tiekėjai turi būti įmonės partneriai; jei jie tenkina įmonės poreikius, juos reikia įtraukti į bendrus įmonės projektus.

Bendradarbiaujant svarbu optimizuoti tiekėjų ir partnerių skaičių, nustatyti dvipusius ryšius tarp organizacijų atitinkamų lygmenų, bendradarbiauti su tiekėjais, atlikti tiekėjų galimybių tiekti nustatytus reikalavimus atitinkančius produktus monitoringą, skatinti tiekėjus įgyvendinti nuolatinio veiklos gerinimo programas bei dalyvauti kitose bendrose gerinimo programose, įtraukti tiekėjus į projektavimo ir kūrimo veiklą, įtraukti tiekėjus į pirkimo poreikių nustatymą ir bendros strategijos formavimą, įvertinti ir pripažinti tiekėjų ir partnerių pastangas bei pasiekimus ir juos apdovanoti.

1.4 Konkurencinių strategijų apžvalga

Įmonės, siekdamos efektyviai konkuruoti rinkoje, ieško pranašumų. Atvirai rinkos ekonomikai, būtina veiksminga ir sąžininga konkurencija. Konkurencija priverčia įmones tobulinti gamybinius procesus ir diegti naujoves, gerinti prekių ir paslaugų kokybę, ieškoti naujų rinkų ir kt. Viskas kas paslėpta rinkoje, atsiskleidžia tik dėl konkurencijos (Grebliauskas, 2001). Didėjant stipriai konkurencinei kovai rinkoje dabar jau nebepakanka mažesnės parduodamo produkto kainos, patogesnės pakuotės ir kt. Įmonei reikalingi tokie pranašumai, kurie būtų sunkiai prieinami konkurentams, tai gali būti specifinis produktas rinkoje, kuris būtų vertinamas kaip įmonės išskirtinis bruožas ar požymis. Įmonės rinkoje įvairiausiais būdais plėtoja ir stiprina konkurencingumą. Tai inovacijų diegimas, naujų produktų pateikimas į rinką. Realiai funkcionuojančioje rinkoje konkurencijos objektas yra prekė. Kiekvienos verslo įmonės pagrindinis strategijos tikslas– sukurti ir pateikti į rinką vartotojui paklausią prekę. Dažniausiai įmonių pagrindinis tikslas– tai maksimalus įmonės pelnas, bet, kaip teigia I. Maksvytienė ir J. Urbonas (2001), tai turėtų būti ne pagrindinis tikslas, o įmonės racionalios veiklos strategijos ir taktikos rezultatas. Pasak E. Smilgos ir A. Grebliausko (2000), konkuruoti– reiškia stiprinti savo padėtį kitų atžvilgiu. Pasak A. Žvirblio (2005), konkurencingumas dažniausiai apibūdinamas kaip prekės savybė tenkinti konkretaus pirkėjo poreikius konkrečiu laikotarpiu savo vartojamosiomis savybėmis bei atitinkamu įsigijimo ir eksportavimo išlaidų lygiu. Pagrindinis įmonės konkurencingumo rodiklis – tai įmonės įgyta rinkos dalis ir produktyvumas. Įmonių konkurencingumui įvertinti gali būti naudojama rodiklių sistema ar apibendrinantys

(integraliniai) rodikliai. Taigi, gerai parinkta kiekybinių ir kokybinių vertinimo rodiklių sistema leidžianti visapusiškai apibūdinti įmonės strateginę bei konkurencinę pajėgumą, nurodo, kad įmonės konkurencinis pranašumas yra rinkos patrauklumo ir joje turimos konkurencinės pozicijos funkcija (Mockuvienė, Kazragytė, 2005). Rinkoje turima pozicija priklauso nuo įmonės pasirinkimo iš dviejų pagrindinių alternatyvų: mažesnių veiklos sąnaudų arba diferenciacijos, išskirtinumo pirkėjų atžvilgiu.

Lietuvos pieno perdirbimo įmonės yra pasiekusios aukštą konkurencijos lygį. Tai įmonių grupės: AB „Rokiškio sūris“, AB „Pieno žvaigždės“, AB „Žemaitijos pienas“, AB „Vilkyčių pieninė“ bei turinčios savo filialus.

Lietuvos pienininkystės ūkio šaka yra labai konkurencinga ir tam konkurencingumui įtaką daro įmonių pelningumas, kurį lemia perkamo pieno savikainos ir produkto pardavimo kainos. Pastarąjį veiksnių sąlygoja pagaminto pieno kokybė. Įmonė sugeba konkuruoti rinkoje ir tai priklauso nuo gaminamo produkto kokybės. Stiprioje konkurencinėje rinkoje įmonei labai svarbu orientuotis į vartotojų poreikius.

Kiekviena įmonė turi išanalizuoti rinką: kokią produkciją gaminti?, kiek jos gaminti?, kam ją gaminti? ir kokiomis kainomis parduoti. Tiksliai rinkos ir konkurentų analizė padeda nustatyti produkcijos pardavimo struktūrą, pelningumą, numatyti rinkos kaitas. Lietuvoje esančios pieno perdirbimo įmonės pateikia vartotojams labai platų pieno produktų asortimentą vietinėje rinkoje. Konkurencija vyksta tarp atskirų prekių ar prekių grupių. Pieno produktai yra trumpalaikio vartojimo prekė, todėl kiekviena įmonė skiria didžiausią dėmesį gaminamo produkto kokybei. Pieno produktų vartotojai yra įvairaus amžiaus, pradedant nuo kūdikių iki senyvo amžiaus žmonių. Pieno produktų rinkoje kiekviena įmonė stengiasi pateikti kuo kokybiškesnes prekes, išlaikyti ar išsididinti užimtos rinkos dalį, plėsti prekių asortimentą, tam panaudodama savo prekinis ženklus (raides, žodžius, ir kt.) ir siekia išskirti savo prekes iš konkurentų prekių.

Įmonės konkurencinis pranašumas jau formuojamas pradedant pieno supirkimo grandyje. Vėliau šis procesas persikelia į produktų gamybą, marketingą, įmonės valdymą ir kitą verslo veiklą. Norint didinti įmonės konkurencinį pranašumą, būtina orientuotis į vartotojo poreikius, kaip antai kokybė, produkto pateikimas į rinką, pakuotės patrauklumas, prekės išskirtinumas, ir galiausiai, produkto kokybės bei kainos santykis.

M. E. Porter išskiria tris strategijos formavimo kryptis: susijusi su lyderiavimo pasiekimu, minimizuojant gamybos išlaidas, susijusi su gaminamos produkcijos specializacija, susijusi su konkrečiau rinkos segmento pasirinkimu ir įmonės jėgų į jį sukoncentravimu. Įmonė gali pasirinkti tris veiklos kryptis: stengtis mažinti gamybos kaštus, specializuotis gaminiu gamyboje, naudoti išvardintų krypčių derinį.

Visa M.E.Porter (1980) sukurtoji konkurencinio pranašumo teorija grindžiama teze, kad toks

pranašumas yra pasiekiamas, pateikiant vartotojui didesnę vertę. M.E.Porter konkurencinio pranašumo įgijimo budus sujungia su veiklos apimties išraiška ir formuluoja tris pagrindines tokio pranašumo įgijimo bendrąsias strategijas: žemesnės kainos, diferenciacijos ir koncentracijos.

1.5 Konkurencinės strategijos formavimo modelių apžvalga

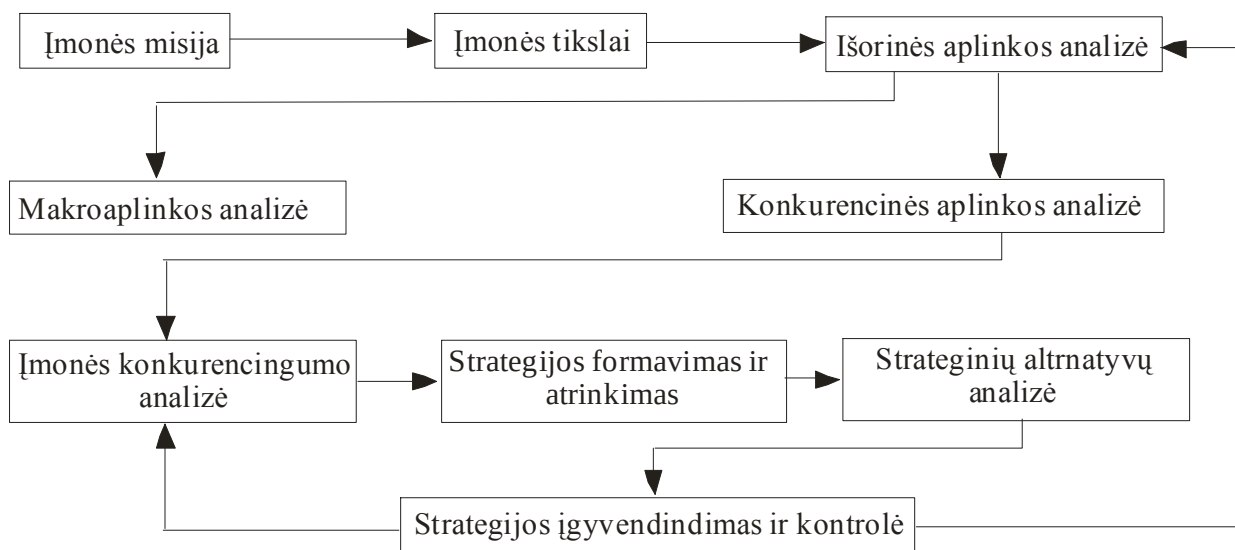
Strategijos formavimas yra procesas, per kurį apsisprendžiama dėl įmonės strateginių tikslų ir jų siekimo būdų. Strategijos pasirinkimas nėra tik paprastas alternatyvų įvertinimas ir geriausios iš jų radimas. R.Jucevicius (1998) įvardija verslo strategijos pagrindinę paskirtį– įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus konkrečioje veikloje.

Kuriant šią strategiją, tenka realizuoti keturis pagrindinius uždavinius:

- 1) Suteikti visai veiklai prasmingumą.
- 2) Atlikti strateginės ir operatyvinės verslo situacijos analizę.
- 3) Parinkti tinkamą strategiją, suformuluojant pagrindinį konkurencinio pranašumo įgijimo Principą.
- 4) Numatyti veiklos akcentus, kuriais bus remiamasi, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą.

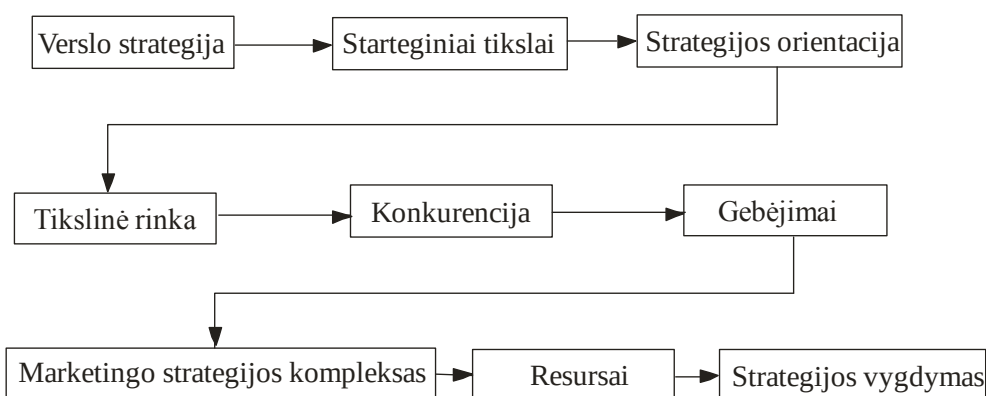
Remiantis išplėstu tradiciniu konkurencinės strategijos formavimo modeliu, kuriant konkurencinę strategiją reikia realizuoti tokius pagrindinius uždavinius (Jucevičius, 1998): prieš pradedama formuoti įmonės strategiją, įmonė turi suformuoti įmonės misiją, kuri apimtų ilgalaikius verslo siekius, tolesnis žingsnis formuojant strategiją– atlikti aplinkos analizę, kuri apima makroaplinkos ir konkurencinės aplinkos analizę, ir įvertinti įmonės strateginę būklę (konkurencingumą), toliau įmonės vadovybė turi parinkti tinkamą strategiją, suformuluodama pagrindinį konkurencinio pranašumo įgijimo principą, numatyti veiklos akcentus, kuriais bus remiamasi, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą, kainą, lankstumą, novatoriškumą, žmoniškuosius resursus ar kita, ir paskutinis etapas– strategijos įgyvendinimas ir kontrolė, kuriame įvertinama ar pasirinkta strategija buvo tinkamai įgyvendinta. Jei užsibrėžti tikslai buvo pasiekti, tuo ir baigiasi strategijos įgyvendinimas. Tačiau, jei įgyvendinama strategija, įmonė susiduria su kokiomis nors problemomis, tuomet bandoma ieškoti, kokios yra to priežastys (11 pav.).

S. Dibb, L. Simkin, M. Pride ir O.C. Ferrel (1997) pateikia tipinį marketingo strategijos elementų išsidėstymą (12 pav.). Pasirinkta verslo strategija nurodo kompanijos esminius tikslus, t.y. veiklos sritį, resursus ir siekius. Tuo tarpu strateginiai tikslai numato norimą užimti tam tikros rinkos dalį. Tam kad įgyti siekiamas pozicijas, nustatoma strateginė orientacija. Čia reikia atsakyti į klausimą kurias savybes pasitelkiant bus siekiama tikslų: konkuruojant kaina, kiekiu, kokybe, o gal inovacijomis? Toliau nustatoma tikslinė rinka ir konkurentų pozicijos bei strategijos.



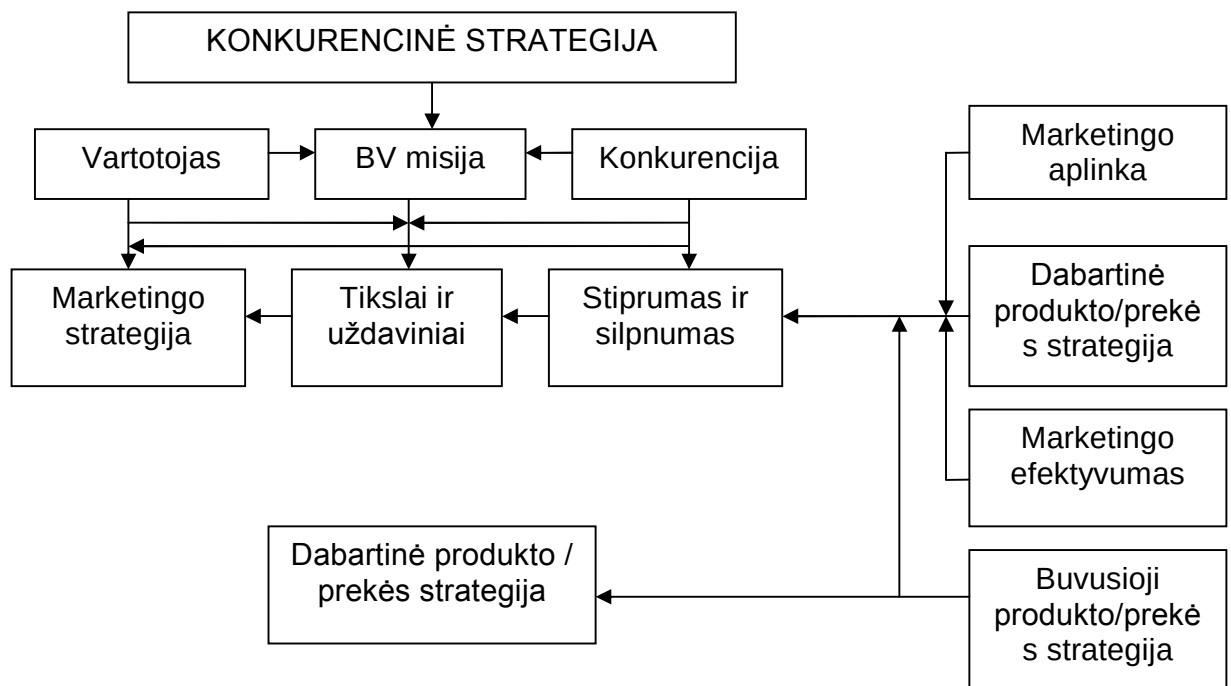
11 pav. Konkurencinės strategijos formavimo procesas (Jucevičius, 1998).

Įmonė turi įvertinti savo galimybes pasiekti numatytiems tikslams. Ji turi ištirti savo gebėjimus per vartotojų poreikių patenkinimą ir konkurentų veiksmų prizmę. Tai atlikus formuluojamas marketingo kompleksas. Sekančiu etapu sutelkiami įmonės resursai. Tai būtų firmos struktūra, sistema bei politika, profesionalumas, o taip pat ir išipareigojimų vykdymas, strategijos suvokimas. Ir galiausiai vykdoma nustatyta strategija, įgyvendinant numatytas užduotis, kontroliuojant jos efektyvumą.



12 pav. Strategijos komponentai (Dibb ir kt, 1997).

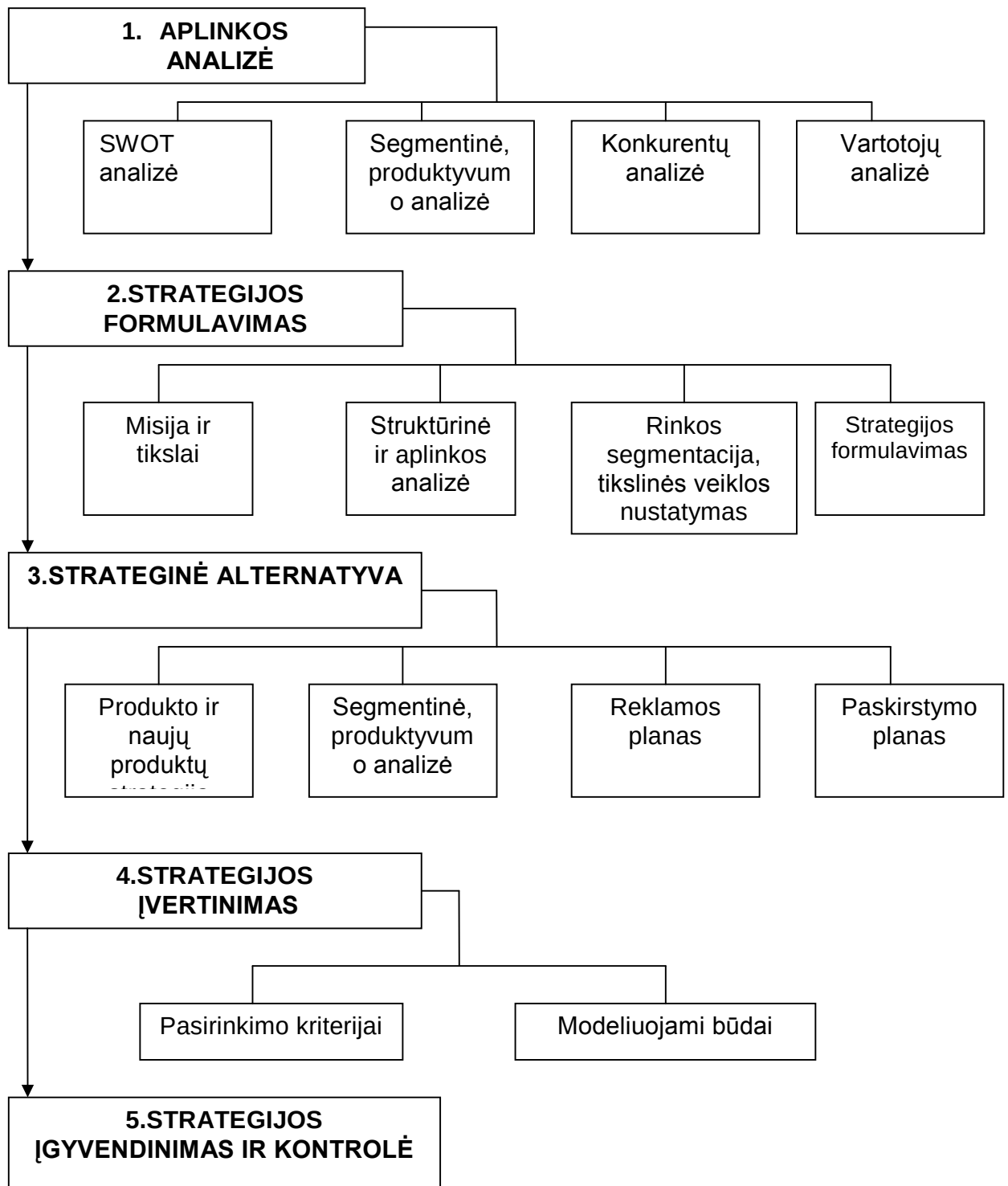
Marketingo strategijos formavimas – tai sudėtingas proceso valdymas (kūrimas). Šis procesas apima keletą nuoseklių etapų (12 pav). Šie etapai giminingi įmonės verslo strategijai, nes marketingo strategija įmonėje yra viena reikšmingiausių funkcinų strategijų. Taip pat jų kūrimas yra bendras procesas, kadangi juos vienija įmonės tikslai.



13 pav. Strategijos kūrimo procesas (Jain, 1993).

Labai detalus marketingo strategijos planas pagal G.P.Gilligan (2003). Čia išskiriamos penkios strategijos rengimo stadijos: analizė, strategijos formulavimas, strateginės alternatyvos pasirinkimas, strategijos įvertinimas bei strategijos įgyvendinimas ir kontrolė. Prie kiekvienos stadijos rašomi veiksmai, kuriuos reikia atlikti kuriant strategiją.

Šiame modelyje atsiranda toks etapas kaip strategijos alternatyvos pasirinkimas. Jis leidžia išdėstyti strategijas pagal marketingo komplekso elementus ir išsirinkti tinkamiausią. Dauguma autorių kaip ir Gilligan įmonės viziją ir misiją išskiria po strateginės analizės. Struktūriškai modelis tinkamas tik trūksta grįžtamojo ryšio tarp įgyvendinimo ir kontrolės bei pirmosios stadijos, nes jeigu kontrolės metu pamatome, kad strategija nepadeda siekti užsibrėžtų tikslų, turime ją iš naujo peržiūrėti.

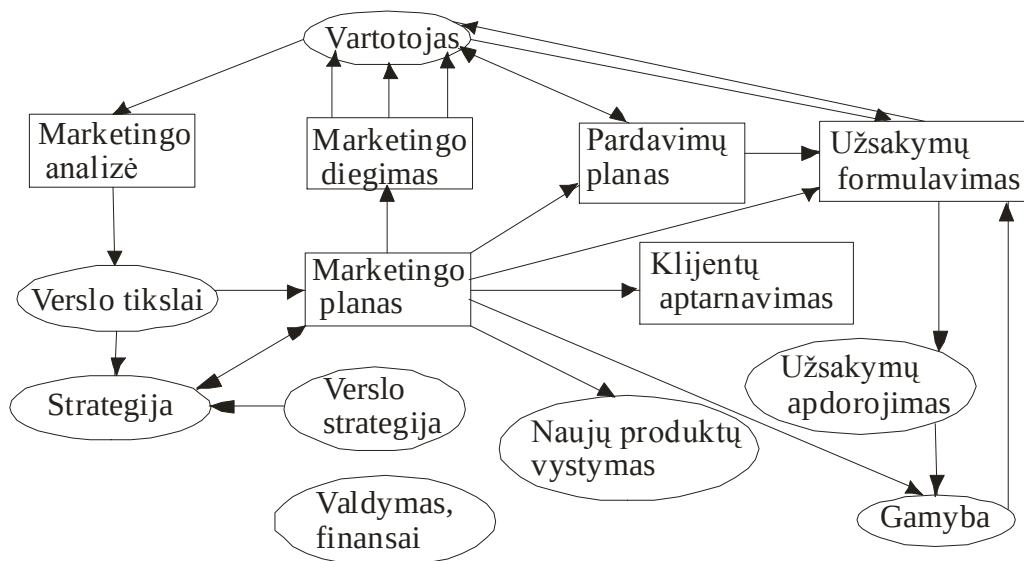


14 pav. Marketingo strategijos rengimas (pagal Gilligan, 2003)

Norint sukurti aktualų ir dabartinės rinkos tendencijas atitinkantį verslo strategijos modelį nepakanka teorinio strategijų suvokimo. Norint, kad strategija būtų pritaikyta konkrečiai verslo sričiai, yra būtina atlikti rinkos analizę pasirinktu mastu. Rinkos analizė turėtų atspindėti pagrindinių rinkų tendencijas, tam, kad susidaryti aiškų vaizdą apie prioritetinius produktus bei jų vystymosi kryptis.

Dar vienas svarbus uždavinys – identifikuoti, kokie ekonominiai rodikliai turi įtakos nustatytos rinkos vystymuisi, į ką reikėtų atsižvelgti įmonės vadovams prieš kuriant strategiją bei ją įgyvendinant. Kaip teigia Williams ir Mullin (2008) strateginė pozicija turi būti nuolat atnaujinama, kitaip verslas ateitis neturi.

Įmonės marketingo strateginis planas yra priemonė bendrai įmonės strategijai įgyvendinti, todėl siejamas su strateginiais įmonės planais. Įmonės strategija neturi tapti pradiniu marketingo strategijos tašku, ji yra gairė visiems marketingo strategijos kūrimo etapams. Marketingo reikšmė verslui matoma nuo pagrindinių tikslų iškėlimo, jų skaidymo ir alternatyvų svarstymo iki strategijų atrankos kol sudaromas marketingo strategijos planas (15 pav).

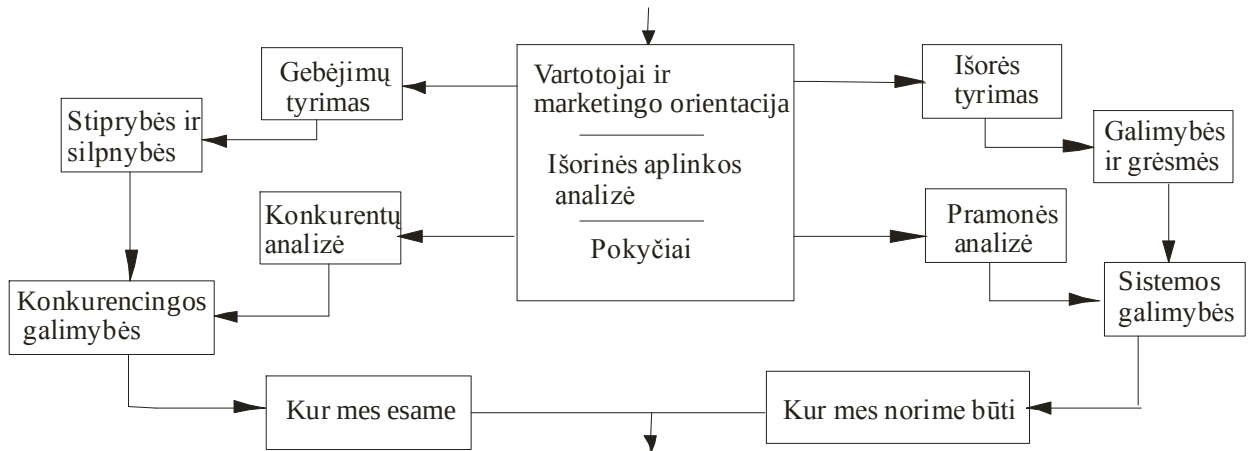


15 pav. Marketingo vieta versle (Williams, Mullin, 2008)

Verslo valdymas bei finansai tiesiogiai nekontaktuoja su klientais (nebent atsiskaitymuose). Tuo tarpu marketingas tarpininkauja tarp visų verslo sudedamųjų dalių: aplinkos analizės, klientų poreikių patenkinimo ir gamybos.

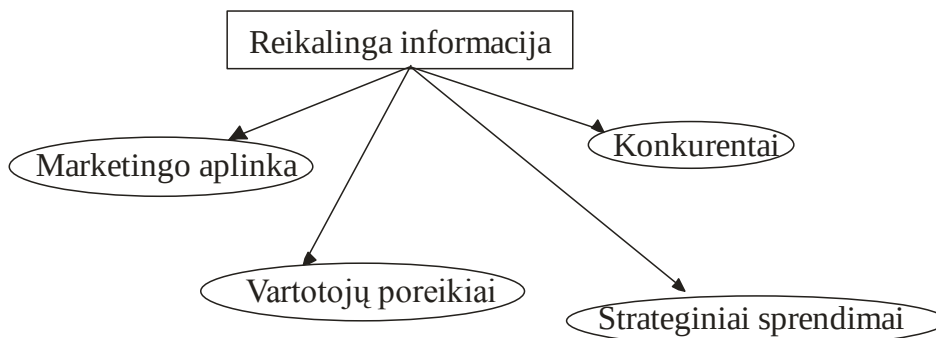
Norint suformuluoti marketingo strategiją reikia surasti atsakymus į keturis pagrindinius klausimus: kur mes esame dabar, kur mes norime būti, kaip ten patekti, kaip tai padaryti? Savaime suprantama, kad bet kokia organizacija orientuojasi į tam tikrų vartotojų poreikių patenkinimą, tačiau

to nepakanka sėkmingo verslo vystymui. Išorinės aplinkos tyrimas parodo įmonės užimamas pozicijas rinkoje (16 pav).



16 pav. Išorinė aplinka (Fifield, 1998).

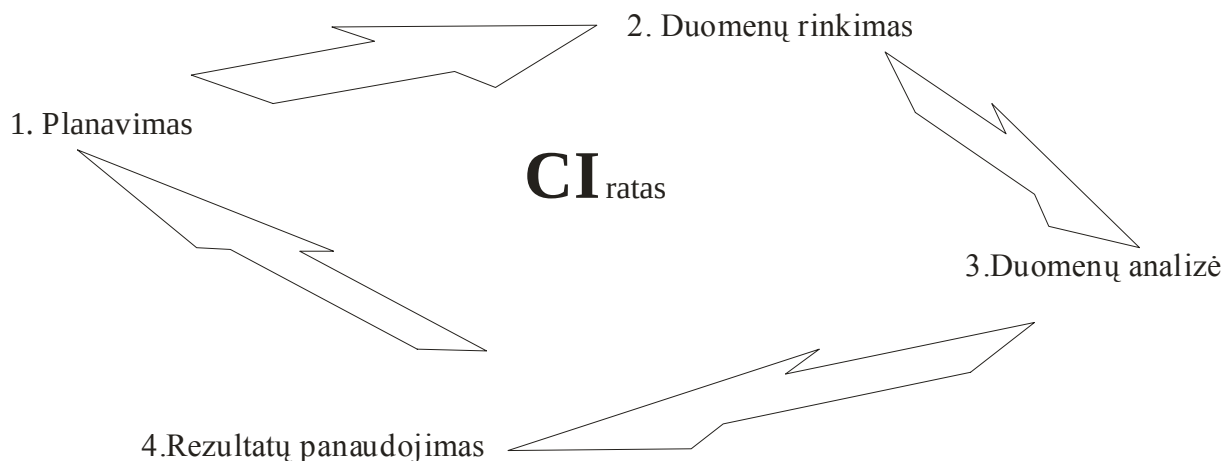
P. Kotleris ir G. Armstrongas (1993) pabrėžia aplinkos analizės svarbą. Įmonės konkuruoja socialinėje, teisinėje, kultūrinėje, technologinėje bei konkurencinėje aplinkoje (16 pav.). Didelė aplinkos įtaka reikalauja platesnių tyrimų. Vartotojų poreikių tyrimas nurodo tikslinės rinkos kryptį. Reikia turėti omenyje, kad inovatyvios kompanijos tiria ne tik konkurentų strategijas, bet atlieka ir tiesioginį produktų tyrimą (pačių prekių savybių analizę).



17 pav. Reikalinga informacija (Kotler, Armstrong, 1993).

Analizuojant marketingo strategijos principus svarbu suvokti kokius strategijos elementus kad būtų užtikrinti tikslinės rinkos vartotojų poreikiai, ir įsitikinti kad tai bus padaryta geriau už konkurentus.

G.Drummond ir J. Ensor (2001) suformulavo konkurencijos tyrimo ratą (CI). Pagal šį visų tyrimų tyrimų informacija suvedama į vieną sistemą. Ratas pradamas nuo informacijos poreikio nustatymo ir reikiamos analizės plano. Pagal šį planą atskiri duomenys sisteminami iki nuoseklios informacijos.



18 pav. Konkurencijos tyrimo ratas (Drummond, Ensor, 2001).

1.6 Konkurencinės strategijos formavimo modelių lyginamoji analizė

Šiuo metu Lietuvoje veikia keletas stambių pieno perdirbimo įmonių. Tai ūkiai, sugebėję atlaikyti ekonominės santvarkos pasikeitimą, bei išplėtę savo veiklą į kitas pasaulio šalis. Šios įmonės turi išvystę stiprias gamybines bazines, tad marketingo veikla pagrįdė nukreipiama realizacijos linkme. Nestabili 2007–2008 metų situacija šiame pramonės sektoriuje įmones verčia operatyviai reaguoti į esamą padėtį, sutelkiant pajėgumus į vartotojų poreikių tenkinimą. Esminis uždavinys yra „pririšti“ vartotoją prie savo produkcijos ir užsitikrinti jo lojalumą.

Nežiūrint į tai, kad didžiosios Lietuvos pieno perdirbimo įmonės pakankamai gerai išitvirtinę rinkoje, konkurencija tarpusavyje jas nuolat verčia kurti strategijas savo pozicijų gerinimui.

Teorinis modelis sudaromas išanalizuotų autorių teorijų pagrindu.

Dažniausiai strategijos kūrimas padedamas nuo misijos formulavimo. Taip padaryta nagrinėjamuose Jucevičiaus ir Jain modeliuose. Dibb ir kt. (1997) modelyje misija apibrėžiama kaip bendroji verslo strategija.

Pagal P. Mooney (1996), misija turi atsakyti į tris klausimus: kas yra verslas, kodėl verslas egzistuoja, kokia unikalia ir išskirtine kompetencija turi verslas, kokia ypatinga frančize (specialia teise/privilegija, pvz., naudoti firmos ženklą arba atlikti garantines paslaugas pagal firmos standartus) ar niša susitelks verslas? Misija yra tiek vidinis, tiek išorinis organizacijos įvaizdis. Verslo misija nustatoma remiantis pirkėjų interesais, poreikiais ir užsakymais.

G.P. Gilligan (2003) misiją kartu su tikslais pateikia po visapusiškos aplinkos analizės, kaip strategijos formulavimo sudedamąją dalį. Pagal kitus modelius tikslai nuosekliai formuluojami po misijos nustatymo.

5 lentelė. Konkurencinės strategijos formavimo modelių lyginamoji analizė

	<i>Autoriai</i>			
	Dibb ir kt., 1997	Jucevičius, 1998	Jain, 1993	Giligan, 2003
Verslo tikslai	•		•	
Misija		•	•	
Strateginiai tikslai	•	•		
Strategijos orientacija	•			
Tikslinė rinka	•			
Išorinės aplinkos analizė		•	•	•
Konkrečios aplinkos analizė	•	•		
Konkrečingumo analizė	•	•	•	•
Strategijos(komplekso) formavimas	•	•	•	•
Alternatyvų formavimas				•
Alternatyvų vertinimas		•		•
Išteklių paieška	•			
Strategijos įgyvendinimas ir kontrolė	•	•		•

Misija niekada netampa konkrečia ir kiekybiškai išreikšta užduotimi, nes jos paskirtis– tikslai nusakyti įmonės veiklos kryptį ir raidos principus. O konkretesnės veiklos gairės apibrėžiamos formuluojant įmonės tikslus.

Įmonės tikslai– išmatuojamais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais nusakytos užduotys kuriais numatoma įvykdyti per tam tikrą laiką. Įmonės tikslai atspindi tą pačią įmonės veiklos kryptį, kuri nusakoma jos misijoje. Kad tikslai duotu įmonei konkrečią naudą, jie turi turėti tokias charakteristikas:

- Tikslai turi būti konkretūs ir išmatuojami. Vadovybė, išreikšdama tikslus konkrečiais duomenimis, gali tiksliai įvertinti darbo sėkmę. Kitų lygių vadovai, turėdami orientyrą, galės daugiau jėgų skirti darbui minėta kryptimi. Bus lengviau nustatyti ar įmonė deda visas pastangas siekdama užsibrėžtu tikslu.

- Tikslai turi būti pasiekiami. Nustatytas rezultatas, pvz. pelno didinimas, didinant gamybos apimtį ar mažinant išlaidas, aktyvus rinkos plėtimas ar užimto segmento išlaikymas ir pan. Tada jie didina įmonės efektyvumą, nes dauguma žmonių nori greičiau matyti darbo rezultatus. Tikslai, pranokstantys įmonės galimybes dėl išteklių stokos ar dėl išorinių veiksnių įtakos, gali baigtis katastrofa. Jeigu tikslai nepasiekiami, silpna yra žmonių motyvacija, o tai užkerta kelią sėkmei.

• Tikslai turi tarpusavyje palaikyti vienas kitą, tai yra vieno tikslo siekimas neturi trukdyti siekti kito tikslo. Tikslai diferencijuojami pagal turinį, dydį, pasiekimo terminus ir alternatyvas, įgyvendinimo terminus ir priemones, išteklius.

Sekantis bendras žingsnis formuojant strategiją yra įmonės aplinkos analizė, kuri apima makroaplinkos ir ūkio šakos bei konkurencinės padėties analizę. Norint priimti efektyvius strateginius sprendimus, labai svarbu pažinti aplinkos jėgas, jas įvertinti bei nustatyti jų reikšimosi tendencijas. Dažniausiai tai pasiekama marketingo tyrimais, ypač mikroaplinkos lygmenyje. Tačiau įmonės aplinką būtina tirti ir makrolygiu, kadangi makroaplinkos veiksniai veikia ne tik mikroaplinkos subjektus, bet ir tiesiogiai įmonės veiklos plėtojimą bei rezultatus. Makroaplinka– tai faktoriai ir jėgos, kurie įtakoja visu ekonomikos šakų ūkinius subjektus. Tai politiniai-teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai faktoriai (PEST).

Politinio - teisinio, ekonominio, socialinio ir technologinio (PEST) makroaplinkos aspektu analizė suteikia platesnį, į aplinką orientuotą įmonės situacijos vaizdą. Šie makroaplinkos komponentai sąlygoja vadinamuosius nekontroliuojamus veiksmus, kurie turi įtakos įmonės veiklai tačiau pati įmonė negali jų valdyti. Įmonių sprendimai, susiję su konkurencine aplinka rinkoje, lemiantys jų konkurencinę padėtį, gali būti klaidingi neįvertinus šių veiksmų poveikio.

Apibendrinant modelius, autoriai vieningai nustato, kad organizacija iš esmės įvertinusi makroaplinką, turi detaliai išanalizuoti ir ūkio šakos aplinką. Analizuojamų strategijų paskirtis– pranašumo prieš konkurentus įgijimas. Šiam tikslui pasiekti autoriai konkurencinę strategiją formuoja strategijos rengimo etapų (Jucevičius ir Gillian), arba strategijos formavimo proceso pagalba (Jein bei Dobb ir kt).

Siekiant įgyvendinti marketingo strategiją būtina sudaryti veiksmų programą atsakančia į klausimus: kas bus padaryta, kada bus padaryta, kas tai darys, kiek tai kainuos?

Sudaromas marketingo strategijos biudžetas (skirstomi ištekliai): paskirstomos lėšos skirtos strategijos vykdytojams ir rengėjams, bei priemonėms jos įgyvendinimui. Kaip atskiras strategijos formulavimo etapas, šis veiksmas įvardintas tik viename iš nagrinėtų modelių. Paprastai resursų yra savaime suprantama strategijos įgyvendinimo komponentė.

Suformavus veiksmų programą ir biudžetą, pradėjus taikyti naują strategiją būtina ją nuolatos kontroliuoti (6 lentelė).

Pirmajame o kontrolės etape lyginamos esama ir planuojama situacija. Pardavimų analizė, išteklių, sąnaudų analizė. Taip pat nuolatos analizuojami vartotojai, jų požiūris bei pageidaujami veiksniai, pasikeitimai ir t.t.

Antrajame etape vykdoma pelno kontrolė– apskaičiuojamas pelningumas prekei, rinkos segmentui, prekių pateikimo kanalams ir t.t. būtina įvertinti aspektus, kuriuose reikia daugiau lėšų,

kuriuose mažiau. Ir paskutinis etapas– strategijos kontrolė– tai veiklos efektyvumo įvertinimas. Įmonė nuolatos turi tirti rinką, konkurentus, domėtis mokslo pasiekimais ir naujovėmis.

6 lentelė. Kontrolės tipai (pagal Kotler, 2003)

Kontrolės tipai	Kontrolės tikslas	Kontrolės metodai
Metinių planų vykdymo kontrolė	Įsitikinti ar bus gauti numatytieji rezultatai	Pardavimų analizė; rinkos segmentų analizė; marketingo išlaidų ir pardavimų masto santykio analizė; vartotojų nuomonės tyrimas.
Pelno kontrolė	Nustatyti įmanomas pajamas bei sąnaudas	Pelningumas pagal prekes, rinkos segmentus, pateikimo kanalus, užsakymų mastą.
Strategijos kontrolė	Nustatyti, ar įmonė naudojo efektyviausias galimybes	auditas

Vienas pagrindinių strateginės kontrolės veiksnių yra kokybė, nes tai svarbi vartotojų pasitenkinimo produktu sąlyga.

Strateginis veiklos rūšių parinkimas ne tik suformuoja konkurencinius pranašumus, bet ir įgalina juos išlaikyti. Kuo labiau įmonės padėtis šakoje bus vieninga ir vienos veiklos rūšys stiprins kitas, tuo pastovesni bus jos konkurenciniai pranašumai.

1.7 Teorinis procedūrinis konkurencinės strategijos formavimo modelis

Remiantis atlikta analize, žinoma kad misija yra pagrindinis įmonės tikslas, todėl strateginio planavimo procesas prasideda nuo šio tikslo- Įmonės misijos formavimo.

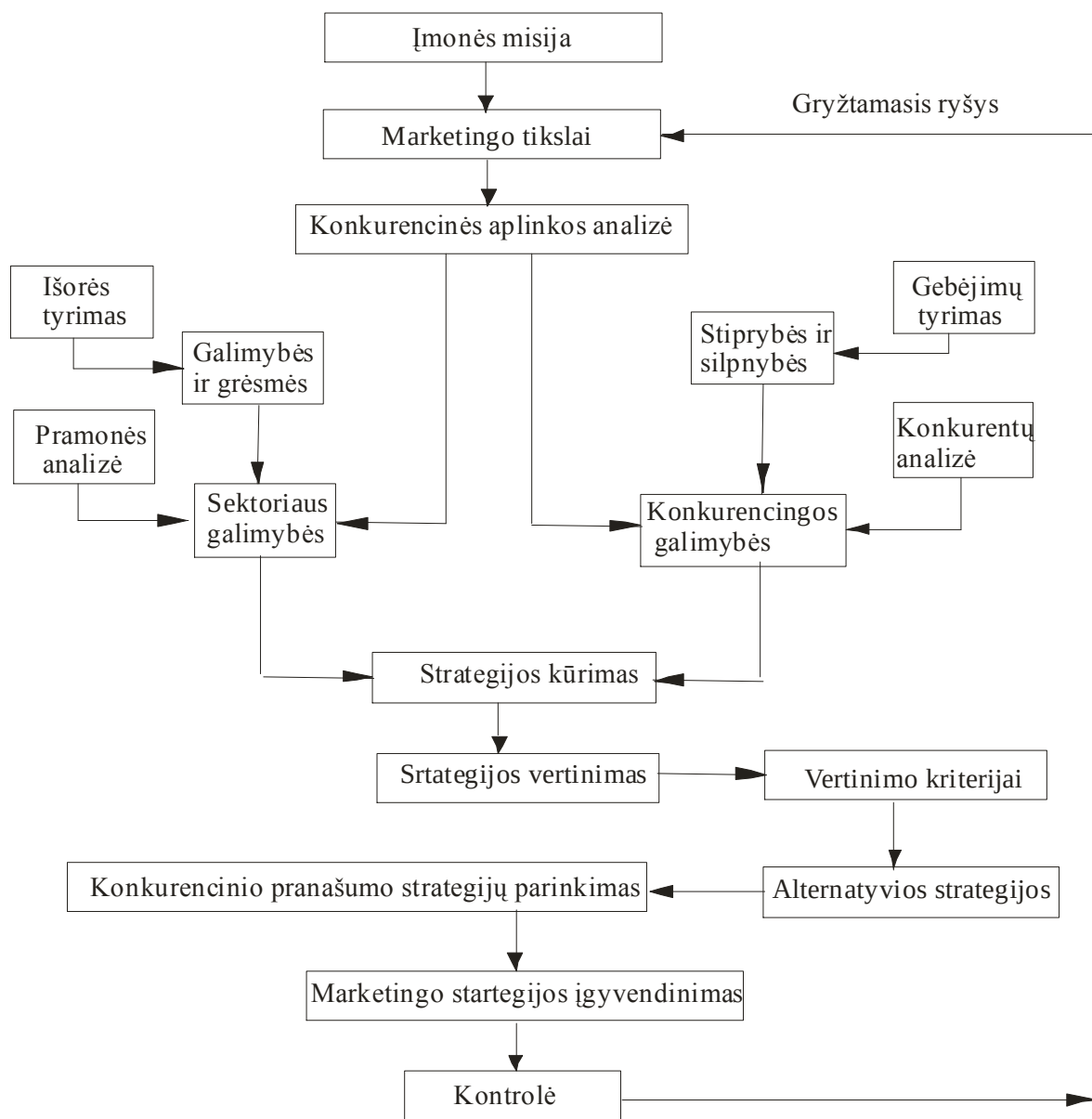
Antrasis strateginio planavimo etapas– tikslų nustatymas. Šiame etape, remiantis pirmojoje strateginio planavimo etapo stadijoje suformuluota įmonės misija, numatomi pagrindiniai įmonės tikslai.

Numačius konkrečius įmonės tikslus pereinama prie aplinkos analizės. Remiantis aptartais modeliais, bei atsakydama į temą sekančiu etapu siūlau atlikti konkurencinės aplinkos analizę. Tam pasitelkiu Fifield (1998) išorinės aplinkos analizės etapus.

Pagal bendrą nuoseklumą, konkurencinės strategijos kūrimą išskirstau į strategijos formavimą ir vertinimą. Vertinimas vykdomas pagal nustatytus kriterijus, iškeliančius konkurencingiausią strategiją.

Įgyvendinant strategiją būtina ją kontroliuoti. Strategijos įgyvendinimas baigia ciklą, todėl kontrolė atliekama vertinant rezultatus. Įvertinus, kaip įgyvendinta strategija, galima nustatyti nesėkmių priežastis ir išsiaiškinti, kodėl nebuvo pašalintos atsiradusios kliūtis. Šios išvados bus naudingos ateityje planuojant įmonės veiklą, todėl mano pateiktame modelyje yra grįžtamasis ryšis su

įmonės strateginiais tikslais. Pasirenkant marketingo strategiją konkurencingumui didinti, būtina įvertinti verslo aplinką. Strategijos, kurios gali būti pritaikomos besikeičiančioms sąlygoms, yra geriausios iš visų alternatyvų.



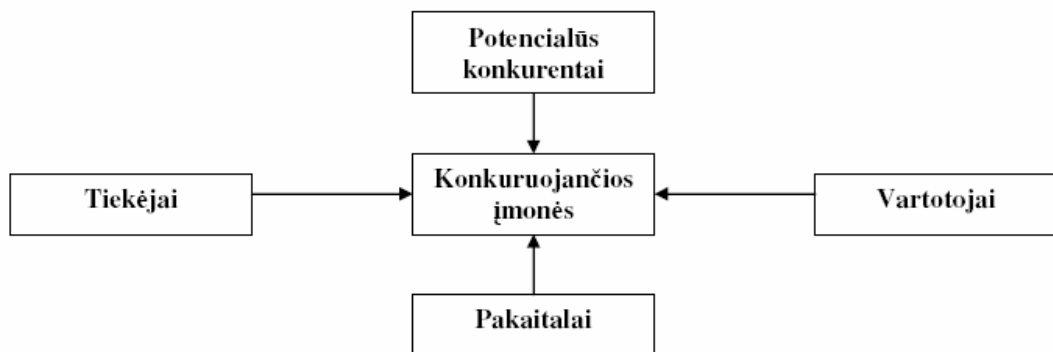
19 pav. Teorinis procedūrinis konkurencinės strategijos modelis (pagal Dibb ir kt., 1997; Jain, 1993; Jucevičių, 1998; Gillian, 2003; Fifield, 1998).

2. LIETUVOS PIENO PERDIRBIMO SEKTORIAUS KONKURENCINGUMO TYRIMAS

Vienas populiariausių bei dažniausiai naudojamų konkurencingumo tyrimo modelių yra M. Porterio sukurtas penkių konkurencinių jėgų modelis. Šis mokslininkas pasiūlė naują konkurencingumo koncepciją, kuri rėmėsi penkių rinkoje veikiančių jėgų sąveika. Toks naujas požiūris į konkurencingumą bei jo tyrimus buvo revoliucija pasaulinėje ekonomikoje. Šis modelis tinka įmonės, šalies ar pramonės šakos/segmento konkurencingumui tirti.

Remiantis šiuo M. Porterio (1980) modeliu, galima teigti, jog konkurencijos esmę tiek vidaus, tiek tarptautinėje rinkoje parduodant prekes ar paslaugas sudaro penkių pagrindinės jėgos bei jų sąveika: nauji konkurentai, pakaitalai, pirkėjai, tiekėjai bei jau rinkoje esantys konkurentai (20pav.).

Kiekviena iš šių 5 jėgų turi savo struktūrinius veiksnius (tiekėjų derėjimosi galia, pirkėjų derėjimosi galia, pakaitalų grėsmė, naujų konkurentų atėjimo grėsmė, jau esama rinkos konkurencija), kurie veikia įmonę, pramonės šaką ar šalį vykstant konkurencinei kovai. Norint įgyti konkurencinį pranašumą ir sumažinti trūkumus verta labai atidžiai išanalizuoti kiekvieną iš šių veiksnių ir jų sudedamąsias dalis. Įvertinus šių struktūrinių veiksnių gausą bei įvairovę dar kartą galima įsitikinti, jog konkurencingumo sąvoka yra labai įvairi.



20 pav. M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis (M. Porter, 1980)

M. Porteris teigė, jog įmonės, pramonės šakos ar šalies pelningumas bei sėkmė priklauso nuo šių penkių, paveikslė pateiktų jėgų tarpusavio ryšio bei kiekvienos jų stiprumo. Dažniausiai įmonė, pramonės šaka ar šalis negali turėti visų penkių ypač stiprių jėgų, tačiau jei tiriamasis sektorius turi labai daug silpnų, neišvystytų jėgų, bus sunku išsilaikyti rinkoje.

Taigi konkurencingumo analizė paremta penkių konkurencinių jėgų modeliu gali parodyti, kur yra verslo pranašumai ar trūkumai. Modelis padeda atskleisti, kuriuose sektoriuose šalis, pramonė ar įmonė turi konkurencinių pranašumų ir kur ar kaip geriausiai juos panaudoti. Be abejo, yra daugybė mokslininkų, kurie taip pat domėjosi konkurencingumu, tačiau daug šiuo metu žinomų

konkurencingumo tyrimo modelių remiasi M. Porterio modeliu.

Šiuolaikinė rinka, tobulėjančios technologijos, ekonomikos dėsniai, verslo sparta reikalauja šio modelio modifikacijos, progresavimo ir tobulėjimo.

Konkurencinėje rinkoje daugelio įmonių vadovams iškyla daug naujų klausimų: kaip plėtoti įmonės ūkinę veiklą, kad įmonė būtų moki, rentabili, kaip siekti įmonės finansinio ir ekonominio gyvybingumo. Ekonominės analizės pagalba įmonėje įmanoma atrasti geresnių prielaidų racionaliam ūkininkavimui.

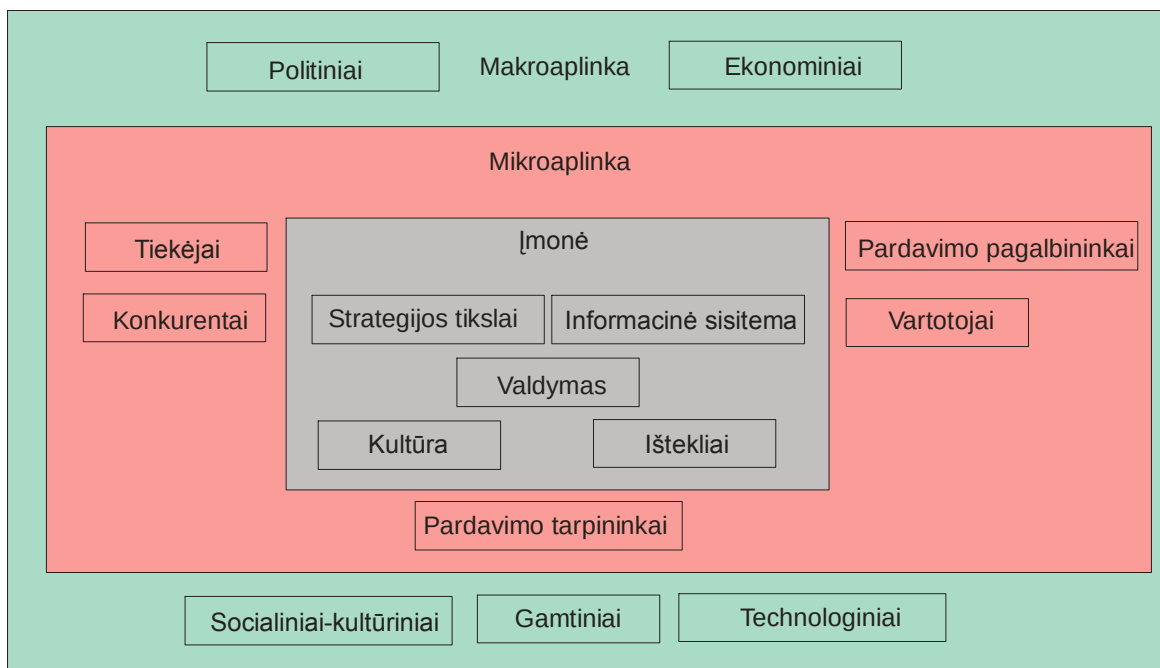
Įmonės ūkinę veiklą įtakoja tam tikra aplinka, kurią galima suskirstyti į dvi stambias grupes: vidaus (mikroaplinka-SSGG) ir išorės (makroaplinka-PEST) aplinką. Anot J. Mackevičiaus (2005) išorės aplinkos veiksniai daro didelį poveikį įmonės veiklai, bet įmonė jos pakeisti negali, gali tik prie jos prisiderinti. Vidaus - tai įmonės vidaus aplinkos veiksniai, kurie yra daugiau ar mažiau jos pačios kontroliuojami. Tai ne tik finansiniai bei materialūs resursai, o taip pat ir žmogiškieji ištekliai bei disponuojama informacija. Visa tai išreiškiama per įmonės strategiją bei taip vadinamą valdymo kultūrą: inovacijas, aiškias veiklos sistemas, entuziazmo skatinimą ir pan.. Jei įmonė, jai darančių įtaką naujų išorės sąlygų (sustiprėjusi konkurencija, reiklesni vartotojai, infliacija, reikalingų išteklių kainų augimas ir t.t.) nesugeba reorganizuoti savo valdymo sistemos, jos gyvybingumui gresia didelis pavojus. Pajuodis (2002), Pranulis ir kt. (2000) įmonės aplinkos veiksnius: skiria į išorinius ir vidinius.

Išoriniai veiksniai: Politiniai– teisiniai veiksniai veikiantys įmonę. Tai politinis valstybės stabilumas, įstatymų ir teisinės sistemos pastovumas bei nuoseklumas. Valstybės vykdomos politikos nestabilumas, ekonominių santykių su kitomis valstybėmis neplėtojimas, ekonomikos smukimas visada turi neigiamas pasekmes, įmonėms dalyvaujančioms tarptautinėje konkurencinėje rinkoje. Labai svarbūs yra ekonominiai veiksniai, kuriems priskiriama: rinkos struktūra ir plėtra, produktyvumas, infliacija, gyventojų pajamų lygis ir dinamika, nedarbo lygis. Socialiniai– kultūriniai veiksniai: demografinė situacija (amžius, gimstamumas, gyventojų migracija), vartotojų aktyvumas, gyvenimo būdo pasikeitimai, visuomenės nuostatos ir nacionalinės tradicijos- veiksniai, kurių įmonė negali nei kontroliuoti, nei įtakoti.

Vidiniai veiksniai: Strategija ir tikslai- tai konkrečių tikslų siekimas, jų suvokimas ir orientacija konkurencinėje aplinkoje, pozityvus požiūris į pasikeitimus ir naujas technologijas, efektyvios strategijos formavimas. Stipri strategija ir jos efektyvus planavimas suteikia dideles galimybes ieškoti ir efektyviai panaudoti savo pranašumus. Tai būtų skirtingos nei konkurentų gaminamo produkto ypatingos savybės, naujo ir kokybiško produkto gamyba, bei pateikimas į rinka. Ištekliai galima skirstyti į materialinius ir finansinius išteklius, kurių racionalus ir tikslingas naudojimas, didina įmonės ūkinės veiklos efektyvumą. Kultūra: stipri organizacijos kultūra– yra efektyvi įmonės veiklai, todėl, kad tai yra glaudi sąsaja jungianti įmonėje dirbančius darbuotojus. Įmonės valdymas- tai sėkmė

konkurencinėje rinkoje kuri priklauso ne tik nuo gamybinės funkcijos vykdymo, bet ir nuo įmonės valdymo kokybės, kaip antai planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės. Darbo išteklius sudaro: dirbantieji, kurie dalyvauja įmonės veikloje– kuria produktus, atlieka įvairias operacijas, diegia naujas technologijas, teikia pasiūlymus įmonės veiklos gerinimui. Įmonės sėkmė – finansinė būklė, įmonės veiklos rezultatai priklauso nuo darbuotojų išsilavinimo, jų individualių savybių ir kt.

Įmonės marketingo komplekso elementus sudaro prekė, prekės kaina, paskirstymas ir rėmimas. Tačiau pats pagrindinis įmonės marketingo tikslas turėtų būti orientuotas į vartotojus. Sėkmingai dirbančioje gamybos įmonėje pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas gaminamai produkcijai, įmonėje turi būti naudojamosi visomis marketingo koncepcijomis, tai– tobulinti savo gaminamos produkcijos asortimentą, tam tikrus gaminius keisti kitais, įdomesniais tiek savo išvaizda tiek ir savybėmis, kad patenkinti vis didėjančius pirkėjų norus (Pranulis ir kt. 2000).



21 pav. Įmonės aplinkos veiksniai (Marčinskas, Diskienė, 2001)

Pasak J. Žvinklio, E. Vabalio (2006) įmonės aplinka dažniausiai būna dinamiška, t.y. ją veikia išoriniai veiksniai. Išorės veiksniai yra labiau makroekonominio pobūdžio, jie susiję su politiniais, teisiniais, ekonominiais, technologiniais procesais ir jie dažniausiai lemia įmonės plėtrą. Mikroaplinką sudaro pirkėjai, konkurentai, tiekėjai, pardavimų pagalbininkai, tai yra tie subjektai, kurie su įmone susiję tiesiogiai (pvz., sudarydama su jais sutartis). Su šiais aplinkos subjektais įmonė palaiko abipusius sąveikos ryšius. Mikroaplinkos veiksniai, darantys įtaką įmonės veiklai yra susiję su visa įmonės gamybine veikla. Makroaplinka veikia ir įtakoja mikroaplinką. Vidinę įmonės aplinką formuoja įmonės vadovai ir ji priklauso nuo jų individualių savybių, sugebėjimų, kompetencijos. Įmonės

vadovai turėtų greitai pastebėti išorės ir vidaus aplinkos pokyčius bei parinkti tinkamiausią reagavimo būdą, kartu atsižvelgdami į esamus ribojimus (finansinius, materialinius, žmogiškuosius išteklius) ir siekiamą tikslą.

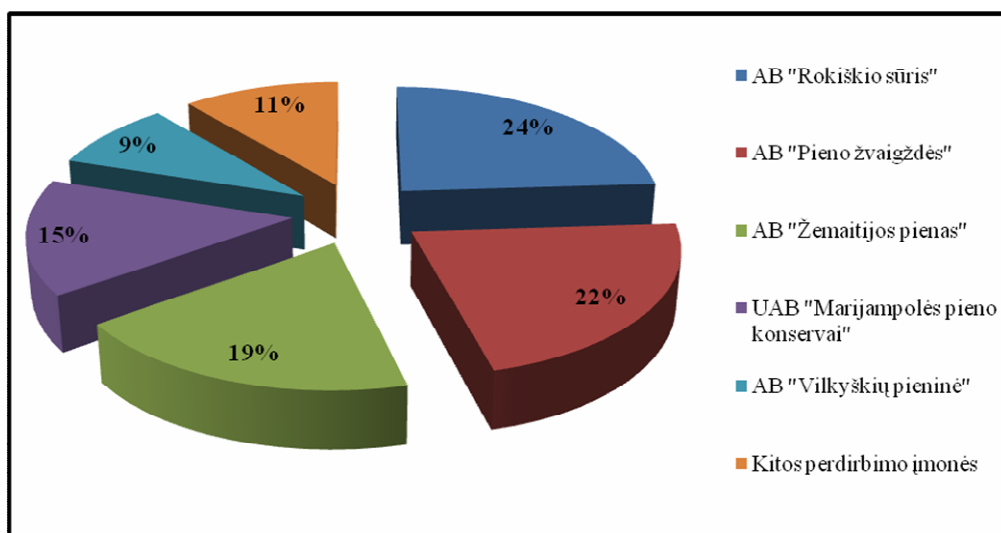
2.1 Lietuvos pieno pramonės sektoriaus charakteristika

Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centro duomenimis (žemės ūkio ir maisto produktų rinkos informacinė sistema) konkurencija pieno produktų Lietuvoje vyksta tarp 17 veikiančių pieno perdirbimo įmonių.

7 lentelė. Lietuvos pieno perdirbimo įmonės.

Pavadinimas	Adresas
AB „Rokiškio sūris“	Rokiškis Pramonės g.3
AB „Pieno žvaigždės“	Vilnius Laisvės pr.125
AB „Žemaitijos pienas“	Telšiai Sedos g.35
AB „Vilkyškių pieninė“	Vilkyškių mstl.
AB „Kelmės pieninė“	Kelmė Raseinių g.2
UAB „Marijampolės pieno konservai“	Marijampolė Kauno g.114
UAB „Vikeda“	Kėdainiai S.Dariaus ir S.Girėno g.1
UAB „Varėnos pienelis“	Varėna J.Basanavičiaus g.52
UAB „Lukšių pieninė“	Šakių raj. A.Tatarės g.54
ABF „Šilutės rambynas“	Šilutė Klaipėdos g.3
BĮ UAB „Rivona“	Alytus Putinų g.33
UAB „MGL Baltija“	Biržų r. sav., Medeikiai
AB „Modest“	Vilnius Jeruzalės g.16
UAB „Lavisos agrogrupė“	Kupiškis Gedimino g.110

Didžiausią pieno perdirbimo rinkos dalį, pagal superkamo pieno, užima šios penkios didžiosios bendrovės, tai: AB „Rokiškio sūris“, AB „Pieno žvaigždės“, AB „Žemaitijos pienas“, UAB „Marijampolės pieno konservai“ ir AB „Vilkyškių pieninė“ (Verslo banga, 2008). Šie duomenys kinta, nes įmonės konkuruoja tarpusavyje dėl superkamo žaliavinio pieno. 2008 m. pradžioje AB „Vilkyškių pieninė“ nupirko UAB „Kelmės pieninė“ tai pat ir visą UAB „Kelmės pieninė“ superkamojo žaliavinio pieno regioną, taigi galima daryti išvadą, kad pieno perdirbimo pramonė Lietuvoje stambėja. Pateiktame paveiksle matome Lietuvos pieno gamintojų pasiskirstymą rinkoje pagal superkamą pieno kiekį (Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras, 2008).



22 pav. Lietuvos pieno gamintojų pasiskirstymas rinkoje pagal superkamą pieno kiekį, %.

Anot rinkos vertintojų, Lietuvos pieno perdirbimo sektoriuje lyderis yra AB „Rokiškio sūris“. Ši įmonė per pastaruosius metus plėtė savo pieno supirkimo zoną, didino pardavimus ir gamybos apimtis. Per 2003 – 2008 metus nuo AB „Rokiškio sūris“ neženkliai atsiliko ir kitos dvi didelės pieno perdirbimo įmonės, kaip antai AB „Pieno žvaigždės“ ir AB „Žemaitijos pienas“. Būtent šios įmonės yra pagrindinės AB „Rokiškio sūris“ konkurentės konkurencinėje kovoje, tiek Lietuvos rinkoje, tiek ir tarptautinėje prekyboje.

AB „Žemaitijos pienas“ taip pat stengiasi užimti kuo didesnę rinkos dalį, padidinti pardavimus bei tapti rinkos lydere. Manoma, kad ši bendrovė taiko žemų kainų strategiją, norėdama įsiskverbti į rinką. Įsiskverbimo strategiją pasirinko ir nustatė nedidelę pradinę kainą, nes siekia įeiti į didelę rinkos dalį. Bendrovė mano, kad vartotojai jautriai reaguoja į kainas, todėl tikisi didelių pardavimų. Taigi, šis konkurentas kelia nemažą grėsmę bendrovei „Rokiškio sūris“.

Taip pat besiplečianti Ukrainos ir Rusijos pieno pramonė, kelia nemažą konkurenciją Rytų bei NVS šalių rinkoje. Lietuviškų pieno produktų įmonių kainos, palyginti su kitų ES šalių, yra vienos aukštesnių. 2008 metų gruodį pagrindinių eksportuotų pieno produktų kainos tarp kaimyninių ES šalių ir Vokietijos buvo aukščiausios arba antroje vietoje (8 lentelė).

Nors užsienio prekybos pienu ir jo produktais balansas išlieka teigiamas, jis kinta ne Lietuvos perdirbėjų naudai. 2007 metais eksportas lenkė importą 4,6 karto, o 2008-aisiais– 3,3 karto. Neskaitant žaliavinio pieno, 2007 metais pieno produktų eksportas lenkė importą 8,8, o 2008-aisiais– 6,7 karto. Didėjantys importo augimo tempai rodo, kad Lietuvos pieno perdirbėjai pralaimi konkurencinę kovą užsienio perdirbėjams.

Per 2003– 2007 metų laikotarpį pieno produktų eksportas kiekvienais metais, palyginti su prieš tai buvusiaisiais, didėjo. 2008 metais, palyginti su 2007-aisiais, eksportas pirmą kartą po penkerių metų

sumažėjo 4 %. Tam didelės įtakos turėjo pieno produktų pasiūlos didėjimas ir kainų mažėjimas pasaulinėse rinkose.

8 lentelė. Kai kurių pieno produktų įmonių kainos Baltijos valstybėse, Lenkijoje ir Vokietijoje 2008 metų gruodžio mėnesį, Lt/t (Rrinkotyra, 2009).

Pieno produktai <i>Products</i>	Lietuva <i>Lithuania</i>	Latvija <i>Latvia</i>	Estija <i>Estonia</i>	Lenkija <i>Poland</i>	Vokietija <i>Germany</i>
Sviestas, 82 proc. riebumo <i>Butter, 82% milk fat</i>	9420	9400	8843	7788	7610
Lieso pieno milteliai <i>Skimmed milk powder</i>	7549	11318	6575	5467	5870
„Tilsit“ sūris <i>Cheese Tilsit</i>	12775	12373	13605*	9370*	10700

Tikėtina, kad pasaulinės krizės sąlygomis pieno produktų kainos stabilizuosis 2009 metų II pusėje arba 2010 metais. Tačiau Lietuvos pieno perdirbėjai galėtų padidinti savo produkcijos kainas, parduodami ją pelningesnėse rinkose ir realizuodami daugiau aukštos pridėtinės vertės produktų (Mikelionytė, Eičaitė, 2009).

9 lentelė. Pieno produktų gamyba 2007-2008m., tūkst.t (Rrinkotyra, 2009).

Pieno produktai / <i>Dairy products</i>	2007	2008	2008, palyginti su compared to 2007, %
Geriamasis pienas / <i>Drinking milk</i>	97,8	105,0	107
Rūgpienis, kefyras / <i>Curdled milk, kefir</i>	35,3	35,9	102
Jogurtas / <i>Yoghurt</i>	17,3	15,3	88
Grietinė ir jos mišiniai / <i>Sour cream</i>	26,6	27,9	105
Varškė / <i>Curd</i>	21,5	23,3	108
Sviestas / <i>Butter</i>	12,3	9,0	73
Sūriai / <i>Cheese</i>	77,4	89,5	116
Valgomieji ledai** / <i>Ice cream</i>	24,3	25,1	103
Pieno konservai / <i>Canned milk</i>	22,0	29,8	135

2008 metais pieno ir jo produktų importuota už 402,7 mln. Lt. Importo augimo tempai kasmet mažėja. 2005 metais, palyginti su 2004-aisiais, importas augo 2,4 karto, 2006 metais, palyginti su 2005-aisiais, – 67 %, 2007 metais, palyginti su 2006-aisiais, – 36 %, o 2008 metais, palyginti su 2007-aisiais– 32%. Tačiau importo prieaugis skiriasi nedaug: atitinkamai 78,2 tūkst. Lt, 90,4 tūkst. Lt, 80,3

tūkst. Lt ir 97,8 tūkst. Lt. Tvirtas pozicijas pieno ir jo produktų importo struktūroje užima žaliavinis pienas. 2007 metais jis sudarė 48 %. viso importo, o 2008-aisiais– 51 %.

Mažai keitėsi ir likusi importo struktūra. Fermentuoti ir rauginti pieno produktai 2008 metais sudarė 15 % . (sumažėjo 1 procentiniu punktu), sūriai ir varškė – 16 %. (padidėjo 3 procentiniais punktais), o ledai – 5 %. (sumažėjo 2 procentiniais punktais). 99,5 %. pieno ir jo produktų 2008 metais įvežta iš ES šalių: daugiausia iš Latvijos (54 %.), Lenkijos (21 %.) ir Estijos (11% .).

2.2 Lietuvos pieno perdirbimo įmonių analizė

„Pieno žvaigždės”

Pieno perdirbimo bendrovė AB “Pieno žvaigždės” ypatingą dėmesį skiria šviežių pieno produktų gamybai bei eksportui. Bendrovės strategija - nuolatinis pozicijų stiprinimas pieno perdirbimo srityje, išlaikant glaudų ryšį su vartotojais bei numatant paklausos tendencijas. Šiuolaikiška perdirbimo įranga, griežtai kontroliuojama kokybė (ISO 9001), bei profesionali vadovų komanda užtikrina efektyvų bei pelningą vystymąsi konkurencinėje aplinkoje.

Įmonė „Pieno žvaigždės“, įkurta 1998 metais, šiuo metu yra viena didžiausių ir moderniausių pieno perdirbėjų Baltijos šalyse. Įmonė turi 4 gamybos filialus:

Kauno pieninę,

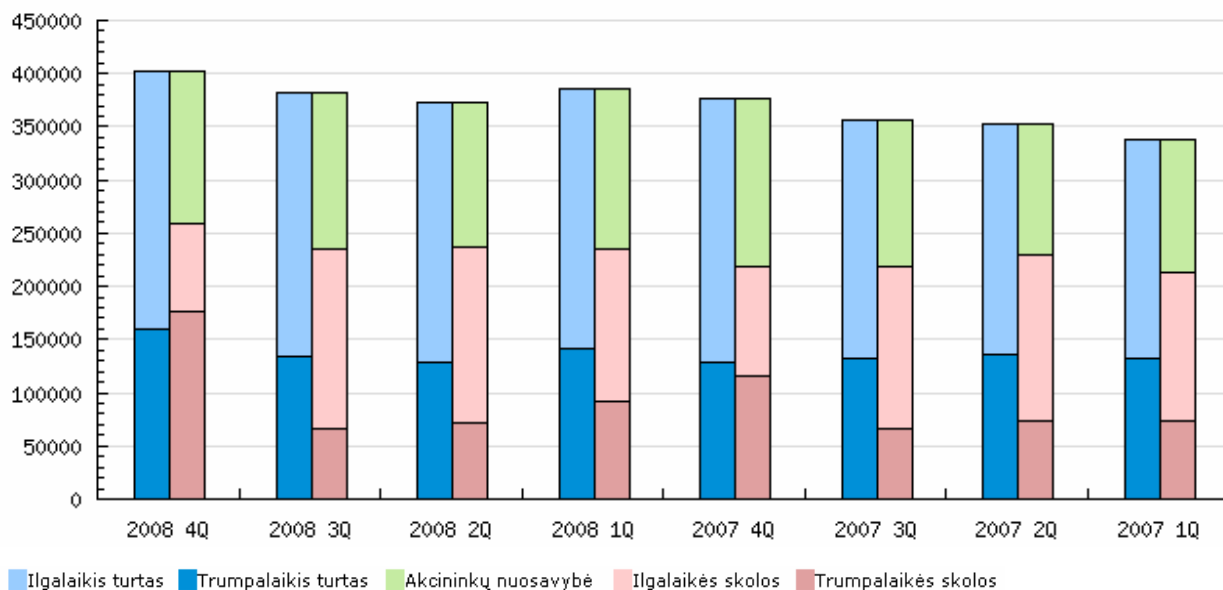
„Panevėžio pieną“,

Mažeikių pieninę ir

Pasvalio sūrinę.

Įmonėje dirba beveik 3000 darbuotojų.Šiuo metu įmonės vertė rinkoje – apie 236 mln. litų. Bendrovės akcijos, kurios kotiruojamos Vilniaus vertybinių popierių biržos Oficialiajame prekybos sąraše. Visas įmonės turtas yra šalyje, kur ji įsikūrusi. Bendras įmonės turtas 2008-ųjų metų pabaigoje išaugo didėjant trumpalaikiam turtui (23 pav). Ilgalaikės skolos sumažėjo (neatliekamos naujos investicijos), o trumpalaikės skolos padidėjo. Taip pat, proporcijų prasme ilgalaikiam turtui, padidėjo trumpalaikis turtas (labiausiai padidėjus produkcijos atsargoms). UAB „Pieno žvaigždės“, kaip ir kitos Lietuvos pieno sektoriaus bendrovės, siekdamos išlikti mokios ir nedidinti finansinių įsipareigojimų, yra priverstos atsisakyti planuotos gamybos plėtros ir mažinti investicijų sumas.

„Pieno žvaigždės“ kasdien gamina daugiau negu 500 pavadinimų pieno produktų. 2002 metais įmonėje įdiegta kokybės valdymo sistema ir suteikti kokybės sertifikatai ISO įpareigojo dirbti dar efektyviau, užtikrinant aukštą gaminamo produkto kokybę.

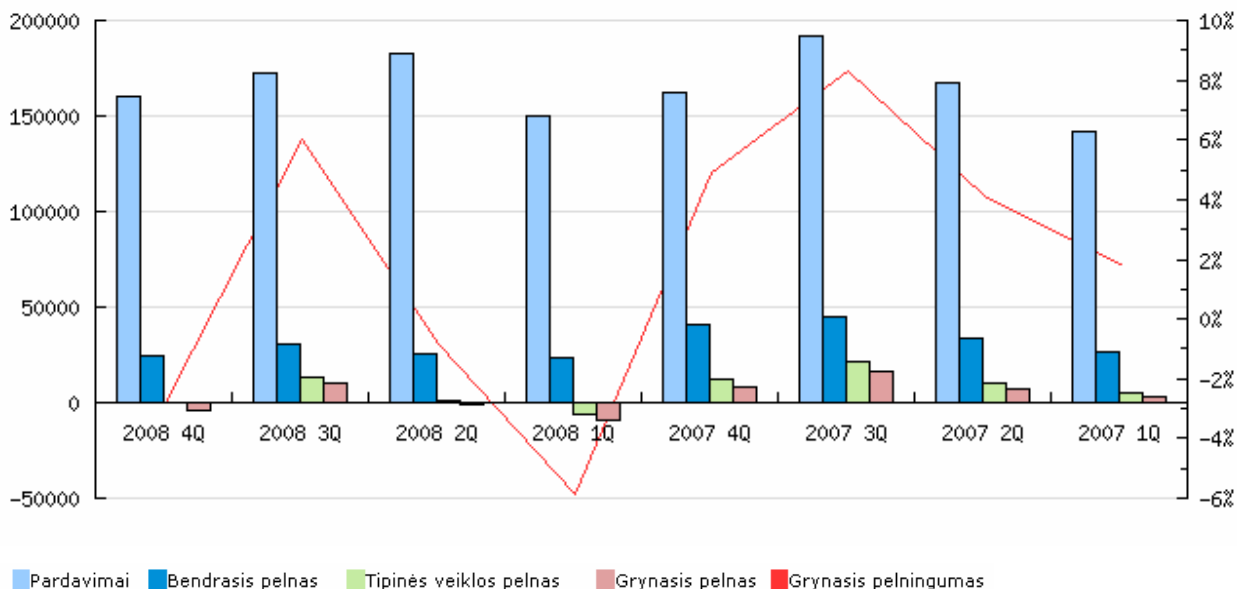


23 pav. UAB „Pieno žvaigždės“ turto dinamika 2007-2008m (Finasta, 2008).

„Pieno žvaigždės“ prekių ženklai: Lietuvoje - DVARAS (natūralių pasterizuoto pieno produktų šeima), BIOS ir BIOLA (produktų, gaminamų iš ekologiškos sertifikuotos žaliavos šeima), MŪ (pienu aseptinėje pakuotėje), SMILGA (premium desertų ir jogurtų grupė), MŪSŪ (populiaria produktų grupė), NYKŠTUKAS (šviežios grietinėlės ledais), JO (populiariausiu jogurtu), MIAU (produktų šeima vaikams), SVALIA (fermentinių sūrinių grupė) ir daugeliu kitų. Latvijoje įmonės produktai gaminami „Annele“ ženklu, Rusijoje atpažįstami ženklu „Svalia“.

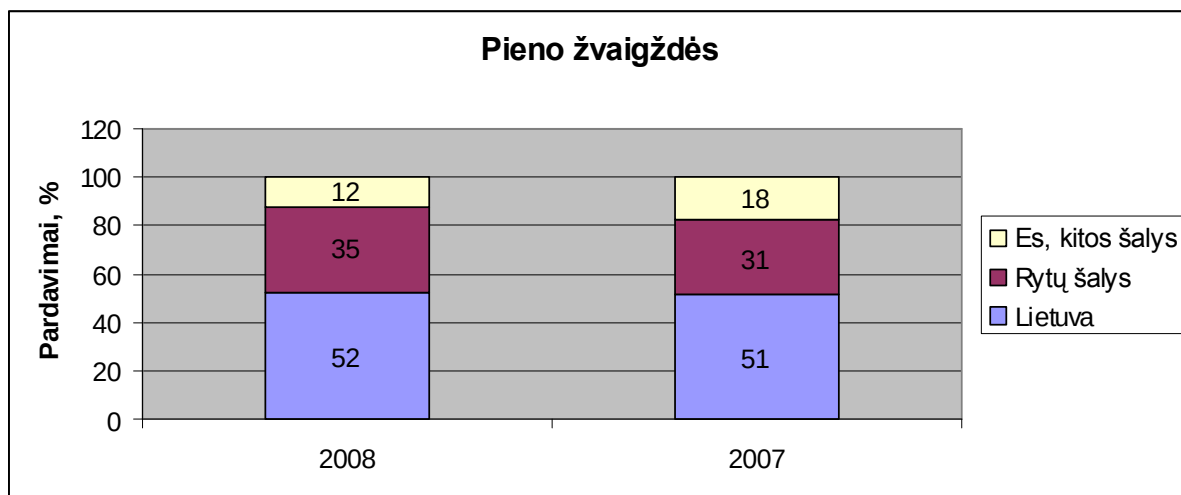
AB „Pieno žvaigždės“ pirmąjį 2009 metų ketvirtį gavo 3,9 mln. Lt neaudituoto grynojo pelno. Pernai tuo pačiu metu įmonė patyrė 8,8 mln. Lt nuostolio. Pardavimų pajamos per sumažėjo 4,4 %, iki 143,6 mln. Lt. Bendrovės valdyba teigiamai vertina pirmojo ketvirčio rezultatus. Vadovybė nekeičia metinių planų: laukiama metų apyvarta - 689 mln. Lt, o grynasis metų pelningumas – 3,5%. Tai optimistinės prognozės. Vertinant pelno nuostolių dinamiką galima pastebėti kad 2008m. įmonės pelnas mažėja (24pav).

Vienas iš ekonominės įmonės veiklos analizės yra segmentų analizė. Segmentas yra reikšminga įmonės veiklos dalis, išskiriama pagal tiekiamus produktus ar teikiamas paslaugas (verslo segmentas), arba pagal produktų ar paslaugų tiekimą tam tikroje ekonominėje aplinkoje, kuriai būdinga savita rizika ir ekonominė nauda (geografinis segmentas).



24 pav. UAB „Pieno Žvaigždės“ pelno nuostolio dinamika 2007-2008m. (Finasta,2008).

Vienintelis „Pieno žvaigždžių“ verslo segmentas yra sūrių, pieno produktų gamyba. Didžioji dalis įmonės produkcijos parduodama Lietuvoje, Rusijoje, ir Europos sąjungos šalyse. Daugiausiai savo produkcijos įmonė realizuoja Lietuvoje- 52%, bei rytų šalyse-35 % (25 pav.).



25 pav. UAB „Pieno Žvaigždės“ pardavimų, pagal geografinius segmentus, dinamika 2007-2008m.(pagal Finasta, 2008).

„Žemaitijos pienas“

AB „Žemaitijos pienas“ – viena didžiausių pieno produktų gamintojų Lietuvoje, įkurta 1924 metais. Bendrovėje šiuo metu dirba virš 2000 darbuotojų. Bendrovė naudoja vienintelę Baltijos šalyse membraninę pieno valymo technologiją „BACTOCATH“, kuri užtikrina aukščiausią produkcijos

kokybę.

Žemaitijos pienas turi keturių įmonių grupę.

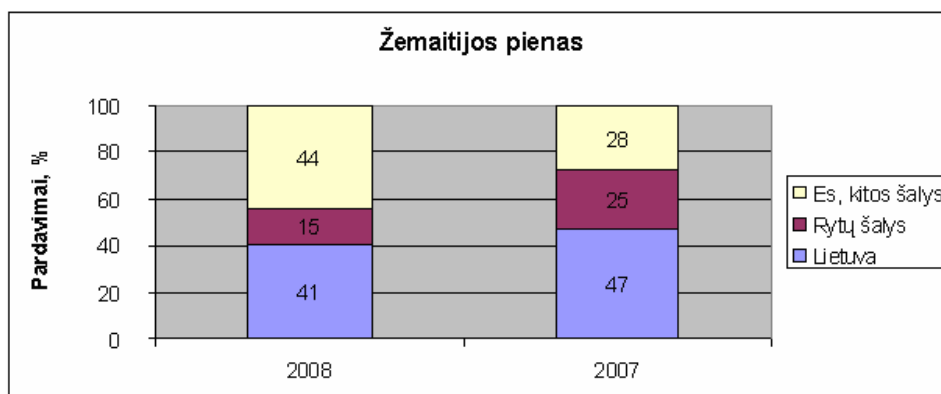
„Žemaitijos prekyba“, UAB – įmonė, valdanti firminių parduotuvių tinklo „Žemaitija“ parduotuves. Firminės įmonės parduotuvės yra įkurtos daugelyje Lietuvos miestų: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Palangoje, Panevėžyje, Šiauliuose, Utenoje, Alytuje ir kituose. UAB „Žemaitijos prekyba“ parduotuvėse prekiaujama šviežiais ir AB „Žemaitijos pienas“ gaminamais produktais, kurių asortimentas siekia per 160 produktų rūšių.

Įmonė „Klaipėdos pienas“. Bendrovės prekinis ženklas „Baltoji varnelė“. Šiuo metu įmonė gamina apie dvylika rūšių ledų vafliniuose indeliuose ir beveik tiek pat glaistytų.

„Šilutės sūrinė“. Nežiūrint visų istorijos ir politikos vingių, šiuo metu – tai šiuolaikiška, rentabili, moderni ir auganti įmonė, gaminanti Lietuvoje ir užsienyje skirtingų tipų (Goudos, Edamo, Tilzit, Mozzarelos) sūrius. Asortimente 15 pavadinimų, įvairių riebumų, skirtingų skonių, savitų gamybos technologijų, nokintų bei nenokintų sūrių. 1999 m. įmonei suteikta licenzija išvežti produkciją į ES šalis. Dar viena grupei priklausanči įmonė- “Mineraliniai vandenys”.

„Žemaitijos pieno“ akcijos kotiruojamos Vilniaus vertybinių popierių biržos Einamajame prekybos sąraše.

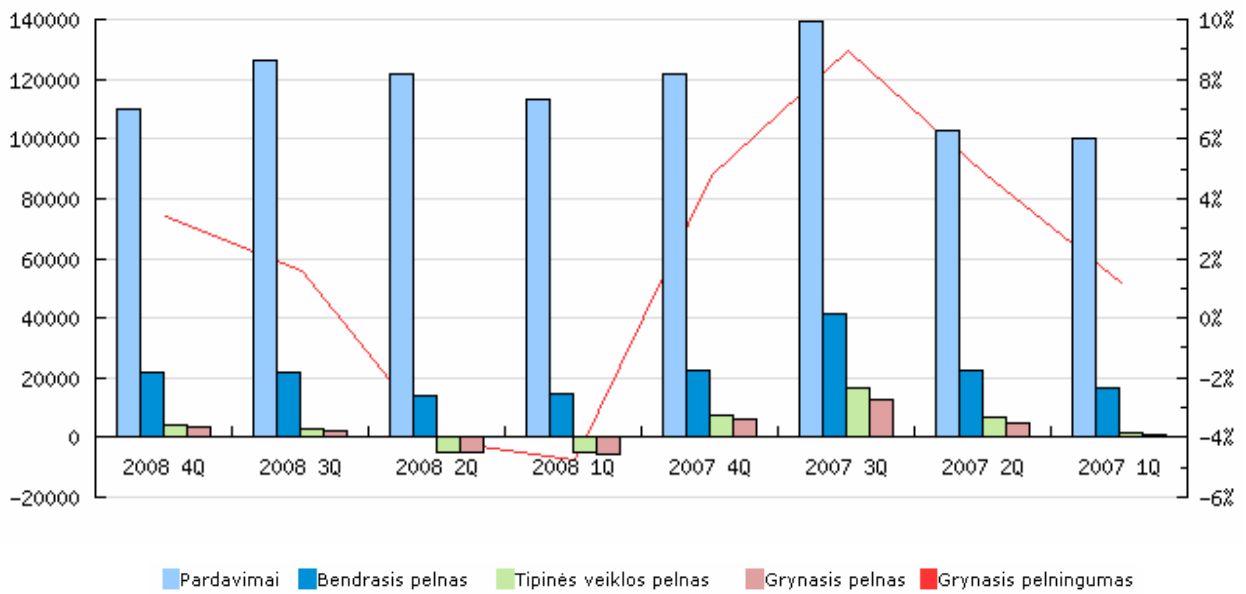
AB „Žemaitijos pienas“ yra sukaupusi ilgametę pieno produktų pardavimo užsienyje patirtį, kuri lemia gerus pardavimo rezultatus, o konkurencingi pieno produktų gamybos kaštai, naujos gamybos technologijos bei gaminamų produktų kokybė sudarė palankias sąlygas konkuruoti su kitais Europos Sąjungos pieno perdirbėjais. Maisto ir Žemės Ūkio organizacijos (FAO) prie Jungtinių Tautų duomenimis, Lietuva yra viena iš stambiausių pasaulyje pieno produktų eksportuotojų. AB „Žemaitijos pienas“ 59% produkcijos eksportuoja į ES bei rytų šalis (26pav) .



26 pav. AB „Žemaitijos pienas“ pardavimų, pagal geografinius segmentus, dinamika 2007-2008m. (pagal Finasta, 2008).

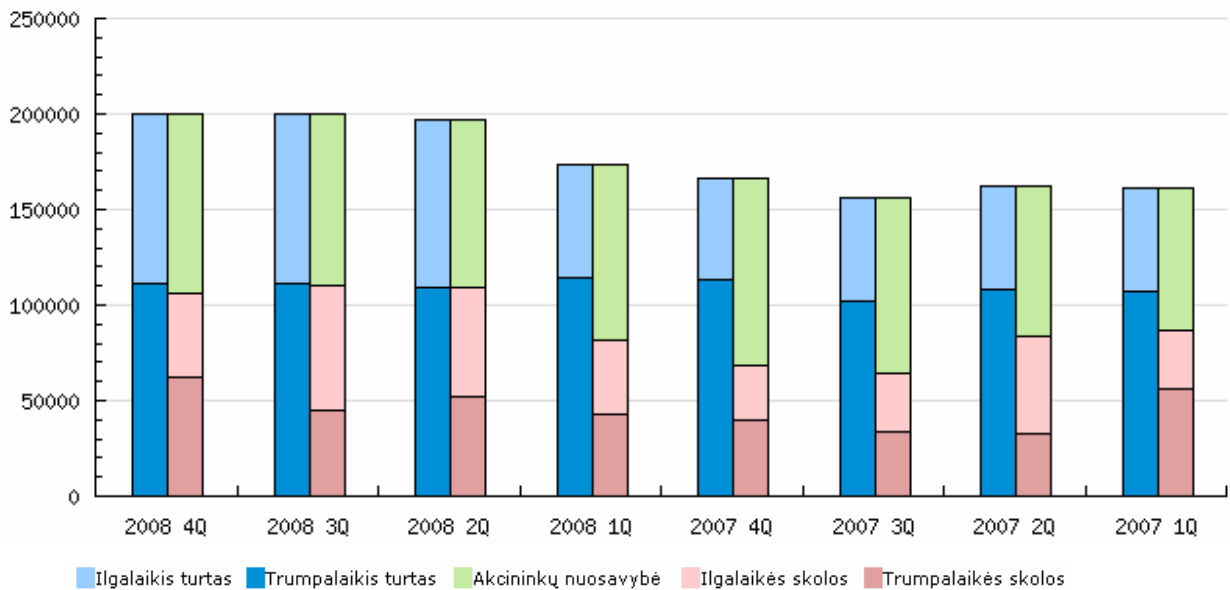
Labiausiai Lietuvos pieno perdirbimo įmonių eksportuojami produktai – įvairūs sūriai. Tiek ES, tiek Lietuvoje fermentinio sūrio vartojimas kasmet sparčiai auga, o tuo pačiu plečiasi ir sūrio vartojimo rinka, kuri ir dabar yra augimo stadijoje. Iš AB „Žemaitijos pienas“ fermentinių sūrių linijos populiariausi yra „Džiugas“ ir „Žementalis“.

Įmonės pardavimų apimtys 2008m. mažėja, tačiau pelnas lieka stabilus (26 pav.).



27 pav. AB „Žemaitijos pienas“ pelno nuostolio dinamika 2007-2008m. (pagal Finasta, 2008).

Šiemet bendrovė „Žemaitijos pienas“ planuoja į gamybos plėtrą investuoti apie 14 mln. litų, dalį lėšų gauti iš Europos struktūrinių fondų. Tai sudarytų apie 50 proc. mažesnę investicijų dalį, nei manyta investuoti anksčiau. „Žemaitijos pieno“ planuojamos 14 mln. litų investicijos, palyginti su ankstesnių metų investicijų sumomis, nėra visai mažos, nes iš finansinių ataskaitų matyti, kad 2007 m. investicijoms buvo skirta 14 mln. litų, o per 2008 m. devynis mėnesius – 40 mln. litų, tačiau didžioji jų dalis atsirado įsigijus „Šilutės Rambyną“ (28 pav). Žinoma, investicijų mažinimas neprisideda prie bendrovės ilgalaikio augimo perspektyvų didėjimo, bet žvelgiant į artimiausius metus, bendrovei svarbiau turėti laisvų apyvartinių lėšų, kurios padėtų lengviau jaustis atsiskaitant su tiekėjais ar finansiniais kreditoriais. Be to, investicijoms reikalingos skolintos lėšos, kurias šiuo metu gauti yra sunku net ir tokioms bendrovėms.



28 pav. AB „Žemaitijos pienas“ balanso dinamika 2007-2008m. (pagal Finasta, 2008).

„Rokiškio sūris“

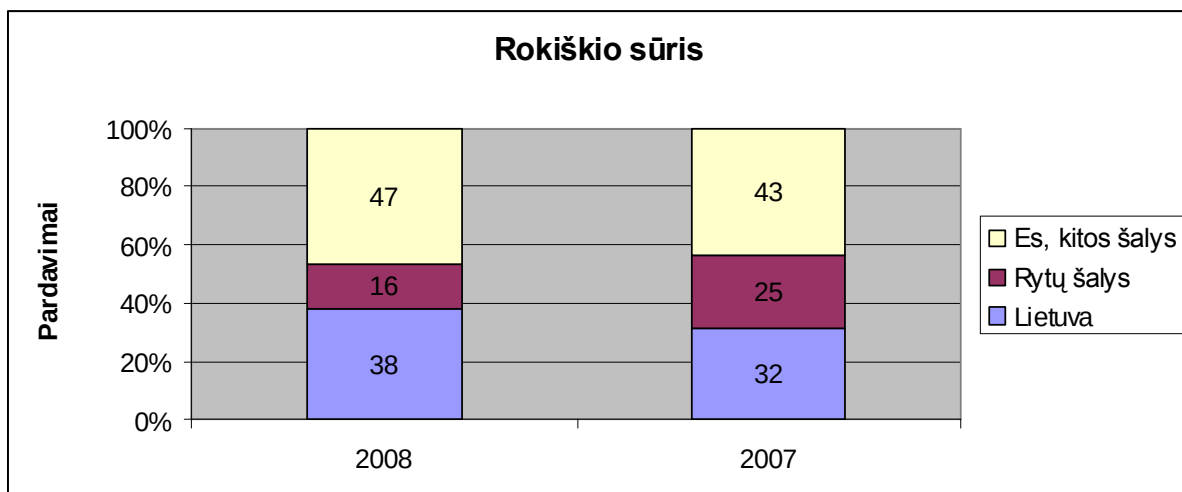
„Rokiškio sūris“ – didžiausia pagal pajamas Lietuvos pieno perdirbimo įmonių grupė, holdingo bendrovė.

„Rokiškio sūrio“ grupei priklauso „Utenos pienas“ ir „Ukmergės pieninė“. Rokiškio įmonėje gaminami fermentiniai sūriai ir pieno cukrus (laktozė), Utenos – švieži pieno produktai, sviestas ir sausi pieno produktų, Ukmergės – varškė ir varškės sūriai.

„Rokiškio sūri“ kontroliuoja įmonės vadovų įsteigta investicijų bendrovė „Pieno pramonės investicijų valdymas“ ir pieno perdirbimo įmonės vadovas Antanas Trumpa, kartu valdantys 47,87 % akcijų.

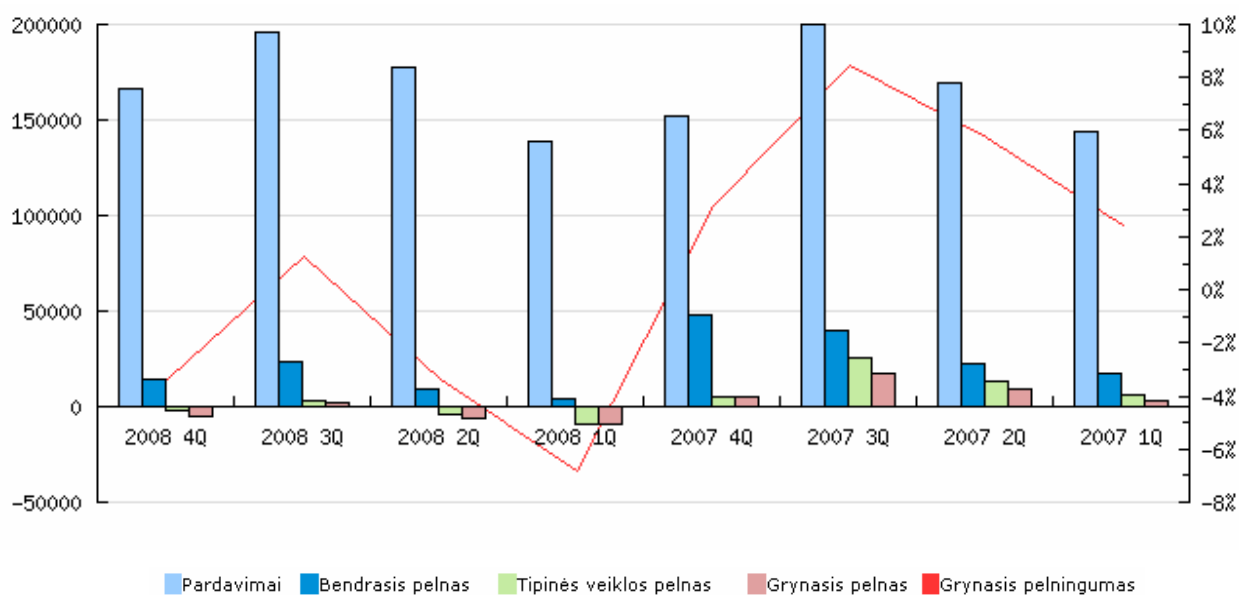
Pagrindinis Rokiškio sūrio produktas per visus įmonės gyvavimo metus – fermentinis sūris. Be pagrindinės produkcijos Rokiškio sūryje gaminami įvairūs švieži pieno produktai. Įmonė savo produkciją eksportuoja daugiau kaip į 15 pasaulio šalių – JAV, Rusiją, Italiją, Olandiją, Kanadą, NVS, Japoniją, Daniją, Baltijos šalis ir kt. Eksportas sudaro daugiau kaip 60% visos pagamintos produkcijos (29 pav). Rokiškio sūris pagamina daugiau kaip 20 tūkst. tonų fermentinių sūrių per metus, iš jų 80% eksportuoja į užsienį. Rokiškio sūris grupėje dirba 2100 darbuotojų. Tai pirmoji šalies pieno pramonės įmonė, pripažinta saugaus maisto gamintoja. 2001 m. bendrovei suteiktas rizikos veiksnių ir analizės svarbių valdymo taškų (RVASVT) sistemos sertifikatas.

„Rokiškio sūrio“ grupės veikla suskirstyta į pagrindinius du verslo segmentus: Švieži pieno produktai ir sūriai, bei kiti pieno produktai. Pagal geografinius segmentus įmonė savo produkciją realizuoja Lietuvoje 38%, rytų šalyse 16%, ES bei kitose šalyse 47% (28 pav).



29 pav. AB „Rokiškio sūris“ pardavimų, pagal geografinius segmentus, dinamika 2007-2008m. (pagal Finasta, 2008).

2008 m. prasidėjo „Rokiškio sūrio“ pardavimų smukimas (29 pav).

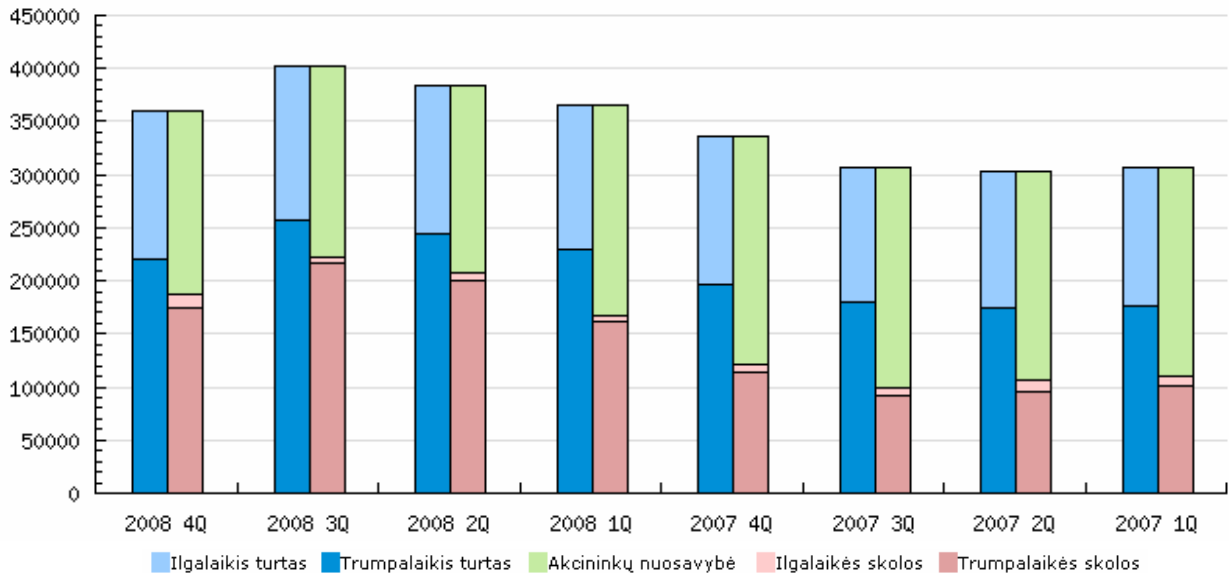


30 pav. AB „Rokiškio sūris“ pelno nuostolio dinamika 2007-2008m. (pagal Finasta, 2008).

2009m. kovo mėn. pardavimų smukimas 15,5 %. parodo vis dar sudėtingą situaciją bendrovės pieno produkcijos pardavimo rinkose. Grupės pardavimai šių metų kovą yra mažesni nei 2008 m. ar 2007 m. atitinkamą mėnesį ir tik šiek tiek lenkia 2006 m. pardavimų rezultatus. Didžiausią įtaką pardavimams turėjo vis dar krantinčios parduodamų pieno produktų kainos, nežiūrint į tai, kad kovo mėn. tarptautinėse rinkose kai kurių produktų kainos stabilizavosi ir net ėmė kilti aukšty. Matyt, didžiausią poveikį „Rokiškio sūriui“ turėjo pieno produktų kainų kritimas vietinėje Lietuvos rinkoje. Lietuvos pieno perdirbimo bendrovėms stengiantis sumažinti turimas atsargas. Padėtis užsienio

pardavimų rinkose bent kuriam laikui stabilizuojasi, dėl ko gali pagerėti bendrovės pardavimų rezultatai ES valstybėse (Finasta, 2008).

Vertinant turto dinamiką (31 pav.) reikia pastebėti kad „Rokiškio sūris“ turi mažiausius iš minėtų įmonių ilgalaikius įsipareigojimus, na o ilgalaikiu turtu nusileidžia „Pieno žvaigždės“.



31 pav. AB „Rokiškio sūris“ balanso dinamika 2007-2008m. (pagal Finasta, 2008).

Pagal atliktą įmonių veiklos analizę galima išskirti įmonių konkurencinius pranašumus.

Rokiškio sūris:

- galimybė ilgiau sandėliuoti produkciją, kadangi didžioji dalis produkcijos yra džiovinami sūriai;
- paprastesnis produkcijos gabenimas;
- galimybė realizuoti produkciją palyginti tolimuose taškuose.

Žemaitijos pienas:

- paprastas asortimentas, didelė dalis produkcijos be priedų ir paprastesnėje pakuotėje,
- vardinės parduotuvės.

Pieno žvaigždės:

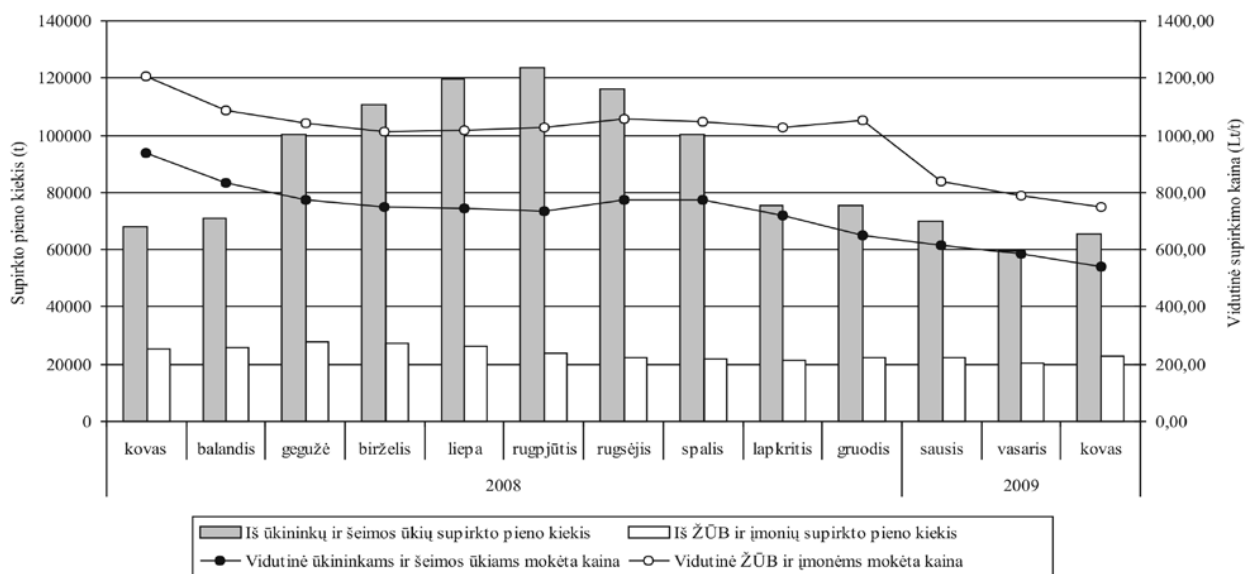
- platus ir originalus asortimentas.

2.3 Pieno žaliavos tiekimo sektoriaus analizė

Lietuvos pieno sektoriuje veikia smulkūs, vidutiniai ir stambūs pieno ūkiai. Kaip jau buvo minėta, Lietuvos pieno ūkiai stambėja. Tai pastebima vertinant įmonių susijungimą bei kooperatinių bendrovių steigimą. Dominuojantys šalyje yra smulkūs ūkiai (32 pav), kuriuose vyrauja mišri gamyba, o pagrindinės pajamos gaunamos iš pieno gamybos. Dėl mažų gamybos mastų, pasenusių, neefektyvių,

neatitinkančių aplinkosaugos reikalavimų gamybos priemonių bei technologijų naudojimo šie ūkiai sunkiai konkuruoja rinkoje.

Pagal pieno supirkimo iš Lietuvos gamintojų grafiką matome, kad didžioji dalis pieno superkama iš ūkininkų ir tik nedidelis kiekis iš žemės ūkio bendrovių (32 pav). Beje dalis pieno atvežama iš Latvijos ir šiek tiek iš kitų kaimyninių šalių (žr. 1 priedą). 2008 m. pabaigoje– 2009m. pradžioje smarkiai sumažėjęs pieno supirkimas bei kainos, pamažu stabilizuojasi, tačiau vis dar žemėja.

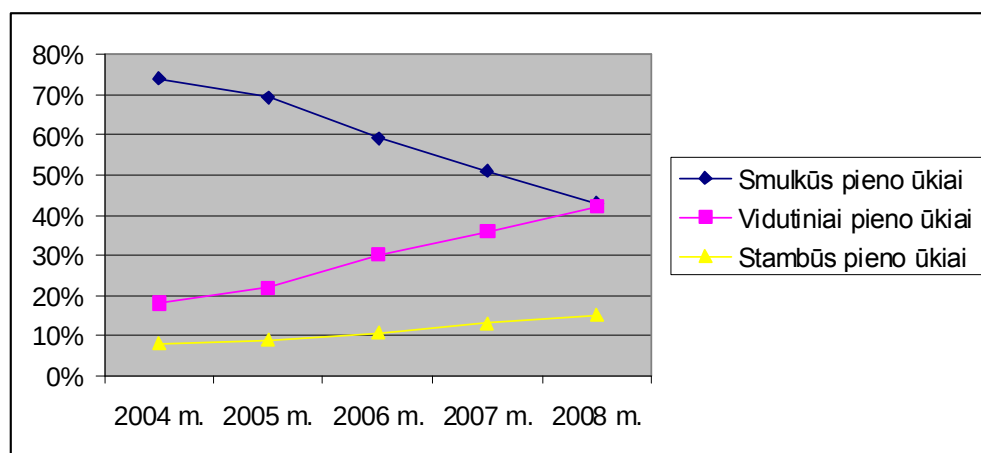


32 pav. Žalio pieno supirkimas Lietuvoje iš gamintojų 2008 03– 2009 03 (Rinkotyra, 2009).

Smulkūs gamintojai pozicijas sustiprina kooperuodamiesi. Tellis, Yin ir Niraj (2009) pabrėžia jungimosi svarbą, kaip jėgą konkurencinėje kovoje. Kooperatinis judėjimas - vienas iš glaudesnio bendradarbiavimo būdų ekonominėje veikloje. Tai priemonė ūkio konkurencingumui didinti, šiandienos ekonomikoje įgaunanti naują aktualumą. Pagal 2008-ųjų metų JAV atliktą pieno gamybos sektoriaus SWOT analizę matoma, kad kooperuoti ūkiai turi didelę konkurencinę galią. Lietuvoje skiriamas ypatingas dėmesys kooperacijai skatinti: sukurta palanki teisinė aplinka, taikomos mokestinės lengvatos, teikiama startinė ir investicinė parama. Tačiau, kooperacijos plėtra nėra pakankama. Kooperatyvų skaičius netenkina šalies ūkio subjektų, ypač smulkiųjų ūkininkų poreikių. Nors kooperacijos nauda suvokiama, Lietuvoje kooperacijos plėtra vyksta vangiai. Vidutiniame Lietuvos pieno gavybos ūkyje skaičiuojama 10 karvių. Taigi, pagal dydį Lietuva yra tarp mažiausių pieno ūkių.

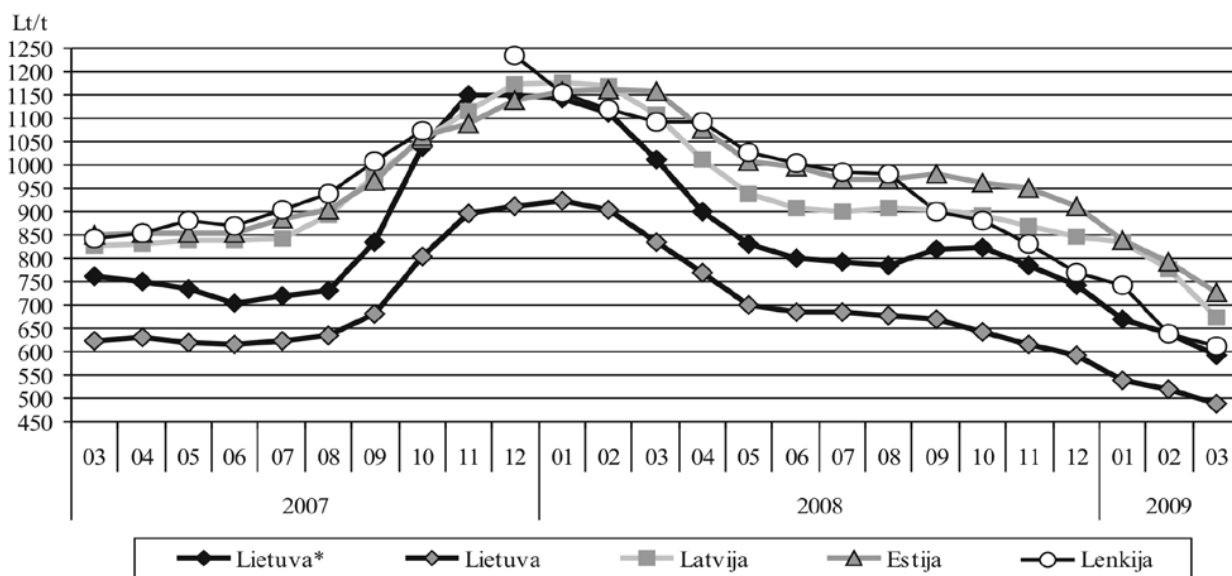
Lietuvoje kuriasi daugiausiai tradiciniai kooperatyvai, tačiau kintant konkurencinei aplinkai, pagal tradicinį modelį veikiantis kooperatyvas gali nespėti prisiderinti prie didėjančių rinkos reikalavimų (Melnikienė, 2006). Senų klasikinių kooperatyvų principų laikymasis gali trukdyti diegti

naujas verslo organizavimo formas ir jas plėsti. Vykstant globalizacijos procesams, reikia naujo mokslinio požiūrio ir kūrybiško tradicinių kooperatyvų principų vertinimo. Kooperatyvas šiuo metu turi būti traktuojamas kaip firma, veikianti kitų firmų apsuptyje (Ramanauskas, 2006).



33 pav. Lietuvos pieno sektoriaus struktūra 2004 – 2008 m.

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą daug pieno ūkių pasinaudojo parama pieno sektoriui (Pieno ir Nitratų direktyvos). Nepaisant gautos paramos pieno ūkiai stambėja pamažu, ir kol kas nėra tokie stambūs kaip senbuvėse Europos valstybėse. Didelę dalį užima smulkieji pieno gamintojai, tai sudaro 40 %, nors jiems ir mokamos pieno supirkimo kainos yra mažesnės nei stambiams pieno gamintojams, bet vis tiek pieno supirkimas sudaro įmonei dideles pieno supirkimo sąnaudas (pvz. pieno supirkimo punktų nuoma, elektra, vanduo ir kt.). Grafike (34 pav.) pavaizduota vidutinė pieno supirkimo kaina, lyginama su Latvija, Lenkija, Estija.



34 pav. Pieno supirkimo vidutinės kainos Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje ir Lenkijoje 2007 03 - 2009 03 Lt/t (AgroRinka, 2009).

2008 metais primelžta 1955 tūkst. t pieno, iš jo 1376,1 tūkst. t, arba 70 %, supirkta perdirbti. Pieno gamyba 2008 metais, palyginti su 2007-aisiais, augo lėčiau nei jo supirkimas perdirbti: gamyba padidėjo 1 %, o supirkimas– 2 %. Žemus supirkimo augimo tempus lėmė nuo 2008 metų vasario mėnesio pradėjusios mažėti pieno supirkimo kainos ir pesimistinės ateities prognozės (Rinkotyra, 2009).

Per 2008 metus į Lietuvą importuota 193,6 tūkst. t žaliavinio pieno, 90 % – iš Latvijos, likęs – iš Estijos ir Lenkijos. Tai 34 %. daugiau nei 2007-aisiais. 2008 metais nusistovėjo pagrindiniai žaliavinio pieno tiekėjai, ir per metus buvo įvežami maždaug tolygūs žaliavos kiekiai, šiek tiek priklausomi nuo sezono. Per 2008 metus eksportuota 3,7 tūkst. t žaliavinio pieno.

Palyginti su 2007-aisiais, jo išvežta 40 %. mažiau, be to, eksportas neturėjo pastovaus pobūdžio (Rinkotyra, 2009).

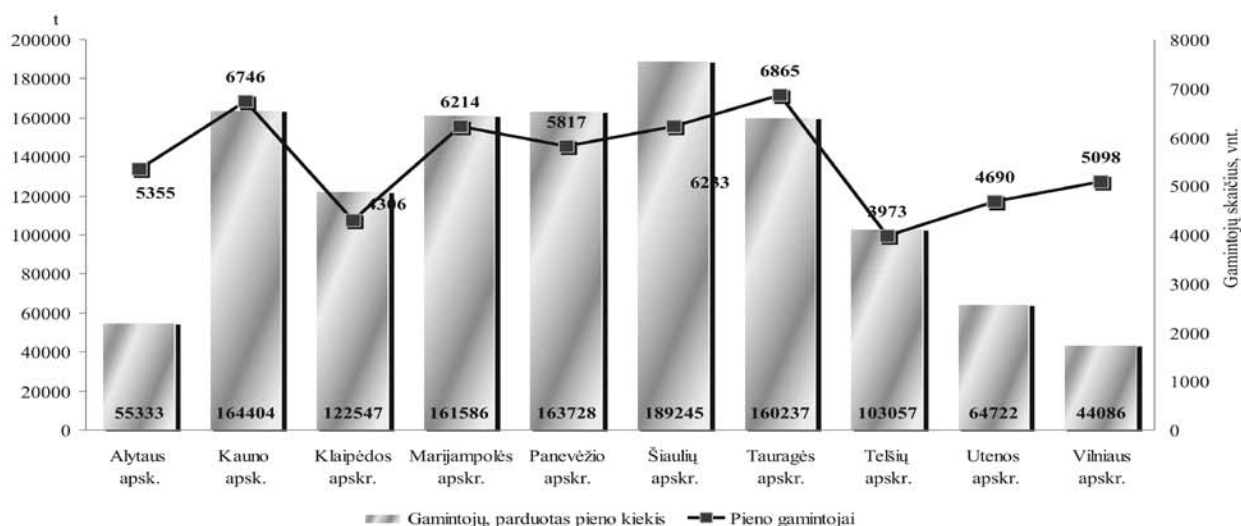
Siekiant kontroliuoti pieno ir pieno produktų gamybą bei tiekimą į rinką, nuo 1984 m. Europos Sąjungoje įvesta pieno kvotų sistema. Kiekvienai šaliai narei yra nustatyta, kiek natūralaus riebumo pieno ji gali realizuoti rinkoje. Šis nustatytas kiekis paskirstomas tarp pieno gamintojų, kurie per kvotos metus, nemokėdami sumos už kvotos viršijimą, supirkėjams bei tiesioginiams vartotojams gali parduoti/ atiduoti jiems nustatytą pieno kiekį. Bet koks pieno kiekis, „palikęs“ pieno ūkį, yra kvotuojamas.

Pieno gamybos kvota yra dviejų rūšių:

- Pardavimo perdirbti kvota (pienas parduodamas supirkimo įmonėms),
- Pardavimo tiesiogiai vartoti kvota (pienas parduodamas/ atiduodamas tiesioginiams vartotojams – giminėms, kaimynams, turguose ir pan.).

Pieno gamintojai gali turėti vienos ar abiejų rūšių kvotas, jas keisti ar perduoti (paveldėti, dovanoti). Nuo 2007 m. balandžio 1 d. pieno kvotas galima nuomoti, o nuo 2007 m. liepos 1 d.– parduoti pieno gamybos kvotų aukcione.

Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos, administruodama pieno gamybos kvotų sistemą nustato individualias pieno gamintojų kvotas, tvirtina supirkėjus, kontroliuoja supirkėjus ir pieno gamintojus, administruoja gamintojų pateiktas paraiškas, pranešimus, deklaracijas, administruoja supirkėjų pateiktas mėnesines ir metines ataskaitas, nagrinėja gamintojų/ supirkėjų skundus, jei viršijama nacionalinė kvota, surenka mokesť iš viršijusių kvotą gamintojų (už pieno pardavimo perdirbti kvotos viršijimą – per supirkėją), teikia ataskaitas Europos Komisijai bei perveda mokesť už nacionalinės kvotos viršijimą (NMA, 2008).



35 pav. Gamintojų skaičius bei parduoto pieno kiekis pagal apskritis per 2008-2009 kvotos metų dešimt mėnesių (Kvotų administravimo informacinė sistema -KVAIS)

Per devynis 2008–2009 kvotos metų mėnesius (nuo 2008 m. balandžio 1d. iki gruodžio 31 d.) buvo įvykdyta 68,5%. bendrosios nacionalinės pardavimo perdirbti pieno kvotos– tiek pat, kiek ir per devynis 2007–2008 kvotos metų mėnesius. LAEI Produktų rinkotyras skyriaus tyrėja D.Mikelionytė (2009) prognozuoja, kad 2008–2009 kvotos metais, kaip ir praėjusiaisiais, bus įvykdyta apie 80–85 proc. minėtos kvotos.

Lietuvoje, kaip ir kitose ES šalyse, mažmeninės prekybos sektorius (tai pat ir pieno perdirbimo pramonė) tapo labai koncentruotas. Mažmenininkai diktuoja sąlygas produktų gamintojams, o pastarieji spaudžia žaliavų gamintojus. Rinkos ekonomikos sąlygomis reguliuoti ar daryti įtaką rinkos dalyvių santykiams sunkiai įmanoma.

Laikantis valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos direktoriaus 2008 m. balandžio 24 d. įsakymo Nr. B1-251 (Žin., 2008, Nr. 56-2138, Nr. 145-5860) nuostatų ūkininkai gali tiesiogiai parduoti pieną ir jo produktus prekybos tinklams (ŽŪM, 2009). Žemės ūkio ministerija skatina ūkininkus parduoti daugiau geros kokybės produktų tiesiogiai iš ūkių vartotojams. UAB „Norfos mažmena“, MAXIMA LT, UAB, UAB „Rimi Lietuva“, UAB „Palink“ prekybos tinklai palaiko iniciatyvą parduoti ūkininkų pagamintą geros kokybės žalią pieną ir pieno produktus. Pienas ir pieno produktai parduotuvėse ar prekybos centrų teritorijose parduodami sutartimis pagrįstų susitarimų tarp ūkininkų ir prekybininkų pagrindu. Pieno ar pieno produktų pardavimo kainos nustatomos pardavėjo ir pirkėjo susitarimu, ir atsiskaitymas už pateiktą pieną ar pieno produktus atliekamas tarpusavio susitarimu. Parduotuvės prekybinio ploto ar aikštelės nuomos sąlygos nustatomos ūkininko (pieno ar pieno produktų pardavėjo) ir nuomotojo susitarimu.

Pieno produktų gamyba ir perdirbimas– rizikingas verslas dėl galimų staigių realizavimo rinkos

pokyčių, socialinių ir politinių pokyčių valstybėje, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai susiję su įmonės veikla bei apžvelgtame, dėl galimų pokyčių, pieno supirkimo sektoriuje. Tačiau neesant tvirtos valstybinės pieno supirkimo kainų nustatymo metodikos bei didelių pieno ūkių derybinės galios, pieno perdirbėjams palanku mažinti produkcijos kaštus, reguliuojant pieno supirkimo kainas. V.Boas ir S. Berto (2009) atliktas empirinis tyrimas įrodo kad kainų kontrolė daro turi pozityvią įtaką konkurencingumui.

2.4 Pieno produktų vartojimo rinkos analizė

2006 metais, padidėjus pieno vartojimo apimtims, išaugus pieno produktų bei pieno kainoms, buvo prognozuojamas dar didesnis pieno sektoriaus ūkio kilimas iki 2014 metų. Pagal Europos Komisijos prognozes, 2007–2014 m. pieno gamyba ES turėjo išlikti stabili.

Tačiau 2007 metais sparčiai kilusios pieno produktų kainos, per 2008 metus pastebimai sumažėjo: vidutiniškai – 15 %, užsienio rinkose parduotų gaminių – 22 %, Lietuvos rinkoje – 5,5 %.

Šviežių pieno gaminių vartojimas– tai pieno gaminių gamybos variklis. Pagal Europos komisijos informaciją paruoštoje ataskaitoje P. Račinskas (Europos sąjungos portalas) teigia, kad pastebima jog pieno vartojimas auga mažėjant geriamojo vandens vartojimui. Antra vertus, didėja raugintų pieno gaminių vartojimas. Tikimasi, kad visas vartojimas toliau per metus augs po 0,5%, arba 0,25 mln. t pieno ekvivalentų. Todėl, 2014 m. bus papildomai suvartota 1,75 mln. t pieno. Vis dėl to šiandieninis geriamo pieno vartojimas vienam gyventojui Lietuvoje per metus yra labai žemas, vos 25 litrai. Tuo tarpu Lenkijoje ir Estijoje siekia apie 60 litrų, o Suomijoje net 140 litrų vienam žmogui per metus. (Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos reguliavimo agentūra).

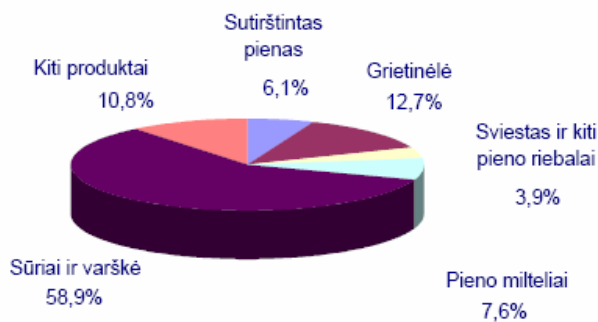
Žemės ūkio ministerija įgyvendina paramos priemonę „Pienas vaikams“, pagal kurią Europos Sąjunga lėšos skiriamos tam, kad kompensuotų dalį pieno produkto kainos visiems vaikams, lankantiems ikimokyklinio ugdymo ir bendrojo lavinimo mokyklas, o nacionalinės lėšos skiriamos tam, kad darželinukai ir pradinukai kasdien gautų pieno (ar kito remiamo pieno produkto, pvz., kefyro, jogurto, varškės) porciją nemokamai. Tokią valstybės politiką galima vertinti ne tik kaip sveikos mitybos palaikymo Lietuvoje priemonę, bet ir kaip paramą bendram Lietuvos pieno ūkiui, skatinančią pieno produktų vartojimą, kadangi bet kokia vartotojo motyvacija, kaip teigia L.E. Hollywood ir kt. (2007), prisideda prie rinkodaros strategijos įgyvendinimo.

Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos reguliavimo agentūra nurodo paramos tikslus:

1. pagerinti vaikų ir moksleivių mitybą;
2. skatinti pieno produktų vartojimą vidaus rinkoje;

3. sumažinti disbalansą pieno produktų rinkoje.

Pagal Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centro (ŽŪMPRI) duomenis matome(Žr.priedą), kad geriamojo pieno suvartojimas Lietuvoje didėja, o taip pat ir šio produkto eksportas į ES šalis. Taip pat 2009 sausį labai stipriai atsigavo nugriebto pieno miltelių eksportas į ES šalis, kuris 2008 metų pabaigoje buvo gerokai smukęs. Nugriebto bei nenugriebto pieno miltelių, bei grietinės miltelių pardavimai vietinėje rinkoje taip pat pastebimai auga ir dėl tos pačios priežasties. Gerokai sumažėjus kai kurių pieno produktų kainoms pasaulinėse rinkose, pakito ir eksporto struktūra. Sūriai ir varškė sudarė didžiausią eksporto struktūros dalį– 58,9 %. (36 pav.). 2008 metais, palyginti su 2007-aisiais, jų lyginamasis svoris padidėjo labiausiai– 12,4 procentinio punkto. 2008 metais sūriai ir varškė atsikovojo 2007-aisiais prarastas pozicijas. Sūris ir ateityje turėtų išlikti pagrindinis eksporto produktas. Kitų pieno produktų lyginamasis svoris sumažėjo, labiausiai– grietinėlės– 5,5 procentinio punkto ir pieno miltelių– 4,8 procentinio punkto(Rinkotyra, 2009).



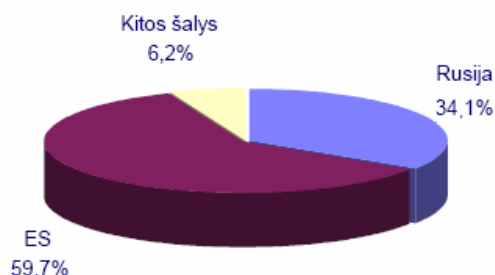
36 pav. Pieno produktų eksporto struktūra (pagal Rinkotyra, 2009).

Praėjusių metų pabaigoje sumažėjęs varškės vartojimas bei šviežių sūrių eksportas pamažu atsigauna. Na o brandintų sūrių vartojimo nuosmukį Lietuvoje, įmonės sugeba kompensuoti per eksportą į ES šalis.

Lyginant su 2007-aisiais, 2008m. šiek tiek pasikeitė geografinė pieno produktų eksporto struktūra. Kaip ir anksčiau, daugiausia pieno produktų išvežta į ES– 59,7 %. ir Rusiją– 34,1 % (36 pav.). Eksportas į Rusiją padidėjo 10,9 %, o į ES šalis– sumažėjo 12,7 %. Atitinkamai Rusijos lyginamasis svoris eksporto struktūroje padidėjo 4,8 procentinio punkto, ES– sumažėjo 5,5 procentinio punkto. 2007 metais pasaulinis pieno produktų paklausos augimas ir eksporto kompensacijų nutraukimas turėjo įtakos eksporto srautų į Rusiją sumažėjimui, į ES– padidėjimui, o 2008-aisiais pasaulinėse rinkose vykstanti paklausos ir kainų korekcija privertė pieno perdirbėjus vėl atsigręžti į Rusijos rinką. Europos Komisijai sugrąžinus eksporto subsidijų pieno perdirbėjams mokėjimą, 2009

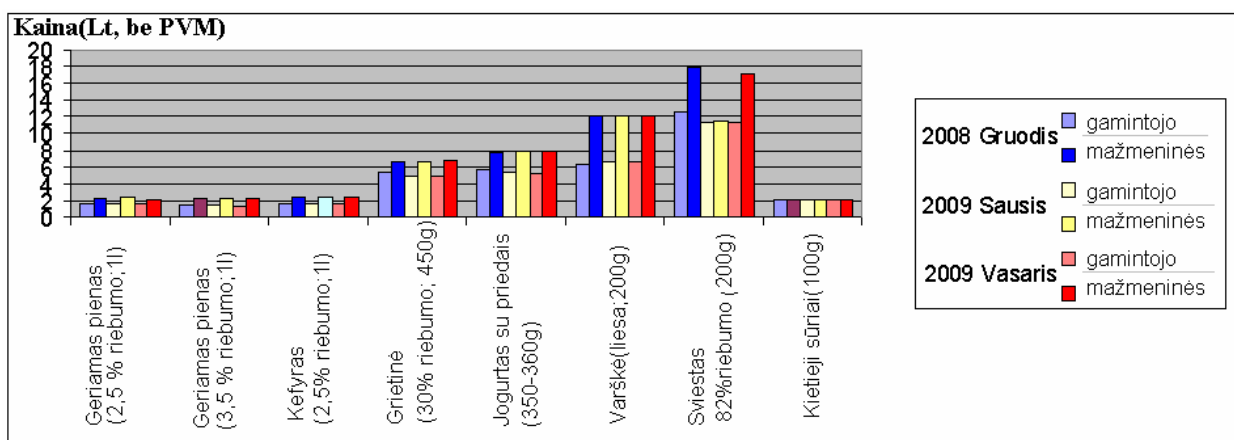
metais greičiausiai eksporto į Rusiją srautai didės, o į ES– mažės. Viena vertus, tai yra teigiamas reiškinys, kadangi į Rusiją daugiausia eksportuojama aukštesnės pridėtinės vertės produktų– sūrių, kita vertus, didelės eksporto dalies koncentravimasis Rusijos rinkoje yra gana rizikingas.

2008 metais iš ES šalių daugiausia pieno produktų eksportuota į Italiją– 28,2 %. visų į ES išvežtų produktų. Į Vokietiją– 20,7 %, Latviją– 13,5 %, Nyderlandus– 9,7 %, Lenkiją– 9,3 % pieno produktų. Daugiausia į Italiją, Latviją ir Rusiją išvežta sūrių, į Vokietiją– grietinėlės ir lieso pieno miltelių, Lenkiją ir Nyderlandus – grietinėlės (Rinkotyra 2009).



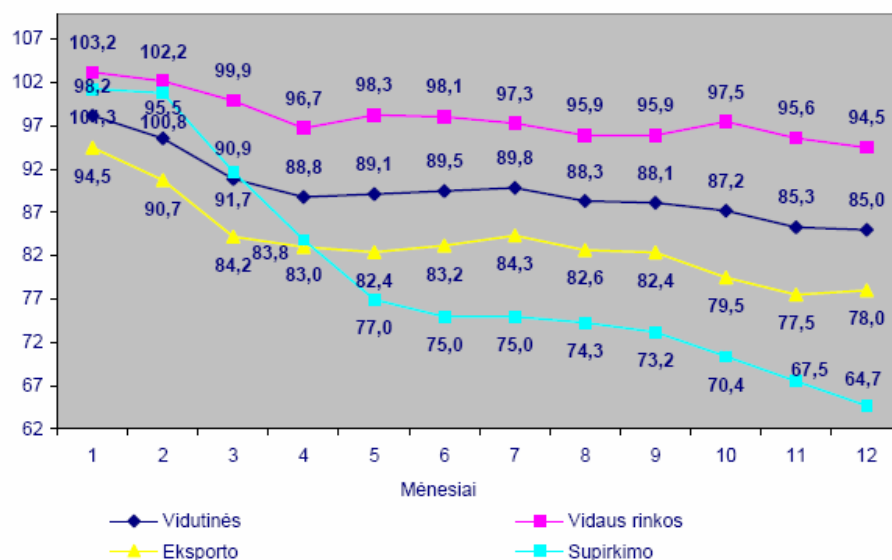
37 pav. 2008-ųjų metų geografinė pieno produktų eksporto struktūra (pagal Rinkotyra, 2009).

Toki rinkos palaikymo procesą pieno perdirbimo įmonės įgyvendina kainų reguliavimu. Pagal ŽŪMPRIS duomenis pieno perdirbėjai nuosekliai, vidutiniškai po 4 % kas mėnesį, mažina visų produktų kainas. Deja prekybininkai, vartojimo sumažėjimo nuostolius, dengia didindami mažmenines kainas (38 pav.).



38 pav. Pieno gaminių vidutinės mėnesinės gamintojo ir mažmeninės pardavimo kainos Lietuvoje (pagal Rinkotyra, 2009).

Mažmeninės kainos nuo 2009 metų sausio padidėjo vidutiniškai 1 %. Tokiu būdu realiai sumažinama pieno perdirbėjų mažinamų kainų nauda. Apžvelgtas reiškinys parodo prekybinio antkainio reguliavimo trūkumus Lietuvoje.



39 pav. Pieno pramonės įmonių parduotos produkcijos ir pieno supirkimo kainų pokyčiai 2008 metais (pagal Rinkotyra, 2009).

2007 metais sparčiai kilusios pieno produktų įmonių kainos, per 2008 metus pastebimai sumažėjo: vidutiniškai – 15 %, užsienio rinkose parduotų gaminių– 22 %, Lietuvos rinkoje– 5,5 % (38 pav.). Vis dėlto pieno produktų kainų lygis dar išliko aukštesnis nei 2007 metų pradžioje. 2008 metų gruodį, palyginti su 2007-ųjų sausiu, jos buvo vidutiniškai 16% aukštesnės. Pieno supirkimo kaina per minėtą laikotarpį sumažėjo 3,3 % (Rinkotyra 2009).

Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnybos vyriausioji specialistė Antanina Greičiuvienė primena kad „Pienas yra ne vaistas, o maistas. Maisto produktai negali turėti stebuklingų savybių“ (LRNMVET, 2008). Tai pasakytina apie reklamose pateikiama informacija apie neva sveikatai poveikį turinčius pieno produktus. Augalinių priemaišų turintys produktai jau netgi turėtų būti įvardijami kaip pakaitalai. Pieno gaminiai, kuriuose dalis pieno riebalų pakeista augalinės kilmės riebalais yra vadinami jų „gaminiais“ ar „mišiniais“. Pasak Lietuvos vartotojų instituto prezidentės Z. Čeponytės toks pavadinimas turėtų būti užrašomas vienodu šriftu, tačiau gamintojai dažniausiai išryškina žodžius „grietinė“ ar „sviestas“, o toliau rašo smulkesnėmis raidėmis. Tokiu būdu dažnas vartotojas net neakcentuoja vartojantis pieno produktų pakaitalus (pagal Rinkotyra, 2009).

Tačiau, ekonomine prasme, minėti pakaitalai iš principo negali būti vertinami kaip pieno

gamintojams keliantys grėsmę pakaitalai. Juos gamina tie patys pieno perdirbėjai, mažindami kaštus dėl žaliavų, bei steigdami inovacijas gamybiniuose procesuose. Pagal ŽŪMPRIS (2009) informaciją pastebima kad pieno produktų bei jų gaminių ar mišinių pardavimai bei eksportas kinta tolygiai.

Taigi, pieno produktų mišiniai yra grėsmę keliantis komponentas tik tokiu atveju, kai įmonė yra neinovatyvi.

Vertinant pakaitalus kaip priemonę, galinčią išstumti produktus iš rinkos verta paminėti sveikatingumo propagavimo bangas visuomenėje. Žvėryno natūralios medicinos centro įkūrėja J. Tulčina įgyvendina, taip vadinamą, alternatyvią kompleksinę sveikatos gražinimo sistemą. Pagal šio centro programą, suaugęs žmogus turėtų išvis nevertoti pieno produktų. Jie esą neturi žmogui reikalingų naudingų medžiagų tiek, kad kompensuotų jo daromą blogą poveikį organizmui. Pieno produktus siūloma pakeisti tiesiog sultimis arba substancijomis, panašiomis į pieną: Sezamų sėklų pienu, kokoso pienu, riešutų ir migdolų pienu. Tačiau tokiai propagandai galima oponuoti. Pvz. Meynard ir Franklin(2003) atlikti tyrimai rodo kad piene yra medžiagų, padedančių išvengti vėžinių susirgimų.

Realūs pakaitalai pieno produktų rinkoje yra geriami pieno desertai, kokteiliai. Geriamus pieno desertus parduoda: AB “Kauno pienas” – pieno ir sulčių kokteilį “Libella”, AB “Pieno žvaigždės” – rauginto pieno gėrimą su uogomis – “Smilgelė”.

Pieno ir pieno produktų gaminiai yra skirti asmeniniam naudojimui. Rinka nėra labai skirstoma pagal demografinius požymius, nes visus pieno gaminius perka įvairiausi žmonės, kurie rūpinasi savo sveikata bei pilnaverčiu maistu.

Pagrindiniai tipiniai rinkos, kaip žmonių ir šeimų visumos, segmentacijos požymiai tokie:

- gyvenimo būdas– kadangi šiuolaikiniam vartotojui yra svarbi sveikata, jis perka pieno produktus, nes jie yra vertingi sveikatai;
- vartojimo įpročiai ir situacija– pieno produktus vartoja tie, kurie mėgsta pieną;
- kultūrinė– dvasinė orientacija– šis požymis svarbios įtakos mano nagrinėjamai įmonei neturi.
- gyvenamoji vieta– šis požymis nėra labai svarbus, nes pieno produktai yra plataus vartojimo prekės ir yra platinamos tankiausiai apgyvendintose teritorijose;
- demografiniai parametrai– amžiaus, lyties, išsilavinimo požymiai yra suabsoliutinti, nes pieno produktus vartoja visi gyventojai;
- socialinė– ekonominė grupė pagal pajamas– pieno produktus gali pirkti ne tik gaunantys dideles pajamas, bet ir vidutines, ir mažas. Produktų kainos yra įvairios, pagal jų sudėtį bei įpakavimą.

2.5 Makroekonomikos būklė ir prognozės

Analizuojant Lietuvos ekonominę padėtį, būtų galima išskirti pokyčius kurie įtakoja pieno perdirbimo įmonių veiklą. Įmonėms, plėtojant savo veiklą, būtina susipažinti ir su esamais ir prognozuojamais Lietuvos ekonominiais rodikliais bei įvertinti, ar jai pavyks realizuoti suformuluotą plėtros strategiją, įgyvendinti jos numatytus tikslus.

Vertinant ekonominę situaciją pagal BVP kitimą, galime teigti, kad 2008m ketvirtąjį ketvirtį Lietuva įžengė į recesijos etapą. Pagal statistikos departamento duomenis paskutinįjį 2008 m ketvirtį, palyginti su tuo pat metu 2007m, šalies BVP sumažėjo 2.0 %. Tačiau toliau prognozuojamas dar didesnis BVP smukimas (Žr. 3 priedą). Sunkiausi Lietuvai prognozuojami 2009-ieji metai. Anot SEB banko analitikų BVP 2009-aisiais gali sumažėti apie 10%. Pagal Fitch Rating duomenis Lietuvos ekonomika šiemet smuks 10 %, kitąmet– 3%. Pasaulio BVP 2009 metais prognozuojama 2,7 % smukimas, o 2010-aisiais galimas nedidelis pakilimas.

Tokias tendencijas nusako ir šalies pramonės rodikliai. 2009 m. sausio mėn., palyginti su 2008 m. sausio mėn., pramonės produkcija sumažėjo 4,6 % Pagal Statistikos departamento ketvirtojo 2008 m. ketvirčio BVP įvertį žemės ūkis ir žuvininkystė (–5,2%) buvo viena labiausiai smukusių Lietuvos ūkio šakų. Palyginti su trečiuoju ketvirčiu, situacija žemės ūkyje kardinaliai pablogėjo. Kaip jau minėta ankstesniuose skyriuose, pieno perdirbėjai 2008 metų patirtus finansinius nuostolius pirmiausiai dengia mažindami pieno supirkimo kainas. Tuo tarpu smulkūs pieno tiekėjai teigia, jog pieno supirkimo kainos nepadengia gamybos savikainos. 2009 m. vasarai prognozuojama dar iki 30 % pieno kainos smukimas. Tokia situacija pieno pramonės sektoriuje reikalauja valstybinio kainų reguliavimo įsikišimo. Vyriausybė raginama nustatyti minimalią pieno supirkimo kainą. Anot Žemės Ūkio Rūmų pirmininko B. Markausko, krizė pieno sektoriuje užsitęs iki 2010m.

„Pieno sektorius labiausiai nukentėjo dėl eksporto rinkų nuosmukio. Supirkimo kainos dabar rekordškai žemos. Taigi privalome remti pieno gamintojus, nes kitaip neteksime nemažai eksporto pajamų“, - tvirtino finansų ministras A. Šemeta interviu dienraščiui „Lietuvos rytas“ .

Kita vertus, galima teigti, jog ekonominės recesijos sąlygomis palyginti nedaug tenkintų maisto produktų prekyba. Mažmeninė prekyba nespecializuotose parduotuvėse, kuriose vyrauja maistas, gėrimai ir tabakas, pernai padidėjo 2,2 % (ketvirtąjį ketvirtį sumažėjo 2,3 %), o maisto, gėrimų ir tabako mažmeninė prekyba specializuotose parduotuvėse– 13,7 % (ketvirtąjį ketvirtį padidėjo 9,8 %). Maisto produktai, tarp jų ir pieno gaminiai, yra pirmojo būtinumo prekės, tačiau jų gamintojai privalo atsižvelgti į aršią tarptautinę konkurenciją, paskatintą aplinkinių valstybių, pirmiausia Lenkijos, valiutų nuvertėjimo (žr. 4 priedą). Lietuvos eksporto konkurencingumas aplinkinėse rinkose smarkiai nukentėjo dėl drastiškai nuvertėjusių valiutų.

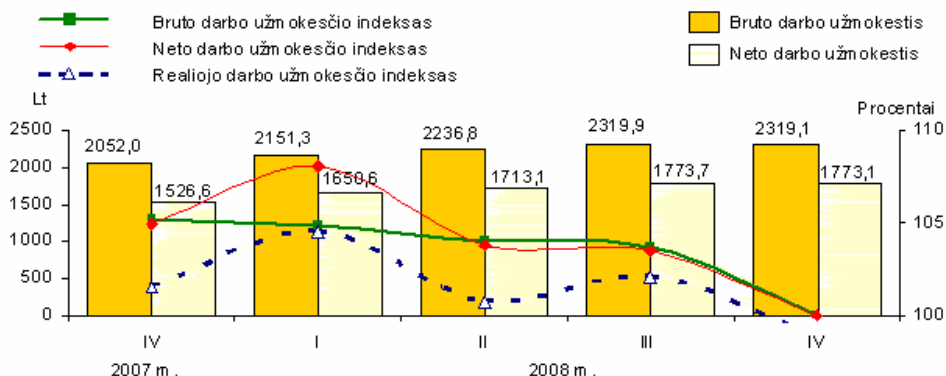
„Toks disbalanso mažėjimas, manome, leis sušvelninti Lietuvos einamosios sąskaitos deficitą iki 3 %. dar šiais metais, o tai sumažins šalies priklausomybę nuo skolinimosi tarptautinėse rinkose“, sako „Swedbank Markets“ vadovas Lietuvoje Tomas Andrejauskas.

Statistikos departamentas praneša, kad pagal turimus statistinius duomenis ir ekonometrinius modelius įvertintas bendrasis vidaus produktas 2009 m. pirmąjį ketvirtį siekė 20981,0 mln. litų to meto kainomis ir, palyginti su 2008 m. pirmuoju ketvirčiu, sumažėjo 12,6 % (pokyčiai įvertinti naudojant grandininę pridėtinės vertės apimtį).

2009 m. pirmąjį ketvirtį bendroji pridėtinė vertė mažėjo gamybos ir paslaugas teikiančiose įmonėse. Visame šalies ūkyje sukurtos pridėtinės vertės mažėjimas artimas pramonėje sukurtos pridėtinės vertės pokyčiui. Pirmąjį šių metų ketvirtį pridėtinė vertė mažiausiai krito žemės ūkyje ir negamybines paslaugas teikiančiose įmonėse.

2009 m. pirmą ketvirtį vienam šalies gyventojui to meto kainomis teko 6263 lito bendrojo vidaus produkto– 12,2 % mažiau nei 2008 m. atitinkamą ketvirtį (eliminavus kainų pokyčių įtaką).

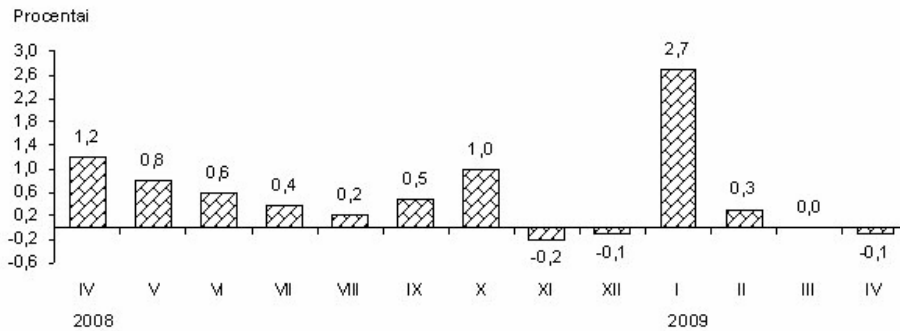
Įvertinus sezono ir darbo dienų skaičiaus įtaką, 2009 m. pirmąjį ketvirtį bendrasis vidaus produktas, palyginti su 2008 m. pirmuoju ketvirčiu, sumažėjo 10,9 %, o palyginti su tų pačių metų ketvirtuoju ketvirčiu – 9,5 % (40pav.).



40 pav. Darbo užmokesčio dinamika 2007– 2008 metais (pagal statistikos departamento duomenis).

Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis ketvirtąjį 2008 m. ketvirtį, palyginti su trečiuoju 2008 m. ketvirčiu, šalies ūkyje beveik nepasikeitė ir privačiame sektoriuje sumažėjo 2,1 %.

Bendrai Lietuvos vyriausybės politika ekonominės krizės padariniams išvengti, paremta infliacijos suvaldymu (5 priedas). Įgyvendinus numatytus mokesčių pakeitimus užkirstas kelias kainų kilimui. 2009m kovo mėnesį buvo pasiektas nulinis infliacijos augimas.



41 pav. Mėnesiniai vartojimo prekių ir paslaugų kainų pokyčiai, palyginti su ankstesniu mėnesiu

Balandžio 8 d. Tarptautinės finansų rinkos dalyvių vertinimu, Lietuvos nemokumo rizika gerokai krenta. Tai reiškia, kad mažėja Lietuvos skolinimosi sąnaudos. Paprastai kuo lengviau skolintis šaliai, tuo lengviau ir pigiau skolintis jos piliečiams ir verslui (SEB banko prognozės). „Swedbank“ analitikai prognozuoja, kad Lietuvos eksportas, per pirmuosius du šių metų mėnesius sumažėjęs 21,8 %, jau patyrė pagrindinį smūgį, ir per 2009 metus jo apimtys sumažės ne daugiau nei 20 %. Tuo tarpu importo apimtims šiemet prognozuojamas 25-30 % sumažėjimas.

2.6 Lietuvos pieno sektoriaus SSGG analizė

Norint apibendrinti ir įvertinti Lietuvos pieno perdirbimo sektoriaus patrauklumą bei galimus pavojus naudojamas universalus metodas– SSGG analize (SWOT– angl. Šis metodas leidžia apibendrinti ir sujungti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus).

Stiprybės– tai ištekliai, sugebėjimai ir kitos stipriosios savybės. Jie gali būti finansiniai, marketingo, organizaciniai ar darbo ištekliai. AB „Rokiškio sūris“, „Žemaitijos pienas“ ir „Pieno žvaigždės“ stiprybes galima išskirti kaip– pirmavimą rinkoje, patirties turėjimą, efektyvų vadovavimą. Įmonių plėtros dėka praplatėjęs kokybiškas produkcijos asortimentas, padidėjęs realizacijos tinklas, padidėjęs įrengimų, technologinių linijų apkrovimas, sumažėję gamybos kaštai, valdymo išlaidos, atsiradusi galimybė taikyti masto ekonomiją, diegti naujas technologijas.

Silpnybės– tai išteklių, meistriškumo, sugebėjimų silpnosios pusės, trukdančios organizacijų darbą. Viena iš svarbiausių silpnųjų– žaliavos tiekėjų trūkumas. Didžiausias kiekis žaliavos superkamas iš smulkiųjų tiekėjų, kurie ne visada nepajėgus užtikrinti žaliavos kokybės, dauguma jų ūkių, kurie neatitinka ES keliamų reikalavimų, netgi bus priversti nutraukti žaliavos tiekimą. Bendrovės daug investicijų skyrė savo įrengimų, gamybos linijų tobulinimui, produktų kokybės užtikrinimui, tačiau per menkas dėmesys stambių tiekėjų skatinimui, gali turėti blogų pasekmių – pati įmonė atitikdama ES reikalavimus, gali neturėti tinkamų žaliavos tiekėjų.

Galimybės– tai palankios sąlygos organizacijų aplinkoje. Galimybių šaltiniai yra šie: tendencijos, technologiniai pokyčiai, pasikeitimai konkurencijoje, reguliavimo pakitimai ir naujų rinkų radimas. Įstojimas į ES įnešė daug pakitimų: subsidijos eksportuojamiems produktams, stambių tiekėjų rėmimas, padidėjusios pieno supirkimo kainos. Stambėjant tiekėjams– jungiantis į kooperatyvus, gerėja žaliavos kokybė, mažiau pastangų ir išlaidų reikia užtikrinant kokybę pradinuose žaliavos surinkimo etapuose. Taip pat mažėja surinkimo ir transportavimo sąnaudos.

10 lentelė. Pieno perdirbimo sektoriaus konkurencingumo vertinimas

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
1. Prekyba pirmo būtinumo prekėmis. 2. Galimybė dirbti rytų rinkose. 3. Ilgalaikės darbo ir gamybos tradicijos. 4. Veiklos kryptingumas, planingumas operatyvumas ir lankstumas. 5. Gaminama aukštos kokybės produkcija, orientacija į Europos Sąjungos reikalavimus. 6. Nuolat tobulinamos technologijos, vykdomos rekonstrukcijos.	1. Žaliavos tiekėjų trūkumas. 2. Dideli pieno supirkimo ir pristatymo kaštai, dėl stambių tiekėjų trūkumo, pasenusio transporto. 3. Nėra galimybės užtikrinti geros kokybės žaliavos dėl smulkių statytojų dominavimo. 4. Nepilnas darbo pajėgumų išnaudojimas. 5. Gali pasenti technologijos. 6. Vartotojų perkamosios galios mažėjimas.
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
1. Naujos rinkos . 2. Naujų produktų jau sukurti projektai ir kiti būsimi nauji produktai. 3. Mažėjanti konkurencija, dominuojantys lyderiai. 4. Žaliavų tiekėjų kooperacija, tai gali sumažinant produkcijos savikainą. 5. Tobulinti technologijas, ieškoti alternatyvių sprendimų, tokių kaip investicijų pritraukimas.	1. Nepalanki ekonominė situacija, atrėjantis nuosmukis. 2. Gali išaugti didesni klientų reikalavimai ir poreikiai. 3. Žaliavų, energijos, kuro brangimas. Tai padidintų produkcijos savikainą. 4. Didelė verslo priklausomybė nuo tiekėjų. 5. Naujų konkurentų iš užsienio atsiradimo grėsmė. 6. Nepalankūs valiutos kurso pasikeitimai. 7. Sumažėjusi vartotojų perkamoji galia. 8. Nepalanki vyriausybės vykdoma politika. 9. Vietinės gamybos pieno produktų vartojimo mažėjimas. 10. Ekonominio nuosmukio padariniai.

Grėsmės– tai nepalankūs veiksniai organizacijų aplinkoje. Jie yra pagrindinės kliūtys organizacijai, siekiančiai savo tikslų. Grėsmės sukelia: nauji konkurentai, technologiniai pokyčiai, lėta rinkos plėtra, nauji apribojimai ir išaugusi pirkėjų ir tiekėjų derėjimosi galia. Viena iš didžiausių grėsmių– tai naujų konkurentų iš užsienio atsiradimas. Įtampą įmonių strateginiams planams neabejotinai labiausiai kelia ekonominio nuosmukio padariniai.

2.7 Lietuvos pieno pramonės sektoriaus būklės ir perspektyvų ekspertinis vertinimas

Tyrimo būdo parinkimas

Siekiant nustatyti konkurencingumo veiksnių poveikį pieno perdirbimo sektoriaus įmonių veiklos rezultatams, pasirinktas ekspertų vertinimo metodas. Tyrimas atliktas ekspertinio vertinimo būdu– formalizuota anketa bei interviu.

Pirmiausia ekspertinio vertinimo metodas yra išskirtinai plačiai taikomas dviem kryptimis: vertinant praeities reiškinius ar faktus ir moksliskai nuspėjant tolesnes raidos tendencijas, antras ekspertinio vertinimo metodo privalumas– šio metodo įgyvendinimo subjektai– ekspertai. Asmenys, tam tikrų mokslų ekspertai, beveik visada būna ir to mokslo srities žinovai. Taigi ekspertai yra asmenys, geriausiai išmanantys nagrinėjamą problemą.

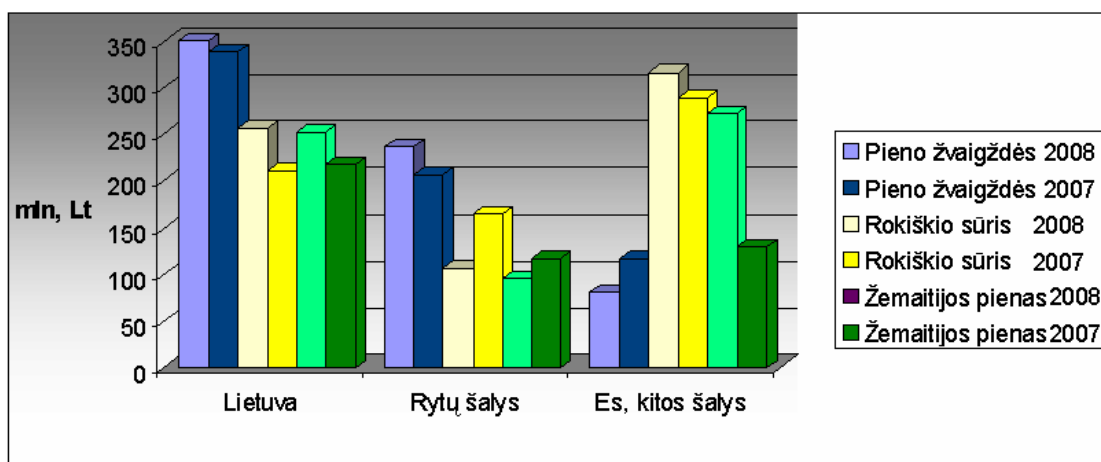
Ekspertų interviu metodu apklausti pieno perdirbimo įmonių padalinių vadovai. Duomenys apdoroti turinio analizės metodu– pateikti kokybiniai ir kiekybiniai rezultatų išraiškos būdai. Ekspertams pateikta 15 klausimų (temų), norint išsiaiškinti dabartinę pieno sektoriaus situaciją bei galimus strateginius planus artimiausiam ir tolimesniam laikotarpiui (klausimai pateikti 6 priede).

Tyrimo rezultatai

Analizuojant ekspertų vertinimus visų pirma pastebėtina, kad pieno sektoriaus įmonės operatyviai sureagavo į recesijos sąlygas ir yra numatę veiksmų planus. Ekspertai nurodė, kad įmonės turi paruošusios marketingo, kokybės gerinimo, pardavimų bei žmonių motyvavimo strategijas recesijos sąlygoms (14 klausimas). Žmonių motyvavimo bei pardavimų reikšmingumą ypatingai pabrėžia pieno supirkimo filialai(pagal pirmąjį klausimą nurodę žalią pieną, kaip gaminamą produkciją). Būtent šios įmonės yra sudėtingiausioje padėtyje, kadangi kritus pieno supirkimo kainoms jie turi išlaikyti pieno statytojus, bei pelningiausiai parduoti pieną perdirbimo įmonėms.

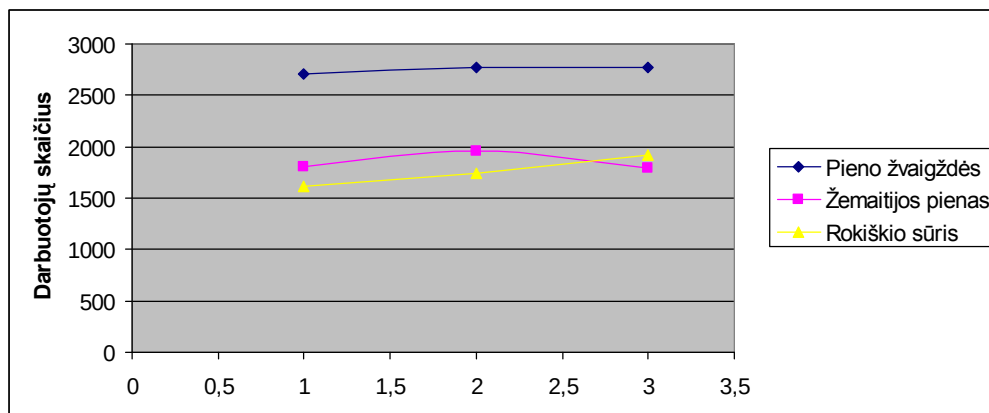
Keletas metų iki ekonominio nuosmukio, ypač 2007 tieji, buvo labai sėkmingi Lietuvos pieno sektoriaus įmonėms. Būtent tuo metu visos stambiausios įmonės pakankamai atnaujino savo technologinius procesus.Todėl, esant recesijos sąlygoms, asortimento pokyčių įmonės neplanuoja (1 klausimas). Nors pieno supirkimo punktai (kooperatyvai) ilgalaikiuose planuose svarsto galimybę užsiimti kai kuriu šviežių produktų gamyba.

Pagal geografinius segmentus šiuo metu Lietuvoje daugiausiai produkcijos realizuoja Pieno žvaigždės (42 pav.), o „Žemaitijos pienas“ bei „Rokiškio sūris“ pardavimus nukreipę ES sąjungos bei kitų valstybių kryptimi. Dirbdami paminėta linkme, didelių pardavimų rinkos pokyčių vadovai taip pat nesitiki nei dabar, nei perspektyvoje (2 klausimas). Didžiausią dalį produkcijos, 50 %, planuojama realizuoti ES šalyse. Vertinant pagal Lietuvos rinkos dydį, taip pat didžioji dalis produkcijos- apie 30-40 % liks Lietuvoje. Panašu kad įmonėm ieškant naujų rinkų pasaulyje, „Pieno žvaigždės“ stiprina savo pozicijas Lietuvos rinkoje. Likusi dalis 10-20% produkcijos paskirstoma tarp Rytų bei ne ES šalių.



42 pav. Pardavimų, pagal geografinius segmentus, dinamika.

Vertindamos ekonomines prognozes, įmonės taip pat neprognozuoja pardavimų augimo 2009-2010 metais (4 klausimas), o ekonomikos atsigavimo laikotarpiu numato didėjimą. Tačiau šio rodiklio ekspertai nesusieja su darbuotojų skaičiaus augimu. Kaip teigia M. Arno (2007), socialiai atsakinga įmonė turi daugiau galimybių įgyti konkurencinį pranašumą. Taigi, įmonės nesistengs atsikratyti turinčių vertingą patirtį darbuotojų recesijos metais (3 klausimas), o pakilimo metu produktyvumą galės didinti modernių gamybos linijų dėka.



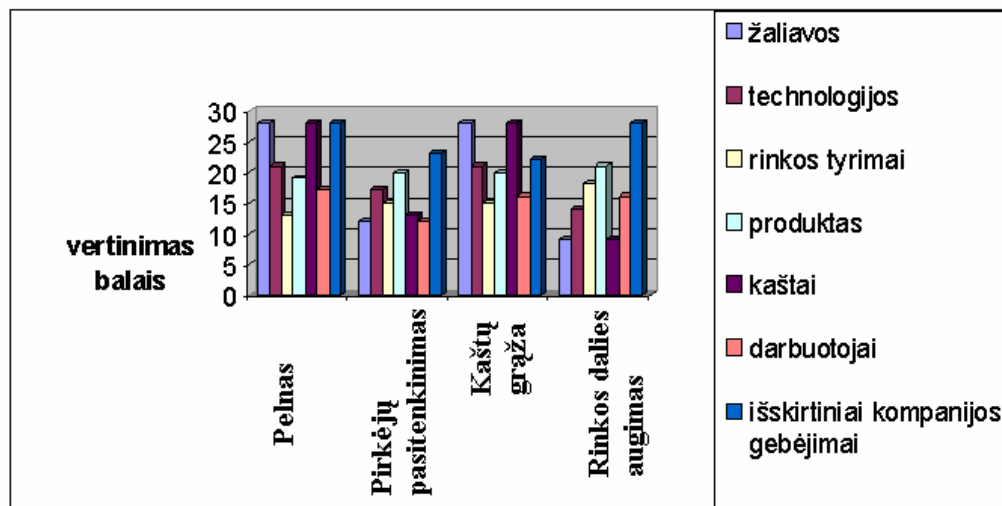
43 pav. Darbuotojų skaičiaus pieno perdirbimo įmonėse dinamika.

Pagal ankstesniuose skyriuose atliktą pieno perdirbimo įmonių analizę žinome, kad šio sektoriaus įmonės turi labai aiškias konkurencines pozicijas Lietuvoje. Šiuo metu galima teigti, kad didžiosios įmonės užima tolygias pozicijas rinkoje. Tai patvirtina ekspertų užtikrintumas, kad konkurencinė poziciją užimamose šalies ir užsienio rinkose nepasikeis ir išgyvenus recesiją (5 klausimas).

Kaip ir parodo ankstesnis tyrimas, „Rokiškio sūrio“ grupė didžiausiais šalies konkurentais įvardijo „Pieno žvaigždes“ bei „Žemaitijos pieną“ (6 klausimas). Taip pat baiminamasi konkurencijos iš kaimyninių šalių. Pvz. ženkliai atpigus prekėms Lenkijoje, baiminamasi pieno produktų importo antplūdžio iš šios šalies.

Skaudžiausios ekonominės krizės pasekmės pieno sektoriui yra pardavimų sumažėjimas bei kaštų mažinimas (7 klausimas). Kalbant apie pieno produktų gamintojų kaštų mažinimą reikia įvertinti, kad tai yra pelno sumažėjimas kitiems sektoriaus segmentams– pieno ūkiams.

Ekspertų teigimu, šiuo metu geriausias konkurencinis pranašumas– kainos– kokybės santykis (8 klausimas). Vartojimo sumažėjimas visų pirma pasireiškia prabangos prekių vartojimo sumažėjimu, o pieno produktai yra pirmojo būtinumo prekė (pvz. varškė kartais netgi įvardijama kaip mėsos pakaitalas vargingai gyvenančioms šeimoms). Todėl dabar labiau svarbu įgyvendinti prekės strateginę orientaciją. T.y. vartotojui reikia pateikti pigią bet kokybišką produkciją. „Rokiškio sūrio“ grupė mano suradusi efektyvių būdų sumažinti kaštams, todėl tikisi sėkmingai konkuruoti, įvardindama prekių kainą, kaip pagrindines silpnąsias konkurentų puses(10-11 klausimas).



44 pav. Konkurencingumo veiksnių įtaka įmonės veiklos rezultatams

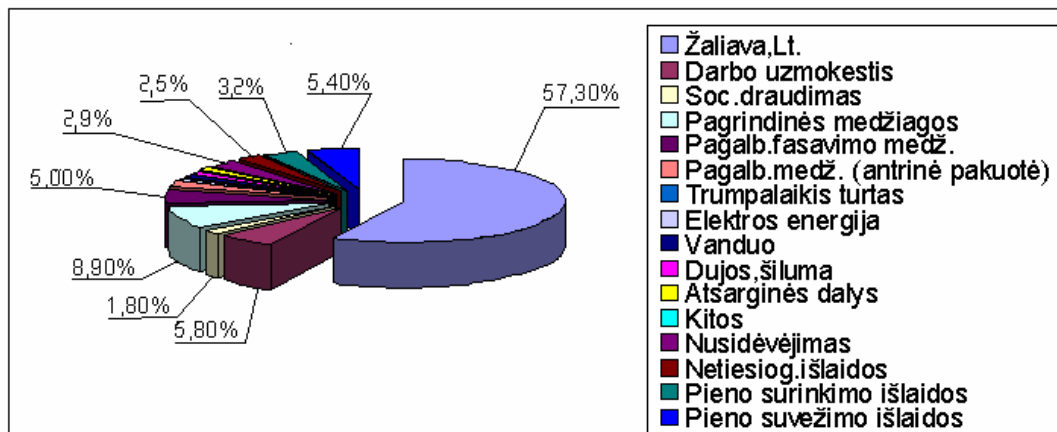
Grafike– konkurencingumo veiksnių įtaka įmonės veiklos rezultatams– matome, kad bet kuriuos įmonių veikos rezultatus labiausiai veikia išskirtiniai kompanijos gebėjimai (12 klausimas). D.Miller ir kt. nurodo išskirtinius kompanijos gabumus:

- Našumo (gamybos)-produktų arba sprendimų;
- Ryšių, aljansų, sistemų;
- Procesų ir praktikos;
- Žinių ir įgūdžių.

Bendrai šiuos komponentus galima apibrėžti kaip įmonės „įdirbį“ visuose veiklos baruose, kuris ypač vertingas dabartinių sunkumų apsuptyje.

Ekspertų vertinimu kaštai bei žaliavos daro didžiausią įtaką pelnui, o tuo pačiu ir kaštų grąžai. Atidžiai planuojant sąnaudas galimas patirtų kaštų tikslingumas veiklos rezultatams. Tokį indėlį į įmonės veiklos rezultatus galima laikyti vienu iš pagrindinių gebėjimų.

Žaliavos pieno perdirbimo pramonėje yra labai tampriai susijusios su įmonės pelningumu, kaip matom grafike -Konkurencingumo veiksnių įtaka įmonės veiklos rezultatams. Pagal „Rokiškio sūrio“ pateiktus duomenis (7 priedas) žaliavų kaina sudaro daugiau kaip pusę visų sąnaudų dydžio– 57,3% (45 pav.). Nors, kaip matome grafike, žaliavos nesuteikia pirkėjams papildomos vertės pasitenkinimui produktu, o taip pat ir nepriklauso prie veiksnių, lemiančių rinkos dalies augimą.



45 pav. Pieno produktų gamybos išlaidos (%).

Be abejo atsinaujinusios gamybinės linijos turi didesnę našumą, o naujausios apdorojimo technikos didina produkcijos kokybę (44 pav). Tokiu būdu didinamas gamybos mastas, dėl ko mažėja ribinės sąnaudos. Tuo tarpu pelno dalį inovacijos didina tiesiogiai per minėtą gamybos pajėgumų augimą; ir netiesiogiai per pirkėjų pasitenkinimą tobulesne preke, kaip atspindi grafike.

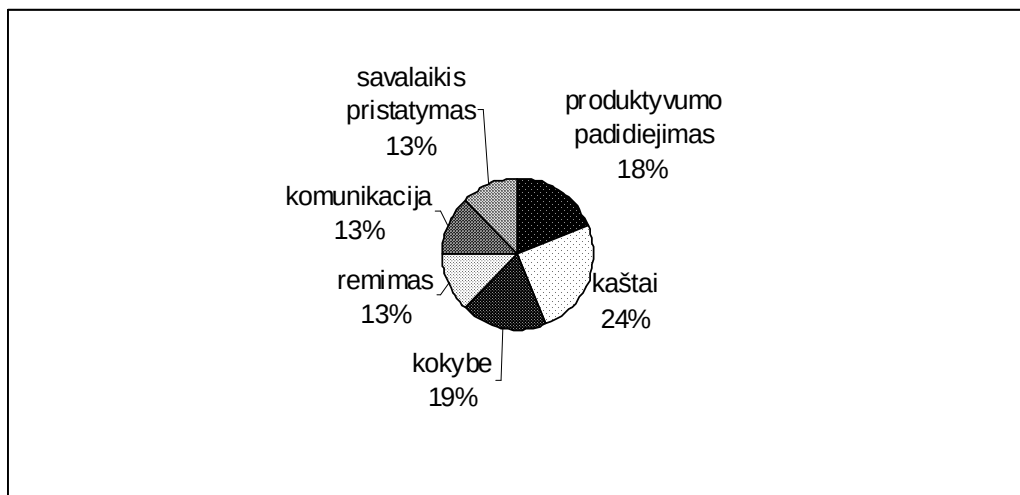
Technologijos, tiksliau tariant inovacijos- ypatingų produkto savybių tobulinimas, anot ekspertų, yra viens iš rinkos augimo elementų. Iš čia išsirutulioja pats produktas, kaip inovacijų padarinys, kuris pagal duomenų analizę vienodai veikia visus įmonės veiklos rezultatus.

Rinkos tyrimai žinoma parodo tikslinius rinkos segmentus, ir todėl labiausiai įtakoja rinkos dalies

augimą.

Darbuotojai, kaip veiksnys, mažiausiai įtakoja pirkėjų pasitenkinimą preke, o tampriausiai susiję su pelnu ir kaštų grąža. Tai lemia jų kvalifikacija, o atsispindi darbo užmokesčio sąnaudomis.

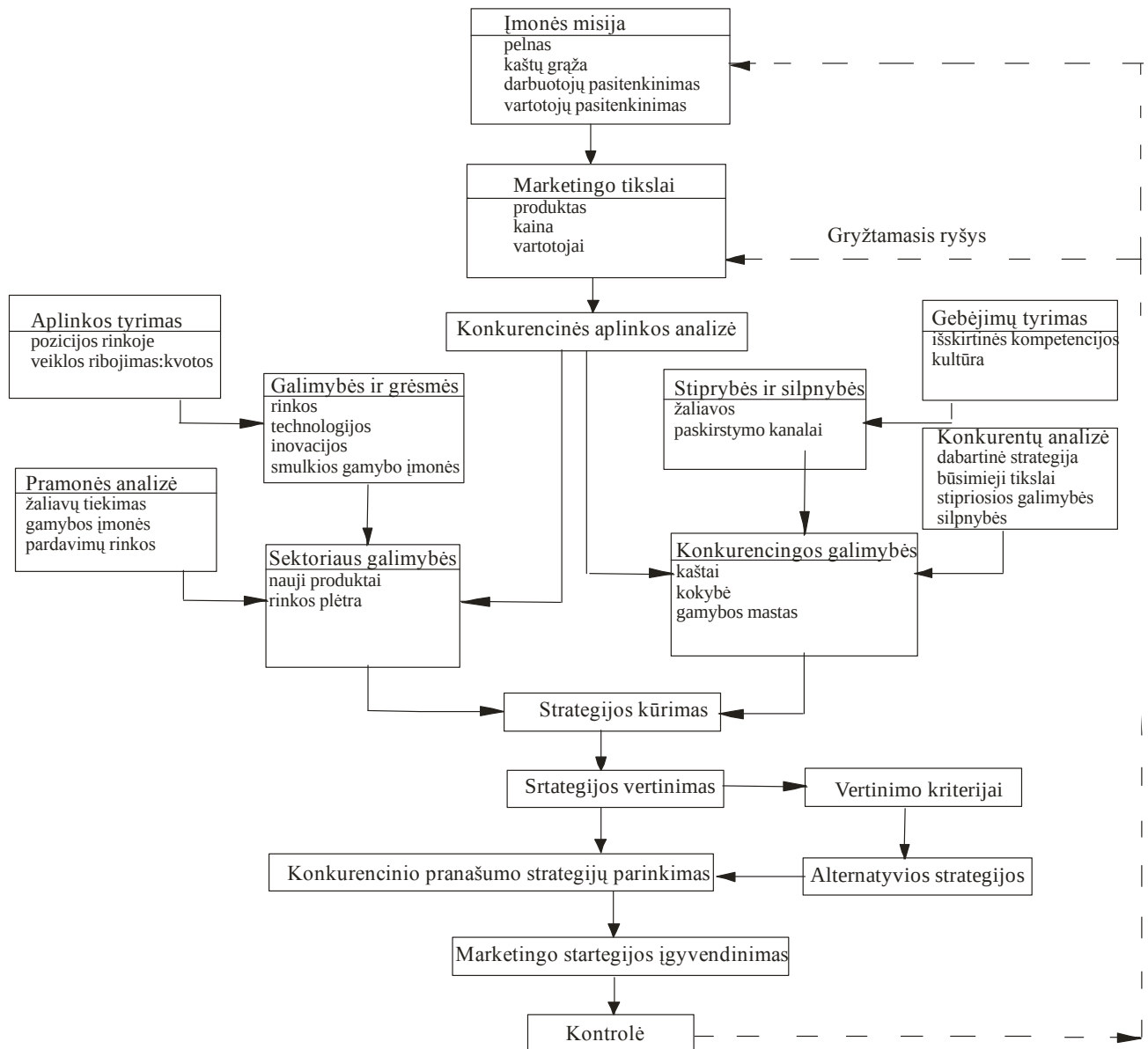
46 pav. parodyta konkurencingumo faktorių įtaka pieno produktų pardavimams. Anot ekspertų (13 klausimas), įmonių konkurencingumui pieno sektoriuje didžiausią įtaką sudaro kaštų sumažinimas. Taip pat stipriai konkurencingumą veikia produktyvumo didinimas bei kokybės tobulinimas. Papildomos priemonės: rėmimas, komunikacija ir savalaikis pristatymas vidutiniškai įtakoja pieno sektoriaus konkurencingumą.



46 pav. Konkurencingumo faktorių įtaka pieno produktų pardavimams.

Pieno perdirbimo įmonės jau sureagavo į ekonominės krizės veiksnį, ir yra paruošusios veiklos strategijas tokiomis sąlygomis. Apibendrinant, kaip svarbiausia veiklos priemonė, kuriant konkurencinę strategiją yra vertinamas kainų sumažinimas, mažinant kaštus bei didinant produktyvumą (14-15 klausimai). Taip pat svarbus kokybės išlaikymas ir paslaugų komponentų (pristatymo, rėmimo ir t.t.) tobulinimas.

6. PROCEDŪRINIS LIETUVOS PIENO PRAMONĖS SEKTORIAUS STRATEGIJOS MODELIS



47 pav. Procedūrinis Lietuvos pieno pramonės sektoriaus strategijos modelis.

Atlikus pieno pramonės sektoriaus verslo aplinkos analizę, pateikiamas adaptuotas procedūrinis Lietuvos pieno perdirbimo įmonių konkurencinės strategijos formavimo modelis.

Pagal Lietuvos pieno sektoriaus analizės rezultatus matome, kad šalyje veikia keletas stambių įmonių lyderių, kurios sudarytos iš įmonių grupių. Tarpusavyje įmonės yra aiškiai ir tvirtai pasidaliję pieno tiekimo sektorių. Tokia jų pozicija yra gana stiprus įėjimo į rinką naujoms įmonėms barjeras. Todėl bendras sektoriaus strategijos formavimo modelis fokusuojamas rinkoje veikiančioms įmonėms

ir pradedamas esančios situacijos analize.

Įmonės misija ir tikslai. Verslo strategijos formuojama apibrėžiant įmonės misiją. T.y nusakomas pagrindinis įmonės egzistavimo tikslas ir jos veiklos prasmė. Siekiant išsiskirti iš konkurentų, misijos paprastai papildomos įmonės unikalumą pabrėžiančiais teiginiais. Tačiau misija niekada netampa konkrečia ir kiekybiškai išreikšta užduotimi, nes jos paskirtis – tik nusakyti įmonės veiklos kryptį ir raidos principus. O konkretnės veiklos gairės apibrėžiamos, formuojant įmonės tikslus. Įmonės tikslai atspindi tą pačią įmonės veiklos kryptį, kuri išreikšta jos misijoje. Tačiau įmonės tikslai nuo misijos skiriasi tuo, kad jie turi būti pasiekti per tiksliai apibrėžtą laikotarpį. Pieno perdirbimo sektoriaus apibrėžimas savaime yra misijos įvardijimas. Tuo tarpu įmonės tikslai turi kiekybinę išraišką- tai siekiamas pelnas (pelningumas). Kitaip tariant tai pagrindinis įmonės savininkų tikslas (veikimo interesas). Patenkinta minėtoji sąlyga įvardijama kaip savininkų pasitenkinimas.

Kitas tikslas yra vartotojų bei darbuotojų pasitenkinimas. Siekiant pelno, sukuriamas unikalus produktas, patenkinantis pirkėją ir vertinamas pagal jų pasitenkinimą. Parduodamas maksimalus produkcijos kiekis parodo pirkėjo poreikių patenkinimą. O kuriant produktą realizuojamas darbuotojų poreikių patenkinimas: atliekant darbą siekiant kitų įmonės tikslų, gaunamas atitinkantis lūkesčius moralinis bei finansinis atlygis.

Konkurencinės aplinkos analizė. Jos esmė – peržiūrėti žinomus įmonės veiklos ar aplinkos faktus, vertinant juos užsibrėžtų tikslų atžvilgiu. Aplinkos tyrimas atliekamas vertinant užimamas pozicijas rinkoje. Nagrinėjant organizacijos išorinę aplinką, rinką, šaką pravartu įvertinti sėkmingas organizacijos veiklos sudedamąsias dalis nagrinėjamoje šakoje ar rinkoje. Pieno perdirbimo pramonėje įvertinama užimamos rinkos dalis, bei galimų trukdymų laisvai egzistuoti joje grėsmė- galimybė pieno gamintojams apeiti perdirbėjus tiesiogiai tiekiant produkciją pardavėjams. Šioje vietoje taip pat reikia jausti veiklos ribojimą, kaip ir bet kuriame kitame sektoriuje.

Pieno sektoriaus ypatumas- pieno supirkimo kvotos. Todėl reikia iš anksto numatyti gamybos apimtis ir reikalingos žaliavos kiekį. Kad išskirti svarbiausius elementus, veikiančius pieno sektorių atskiru etapu, kaip sudedamoji modelio dalis, atliekama pramonės analizė. Jai būdingas išsamus žaliavų sektoriaus tyrimas. Šiame sektoriuje tiekėjai yra tarpiai susiję su gamintojais. Pagal Hougard ir Bjerre (2002) modelį tiekėjai su perdirbėjais pieno pramonėje sudaro integruotą ryšį. T.y. tiekėjai su gamintojais susiję per įmonės struktūrą. Todėl tiekimo sektoriaus analizė išskiriama kaip pramonės analizės dalis ir, kitu etapu, kaip vidinės aplinkos analizės dalis.

Atskiru segmentu, vykdant pramonės analizę, įvertinamos pramonėje veikiančios gamybos įmonės, analizuojamos pozicijos pardavimų rinkose, įvertinami technologiniai pramonės pasiekimai. Pastarieji labai svarbūs tam tikro lygmens išlaikymui pramonėje. Sparčiai besivystant technologijoms svarbu laiku vykdyti inovacijas. Tačiau periodinė analizė leidžia optimaliai reaguoti į naujoves ir

pasirinkti savalaikes ir optimalias inovacijas.

Aplinkos tyrimas nurodytais etapais padeda nustatyti užimamas pozicijas rinkoje ir, kaip rezultata, išvelgti rinkos plėtros galimybes plečiant geografinį segmentą, arba kuriant naujus produktus. Atsižvelgdami į tolimosios organizacijos aplinkos veiksnus, konkurentus, rinką, analizuojamos organizacijos ypatumus, galime susidaryti vaizdą apie išorinės aplinkos teikiamas palankias organizacijai galimybes ir išorinės aplinkos keliamas grėsmes.

Silpnosios ir stipriosios pusės– informacija apie analizuojamą organizaciją, atskleidžiama per įmonės gebėjimų tyrimą. Gebėjimai, suteikiantys konkurencinius pranašumus, išryškėja vykstant pokyčiams, adekvatiems išorinės aplinkos pokyčiams. Plačiai išsivysčiusioje Lietuvos pieno pramonėje tai ypač svarbus konkurencingumo veiksnys. Organizacija turi įvertinti galimai turimas išskirtines kompetencijas. Tai yra visa organizacijos patirtis ir taip vadinama kultūra. Čia pasireiškia vadovų sugebėjimas vertinti darbuotojų lojalumą kaip žinias apie įmonės procesus, skatinti juos aktyviai dalyvauti įmonės veikloje bei vertinti asmenines žmonių savybes. Tinkamas požiūris į personalą sudaro prielaidas formuoti stipriai komandai, kuri sudaro išskirtinių kompetencijų branduolį.

Organizacijos gebėjimais laikomi tik produktyvūs resursai, tai yra tik tie resursai, iš visų organizacijos turimų, kurie efektyviai ir produktyviai naudojami organizacijoje šiuo momentu.. Paprastai produktyviems resursams priskiriami tie resursai, kurie dalyvauja realizacinės vertės vartotojui kūrimo ir kuria pridėtinę vertę. Konkurencinis pranašumas pasiekiamas dėl organizacijos gebėjimo būti nekopijuojama, ilgaamžė, aktualia, savarankiška.

Tam, kad atskirti išskirtines kompetencijas, būtina konkurentų analizė. Įvertinus dabartinę jų padėtį- strategiją, bei stebint tam tikrą konkurentų veiksmų seką galima numatyti jų siekius, nuspėti tolimesnius žingsnius. Atskleidus įmonių disponuojamus resursus, nustatomos jų stipriosios ir silpnosios pusės. Derinant šias žinias įvertinamos konkuruojančios įmonės stiprybės bei silpnybės. Pieno perdirbimo pramonėje išskiriami du vertinimo aspektai: žaliavų gavimo metodai bei produkcijos paskirstymo kanalai- t.y. rinkos. Kaip tokio tyrimo rezultatas gaunamos konkurencingos galimybės. Tai gali būti kaštai- priklauso nuo žaliavų gavimo, kokybė- priklauso nuo išskirtinių gebėjimų, bei gamybos mastas- priklauso nuo rinkos augimo galimybės. Kai turime išnagrinėtus resursus, išaiškintus gebėjimus, atsižvelgdami į palyginimus su konkurentais, galime vertinti įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses.

Strategijos kūrimas. Konkurencinės aplinkos analizė veda prie užimamų pozicijų nustatymo, bei galimybės pasiekti norimas pozicijas. Vertinant analizės duomenis kuriama strategija. Rengiama marketingo strategija, konkurencinio pranašumo įgijimo strategija, inovacijų ir išteklių strategijos. Šiame etape numatomi užsibrėžti tikslai: strateginiai bei finansiniai. Natūralu kad įmonėse susidaro keletas požiūrių į konkuravimo galimybių panaudojimą formuluojant strategiją. Todėl prieš patvirtinant

strateginę kryptį atliekamos prognozės ir įvertinamos bei atmetamos alternatyvos. Strategija vertinama pagal prognozę patenkinti finansinius lūkesčius ir numatytų terminų realumą bei turi pajėgumu sustiprinti įmonės pozicijas. Lūkesčiai (tikslai) apibrėžiami tik kiekybiškai (planuojama apyvarta, pelnu, kaštų sumažinimo procentu, rinkos dalimi ir t. t.), nes tokia išraiška leidžia geriau kontroliuoti planų vykdymą. Vienas iš svarbiausių vertinimo kriterijų yra strategijos įgyvendinimui reikalingų investicijų dydis. Įmonė turi nustatyti ar reikalingi resursai duos pakankamą pridėjamą vertę pasirenkant strateginę alternatyvą. T.y. nustatomas ryšys tarp resursų, organizacijos gebėjimų ir konkurencinio pranašumo,

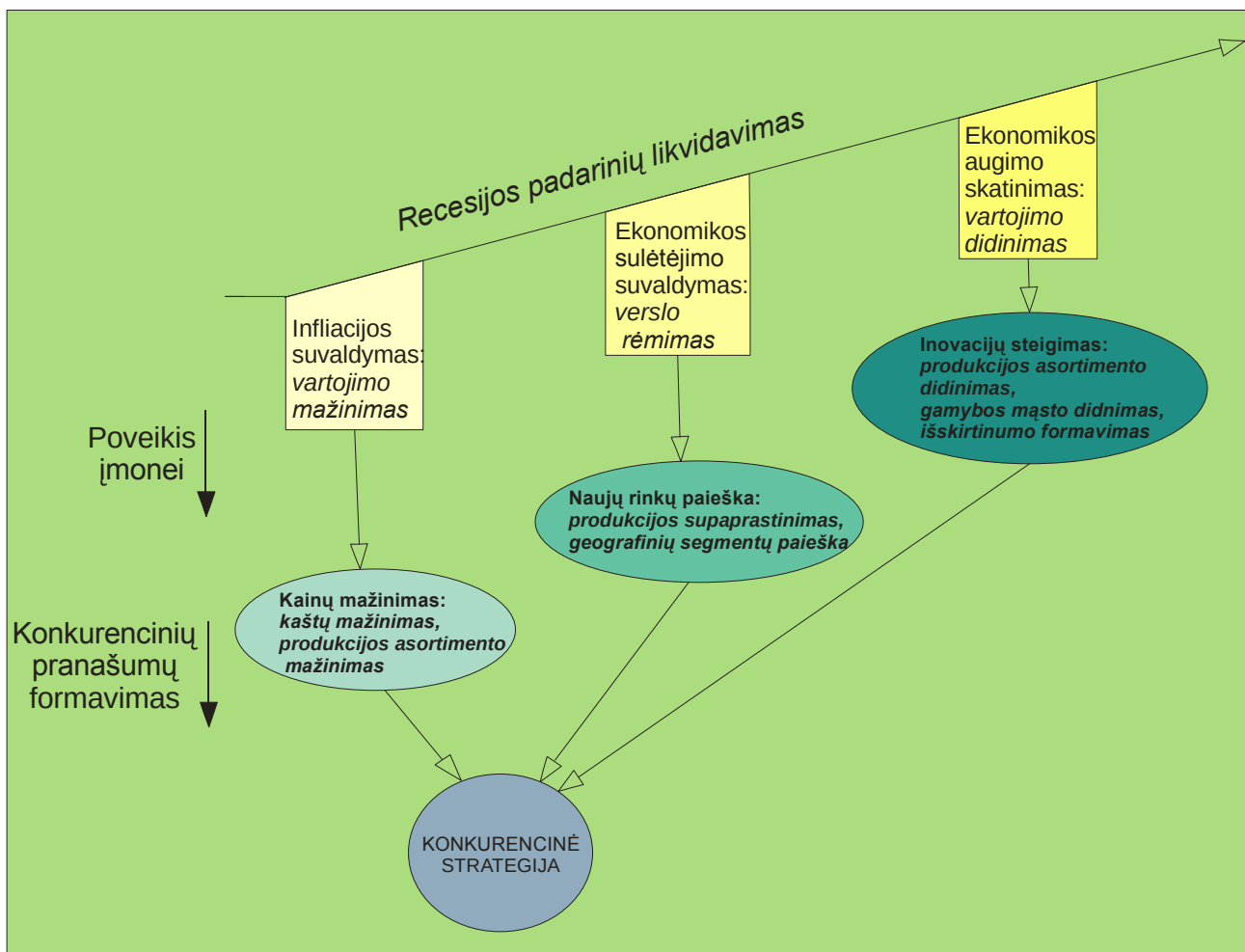
Tačiau kuriant konkurencinio pranašumo strategiją ne visi lūkesčiai patenkinami optimaliai. Čia reikalingas įmonės vadovų apsisprendimas kokie siekiai yra svarbesni artimesniu laikotarpiu, kad vėliau būtų pasiekiami ilgalaikiai tikslai. Todėl vertinimo kriterijai dëllojami prioritetine tvarka ir parenkama geriausiai juos atitinkanti strategija.

Strategijos įgyvendinimas. Strategijos įgyvendinimui formuluojami uždaviniai ir rengiami planai. Planavimo būtinybę nulemia veikslių daugialypiškumas ir įvairovė, sąlygojanti jų surikiavimo, susisteminimo, procedūrų bei eiliškumo nustatymo būtinybę formuojant, pasirenkant ir realizuojant strategijas. Planavimas turi remtis efektyviu išteklių, kurie skirstomi pagrindinių tikslų įgyvendinimui ir panaudojimu bei turi būti nukreiptas praktinės veiklos valdymo mechanizmų rengimui.

Nuo bendrų įmonės tikslų pereinama prie verslo vieneto tikslų bei prie užduočių atskiros jos veiklos sritims, daugiausiai, marketingo. Jo tikslai turi atitikti ir padėti pasiekti bendruosius įmonės tikslus, tačiau naudojant tik marketingo priemones: užvaldyti naujas rinkas, paskatinti dabartinius vartotojus vartoti daugiau, surasti naujų prekės naudojimo sričių ir kt.

Įmonės veiklos planavimas visų pirma leidžia susieti ir suderinti įvairius veiksmus į vieningą visumą, taip pasiekiant geresnį bendrą rezultatą. Planavimo proceso metu stengiamasi kuo geriau paskirstyti materialinius, finansinius ir žmogiškuosius išteklius. Strategijai įgyvendinti reikia nuolatinės išorinės aplinkos analizės– monitoringo. Be to, turi būti atliekama planų vykdymo ir strateginė kontrolė. Esant pasikeitimams, strategija koreguojama.

Pagal atlikto ekspertinio vertinimo rezultatus bei prognozes, o taip pat remiantis kitų ekspertų (SEB banko, Swed Banko, Statistikos departamento, Finastos, Fich agentūros, Lietuvos žemės ūkio ministerijos, Lietuvos agrarinės ekonomikos instituto, Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centro, Nacionalinės mokėjimų agentūros) ekonominės analizės rezultatais identifikuoti Lietuvos pieno perdirbimo pramonės konkurencingumo veiksniai pateikiami pieno perdirbimo pramonės konkurencinės strategijos modelyje ekonominio nuosmukio laikotarpiui (48 pav).



48 pav. Pieno perdirbimo pramonės konkurencinės strategijos modelis recesijos laikotarpiui.

Pieno perdirbimo pramonės įmonių padėtis neatsiejama nuo bendros šalies ūkio padėties, o taip pat Europos Sąjungos ūkio padėties, bei pasaulinio ūkio padėties. Prieš dešimtmetį Lietuvos ekonominį nuosmukį lėmė Rusijos ekonominė krizė, o 2008 metais – pasaulinė ekonominė krizė, kuriai pradą davė Amerikos bankinės sistemos žlugimas. Todėl pateiktame modelyje visų pirma pateikiami bendri šalies ūkio pozicijos etapai, kurie ir daro poveikį pramonei, o taip pat ir atskiroms jos įmonėms.

Reaguodama į bendrus ekonominius veiksnius, įmonė priima būdingus tai situacijai veiksmus (2.7 šio darbo poskyris). Taip yra suformuluojami konkurenciniai pranašumai ir sukuriami konkurencinė strategija. Pagal 2.7 šio darbo poskyrio analizės rezultatus matome kad Lietuvos politika, ekonominio nuosmukio suvaldymui, visų pirma paremta infliacijos sustabdymui. Nuo 2008m. Gruodžio mėnesio vyriausybė pradėjo įgyvendinti lėšų taupymo programą, pagal kurią buvo ženkliai sumažintas vartojimas. Tokiu būdu sėkmingai suvaldyta infliacijos grėsmė, ir 2009m. kovo mėnesį ji buvo 0 %.

Tuo tarpu atskiros įmonės tokiu metu turi kompensuoti sumažėjusią perkamąją galią, kad išlaikyti

vartotojus bei išnaudoti gamybinius pajėgumus. Be to prognozuojama, kad 2009 metais pieno ir jo produktų importas dėl produktų įvairovės didinimo, kainų skirtumo ir vis didesnės ES šalių integracijos ir toliau turėtų didėti (2.3 šio darbo poskyris). Turint omenyje, kad pieno produktai yra pirmojo būtinumo prekė, esant bendros perkamosios galios mažėjimui, galima suvaldyti situaciją, patenkinant vartojimo mažėjimo sąlygą, mažinant kainas ir, nors ir jaučiant apyvartos sumažėjimą, išlaikyti įmonės produkcijos vartotojus. Anot ekspertų (šio darbo 2.7 poskyris), nuosmukio metu neverta mažinti gamybos apimčių bei darbuotojų skaičiaus. Tokiu metu svarbiausia surasti galimybes sumažinti gamybos kaštus. Taip pat bendro vartojimo smukimo metu reikia susilaikyti nuo investicijų, kitaip sakant nekurti naujų produktų ir netobulinti jau esamų. Kaip teigia J. Brown ir J. Morganm (2009), kokybės gerinimas (gaminio tobulinimas) yra efektyvus veiksnys, kai ekonominė situacija pastovi.

Suvaldžius infliaciją, sekantis žingsnis šalies ūkio palaikymui yra ekonominio sulėtėjimo suvaldymas. Šiame etape labai svarbi šalies politika verslo atžvilgiu. Valstybės siekis yra sumažinti socialiai remtinų grupių dydžius, didinant darbuotojų skaičių. Mokesčių naštos darbdaviams mažinimas, investicinių projektų padengimas, bei įmonių galimybė pasinaudoti ES paramos fondais, sudaro palankias sąlygas Lietuvos pieno sektoriaus veiklai (žr. Šio darbo 2.7 poskyrį). Įmonės tokiu metu gali stengtis plėsti rinkodaros geografinius segmentus, taip surandant pranašesnes perkamąją galia nišas prekybai. Siekiant konkurencinio pranašumo reikia įvertinti vartotojų sąmoningumą sunkmečio metu apriboti išlaidas. Tokiu metu labiausiai mažėja taip vadinamų „prabangos“ prekių vartojimas (žr. 2.4 poskyrį). Ši požymį galima pritaikyti ir pieno produktų vartotojams. Reikėtų optimaliai sumažinti pakavimo bei pakuočių išlaidas (jos sudaro apie 10% gamybos kaštų) ir supaprastinti gaminio sudėtį (be pagrindinių žaliavų, produkcijos medžiagos sudaro dar apie 9% gamybos išlaidų – kaštai parodyti priede).

Pasiekus ekonominio nuosmukio padarinių kulminaciją, prasidedant jausti ekonominį pakilimą, atliekami įprastiniai rinkodaros veiksmas. T.y didėjant vartojimui, ypač išsivirtinus prieš tai buvusio etapo metu įgytose naujose rinkose, didinamas prekių asortimentas bei, tuo pačiu, gamybos mastas. Dabar reikėtų palčiai užsiimti produkcijos rėmimu. J. Reibstein (2009) rinkodaros veiksmus vertina, kaip kokybės gerinimo funkciją. Taigi galima teigti, kad šiame etape stiprinami kokybės elementai. Pagal 2-ojo šio darbo skyriaus duomenis, Lietuvos pieno perdirbimo pramonės sektoriaus lyderės (išanalizuotos 3 didžiausios Lietuvos įmonės), šiuo metu užima labai panašias, tolygias konkurencines pozicijas. Jų veikloje netgi pastebima oligopolijos apraiškų. Panašiu atveju galimos dvi inovacijų steigimo priežastys: arba įmonė siekia įgyti žymų konkurencinį pranašumą, arba užimti tam tikrą rinkos dalį (Hiroaki ir kt. 2009). Todėl konkurencinį pranašumą ekonominio pakylėjimo metu lems kažkurios iš jų gebėjimas investuoti ir ne tik į įmonės (produkcijos) inovacijas.

Kaip aptarta 2.3 poskyryje, pieno perdirbėjai labiausiai linkę mažinti produkcijos kaštus,

nekontroliuojamai mažindami pieno žaliavos kainas. Dėl to dalis pieno gamintojų bus priversti likviduoti savo ūkius, o taip pat dalis stengsis pasinaudoti alternatyviomis realizacijos galimybėmis: parduoti produkciją kaimyninėms šalims arba kurti smulkias gamybos įmones ir parduoti gaminius tiesiai prekybos centrams. Todėl tikėtina, kad ketindami plėsti gamybos apimtis perdirbėjai pritruks žaliavų. Taigi konkurencinį pranašumą didins taip pat ir gebėjimas mokėti geriausią kainą už žaliavas arba sugebės vykdyti plėtrą kuriant nuosavus pieno ūkius.

Pagal pristatytą modelį, konkurencinė strategija pieno perdirbimo pramonėje, esant ekonomikos nuosmukio sąlygai, formuluojama 3 etapais: kainų mažinimas, naujų rinkų paieška, inovacijų steigimas.

Nuosekliai ir sėkmingai įvykdžius pirmuosius du etapus bus tvirtai pasiruošta trečiajam. E.P. Strete (2005) tyrimas, dėl inovacijų diegimo galimybės Norvegijos pieno sektoriuje parodė, kad norint vykdyti inovacijas įmonė turi būti pasiruošusi investicijoms, bei įvertinti kaip pasiektas tikslas paveiks organizaciją. Dabar labai svarbu neprarasti užimamų pozicijų rinkoje ir paruošti ilgalaikius resursų panaudojimo planus. Pagal atliktą Lietuvos pieno pramonės analizę galima teigti, kad geriausias prognozes turi „Rokiškio sūris“, kadangi turi mažiausius ilgalaikius išipareigojimus (2.2 poskyris).

IŠVADOS

1. Konkurencinės politikos pagrindinė dalis – būti pranašesniems už konkurentus pardavimo srityje (siekiama gauti pelno), tačiau į konkurencinę politiką įeina ir reklama, kainodara, asortimentas. Įmonei tikslinga nustatyti tinkamą, konkurencingą kainą, parinkti tinkamiausią prekių asortimentą, išreklamuoti ir parduoti prekes. Tai leis įmonei ne tik gauti pelną, bet ir laimėti konkurencinę kovą.

2. Šiuolaikinių vadybos teorijų taikymas praktiniame valdyme sudaro galimybes gerinti veiklos rezultatus, didinti efektyvumą, išgyventi ir vystysis sudėtingomis konkurencinėmis sąlygomis. Strateginis valdymas atliekamas įvertinant veiklos rezultatyvumą bei išorinių veiksnių analizę. Išteklių vertingumas yra apibrėžiamas kaip jų galimybės ar sugebėjimai garantuoti išskirtinumą, kuris tiesiogiai lemia jos konkurencingumą. Ryšių tinklo teorijos aspektu konkurencingumo šaltinis yra išskirtiniai įmonių ryšiai, kurie lemia didesnę valdymo efektyvumą.

3. Tiekėjai ūkio šakoje yra stiprus konkurencijos veiksnys, tačiau tiekėjų konkurencingumas mažėja, kuomet jų siūloma prekė yra standartinė, gaunama iš daugelio tiekėjų. Tiekėjų derėjimosi pozicijos taip pat yra silpnos, kuomet yra pakaitalų jų prekėms ir kai perėjimas prie šių pakaitalų pirkėjams nėra brangus ar sudėtingas. Tiekėjų derėjimosi pozicijos silpnos ir tada, kuomet jų prekės yra orientuotos į vieną pramonės šaką. Šiuo atveju tiekėjų sėkmė priklauso nuo pagrindinių jų pirkėjų klestėjimo.

4. Norint sukurti aktualų ir dabartinės rinkos tendencijas atitinkantį verslo strategijos modelį nepakanka teorinio strategijų suvokimo. Norint, kad strategija būtų pritaikyta konkrečiai verslo sričiai, yra būtina atlikti rinkos analizę pasirinktu mastu. Rinkos analizė turėtų atspindėti pagrindinių rinkų tendencijas, tam, kad susidaryti aiškų vaizdą apie prioritetinius produktus bei jų vystymosi kryptis.

5. Didžiausią pieno perdirbimo rinkos dalį, pagal superkamo pieno, užima šios penkios didžiosios bendrovės, tai: AB „Rokiškio sūris“, AB „Pieno žvaigždės“, AB „Žemaitijos pienas“, UAB „Marijampolės pieno konservai“ ir AB „Vilkyškių pieninė“. Šie duomenys kinta, nes įmonės konkuruoja tarpusavyje dėl superkamo žaliavinio pieno.

6. Lietuvos pieno perdirbimo įmonių konkurenciniai pranašumai.

Rokiškio sūris: galimybė ilgiau sandėliuoti produkciją, kadangi didžioji dalis produkcijos yra džiovinami sūriai; paprastesnis produkcijos gabenimas; galimybė realizuoti produkciją palyginti tolimuose taškuose. Žemaitijos pienas: paprastas asortimentas; didelė dalis produkcijos be priedų ir paprastesnėje pakuotėje; vardinės parduotuvės. Pieno žvaigždės: platus ir originalus asortimentas.

7. Didžioji dalis pieno superkama iš ūkininkų ir tik nedidelis kiekis iš žemės ūkio bendrovių ir dalis pieno atvežama iš Latvijos ir šiek tiek iš kitų kaimyninių šalių. Dėl smulkių ūkių silpnos derėjimosi galios, bei valstybinės politikos spragų pieno gamintojai neturi palankių konkurencinių veiklos sąlygų.

8. Šviežių pieno gaminių vartojimas– tai pieno gaminių gamybos variklis. Daugiausiai šviežių pieno produktų suvartojama vietinėje rinkoje. Sūrių daugiausia išvežama į Italiją, Latviją ir Rusiją, į Vokietiją– grietinėlės ir lieso pieno miltelių, Lenkiją ir Nyderlandus – grietinėlės.

9. Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos reguliavimo agentūra, remdama vaikų pieno produktų vartojimą ugdymo įstaigose ne tik pagerina vaikų ir moksleivių mitybą, bet ir skatina pieno produktų vartojimą vidaus rinkoje bei mažina disbalansą pieno produktų rinkoje.

10. Lietuvos vyriausybės politika ekonominės krizės padariniams išvengti, paremta infliacijos suvaldymu. Įgyvendinus numatytus mokesčių pakeitimus užkirstas kelias kainų kilimui, tačiau sumažintas vartojimas iki verslui rizikingos ribos.

11. Pieno sektoriaus stiprybes galima išskirti kaip– pirmavimą rinkoje, patirties turėjimą, efektyvų vadovavimą. Silpnybės– žaliavų tiekimo sektorius, kadangi didžiausias kiekis žaliavos superkamas iš smulkiųjų tiekėjų, kurie ne visada nepajėgus užtikrinti žaliavos kokybės pagal ES keliamus reikalavimus. Bendrovės daug investicijų skyrė savo įrengimų, gamybos linijų tobulinimui, produktų kokybės užtikrinimui, tačiau per menkas dėmesys stambių tiekėjų skatinimui, gali turėti blogų pasekmių– pati įmonė atitinkdama ES reikalavimus, gali neturėti tinkamų žaliavos tiekėjų.

12. Pieno perdirbimo sektoriaus įmonės turi palankios sąlygos organizacijų aplinkoje. Galimybių šaltiniai yra šie: tendencijos, technologiniai pokyčiai, pasikeitimai konkurencijoje, reguliavimo pakitimai ir naujų rinkų radimas, subsidijos eksportuojamiems produktams, stambių tiekėjų rėmimas. Taip pat stambėjant tiekėjams– jungiantis į kooperatyvus, gerėja žaliavos kokybė, mažiau pastangų ir išlaidų reikia užtikrinant kokybę pradinuose žaliavos surinkimo etapuose. Taip pat mažėja surinkimo ir transportavimo sąnaudos.

13. Grėsmės pieno perdirbimo pramonei sukelia: nauji konkurentai, technologiniai pokyčiai, lėta rinkos plėtra, nauji apribojimai ir išaugusi pirkėjų derėjimosi galia. Viena iš didžiausių grėsmių– tai naujų konkurentų iš užsienio atsiradimas. Įtampą įmonių strateginiams planams neabejotinai labiausiai kelia recesijos padariniai.

14. Pieno perdirbimo įmonės recesijos metu turi kompensuoti sumažėjusią perkamąją galią, mažinant kainas ir taip, nors ir jaučiant apyvartos sumažėjimą, išlaikyti įmonės produkcijos vartotojus. Nuosmukio metu neverta mažinti gamybos apimčių bei darbuotojų skaičiaus. Tokiu metu svarbiausia surasti galimybes sumažinti gamybos kaštus. Taip pat bendro vartojimo smukimo metu reikia susilaikyti nuo investicijų, kitaip sakant nekurti naujų produktų ir netobulinti jau esamų.

15. Recesijos metu įmonės gali stengtis plėsti rinkodaros geografinius segmentus, taip surandant pranašesnes perkamąją galią nišas prekybai. Taip pat reikėtų optimaliai sumažinti pakavimo bei pakuočių išlaidas ir supaprastinti gaminius. Dabar labai svarbu neprarasti užimamų pozicijų rinkoje ir paruošti ilgalaikius resursų panaudojimo planus.

Literatūra

1. *D. A. Aaker*, Strategic market management, 5th Ed., Chicago: The Dryden Press, 1992.
2. *D. A. Aaker, G.S Day*, Marketing Research, New York: John Wiley & Sons. Inc. 1990.
3. *B. Ablarovienė*, Marketingas, Vilnius: Spauda, 2002.
4. *R. Abratt, D. Sacks*, Preceptions of the social marketing concept, European journal of marketing, 1989, Nr.23.
5. *G. A. Armstrong, M. G. Durkin, L. E. Hollywood*, Using behavioural and motivational thinking in food segmentation, International journal of retail & distribution management, 2007.
6. *Alfa*. Žiūrėta [2008.12.01-2009.04.30] Prieiga per internetą www.alfa.lt
7. *P. D. Bennett*, Marketing, New York: MCGraw Hill, 1998.
8. *J. Bivainis, S. Jasinskaitė*, Lietuvos pramonės konkurencingumas. Lietuvos ūkio institutas, 2001.
9. *J. Brown, J. Morgan*, Moving targets: price, quality and platform competition, Journal of marketing research, 2009.
10. *F. S. Butkus*, Vadyba : organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Eugrimas, 2003.
11. *F. S. Butkus*, Vadybinis organizacijų struktūrizavimas. Vilnius, 1996
12. *L. E., Boone, D. L. Kurtz*, Contemporary marketing, 7th Ed., Chicago: The Dryden Press, 1992.
13. *V. Boas, S. Berto*, Rand Journal of Economics, 2009.
14. *Biggiero, Lucio*, Markets, hierarchies, networks, districts: Acybernetic approach, Human system management, 1999.
15. *T. Brian Ratchford*, Qulity may not win, Journal of marketing research, 2009.
16. *Balsas.lt*. Žiūrėta [2008.12.01-2009.04.30]. Prieiga per internetą www.balsas.lt
17. *T. Cannon*, Basic Marketing: Principles and practise, 3th Ed., London: Cassell Publishers, 1992.
18. *D. Comis, A. Perry*, Ethanol byproducts offer savings for farmers and industry, Agricultural research, 2009.
19. *S. Dibb, L. Simkin, M.W. Pride, O. C. Ferrel*, Marketing-consepts and Strategies, Boston 1997.
20. *R. A. D'Aveni*, Hypercompetition-managing the dynamics of strategy maneuvering, The Free Press, 1994.
21. *P. Doil*, Marketing- managment and strategy, S. Peterburg: Piter, 2003.
22. *W. D. Dobson*, Competetive Strategies of fluid milk, Agribusiness, 1992.
23. *J. David Reibstein*, A broader perspective of network, Journal of marketing research, 2009.

24. A. Drejeris, Gamyba ir strategija, Strategija ir vadovavimas, Verslo žinios, 2002, Nr. 1.
25. V. Dikčius, Verslo filosofija: koncepcijos ir orientacijos, Marketingo teorijos ir metodai Lietuvoje, 1998, Nr. 2.
26. V. Dikčius, Marketingo koncepcijos pritaikymas praktikoje, Marketingo teorijos ir metodai Lietuvoje, 1999, Nr. 3.
27. G. Drummond, J. Ensor, Strategic marketing planing and control, Butenworth Heinemann, 2001.
28. Europos sąjungos svetainė. Žiūrėta [2008.12.01-2008,12.15]. Prieiga per internetą www.europa.eu
29. P. Fifield. Marketing strategy, Second eddition, The Chartered institute of Marketing, 1998.
30. J. L. Franklin, T. Sharon, Maynard, Functional foods as a value-added strategy: the commercial potencial of „Cancer-Fighting“ dairy products, Review of agricultural economics, Fall/winter 2003.
31. Finasta. Žiūrėta [2008.12.01-2009.04.30]. Prieiga per internetą www.finasta.lt
32. Fitch Ratings. Žiūrėta [2008.12.01-2009.04.30]. Prieiga per internetą www.fitchratings.com
33. F. M. Goldratt, Tikslas II: sėkmė priklauso ne nuo laimės, Vilnius: Dakria, 2004.
34. R. Glinskienė, B. Daraškevičiūtė, D. Lipinskienė, The tendencies of strategic industry development in Lithuania, Engineering economics, 2006, No 2 (47).
35. M. Gary, Erickson, An oligopoly model of dynamic advertising competition, European journal of operational research, 2009.
36. A. Gaižutis, Priedamosios vertės koncepcijos taikymas į marketingą orientuotų įmonių strateginiams sprendimams priimti, Marketingo teorijos ir metodai Lietuvoje, 1999, Nr. 3.
37. A. Gaižutis, Strategijos sampratos evoliucija ir jos įtaka verslo organizacijų marketingo veiklai, Marketingo teorijos ir metodai Lietuvoje, 1998, Nr. 2.
38. R. Gatautis, Vizija ir misija – pradiniai marketingo strategijos formavimo etapai, Marketingo teorijos ir metodai Lietuvoje, 1998, Nr. 2.
39. G. E. Greenley, Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies, British journal of management, 1995, Nr.3.
40. A. Gapšys, Pieno produktų verčių tarp rinkos dalyvių nustatymo tyrimas. Žemės ūkio rinkos aktualijos, LAEI, 2008.
41. V.B. Ginevičienė, R. Korsakienė, M. Tvaronavičienė, Vilniaus Gedimino technikos Universitetas. Vilnius: Technika, 2006.
42. A. Grebliauskas, Nacionalinės ekonomikos konkurencingumas globalios ekonomikos kontekste. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 19, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas,

2001.

43. Gilligan G. P. Strategic Marketing Planning. Butterwoth Heineman. 2003.
44. S. Hougaard, M. Bjerre. Strategic relationship marketing. Denmark, Springer, 2002.
45. I. Hiroaki, K. Tomohiko, Oligopoly with a large number of competitors: asymmetric limit result, Economic theory, 2009.
46. T. Hill, Manufacturing strategy, New York: Macmillan Publisher, 1985.
47. R. Jucevičius, Strateginis organizacijų vystymas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998.
48. B. R. Jewell, Integruotos verslo studijos, Vilnius: The Baltic Press, 2003.
49. S. C. Jain. Marketing planning and strategy, 4 th ed., South Western, 1993.
50. R. Kuvykaitė, Gaminio marketingas, Kaunas: Technologija, 2001.
51. P. Kotler, Marketing management: analysis, planning, implementation, New Jersey: Prentice-Hall, 1988.
52. P. Kotler, Marketing management: the millennium edition, New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
53. P. Kotler, G. Armstrong, Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
54. A. K. Kohli, Jarowski B. I., Market orientation: antecedents and consequences, journal of marketing, 1990, Nr. 4.
55. I. Kriščiukaitienė, A. Tamošaitienė, S. Andrikienė, ES Bendrosios žemės ūkio politikos reformos poveikis Lietuvos pieno sektoriui vidutinėje perspektyvoje; Galutinė ataskaita, Vilnius, 2004.
56. R. Korsakienė, Konkurencinis pranašumas: dviejų požiūrių sintezė//Verslas: teorija ir praktika, V tomas Nr 2. – VGTU, 2004.
57. F. Lush, V. N. Lush, Principles of marketing, Chicago: The Dryden Press, 1987.
58. Lietuvos žemės ūkio ministerija. Žiūrėta [2008.12.01-2008,12.15]. Prieiga per internetą www.lzum.lt
59. Lietuvos makroekonomikos apžvalga, Nr. 35. SEB, alfa, valstietis, 2009 m. kovas.
60. Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos reguliavimo agentūra. Agro Rinka Nr. 8 (113) Žiūrėta [2008.12.01-2009.04.30]. Prieiga per internetą www.litfood.lt
61. E. J. McCarthy, W. D. Perault, Basic Marketing, 11th Ed., Boston: Irwin, 1993.
62. J. Mackevičius, Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas. Monografija. Vilnius: TEV, 2005.
63. D. Martimort, L. Stole, Market participation in delegated and intrinsic common-agency games, Rand journal of economics, 2009.
64. A. Mathis, Corporate social responsibility and policy making: what role does communication play?, Business strategy & the environment, 2007.

65. *I. Maksvitienė, J. Urbonas*. Įmonės konkurencingumo modelio jėgos ir struktūra. Inžinerinė ekonomika, Nr. 2 (22). Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2001.
66. *S. Miliauskas*, Sniego gniūžtės efektas arba kaip sukurti lyderį, Investicija, Verslo žinios, 2004, Nr. 2.
67. *R. Melnikienė, D. Vidickienė*, Žinių vadyba kaip priemonė tobulinti Lietuvos žemės ūkio kooperacijos politiką. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: straipsnių rinkinys. Akademija: LŽŪU Leidybos centras, 2006.
68. *D. Mikelionytė, O. Eičaitė*, Pienas. Rinkotyra: Žemės ūkio ir maisto produktai Nr.1(43), Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas, 2009.
69. *Market News*. Žiūrėta [2008.12.01-2009.04.30]. Prieiga per internetą www.marketnews.lt
70. *J.C Narver, S.F. Slater*, The effect of market orientation on business profitability, journal of marketing, 1990, Nr. 10.
71. *S. Nwankwo*, Developing a customer orientation, journal of consumer marketing, 1989, Nr.5.
72. *Nasdaq omx*. Žiūrėta [2008.12.01-2009.04.30]. Prieiga per internetą www.nasdaqomxbaltic.com
73. *V. Praniulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius, R. Virvilaitė*, Marketingas, 2-asis leidimas, Vilnius: The Baltic Press, 2000.
74. *J. Pajuodis*, Prekybos marketingas, Vilnius: Eugrimas, 2002.
75. *M. Porter*, Competitive strategy, New York: Free Press, 1980.
76. *Č. Purlys, A. Žvirblis*, Marketing reseach and evaluation of enterprise's export Potencial, Economics and management: 2007-12.
77. *M. Porter*, What is the strategy?, Harvard business review, 1996, Nr. 11.
78. *A. Poviliūnas, J. Ramanauskas*, Vadybos ir administravimo mokslinio straipsnio savitumai ir struktūra. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. 2008. Nr. 15
79. *R. W. Pride, D. J. Ferrell*, Marketing: basic concepts & strategies, Boston: Houghton Mifflin, 1989.
80. *Pieno žvaigždės*. Žiūrėta [2008.12.01-2008.12.15]. Prieiga per internetą www.pienas.lt
81. *Rinkotyra Nr. 1(43)*. Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas. 2009. Žiūrėta [2009.01.01-2009.04.30]. Prieiga per internetą www.laei.lt
82. *J. Ramanauskienė*, Marketingo pagrindai, Vilnius: 1998.
83. *E. Peter Rossi*, Both network effects and quality are important, Journal of marketing research, 2009.
84. *K. Rudokas*, Genetiškai modifikuotų organizmų ir jų produktų rinka, Rinkotyra, 2002, Nr. 2.
85. *V. Rutkovienė, E. Ribašauskienė*, Ekologiškų produktų rinkos plėtros tendencijos, Rinkotyra,

2003, Nr. 2.

86. *J.O. Riis*, Integration and manufacturing strategy, Computers industry, 1992, Nr. 3.

87. *J. Ramanauskas*. Kooperatyvų plėtra globalizacijos sąlygomis. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: straipsnių rinkinys. Akademija: LŽŪU Leidybos centras, 2006.

88. *Rokiškio sūris*. Žiūrėta [2008.12.01-2008.12.15]. Prieiga per internetą www.rokiskio.lt

89. *W. J. Stanton, M.J Etzel, B.F Walker*, Fundamentals of marketing, 9th Ed., New York: McGraw-Hill, 1991.

90. *E. Smilga, A. Grebliauskas*, Lietuvos ekonomikos konkurencingumas: strateginio valdymo aspektas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 14. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2000.

91. *Swot Analysis*, Dairy farmers of America SWOT analysis, 2008.

92. *E. P. Straete*, Exploring a strategic turn: case study of innovation and organizational change in a productivist dairy, European planning studies, 2006

93. *B. Sharp*, Marketing orientation: more than just customer focus, Internacional marketing review, 1991, Nr. 8.

94. *J. Stankevičienė, R. Urbanskienė*, Marketingas organizacijoje: praktiniai sprendimai. Kaunas: Technologija, 2008.

95. *Statistikos departamentas*. Žiūrėta [2008.12.01-2009.04.30]. Prieiga per internetą www.stat.gov.lt

96. *J.G. Tellis, E. Yin, R. Niraj*, Why and how quality wins over network effects and what it means, Journal of marketing research, 2009.

97. *Traders.lt*. Žiūrėta [2008.12.01-2009.04.30]. Prieiga per internetą www.traders.lt

98. *R. Urbanskienė, R. Vaitkienė, B. Clottey*, Rinkos tyrimai ir analizė. Kaunas Technologija 1998m.

99. *P. Vanagas*. Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas, Technologija, 2004.

100. *R. Virvilaitė*, Marketingas, Kaunas: Technologija, 1997.

101. *A. Vasiliauskas*, Strateginis valdymas, Kaunas: Technologija, 2007.

102. *Villas-Boas, S. Berto*, An empirical investigation of the welfare effects of banning wholesale price discrimination, Rand journal of economics, 2009.

103. *D. Vanderkrogt, J.r Nilsson, Viggo Host*, The impact of cooperatives risk aversion and equity capital constraints on their inter-firm consolidation and collaboration strategies-with an empirical study of the European dairy industry, Agribusiness, 2007.

104. *Verslo banga*. Žiūrėta [2008. 12.01]. Prieiga per internetą www.verslas.banga.lt

105. *Valstietiečių laikraštis*. Žiūrėta [2008.12.01-2009.04.30]. Prieiga per internetą www.valstietis.lt
106. *A. Williams, R. Mullin*. The handbook of field marketing. London and Philadelphia, 2008.
107. *F. E. Jr. Webster*, Executing the new marketing concept, marketing management, 1994, Nr. 1.
108. *M. Zairi*. The challenge of being a customer – centric organisation. The TQM Magazine, 2004, Number 1.
109. *J. Žvinklys, E. Vabalas*, Įmonės ekonomika, Vilnius, 2001.
110. *A. Žvirblis*, Marketingas: kursas menedžeriui, Vilnius: Baltcon, 1997.
111. *Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras*. Žiūrėta [2008.12.01-2009.04.30]. Prieiga per internetą www.vic.lt
112. *Žemaitijos pienas*. Žiūrėta [2008.12.01-2008.12.15]. Prieiga per internetą www.zpienas.lt

PRIEDAI

1 priedas

Lietuvos pieninių pieno įvežimas iš ES šalių 2008 - 2009 m.

Pieno supirkimas pagal ES šalis	Supirkto pieno kiekis t				Pokytis %		Vidutinė kaina*** Lt/t				Pokytis %	
	2008	2009					2008	2009				
	kovas	sausis	vasaris	kovas	mėnesio*	metų**	kovas	sausis	vasaris	kovas	mėnesio*	metų**
Iš Latvijos	14 173	11 994	10 645	11 602	8,99	-18,14	1245	784	709	646	-8,89	-48,11
Bendras kiekis iš ES	14 995	13 568	10 645	11 602	8,99	-22,63	-	-	-	-	-	-
Vidutinė kaina***	-	-	-	-	-	-	1 241	786	709	646	-8,89	-47,92

Pastaba: vidutinis 2009 m. kovo mėn. supirkto iš ES šalių pieno riebumas – 4,21%, baltymingumas – 3,27%

Šaltinis: ŽŪMPRIS

* lyginant 2009 m. kovą su vasariu

** lyginant 2009 m. kovą su 2008 m. kovu

*** vidutinė svertinė ES šalių pieno gamintojams mokama kaina (be PVM)

2 priedas

Kai kurių Lietuvos įmonėse pagamintų pieno gaminių vidutinės mėnesinės gamintojo¹⁾ ir mažmeninės²⁾ pardavimo kainos Lietuvos rinkoje Lt (be PVM)

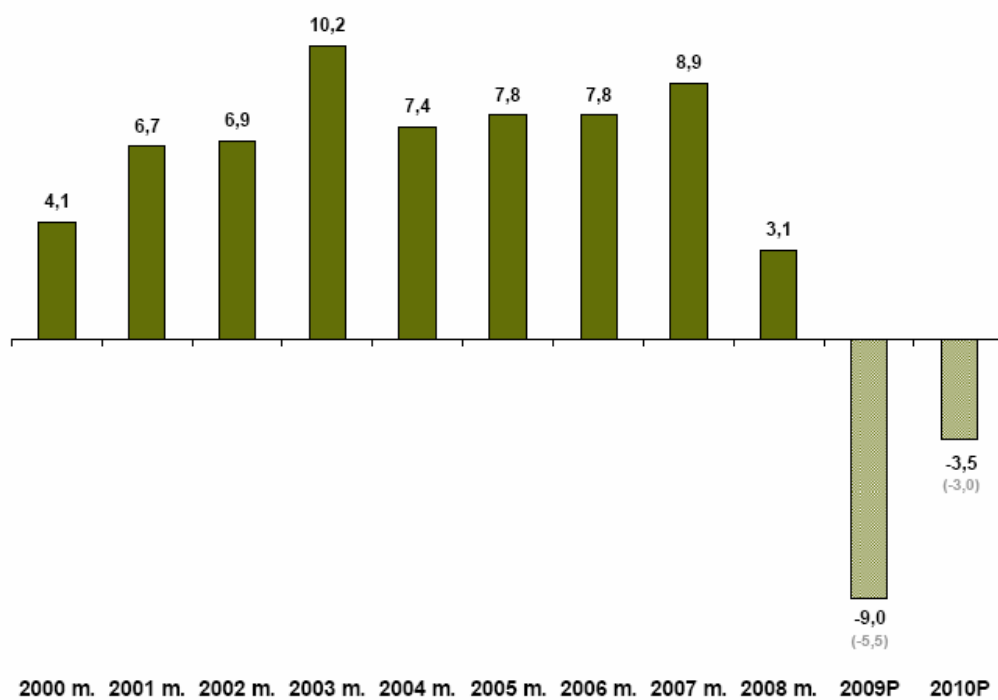
Gaminių pavadinimas	Mat. vnt.	2008		2009						Mėnesio pokytis % ³⁾		Metų pokytis % ⁴⁾	
		kovas		sausis		vasaris		kovas		gamintojo	mažmeninės	gamintojo	mažmeninės
		gamintojo	mažmeninės	gamintojo	mažmeninės	gamintojo	mažmeninės	gamintojo	mažmeninės				
Geriamasis pienas (natūralus, ne mažesnio, kaip 3,5% riebumo, 1 l pakuotėje)	l	1,96	2,68	1,58	2,41	1,61	2,16	1,65	2,39	2,89	10,78	-15,64	-10,74
Geriamasis pienas (pusiau nugriebtas, 2,5% riebumo, 1 l pakuotėje)	l	1,62	2,34	1,41	2,26	1,32	2,39	1,24	2,14	-5,81	-10,66	-23,54	-8,56
Kefyras, 2,5% riebumo, fasuotas po 1 l pakuotėje	l	1,76	2,78	1,63	2,56	1,58	2,51	1,57	2,51	-0,86	-0,20	-10,90	-9,80
Grietinė, 30% riebumo, 450 g polistirolo indeliuose	kg	5,57	7,18	5,01	6,66	5,01	6,83	4,97	6,96	-0,76	1,95	-10,81	-3,02
Jogurtas su priedais, 350-360 g polistirolo indeliuose	kg	6,04	7,85	5,48	7,98	5,23	7,86	4,85	8,63	-7,24	9,85	-19,70	9,95
Varškė (liesa, be priedų), fasuota po 200 g	kg	8,29	12,65	6,54	12,09	6,58	12,05	6,66	14,81	1,21	22,93	-19,69	17,09
Varškės sūris, 22% riebumo, be priedų	kg	12,89	20,47	11,95	17,93	11,90	17,88	11,64	17,90	-2,14	0,11	-9,68	-12,52
Sviestas, 82% riebumo, išfasuotas po 200 g į folijos pakuotes	kg	12,84	18,98	11,42	11,59	11,38	17,27	10,89	17,25	-4,24	-0,14	-15,15	-9,09
Tepūs riebalų mišiniai, išfasuotas po 200 g į folijos pakuotes	kg	13,79	18,60	12,61	17,27	11,70	16,34	11,61	16,31	-0,74	-0,15	-15,78	-12,30
Tilsit tipo sūriai, išfasuoti	kg	15,07	20,61	13,38	18,93	11,28	18,88	12,23	18,88	8,42	-0,04	-18,88	-8,42
Kietieji ilgai nokstantys sūriai, išfasuoti	kg	23,85	22,98	22,06	21,10	21,68	21,38	22,08	21,54	1,88	0,74	-7,41	-6,28

¹⁾ be PVM; ²⁾ su PVM; ³⁾ lyginant 2009 m. kovą su vasariu; ⁴⁾ lyginant 2009 m. kovą su 2008 m. kovu

Šaltinis: ŽŪMPRIS

3 priedas

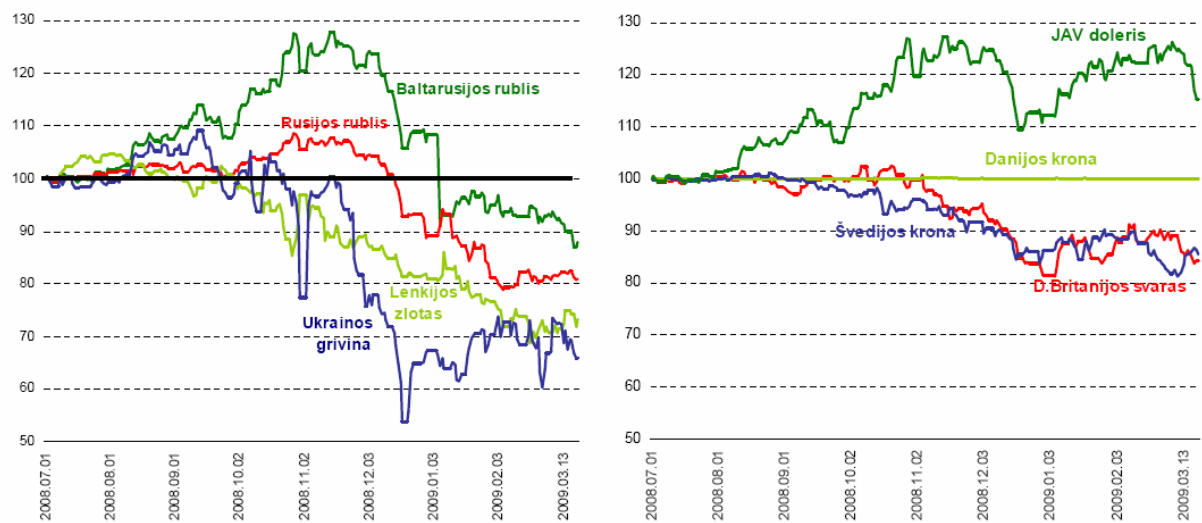
Metinis realaus BVP pokytis (proc.)



Skliausteliuose pateikta ankstesnė SEB banko prognozė
(SEB *Nordic Outlook*, 2009 m. vasaris).

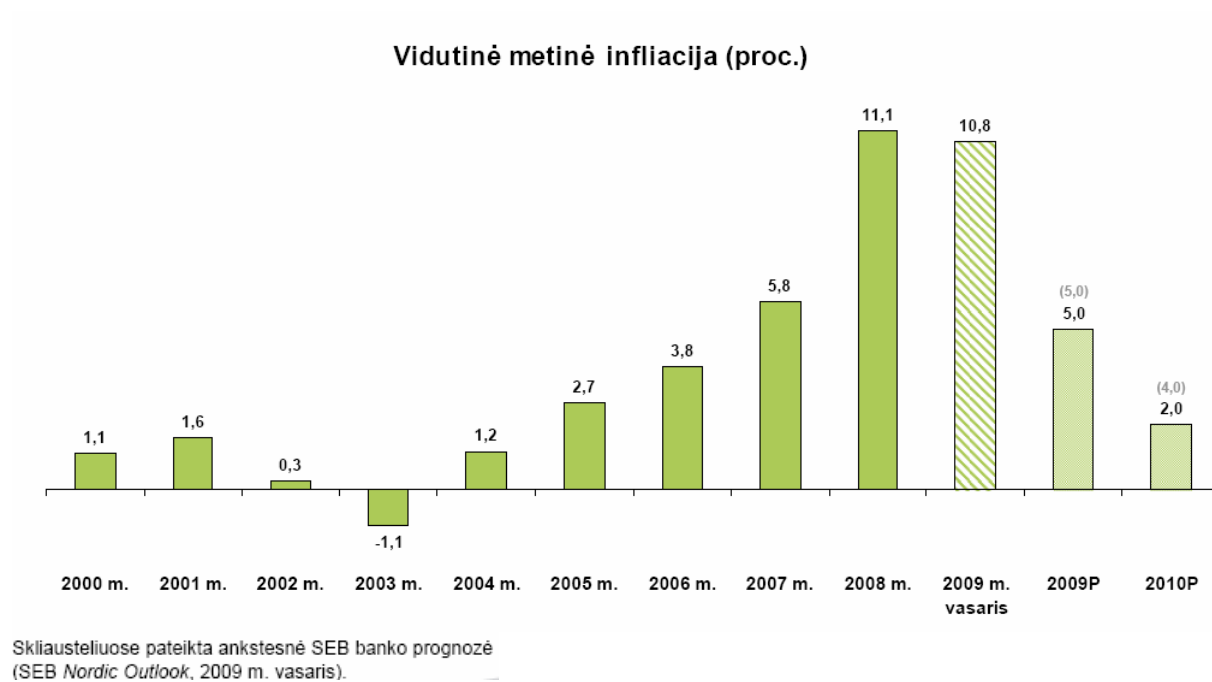
4 priedas.

Kai kurių Lietuvos eksporto partnerių valiutos kurso lito atžvilgiu indeksas
(2008 m. liepos 1 d. = 100)



(SEB Nordic Outlook, 2009 m. vasaris).

5 priedas



6 priedas

KLAUSIMYNAS KONKURENCINGUMO TYRIMUI

1. Produktų pardavimas: kokius asortimento pokyčius numato įmonė (nurodykite % pagal pardavimų vertę)?	Dabar	2010m	2012m	2015m
• Švieži pieno produktai				
• Sūriai				
• Ledai				
• Kiti (nurodyti)				
Viso :	100	100	100	100

2. Pardavimai (rinkos): kokius rinkos pokyčius numato įmonė (nurodykite % pagal metus)	2009m	2010m	2012m	2015m
• Vidaus				
• ES narių				
• Rytų šalys				
• Kitos pasaulio šalys				
Viso	100	100	100	100

3. Ar numatomas darbuotojų skaičiaus pakitimas jūsų įmonėje? (pažymėkite augimą „+“, sumažėjimą „–“)	2009m	2010m	2012m	2015m
• darbuotojų skaičius kitimas				

4. Įvertinkite jūsų įmonės pardavimų apimtį kitimą (pažymėkite „+“ prie tinkamų apibudinių).	2009m	2010m	2012m	2015m
• Didės				
• Mažės				
• Nesikeis				

5. Įvertinkite kaip, po dviejų metų, pasikeis jūsų įmonės konkurencinė pozicija užimamose rinkose (pažymėkite tinkamus vertinimus „+“).	Labai sumažės	Šiek tiek sumažės	Nesikeis	Sustiprės
• Vietinėje				
• ES šalyse				
• Rytų				
• Kitose šalyse				

6. Kokie konkurentai kelia didžiausią grėsmę? (įvardinkite 2-3 svarbiausius)	
• Vidaus	
• Iš ES šalių -narių	
• Iš Rytų šalių	
• - Kiti (nurodykite)	

7. Įvertinkite ekonominės krizės pasekmes jūsų įmonei (pažymėkite „+“ prie tinkamų įvertinimų: (1 silpnas; 4 labai stiprus)	1	2	3	4
• Prarasti klientai				
• Prarasti tiekėjai				
• Pardavimų apimtys vienam ar keliems klientams sumažėjimas				
• Savo gaminamų gaminių kainų sumažinimas, siekiant išlaikyti tokias pačias pardavimų apimtis				
• Jūsų produkcijos pardavimų apimčių sumažėjimas kiekyne bei vertine išraiškomis				
- Kitos (nurodykite):				

8. Kokie yra didžiausi jūsų konkurentų konkurenciniai pranašumai? (pažymėkite „+“ prie tinkamų apibūdinimų):	Vidaus rinkoje	Rytų rinkose	Vakarų rinkose	Kitose rinkose
• Kaina				
• Kainos-kokybės santykis				
• Lankstumas				
• Gamybos mastas				
• Plati produktų įvairovė				
Kita (prašome nurodyti):				

9. Ar Jūs manote, kad kiti gamintojai naudoja nesąžiningos priemonės konkurencijoje? (pažymėkite „+“ prie tinkamų apibūdinimų)	Nemanau	Tik kai kurie	Dauguma	Beveik visi
• Naudoja tik retkarčiais				
• Naudoja dažnai				
• Galima teigti, kad visi naudoja nesąžiningos konkurencijos priemones				

10. Kokios yra jūsų konkurentų silpnosios pusės ? (pažymėkite „+“ prie tinkamų apibudinių):	1- silpna	2- vidutiniška	3- stipri	4- labai stipri
• Kokybė				
• Savalaikis pristatymas				
• Kaina				
• Produkto dizainas				
• Kita (prašome nurodyti)				

11. Ar didelis kitų konkurentų pranašumas pagal žemiau išvardintus faktorius, kitoms aplinkybėms išliekant pastovioms (pažymėkite „+“ prie atitinkamų vertinimų):	Neturi pranašumo	Nežymus	Žymus	Labai žymus
• Kaina				
• Kainos-kokybės santykis				
• Gamybos mastas				
• Produktų spektras				
• Kita (prašome nurodyti)				

12. Įvertinkite nurodytų veiksmų įtaką įmonės veiklos rezultatams. Užpildykite lentelę įvertindami kiekvieno veiksmo stiprumą į kiekvieną rezultatą balais:

1 - nėra ryšio; 3 - vidutinis ryšys; 2 - silpnas ryšys; 4 - tamprus ryšys.

Veiksniai \ Rezultatai	Pelnas	Pirkėjų pasitenkinimas	Kaštų grąža	Rinkos dalies augimas
• žaliavos				
• technologijos				
• rinkos tyrimai				
• produktas				
• kaštai				
• darbuotojai				
• išskirtiniai kompanijos gebėjimai				

13. Kaip įvardinti faktoriai įtakoja konkurencingumą pieno perdirbimo pramonėje, esant dabartinėms prekybos sąlygoms (pažymėkite tinkamus faktorius „+“)	1 - silpnai	2 – vidutiniškai	3 - stipriai	4 - labai stipriai
• Produktyvumo padidėjimas				
• Kaštų sumažinimas				
• Kokybė				
• Rėmimas				
• Komunikacija				
• Savalaikis pristatymas				
• Nei vienas iš faktorių nėra pakankamai efektyvus				
• Kita (prašome nurodyti)				

14. Ar Jūsų įmonė jau yra sukūrusi strategijas kaip veikti esant recesijos sąlygoms ? (pažymėkite tinkamą atsakymą „+“):	Marketingo strategiją	Kokybės gerinimo	Pardavimų	Žmonių motyvavimo
- Dar ne				
- Mes apie tai galvojame, tačiau naujas veiklos planas dar neparuoštas				
- Taip, mes sukūrėme naują konkurencinę strategiją				
- Kita (nurodyti)				

15. Jeigu Jūs jau mąstote apie naujos konkurencinės strategijos kūrimą, kokios veiklos priemonės būtų svarbiausios ? (įvertinkite jų svarbą)	1- minimali	2 –ne labai svarbi	3 - svarbi	4 – labai svarbi
Kainų sumažinimas, mažinant kaštus bei didinant produktyvumą				
Perkant iš užsienio šalių kai kuriuos produktus, kurie iki tol buvo gaunami Lietuvoje				
Kokybės gerinimas (medžiagų ir gamybos procesų kokybės)				
Paslaugų komponentų gerinimas (pristatymas ir t.t.)				
Klientų pasitenkinimo gerinimas didinant gamybos apimtį				
Investicijos į įvaizdžio, prekinio ženklo formavimą ir komunikaciją				
Kita (nurodykite)				

AČIŲ UŽ SKIRTĄ LAIKĄ!

7 priedas

Pieno produktų gamybos išlaidos (%)

Žaliava, Lt.	57,3%
Darbo užmokestis	5,8%
Soc.draudimas	1,8%
Pagrindinės medžiagos	8,9%
Pagalb.fasavimo medž.	5,0%
Pagalb.medž. (antrinė pakuotė)	2,0%
Trumpalaikis turtas	0,1%
Elektros energija	1,1%
Vanduo	1,3%
Dujos, šiluma	1,3%
Atsarginės dalys	1,4%
Kitos	0,1%
Nusidėvėjimas	2,9%
Netiesiog. išlaidos	2,5%
Pieno surinkimo išlaidos	3,2%
Pieno suvežimo išlaidos	5,4%
VISO IŠLAIDŲ	100%

UAB „Rokiškio sūris“ informacija

8 priedas

AB „Pieno Žvaigždės“ ekonominiai rodikliai

Pelno nuostolio ataskaita (k LTL)

Metai Ketvirčiai 	2008-4	2008-3	2008-2	2008-1	2007-4
Pardavimai	666 289 (0.4%)	505 744 (0.8%)	333 299 (7.6%)	150 154 (5.8%)	663 379 (21.7%)
Pardavimų savikaina	562 582	426 024	284 138	126 497	517 203
Bendrasis pelnas	103 707 (-29.1%)	79 720 (-24.0%)	49 161 (-17.7%)	23 657 (-10.1%)	146 176 (41.4%)
Veiklos sąnaudos	95 888	71 672	54 215	29 897	96 421
Tipinės veiklos pelnas	7 819 (-84.3%)	8 048 (-78.5%)	-5 054	-6 240	49 755 (75.3%)
Kita veikla	0	0	0	0	0
Financinė veikla	-10 907	-7 908	-5 244	-2 572	-8 851
Įprastinės veiklos pelnas	-3 088	140	-10 298	-8 812	40 904
Neįprastinė veikla	0	0	0	0	0
Pelnas prieš mokesčius	-3 088	140	-10 298	-8 812	40 904
Pelno mokestis, mažumos d.	1 244	21	0	0	7 599
Grynasis pelnas	-4 332	119 (-99.5%)	-10 298	-8 812	33 305 (80.1%)
EBITDA	51 135	40 649	16 362	4 483	89 834

(-) - pokytis %, lyginant su praeitų metų tuo pačiu laikotarpiu. Skaičiuojamas tik teigiamais dydžiams (Finasta)

Balanso ataskaita (k LTL)

Metai Ketvirčiai 	2008-4	2008-3	2008-2	2008-1	2007-4
Ilgalaikis turtas	240 951	246 531	244 391	244 800	247 360
Nematerialus turtas	1 071	1 218	1 368	1 548	1 724
Materialus turtas	235 152	234 680	233 951	236 285	239 047
Kitas ilgalaikis turtas	4 728	10 633	9 072	6 967	6 589
Trumpalaikis turtas	160 457	134 894	128 678	140 873	129 269
Atsargos ir išankstiniai mokėjimai	81 841	69 431	58 348	78 882	75 758
Gautinos sumos	76 709	62 851	63 763	59 665	50 809
Kitas trumpalaikis turtas	0	0	0	0	0
Pinigai ir jų ekvivalentai	1 907	2 612	6 567	2 326	2 702
Turto iš viso	401 408	381 425	373 069	385 673	376 629
Akcininkų nuosavybė	142 165	146 508	136 100	149 699	158 512
Kapitalas	54 205	54 205	54 205	54 205	54 205
Kapitalo koregavimai	51 897	52 175	53 964	51 140	51 432
Nepaskirstytas pelnas	36 063	40 128	27 931	44 354	52 875
Skolos ir įsipareigojimai	259 243	234 917	236 969	235 974	218 117
Ilgalaikės skolos	82 273	169 163	165 212	144 319	102 499
Trumpalaikės skolos	176 970	65 754	71 757	91 655	115 618
Kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	401 408	381 425	373 069	385 673	

9 priedas

AB „Žemaitijos pienas“ ekonominiai rodikliai

Pelno nuostolio ataskaita (k LTL)

	2008-4	2008-3	2008-2	2008-1	2007-4
Metai Ketvirčiai 					
Pardavimai	471 511 (1.6%)	361 492 (5.6%)	234 906 (15.8%)	113 397 (13.0%)	464 226 (21.1%)
Pardavimų savikaina	399 405	311 135	206 339	98 979	362 030
Bendrasis pelnas	72 106 (-29.4%)	50 357 (-36.7%)	28 567 (-25.8%)	14 418 (-11.4%)	102 196 (41.1%)
Veiklos sąnaudos	74 590	57 199	38 410	19 397	69 734
Tipinės veiklos pelnas	-2 484	-6 842	-9 843	-4 979	32 462 (78.8%)
Kita veikla	0	0	0	0	0
Financinė veikla	-2 083	-1 494	-518	-392	-1 895
Įprastinės veiklos pelnas	-4 567	-8 336	-10 361	-5 371	30 567
Neįprastinė veikla	0		0	0	0
Pelnas prieš mokesčius	-4 567	-8 336	-10 361	-5 371	30 567
Pelno mokestis, mažumos d.	56		0	3	6 057
Grynasis pelnas	-4 623	-8 336	-10 361	-5 374	24 510 (90.0%)
EBITDA	14 827	5 552	-1 969	-1 075	47 065

(-) - pokytis %, lyginant su praeitų metų tuo pačiu laikotarpiu. Skaičiuojamas tik teigiamiems dydžiams (Finasta).

Balanso ataskaita (k LTL)

Žemaitijos pienas (ZMP1L)

0.55 LTL ▲0.02 (3.77%)

Balanso ataskaita (k LTL)

	2008-4	2008-3	2008-2	2008-1	2007-4
Metai Ketvirčiai 					
Ilgalaikis turtas	88 877	88 459	88 180	59 547	52 512
Nematerialus turtas	201	240	312	500	571
Materialus turtas	82 423	80 001	80 210	51 044	44 226
Kitas ilgalaikis turtas	6 253	8 218	7 658	8 003	7 715
Trumpalaikis turtas	110 892	111 718	109 056	113 998	113 371
Atsargos ir išankstiniai mokėjimai	64 267	62 699	50 006	49 127	54 156
Gautinos sumos	37 576	31 966	34 799	26 218	46 162
Kitas trumpalaikis turtas	0	9 931	12 242	28 304	0
Pinigai ir jų ekvivalentai	9 049	7 122	12 009	10 349	13 053
Turto iš viso	199 769	200 177	197 236	173 545	165 883
Akcininkų nuosavybė	94 017	90 464	88 510	91 818	97 192
Kapitalas	48 375	48 375	48 375	48 375	48 375
Kapitalo koregavimai	7 323	7 483	7 554	5 855	5 875
Nepaskirstytas pelnas	38 319	34 606	32 581	37 588	42 942
Skolos ir įsipareigojimai	105 752	109 713	108 726	81 727	68 691
Ilgalaikės skolos	43 159	64 496	56 504	39 200	29 183
Trumpalaikės skolos	62 593	45 217	52 222	42 527	39 508
Kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	199 769	200 177	197 236	173 545	165 883

10 priedas

AB „Rokiškio sūris“ finansiniai rodikliai

Pelno nuostolio ataskaita (k LTL)

	2008-4	2008-3	2008-2	2008-1	2007-4
Metai Ketvirčiai 					
Pardavimai	679 015 (2.0%)	512 394 (-0.1%)	316 842 (1.2%)	138 865 (-3.6%)	665 548 (28.4%)
Pardavimų savikaina	628 066	475 892	303 986	134 828	537 286
Bendrasis pelnas	50 949 (-60.3%)	36 502 (-54.3%)	12 856 (-67.7%)	4 037 (-76.0%)	128 262 (90.9%)
Veiklos sąnaudos	62 332	45 960	25 530	12 814	78 879
Tipinės veiklos pelnas	-11 383	-9 458	-12 674	-8 777	49 383 (138.7%)
Kita veikla	0	0	0	0	0
Financinė veikla	-6 103	-3 460	-1 639	-353	149
Įprastinės veiklos pelnas	-17 486	-12 918	-14 313	-9 130	49 532
Neįprastinė veikla	0	0	0	0	0
Pelnas prieš mokesčius	-17 486	-12 918	-14 313	-9 130	49 532
Pelno mokestis, mažumos d.	1 233	238	1 237	362	14 690
Grynasis pelnas	-18 719	-13 156	-15 550	-9 492	34 842 (167.6%)
EBITDA		10 895	482	-1 987	77 223

(-) - pokytis %, lyginant su praeitų metų tuo pačiu laikotarpiu. Skaičiuojamas tik teigiamais dydžiais.(Finasta)

Balanso ataskaita (k LTL)

	2008-4	2008-3	2008-2	2008-1	2007-4
Metai Ketvirčiai 					
Ilgalaikis turtas	139 358	144 700	137 975	136 612	138 610
Nematerialus turtas	5 903	7 169	3 756	3 732	5 327
Materialus turtas	127 164	126 260	119 308	117 279	113 574
Kitas ilgalaikis turtas	6 291	11 271	14 911	15 601	19 709
Trumpalaikis turtas	220 188	257 072	245 123	229 791	196 634
Atsargos ir išankstiniai mokėjimai	87 195	117 859	112 422	127 159	104 196
Gautinos sumos	104 519	120 667	108 600	70 466	87 670
Kitas trumpalaikis turtas	25 239	11 884	22 541	27 603	0
Pinigai ir jų ekvivalentai	3 235	6 662	1 560	4 563	4 768
Turto iš viso	359 546	401 772	383 098	366 403	335 244
Akcininkų nuosavybė	173 077	178 640	176 246	198 952	213 598
Kapitalas	42 716	42 716	42 716	42 716	42 716
Kapitalo koregavimai	61 801	61 801	61 801	52 483	57 033
Nepaskirstytas pelnas	68 560	74 123	71 729	103 753	113 849
Skolos ir įsipareigojimai	186 469	223 132	206 852	167 451	121 646
Ilgalaikės skolos	11 288	6 968	7 482	5 946	8 636
Trumpalaikės skolos	175 181	216 164	199 370	161 505	113 010
Kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	359 546	401 772	383 098	366 403	335 244

11 priedas

Pagrindiniai Lietuvos ekonominiai ir finansiniai rodikliai 2000-2009 m.										
	2000 m.	2001 m.	2002 m.	2003 m.	2004 m.	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.**	2009 m.**
Realus BVP metinis pokytis (proc.)	4,1*	6,7	6,9	10,2	7,4	7,8	7,8	8,9	3,0	-
Nominalus BVP (mlrd. Lt)	45,737	48,637	52,070	56,959	62,698	72,060	82,793	98,139	111,499	-
Einamosios sąskaitos deficitas (proc. BVP)	5,9	4,7	5,1	6,8	7,7	7,1	10,6	14,6	11,6	-
Visos pramonės parduotos produkcijos (palyginamosiomis kainomis) metinis pokytis (proc.)	2,2	16,0	3,1	16,1	10,3	7,3	7,3	4,0	2,7	-11,2 (sausis-vasaris)
Materialinės investicijos (mlrd. Lt)	6,553	7,824	8,124	8,678	10,097	12,186	15,169	20,312	21,633	-
Prekių eksportas (mlrd. Lt)	14,193	17,117	19,117	21,263	25,819	32,767	38,888	43,192	55,477	3,207 (sausis)
Prekių importas (mlrd. Lt)	20,877	24,241	27,479	29,438	34,384	43,152	53,275	61,504	72,593	3,286 (sausis)
Metinis VKI pokytis* (proc.)	1,4	2,0	-1,0	-1,3	2,9	3,0	4,5	8,1	8,5	7,7 (kovas)
Vidutinis metinis SVKI pokytis (proc.)	1,1	1,6	0,3	-1,1	1,2	2,7	3,8	5,8	11,1	10,8 (vasaris)
Vidutinis mėnesio darbo užmokestis (IV ketv., Lt)	1073,2	1087,1	1145,0	1207,9	1310,2	1453,4	1731,7	2052,0	2319,1	-
Vidutinio mėnesio darbo užmokesčio metinis pokytis (IV ketv., proc.)	-	1,3	5,3	5,5	8,5	10,9	19,1	18,5	13,0	-
Nedarbo lygis (tyrimo duomenimis, vidutinis, proc.)	16,4	17,4	13,8	12,4	11,4	8,3	5,6	4,3	5,8	-
Vidutinė naujai išduotų paskolų litais palūkanų norma* (proc.)	11,03	8,13	6,08	5,07	5,67	4,70	5,37	8,61	10,08	7,85 (vasaris)
Bankų klientams suteiktos paskolos* (mlrd. Lt)	5,519	6,503	7,933	12,099	16,898	25,957	38,641	56,746	71,461***	-
Indėliai ir akredityvai* (mlrd. Lt)	8,596	10,416	11,677	13,574	17,860	25,133	30,298	37,152	38,223***	-
Tiesioginės užsienio investicijos* (mlrd. Lt)	9,337	10,662	13,184	13,699	16,193	23,896	28,925	35,504	31,485	-
Oficialios tarptautinės atsargos* (mlrd. Lt)	5,435	6,677	8,013	9,528	9,109	11,104	15,184	18,200	15,786	14,886 (kovas)
Pinigų kiekis P2* (mlrd. Lt)	10,649	12,920	15,433	18,419	22,354	29,488	35,819	43,470	43,313	42,399 (vasaris)
Valdžios sektoriaus fiskalinis balansas (ESS'95, proc. BVP)	-3,2	-3,6	-1,9	-1,3	-1,5	-0,5	-0,4	-1,2	-3,2	-
Valstybės skola* (proc. BVP)	23,7	23,1	22,3	21,1	19,4	18,4	18,0	17,0	15,6	-
Pramonės pasitikėjimo rodiklis*	-	-14	-14	-5	-18	-1	-7	-4	-38	-29 (kovas)
Vartotojų pasitikėjimo rodiklis*	-	-26	-15	-12	-4	-3	2	-6	-51	-51 (kovas)

* Laikotarpio pabaigoje (arba paskutinį metų mėnesį).

** Naujausių duomenų laikotarpis nurodytas skliaustuose.

*** 2008 m. paskolų ir indėlių duomenys nėra griežtai palyginami su ankstesnių laikotarpių duomenimis dėl metodologijos pokyčių.

(SEB Nordic Outlook, 2009 m. vasaris).