

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS  
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

LAURA STANKEVIČIENĖ

KOOPERACIJOS YPATUMAI, BŪKLĖ IR  
STRATEGINĖS GAIRĖS LIETUVOS VARTOTOJŲ  
KOOPERATYVŲ PAVYZDŽIU

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė  
doc. M. Arimavičiūtė

VILNIUS, 2010

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS  
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

KOOPERACIJOS YPATUMAI, BŪKLĖ IR  
STRATEGINĖS GAIRĖS LIETUVOS VARTOTOJŲ  
KOOPERATYVŲ PAVYZDŽIU

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 62603S118

Vadovė

doc. M. Arimavičiūtė

2010 01

Atliko

SOVmd8-01 gr. stud.

L. Stankevičienė

2010 01 04

VILNIUS, 2010

## TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. KOOPERACIJOS IR KOOPERATYVŲ FUNKCIONAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	8
1.1. Kooperacijos ir kooperatyvo samprata.....	8
1.2. Kooperacijos ištakos .....	11
1.3. Pagrindinės kooperatyvų vertybės, principai ir jų kaita.....	15
1.4. Kooperatyvų klasifikacija .....	25
2. KOOPERATINĖS VEIKLOS PATIRTIS IR STRATEGIJOS EUROPOS ŠALYSE.....	28
3. VARTOTOJŲ KOOPERACIJOS RAIDA IR BŪKLĖ LIETUVOJE .....	39
4. STRATEGINĖS LIETUVOS VARTOTOJŲ KOOPERATYVŲ ANALIZĖS GAIRĖS.....	51
4.1. Strategijos vaidmuo kooperatyvų veikloje.....	51
4.2. Kooperatyvų strateginės analizės metodai: teorinis ir praktinis aspektai.....	54
4.2.1. Metodų esmė ir taikymo galimybės Lietuvos vartotojų kooperatyvų strateginei analizei... 54	
4.2.2. Utenos rajono vartotojų kooperatyvo strateginė atvejo analizė .....	68
4.3. Lietuvos vartotojų kooperatyvų strateginės vystymo gairės.....	88
IŠVADOS.....	93
LITERATŪRA.....	98
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	103
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	105
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA .....	107
PRIEDAI .....	109
1 priedas. J. Ramanausko (1998) siūloma kooperatyvų klasifikacija .....	110
2 priedas. KF organizacinė struktūra 2009 m. ....	111
3 priedas. „S Group“ kooperatyvo narių skaičiaus dinamika 2004 – 2008 m. ....	112
4 priedas. „S Group“ nariams teikiamos premijos dydžio kaita 2000 – 2008 m. ....	113
5 priedas. Klausimyno, kooperatyvų narių skaičiaus mažėjimo priežastims tirti, pavyzdys.....	114
6 priedas. KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ nariai .....	115
7 priedas. KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ 2009 m. organizacinė struktūra .....	116
8 priedas. Struktūrizuoto interviu, skirto strateginės analizės metodų įvertinimui, pavyzdys.....	117
9 priedas. Bazinių išteklių ir funkcinių veiklų strategijų vertinimo lentelės pavyzdys.....	136
10 priedas. Lietuvos kooperatyvų sąjungos narių (kooperatyvų) strateginių vystymo gairių vertinimo lentelės pavyzdys.....	137

## LENTELĖS

1 lentelė. Kooperacijos principų transformacijos (1844 – 1995 m.).....	24
2 lentelė. „S Group“ nariams teikiamos premijos mokėjimo pavyzdys.....	36
3 lentelė. Kooperatyvų ir akcinių bendrovių valdymo bruožų palyginimas .....	55
4 lentelė. Utenos RVK parduotuvių skaičiaus ir ploto 2000 – 2008 m. dinamika.....	77
5 lentelė. Lietuvos vartotojų kooperatyvų SSGG analizė .....	85
6 lentelė. Ekspertų bazinių išteklių ir funkcinių veiklų strategijų vertinimų suvestinė (proc.).....	88
7 lentelė. Lietuvos kooperatyvų sąjungos narių (kooperatyvų) strateginių vystymo gairių vertinimų suvestinė (proc.) .....	91

## PAVEIKSLAI

1 pav. Parduotuvių pasiskirstymas pagal nuosavybės formą 1993 m. ....	41
2 pav. Parduotuvių pasiskirstymas pagal nuosavybės formą 1996 m. ....	41
3 pav. Vartotojų kooperacijos mažmeninės prekybos apyvartos dinamika 1994 – 2008 m., tūkst. Lt..	42
4 pav. Lietuvos kooperatyvų pelno (nuostolio) dinamika 1997 – 2008 m., tūkst. Lt .....	43
5 pav. Vartotojų kooperatyvų narių skaičiaus dinamika 1993 – 2008 m. ....	45
6 pav. Porterio 5 jėgų modelis.....	57
7 pav. Strateginės pozicijos ir veiklos įvertinimo (SPACE) matrica .....	62
8 pav. Produktų (paslaugų) portfelio matrica.....	63
9 pav. Lietuvos kooperatyvų veiklų matrica pagal produktų portfelio analizę.....	76

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Žvelgiant į kooperatinį judėjimą visame pasaulyje, matoma, jog jis yra vienas iš veiksnių, skatinančių ekonominę ir socialinę plėtrą. Kooperacijos dėka yra ne tik suburiamos visos gyventojų grupės dalyvauti ekonominiuose vystymosi procesuose, bet ir užtikrinamas pagrindinių individų socialinių poreikių tenkinimo sistemų efektyvumas. Lietuva kaip ir kitos Vidurio ir Rytų Europos šalys pergyveno perinamąjį iš planinės į rinkos ekonomiką laikotarpį bei su juo susijusius ekonominius ir socialinius pokyčius. Prastą šiandieninę kooperatyvų ekonominę padėtį ir progresuojantį rinkos pozicijų praradimą lemia daugelis faktorių: bloga kooperatyvų reputacija, kompetencijos stoka, menkas arba jokie dėmesio nariams, jų poreikiams, informacinių priemonių apie kooperaciją trūkumas ir kt. priežastys. Visuomenė labai mažai žino apie kooperaciją, jos savitumą, principus, vertybes bei naudą, kurią ji gali teikti visai valstybės ekonomikai ir Lietuvos žmonėms.

Anksčiau buvę rinkos lyderiais prekyboje miestelių centruose ir kaimuose, šiandien kooperatyvai beveik neįstengia konkuruoti dabartinės rinkos sąlygomis. Ši problema yra ypač aktuali, kadangi kasmet pastebimas ženklus kooperatyvų narių sumažėjimas, kooperatinių bendrovių bankroto atvejai arba virsmai į uždarysias akcines bendroves. Taigi yra būtina aiškintis, šių reiškinų priežastis bei ieškoti priemonių, kaip būtų galima Lietuvos kooperacijai atgauti prarastas pozicijas, tapti konkurencingais ir stipriais rinkos dalyviais bei tiekti daugiau paslaugų ir naudos kooperatyvų nariams.

**Tyrimo naujumas.** Šiame magistro darbe vartotojų kooperatyvų veiklos tyrimui yra pasitelkiami išorinės ir vidinės strateginės analizės metodai. Taip yra pabandoma pritaikyti kooperacijos specifikai akcinėms bendrovėms tinkančius strateginės analizės modelius.

### **Pagrindinės tyrimo hipotezės:**

1. Pagrindinės narių mažėjimo Lietuvos vartotojų kooperatyvuose priežastys: siauras veikos pobūdis, motyvacijos stoka, bloga kooperatyvų reputacija, daugelio kooperatyvų silpna finansinė padėtis, ekonominės padėties pablogėjimas (skatinantis atsiimti pajus).
2. Kooperatinėms bendrovėms iš esmės tinka daugelis strateginės analizės metodų, taikomų akcinėse bendrovėse.
3. Lietuvos vartotojų kooperatinėse bendrovėse nepakankamai panaudojami baziniai ištekliai ir funkcinių veiklų strategijos.
4. Lietuvos vartotojų kooperatyvų vystymui ateityje geriausiai tinka konkurencijos ir diversifikacijos strategijos.

**Tyrimo tikslas** – remiantis mokslinės literatūros analize, statistine informacija, užsienio šalių patirtimi ir ekspertų nuomonėmis, pateikti Lietuvos vartotojų kooperatyvų vystymo strategines gaires.

**Tyrimo objektas** – KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ nariai (kooperatyvai) ir įmonės. Detalesniems tyrimams atlikti sprendžiant strateginės analizės metodinius klausimus pasirinktas Utenos rajono vartotojų kooperatyvas (RVK).

**Tyrimo dalykas** – kooperatyvų veiklos specifiškumas ir strateginės gairės.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti kooperacijos kaip proceso specifiškumą, ištakas, vertybes, principus ir jų kaitą.
2. Pateikti kooperatyvų klasifikaciją.
3. Atskleisti kooperatinės veiklos patirtį ir strategijas Europos šalyse.
4. Apibūdinti Lietuvos vartotojų kooperacijos raidą ir būklę Lietuvoje.
5. Atskleisti kooperatyvų strateginės analizės metodus.
6. Nustatyti strategines Lietuvos kooperatyvų vystymo gaires.

**Tyrimo metodai:**

- Mokslinės literatūros ir kitų šaltinių analizė
- Statistinės informacijos analizė
- Ekspertų interviu metodas
- Lyginimo metodas
- Loginių abstrakcijų metodas
- Sisteminis metodas
- Istorinis metodas

**Darbo struktūra.** Šis magistro darbas susideda iš keturių dalių: pirmoje dalyje pristatomi kooperacijos ir kooperatyvų funkcionavimo teoriniai aspektai. Šiam pristatymui panaudojama mokslinės literatūros ir kitų šaltinių analizė, istorinis tyrimo metodas. Antroje dalyje yra pristatoma kooperatinės veiklos patirtis ir strategijos kitose Europos šalyse, panaudojamas lyginimo ir aprašymo metodai. Trečioje dalyje aprašomos Lietuvos vartotojų kooperacijos ištakos ir dabartinė būklė Lietuvoje. Naudojamas istorinis metodas, statistinės informacijos analizė. Ketvirtoje dalyje yra pateikiama ekspertų nuomonė apie kooperacijai tinkamus ir netinkamus strateginės analizės metodus, išanalizuojama Utenos rajono vartotojų kooperatyvo veikla pagal kooperacijos specifikai tinkamus strateginės analizės metodus bei nustatomos strateginės kooperatyvų vystymo gairės. Šioje dalyje panaudojama ekspertų apklausa, loginių abstrakcijų metodas, sisteminis metodas.

Šis darbas yra naudingas praktikoje, kadangi atskleidžia daugybę kooperacijos problemų, parodo, jog yra nemažai strateginės analizės metodų, kurie tinka analizuoti kooperatyvų veiklai ir yra labai naudingi. Darbo išvadose yra pateikiami pasiūlymai, kaip galima būtų išspręsti egzistuojančias problemas. Gautus tyrimo rezultatus galima tiesiogiai panaudoti kooperatyvų veiklai gerinti. Išskirti analizės metodai gali būti pritaikyti analizuojant rajonų kooperatyvų veiklą, rezultatus ir sprendžiant, kokių priemonių reikia imtis, kad pagerinti kooperatyvų veiklą ir situaciją šiandieninėje rinkoje.

# 1. KOOPERACIJOS IR KOOPERATYVŲ FUNKCIONAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Kooperacijos ir kooperatyvo samprata

Kooperacija (lot. cooperatio – bendradarbiavimas) – tai procesas, kurio metu atskiri individai, siekdami bendros naudos, bendros gerovės arba greitesnio savo tikslų įgyvendinimo, jungiasi į grupes. Dažniausiai šios grupės formuojasi industriniais arba verslo tikslais. Kooperacija nėra naujas reiškinys. Jau pirmykščiai žmonės jungėsi į grupes bendrai didelių žvėrių medžioklei ar apsaugai<sup>1</sup>. „Praeities duomenys rodo, jog pažangesnės pastangos kooperuotis egzistavo jau šimtmečius prieš Kristaus gimimą: senovės egiptiečiai turėjo amatininkų kooperatyvus, o babiloniečiai praktikavo kooperatinį ūkininkavimą“ (Groves, 1985).

Kooperacijos sąvoka nėra vienalytė. Prof. Petras Šalčius (1989) teigia, jog „žodis ‚kooperacija‘ lietuvių kalboje, kaip ir kitose turi ne vieną prasmę. ‚Kooperacija‘ vadinamas ir bendradarbiavimas plačia prasme, ir ūkiškas bendradarbiavimas, ir pagaliau socialinis bei ekonominis judėjimas, pasireiškęs tam tikru praktikos ūkišku veikimu ir surištu su juo tam tikros doktrinos skelbimu“ (p. 24). Tarptautinių žodžių žodynas (1985) taip pat pateikia dvi šios sąvokos reikšmes: „1. teisiškai įforminti savitarpio pagalbos susivienijimai, į kuriuos yra susijungę darbininkai, smulkieji gamintojai, tarnautojai dėl bendrų ekonominės veiklos tikslų; 2. pavienių darbuotojų, jų kolektyvų ar ištisu nacionalinių ūkių suderinta veikla“ (p. 265). Ekonomikos žodynas (2002) kooperaciją apibūdina kaip „dviejų ar daugiau individų, įmonių ar vyriausybių susitarimą dirbti kartu“ (p. 88).

Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas (1993) taip pat pateikia kooperacijos apibūdinimą: „Kooperacija – įstatymu pagrįstas veiklos ir išteklių sutelkimas dalyvių bendriems tikslams įgyvendinti“. Kaip matyti, visi šie pateikti „kooperacijos“ apibrėžimai akcentuoja žmonių (jų išteklių ir pastangų) susitelkimą siekiant bendrų tikslų ir ekonominės naudos. Yra keletas galimų kooperacijos būdų, tokių kaip paprasčiausia vieno žmogaus pagalba kitam, tam tikra jungtinė veikla ar kt., tačiau pats sudėtingiausias kooperacijos modelis yra kooperatinės bendrovės arba kitaip vadinami kooperatyvai.

Kaip ir kooperacijos, taip ir kooperatyvo sąvoka neturi vieno visuotinai priimto apibrėžimo. Anot Kimberly A. Zeuli ir Robert Cropp (2004), yra du kooperatyvo apibrėžimai, kurie yra dažniausiai naudojami. Pirmąjį pateikia Tarptautinis kooperacijos aljansas (TKA): „kooperatyvas – tai savarankiška ir savanoriška organizacija, vienijanti žmones, siekiančius demokratiškai valdyti bendros

<sup>1</sup> Pirmieji organizuoto medžiojimo, kurį vykdė susijungusios bendram tikslui bendruomenės, ženklai siejami su Homo Eretus – šiuolaikinio žmogaus protėviu, gyvenusiu Afrikoje prieš 1,5 mln. metų.



nuosavybės teise jiems priklausančią įmonę ir tenkinti savo ekonominius, socialinius ir kultūrinius poreikius“. Šis apibrėžimas akcentuoja tam tikras kooperatyvų charakteristikas:

- kooperatyvas yra savarankiška organizacija. Tai reiškia, jog jis turi būti kiek įmanoma daugiau nepriklausomas nuo vyriausybės ar privačių įmonių;
- kooperatyvas yra organizacija, kuri vienija žmones. Tai reiškia, kad kooperatyvo nariai turi laisvę apibrėžti save arba kaip fizinius asmenis (individus), arba kaip juridinius asmenis;
- narystė kooperatyve yra savanoriška. Prievarta yra tarsi antonimas kooperacijai. Žmonės, kurie yra verčiami bendradarbiauti iš tikrųjų nekooperuoja. Tikroji kooperacija atsiranda tada, kai žmonės patiki tikrąja abipuse pagalba. Nepriklausomuose kooperatyvuose visi individai turi tiek teisę laisvai įstoti į kooperatyvą, tiek ir iš jo bet kada laisvai išeiti. Autoriai K. A. Zeuli ir R. Cropp (2004) teigia, jog priverstiniai kolektyvai paplitę buvusioje Sovietų Sąjungoje nebuvo tikrieji kooperatyvai;
- kooperatyvo nariai tenkina savo bendrus ekonominius, socialinius ar kultūrinius poreikius. Iš tiesų, kooperatyvai gali padėti pagerinti žmonių kasdieninį kultūrinį, intelektualinį ar dvasinį gyvenimą;
- kooperatyvai yra bendros nuosavybės demokratiškai valdoma įmonė. Kooperatyvuose valdymas yra paskirstytas remiantis demokratija. Būtent šios dvi savybės – nuosavybė ir demokratija – yra pagrindinės charakteristikos, skiriančios kooperatyvus nuo kitų organizacijų (Prakash, 2003).

Kitas plačiai paplitęs kooperatyvo apibrėžimas yra pateiktas Jungtinių Valstijų žemės ūkio departamento: „kooperatyvas yra vartotojui priklausantis ir vartotojo valdomas verslas, kuris paskirsto naudą priklausomai nuo naudojimo“ (Co-ops 101: An Introduction to Cooperatives, 1997, p. 1). Apibrėžime pabrėžiami trys pagrindiniai kooperatyvo principai – priklausomybė vartotojui, vartotojo valdymas ir proporcingas naudos išdalijimas.

Priklausomybės vartotojui principas pabrėžia tai, jog kooperatyvo nariai remia kooperatyvą finansiškai, todėl jis jiems ir priklauso. Kooperatyvo nariai turi įnešti dalį kooperatyvo kapitalo. Toks pasidalintas kooperatyvo finansavimas sukuria bendrą nuosavybę.

Vartotojo valdymo sąvoka reiškia, jog kooperatyvo nariai valdo verslą dvejopai: tiesiogiai – balsuodami priimant svarbius ir strateginius tikslus, bei netiesiogiai – per paskirtą direktorių valdybą. Dažniausiai, į direktorių valdybą gali būti išrinkti tik kooperatyvo nariai. Ir tik kooperatyvo nariai gali balsuoti ir išrinkti direktorių valdybą bei priimti kitus sprendimus.

Proporcingo naudos išdalijimo principas teigia, jog kooperatyvo nariai turi dalintis nauda, išlaidomis ir rizika versle tokiomis dalimis, kurios priklauso nuo įnešto kapitalo dydžio. Toks proporcijų principas yra lengvai suprantamas ir teisingas, jis paskatina daugiau narių jungtis į kooperatyvą, o esamus investuoti kuo daugiau į verslą.

Kooperatyvo teikiama nauda gali apimti ir mažesnes prekių ir paslaugų kainas, geresnės kokybės paslaugas ir kt. Dauguma kooperatyvų narių kasmet pasidalina dalį grynojo kooperatyvo pelno.

Kiekvieno nario gaunamos dalies dydis priklauso nuo įnešto kapitalo dydžio bei nuo pirkimų sumos kooperatyvo parduotuvėse. Kooperatyvai taip pat gali investuoti dalį pelno atgal į verslą (Zeuli, Cropp, 2004).

Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatyme pateiktas kooperatyvo apibrėžimas apima abu anksčiau pateiktus Tarptautinio kooperacijos aljanso ir Jungtinių Valstijų žemės ūkio departamento apibrėžimus: „Kooperatinė bendrovė – įstatymų nustatyta tvarka fizinių ir (arba) juridinių asmenų įsteigta įmonė, skirta narių ekonominiams, socialiniams bei kultūriniais poreikiams tenkinti. Jos nariai įneša lėšas kapitalui sudaryti, tarpusavyje pasiskirsto riziką bei naudą pagal narių prekių ir paslaugų apyvartą su šia bendrove ir aktyviai dalyvauja kooperatinės bendrovės valdyme“.

Įvairūs kiti autoriai (P. Šalčius, 1992, p. 21; Julius Ramanauskas, 1998, p. 85; F. Groves, 1985; Brian M. Henehan ir Bruce L. Anderson, 2001, p. 3) pateikia savas kooperatyvų apibrėžimų formuluotes, besiskiriančias apibūdinimų ilgumu, frazeologija, tačiau iš esmės panašias, apimančias pagrindinius kooperatyvų elementus ir mažesnę ar didesnę skaičių visuotinai priimtų kooperatyvo principų. F. Groves (1985) pateikia kelis pavyzdžius – Marvin A. Schaars ir Charles Gide kooperatyvų apibrėžimų palyginimus. Anot F. Groves, profesorius M. A. Schaars kooperatyvą apibrėžia kaip „savanorišką naryste pagrįstą komercinę veiklą, kontroliuojamą ir valdomą jų narių ne pelno ar kaštų pagrindais“. O Charles Gide pažvelgia į kooperatyvus kitu kampu ir juos apibrėžia taip: „kooperacija (kooperatyvas) yra grupė žmonių, siekiančių bendrų visuomeninių, ekonominių, socialinių ir švietimo tikslų tam tikro verslo pagalba“. Ch. Gide savo apibrėžime neakcentuoja komercinės kooperatyvo veiklos, tačiau aprėpia visus pagrindinius kooperatyvų principus. F. Groves (1985) teigia, jog Ch. Gide kooperatyvas yra daugiau nei tam tikra specifinė verslo forma. Autorius pabrėžia trejopą kooperatyvo esmę: ekonominę, socialinę ir švietimo. Nors ir abu autoriai pritaria, jog kooperatyvas turi turėti tvirtą komercinį pagrindą, kad galėtų patenkinti narių socialinius ir švietimo tikslus, tačiau visgi apibrėžimuose išryškėja tikslų prioritetinė eilės tvarka. M. A. Schaars savo apibrėžime į pirmą vietą iškelia komercinę veiklą, o kitus tikslus palieka antrame plane, o Ch. Gide atvirkščiai – į pirmą planą iškelia kooperatyvo narių bendrus interesus ir poreikius, kurie gali būti patenkinti bendro verslo sąlygomis.

Ne tik kooperatyvams, bet ir kiekvienam verslui yra labai svarbu atsižvelgti ne tik į ekonominius, tačiau ir į socialinius tikslus. Tačiau F. Groves (1985) teigia, jog labai dažnai kooperatyvai nesugeba suderinti šių skirtingų sričių tikslų. Palaikantys vieną pusę pagrindiniais kooperatyvo tikslais laiko socialinius, o kai kuriais atvejais net ir socialistinius. Čia galima paminėti Lenina ir kitus komunistų lyderius, kurie aukštino kooperatyvus kaip žmonių savitarpio pagalbos būdą. Pranas Sasnauskas (1998) palaiko šį požiūrį teigdamas, jog kooperatyvų pagrindinė užduotis – „ginti vartotojų ir gamintojų interesus, nesvarbu, iš kieno pusės tai pasireikštų: valstybės ar prekybos, tarpininkavimo

organų ar atskirų asmenų“ (p. 18). Tuo tarpu daugelis labiausiai išsivysčiusių šalių kooperatyvus naudoja kaip ekonominę priemonę, pagerinančią žmonių gyvenimą. F. Groves (1985) teigia, jog „kooperatyvai, kurie pamiršta savo socialinę atsakomybę, yra pasmerkti pražūti“. Lietuvos autoriai Vytautas Žeimantas ir Vytautas Vaitkus (2000) taip pat išskiria socialinius ir ekonominius kooperatyvų bruožus: *su ekonominiais pradais susiduriame tada, kai turime reikalų su kooperatinėmis įmonėmis kaip verslo organizacijomis, su jų tvarkymo metodais bei ūkinėmis operacijomis. Socialiniai kooperacijos elementai išskyla į aikštę tuomet, kai kalbama apie organizacinę kooperatinių įmonių struktūrą, santykius tarp kooperatyvų ir jų narių <...>* (p. 5).

F. Groves (1985) savo straipsnyje pateikia ekonomisto Alex Laidlaw mintis apie pusiausvyrą tarp ekonominio efektyvumo ir demokratijos (turima omenyje socialinių bruožų) kooperatyve. A. Laidlaw patvirtina, jog ekonominis efektyvumas atsispindi kooperatyvo verslo operacijose, o demokratiškumas – kooperatyvo narių kaip savininkų ir vartotojų santykiuose. Autorius tvirtina, jog ekonominis efektyvumas ir demokratiškumas kooperatyvuose yra kaip dvi vienos monetos pusės. Jos yra taip tarpiai susietos, jog negali būti atskirtos. Jos labai priklauso viena nuo kitos. A. Laidlaw teigia, jog daugelis mano, jog efektyvumas ir demokratija yra konfliktuojančios pusės, tačiau iš tikrųjų jos viena kitą papildo, jei kooperatyvo nariai trokšta, kad jiems tarnaujantis verslas būtų efektyvus, ir, kita vertus, aktyvus narių dalyvavimas užtikrina verslui pastovų klientų kiekį. Tai padaro kooperatyvo veiklą efektyvią. Tačiau visgi didžiausia problema – kaip vystant veiklą išlaikyti balansą tarp efektyvumo ir demokratijos. Todėl asmenys, kurie valdo kooperatyvus, turi gerai išmanyti šiuolaikinius verslo metodus ir žinoti socialinius narių poreikius.

Šiame darbe bus remiamasi „Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatyme“ (1993) pateiktu kooperatyvų apibrėžimu:

***Kooperatinė bendrovė*** – įstatymų nustatyta tvarka fizinių ir (arba) juridinių asmenų įsteigta įmonė, skirta narių ekonominiams, socialiniams bei kultūriniais poreikiams tenkinti. Jos nariai įneša lėšas kapitalui sudaryti, tarpusavyje pasiskirsto riziką bei naudą pagal narių prekių ir paslaugų apyvartą su šia bendrove ir aktyviai dalyvauja kooperatinės bendrovės valdyme.

## 1.2. Kooperacijos ištakos

Kaip jau buvo minėta darbo pradžioje, kooperacija tarp žmonių atsirado dar priešistorėje. Tačiau pačių kooperatyvų, kaip verslo organizacijų istorinio vystymosi negalima būtų atsieti nuo ekonominių ir socialinių jėgų, kurios juos ir suformavo. Kooperatyvai visais laikais buvo kuriami ekonominio streso ir suirutės laikotarpiais. Senoviniai įrašai rodo, jog kooperatyvai, sukurti dar senovės civilizacijų, egzistavo įvairiuose pasaulio kraštuose (Kinijoje, Graikijoje, Egipte ir pan.). Tačiau šiuolaikinį kooperatinį judėjimą sukūrė Ročdeilo visuomenė XIX a. Anglijoje. Ročdeilo pionieriai ir ankstyvieji

Europos kooperacijos teorijos mąstytojai ir organizatoriai sukūrė pagrindinius kooperatyvų principus, kurie padėjo šiai unikaliam verslo formai vystytis visame pasaulyje.

K. A. Zeuli ir R. Cropp (2004) teigia, jog „pirmasis kooperatyvas Europoje buvo sukurtas didžiosios suirutės ir skurdo laikotarpiu, kurį sukėlė dramatiškos žemės ūkio ir pramonės produkcijos gamybos permainos“ (p. 5). Dar prieš Pramonės perversmą (maždaug 1750 – 1850 m.) daugelis anglų ir kitų Europos šalių gyventojų gamino pakankamai maisto ir buičiai reikalingų daiktų tiek sau, tiek ir prekybai mažais kiekiais. Tačiau įvykęs Pramonės perversmas viską pakeitė. *Viena po kitos buvo išrastos mašinos, kurios rankų darbą pakeitė fabrikinė gamyba. <...> Pramoninis perversmas daug kartų padidino darbo našumą, atpigino gamybą, drauge turėjo daug neigiamų pasekmių, ypač pradiniam periode. Daugelis amatininkų ir darbininkų neteko darbo, išaugo bedarbių armija ir socialinė įtampa* (Ramanauskas, 1998, p. 37). Padėtis tik blogėjo, prasidėjo neramumai, o žmonės reikalavo daugiau asmeninių teisių ir nebebijojo viešai nesutikti su valdžios sprendimais.

Tačiau negavę pakankamai pagalbos iš valstybių europiečiai įvairiose šalyse pradėjo steigti tarpusavio pagalbos organizacijas, kurios savo idėja buvo kažkuo panašios į kooperatyvus. Viena iš tokių buvo abipusio draudimo nuo gaisro organizacija egzistavusi Paryžiuje ir Londone 1530 m., taip buvo įkurta ir pirma gerai žinoma ir sėkminga organizacija „Draugiškas bendradarbiavimas“ Anglijoje 1696 m.

Žinių apie pirmuosius kooperatyvus ir pusiau kooperatyvus yra randama jau 1760 m. taip pat Anglijoje. Dauguma jų buvo vartotojų kontroliuojamos miltų malimo ar kepimo organizacijos. XVIII a. jau daugelyje Vakarų Europos šalių egzistavo prekybos kooperatyvai (Zeuli, Cropp, 2004).

Kaip teigia J. Ramanauskas (1998), drauge su kooperacijos atsiradimu vystėsi ir kooperacijos teorija. Žymiausi kooperacijos teorijos pradininkai utopiniai socialistai – anglai Robert Owen ir William King bei prancūzas Charles Fourier. Jie ne tik kalbėjo apie idealias visuomenes, tačiau ir realiai stengėsi jas sukurti ir Europoje, ir Amerikoje.

Robert Owen (1771 – 1858) buvo žymus pramoninkas, kuris teigė, kad reikia sukurti naują bendruomenę, kurios pagalba būtų sumažinta Pramonės revoliucijos padaryta žala. Charles Fourier (1772-1837) buvo žymus prancūzų socialinis filosofas, sukūrė Prancūzijos revoliucijos ir tai, kad darbininkai Prancūzijoje buvo labai išnaudojami. Jis kalbėjo apie savimi pasitikinčios bendruomenės sukūrimą.

Robert Owen buvo idealistas, o ne realistas. Jis nesidomėjo praktišku kooperatyvų steigimu. Owen „buvo įsitikinęs, kad daug svarbiau žmonėms yra gauti didesnes pajamas, pasigerinti gyvenimo sąlygas, išlaisvinti vaikus nuo juos alinančio darbo gamyklose, nei per vartotojų kooperatyvus sutaupyti keletą centų. Todėl jis skatino bendrą gyvenimą, tačiau neįkūrė nei vienos parduotuvės“ (Ramanauskas, 1998, p. 40).

Jo pasisakymai prieš individualizmą, šeimą, konkurenciją, privačią nuosavybę, rinkos ekonomiką ir religiją atitolino daugybę žmonių nuo kooperacijos ir sukėlė daugelio religinių grupių pasmerkimą. Tačiau netgi ir garsėdamas tokiais radikaliais pasisakymais, Owen dažnai yra vadinamas kooperacijos tėvu.

Nepaisant visų nesėkmių, Owen nepasidavė ir toliau tvirtino, jog kooperatyvai yra pati geriausia priemonė „gydanti“ nuo visų visuomenės ligų. Jo pasisakymai ir ryžtas skatino kooperatinių visuomenių ir prekybos sąjungų kūrimąsi. Nors jo sukurtos organizacijos ir negyvuodavo ilgai, tačiau jos padėjo labai svarbų ir tvirtą pamatą kitai kooperatyvų kartai Europoje ir Šiaurės Amerikoje (Zeuli, Cropp, 2004).

Perėmęs didžiąją dalį Owen socialinės filosofijos, daktaras William King (1786 – 1865), nesutiko tik su tam tikrų tikslų pasiekimo būdais. Jis buvo realistiškesnis ir realiai vystė vartotojų kooperatyvų įkūrimo idėją Anglijoje.

Nuo 1828 iki 1830 metų King leido žurnalą „Kooperatorius“. Iš viso išėjo 28 žurnalo numeriai, kurie tapo kooperacijos teorijos ir praktikos įkvėpimo, informacijos ir apmokymo šaltiniais.

King tikėjo, kad kooperatyvus turi sukurti maža grupelė narių, kurie įneša pirminius įnašus. Tuo autoriaus požiūris radikaliai skyrėsi nuo Owen ir Fourier nuomonės. Pastarieji manė, kad kooperatyvą gali sukurti tik didelė labai turtingų žmonių grupė. King taip pat teigė, kad kooperatyvo nariams nereikia išmokų priklausomai nuo įnešto pirminio įnašo ar apyvartos su kooperatyvu, tačiau vietoje to, reikia investuoti visą grynąjį pelną atgal į verslą, kad padidinti kooperatinės bendrovės pajėgumus ir išplėsti veiklą bei priimti kuo daugiau narių. King taip pat pasiūlė tam tikrus nurodymus vartotojų kooperatyvams:

1. „nariai turi mokėti grynais pinigais už visas prekes, pirktas kooperatyve;
2. kooperatyvas turi pritaikyti demokratinius valdymo principus;
3. kooperatyvas turi viešinti kooperatinį judėjimą“ (Zeuli, Cropp, 2004, p. 8).

King pasiūlytas kooperatyvo steigimo planas buvo sėkmingas. Ir vartotojų kooperatyvų skaičius sparčiai augo – nuo keleto kooperatyvų 1826 m. iki 300 vartotojų kooperatyvų 1830 m.

Įkvėptas King kooperatinių parduotuvių idėjos James Smithies, Ročdeilo miestelio gyventojas kartu su savo bendraminčiais įkūrė pirmąjį kooperatyvą, tačiau jų pastangos sugriuvo po kelių metų. Nepalaužti nesėkmės steigėjai toliau dirbo ir vystė kooperatyvo kūrimo mintis, kol galiausiai 1844 m. įkūrė pirmąjį sėkmingą kooperatyvo prototipą.

Šie kooperatyvo kūrėjai ir buvo pavadinti Ročdeilo pionieriais. Jie buvo labai ambicingi ir sukūrė Ročdeilo prekybos kooperatyvo principus:

1. Savanoriška ir atvira narystė.
2. Demokratinė kontrolė (vienas asmuo – vienas balsas).
3. Pelno paskirstymas pagal dalyvavimą kooperatyvo apyvartoje.

4. Ribotas atlyginimas už įneštą kapitalą.
5. Politinis ir religinis neutralumas.
6. Prekyba grynaisiais pinigais.
7. Mokymosi skatinimas.

Šie principai primą kartą aiškiai atskyrė kooperatyvus nuo kitų organizacijų. Kai kuriais Ročdeilo pionierių sudarytais principais, tokiais kaip: savanoriška narystė, narių balsavimas demokratinio principu, pelno dalies mokėjimas priklausomai nuo įnešto kapitalo dydžio kooperatyvai vadovaujasi ir šiandien. Tačiau principai: prekyba tik grynaisiais pinigais, politinis ir religinis neutralumas, ribotas domėjimasis akcijomis yra pasenę ir nebetinka šiandieniam gyvenimui.

Taigi Ročdeilo pionieriai sukūrė tokį kooperatyvo modelį, pavyzdį, kuriuo sekė kiti kooperatyvų kūrėjai.

Tačiau vartotojų kooperatyvai vis dar neturėjo tinkamo teisinio pagrindo savo verslo operacijoms atlikti. Tad 1852 m. Anglijoje buvo sudarytas pirmasis kooperatinių bendrovių įstatymas – Pramoninių ir įžvalgių draugijų aktas. Šis aktas gynė bendrijų nuosavybę, suteikė teisinį pagrindą jų taisyklėms, saugojo investitorių santaupas, leido prekiauti ne tik su kooperatyvų nariais ir suteikė kooperatyvams teisinį statusą. Jis leido mokėti dividendus nariams nuo pirkinėjų sumos ir apribojo dividendus pagal kapitalo akcijas iki 5 proc. Tačiau kooperatyvo nariai vis dar nešdavo neribotą atsakomybę už kooperatyvo skolas ir buvo nustatytas pajaus limitas – 100 svarų sterlingų vienam nariui.

Kai kurie Pramoninių ir įžvalgių draugijų akto trūkumai buvo ištaisyti 1862 m. Buvo nuspręsta, jog kooperatyvo nariai gali nešti atsakomybę tik už mažesnę arba lygią jų turimai akcijų vertei kooperatyvo skolos dalį. Pajaus limitas padidintas iki 200 svarų sterlingų ir kooperatyvams leista investuoti į kitus kooperatyvus.

Taigi taip buvo sukurti labai svarbūs kooperacijos teorijos ir praktikos pagrindai. Po teisinio pagrindo kooperatyvams suteikimo prasidėjo masinis kooperatyvų plitimas. Tačiau ir toliau nuolat vyko kooperacijos principų, teorijos, nuostatų bei įstatymų tobulinimas, pritaikant juos prie naujovių, prie besikeičiančio pasaulio.

Kooperatiniam judėjimui išplitus daugelyje šalių, kilo mintis sudaryti tarptautinę kooperatyvų sąjungą. Po įvairių nesėkmingų bandymų 1895 metais Londone buvo įkurtas Tarptautinis kooperacijos aljansas (TKA), „kurio uždavinys – nustatyti ir propaguoti kooperacijos principus, plėsti kooperatinį judėjimą visose šalyse, stiprinti draugiškus Aljanso narių ryšius, ginti kooperatinio judėjimo ir visų vartotojų interesus, teikti informaciją, stiprinti įvairių šalių kooperacijos organizacijų prekybos ryšius“ (Šimanskas, 1998, p. 18).

Taigi galima išskirti tam tikras priežastis, kurios paskatino kooperatyvų kūrimąsi XIX a. Europoje ir Š. Amerikoje:

1. Pirmiausia, tai buvo ekonominės priežastys. Joms priskiriamas Pramonės perversmas, o kartu su juo ir atėjęs mašinų darbas, prekybos plėtra, miesto gyventojų skaičiaus augimas, vidurinėsios miestiečių klasės atsiradimas.
2. Antra – socialinės priežastys: sunki kaimo ir miesto žmonių materialinė padėtis, vaikų darbas gamyklose, darbuotojų išnaudojimas, socialinė neviltis ir pan.
3. Trečia, politinės priežastys. Valstybės nenoras padėti vargstančiai visuomenei, žmogaus teisių garantijų stoka, įstatymų netobulumas ir pan.
4. Ketvirta – teisinės priežastys. Kooperatyvų veiklą ir teisinį pagrindą jiems suteikiančių įstatymų kūrimas ir tobulinimas.
5. Ir penkta – ideologinės priežastys. Tai kooperatyvų pradininkų, kaip jau buvo minėta, R. Owen, W. King ir kitų veikla, mintys ir idėjos.

### **1.3. Pagrindinės kooperatyvų vertybės, principai ir jų kaita**

Kaip jau buvo minėta, kooperatinis judėjimas turi gilią ir išskirtinę intelektualinę istoriją. Pastarose dešimtyje žmonijos kartų buvo daugybė teoretikų ir praktikų, kurie įnešė didžiulį įnašą į kooperatinį judėjimą. Tačiau kas yra svarbiausia – jų mintys dažniausiai buvo susijusios su kooperatyvų vertybėmis.

„Kooperatyvai yra pagrįsti saviauklos, bendros atsakomybės, demokratijos, lygybės, teisingumo ir vienybės vertybėmis. Sekdami kooperacijos pradininkų tradicijomis, kooperatyvo nariai tiki tokiomis etinėmis vertybėmis kaip sąžiningumas, atvirumas, socialinė atsakomybė ir rūpinimasis kitais“ (Statement on the Co-operative Identity, <http://www.ica.coop/coop/principles.html>). Daman Prakash (2003) šias kooperacijos vertybes skirsto į dvi dalis – pagrindines ir etines kooperacijos vertybes.

Pagrindinės kooperacijos vertybės:

- „Saviauklos vertybė yra pagrįsta tikėjimu, jog žmonės gali ir turi stengtis patys kontroliuoti savo likimą“ (Prakash, 2003, p. 5). Kooperacijos šalininkai mano, jog žmogus gali jaustis pilnavertis tik bendraudamas su kitais žmonėmis. Individas vystosi dalyvaudamas kooperatiniuose veiksmuose. Kooperatyvai yra tokios institucijos, kurios skatina nepalaujamą kooperatyvo narių mokymąsi ir vystymąsi.
- Bendra atsakomybė reiškia, jog kooperatyvo nariai prisiima atsakomybę už kooperatyvą – už jo įkūrimą ir gyvavimą. Nariai taip pat atsako už tai, kad jų kooperatyvas liktų nepriklausomas.
- Demokratijos vertybė. Nariai privalo laikytis demokratijos principų valdant kooperatyvą, balsuojant. Nėra vieno autoriteto, visi svarbūs sprendimai yra priimami balsuojant.

- Lygybė. Visi nariai yra lygūs nepriklausomai nei nuo socialinio, nei nuo ekonominio nario statuso.

- Teisingumo siekimas kooperatyve yra niekada nesibaigiantis procesas. Teisingumas priklauso nuo to, kaip su nariais yra elgiamasi kooperatyve. Su nariais turi būti elgiamasi teisingai, priklausomai nuo to, kaip jie dalyvauja kooperatyve, t.y. dažniausiai teisingumas vykdomas per dividendus, mokamus priklausomai nuo pajinio įnašo ir apyvartos su kooperatyvu.

- Vienybės vertybė teigia, jog kooperatyvas nėra tik atskirų individų susibūrimas. Tai yra kolektyvas, tam tikra bendruomenė.

Etinės vertybės:

- Sąžiningumas, atvirumas, socialinė atsakomybė ir rūpinimasis kitais yra vertybės, kurios gali būti randamos visose organizacijose, tačiau jos yra ypač reikšmingos ir neatskiriamos nuo kooperatinių bendrovių.

Taigi kooperacijos vertybės idėjų ir daugelio kartų patirties derinys, kuris sudaro kooperatinio gyvenimo būdo pagrindą, atskleidžia visą kooperatinės veiklos filosofiją.

Kad būtų įgyvendintos minėtos kooperacijos vertybės, kooperatinio judėjimo nariai sukūrė kooperacijos principus, kurie yra tarsi gairės vertybių įgyvendinimui. Kiekviena organizacija savo veikloje vadovaujasi tam tikromis taisyklėmis ir principais. Jos gali būti tiek išdėstytos aiškiai tam tikruose dokumentuose, tiek ir tik suformuotos vadovų mintyse. Kooperatinės bendrovės taip pat turi savo principus, tačiau jie yra šiek tiek kitokie nei pelno siekiančių įmonių principai. Jų principai yra daugiau nei tam tikri nurodymai. Jie yra tam tikros elgesio vertinimo ir sprendimų priėmimo gairės. Kooperacijos principai yra labai tarpiai susieti vieni su kitais. Ir jei vienas yra ignoruojamas, visi kiti taip pat netenka prasmės. Kooperatyvai negali būti vertinami pagal tai, kaip gerai jie išpildo vieną ar kita principą atskirai, tačiau jie turi būti vertinami pagal tai, kaip išpildo visus kooperacijos principus kaip vieną visumą.

Kooperacijos principai vystėsi ir keitėsi daugybę metų. **Ročdeilio principai.** Pirmasis bandymas sukurti kooperacijos principų rinkinį buvo jau minėtų Ročdeilio pionierių **1844 m.** sukurti prekybos kooperatyvų principai:

1. Savanoriška ir atvira narystė.
2. Demokratinė kontrolė (vienas asmuo – vienas balsas).
3. Pelno paskirstymas pagal dalyvavimą kooperatyvo apyvartoje.
4. Ribotas atlyginimas už įneštą kapitalą.
5. Politinis ir religinis neutralumas.
6. Prekyba už grynuosius pinigus.
7. Mokymosi skatinimas.



Nuo 1844 m. daugelis autorių kritiškai įvertino, perfrazavo ir pritaikė tų laikų aktualijom kai kuriuos iš šių paminėtų principų.

**1937 m. TKA Paryžiaus Kongresas.** 1934 m. TKA iniciatyva įvykusio Ročdeilio kooperacijos principų įgyvendinimo įvairių šalių skirtingų tipų kooperatyvuose tyrimo rezultatai paskatino naują kooperacijos principų peržiūrėjimą. Tyrimas parodė įvairių kooperatyvų nukrypimus nuo Ročdeilio principų. Buvo nesilaikoma savanoriškos, atviros visiems narystės principo, kai kur taikomi dideli stojamieji mokesčiai arba bandomieji laikotarpiai, kai kuriuose kooperatyvuose išvis nemokami dividendai, o visas pelnas patenka į rezervinius fondus, ne visur mokamos palūkanos už įneštą kapitalą. Kai kuriuose kooperatyvuose netgi buvo nesilaikoma politinio ir religinio neutralumo principo. Nors šie nukrypimai ir nebuvo labai dažni, tačiau visgi tai paskatino TKA susimąstyti apie ankstyvųjų principų pritaikymą tų dienų aktualijoms (*The Present Application of the Rochdale Principles of Co-operation (1937)*).

Tad 1937 m. Paryžiuje, Tarptautinio kooperacijos aljanso Kongrese buvo priimti keturi pagrindiniai kooperacijos principai:

1. Savanoriška ir atvira narystė.
2. Demokratinė kontrolė (vienas asmuo – vienas balsas).
3. Pelno paskirstymas pagal dalyvavimą kooperatyvo apyvartoje.
4. Ribotas atlyginimas už įneštą kapitalą.

Visi šie keturi principai buvo paimti iš Ročdeilio pionierių principų, tačiau buvo nuspręsta, kad likusių trijų - politinio ir religinio neutralumo, prekybos už grynuosius pinigus, mokymosi skatinimo – buvo pageidaujama, tačiau neprivaloma laikytis ir jei nebelaikomi narystės TKA sąlyga (*The Present Application of the Rochdale Principles of Co-operation (1937)*).

**1966 m. TKA Vienos Kongresas.** Per tris dešimtmečius įvykę svarbūs pokyčiai pasaulyje palietė ir kooperatyvų sistemą. Todėl vėl iškilo klausimas, ar tie kooperacijos principai, patvirtinti 1937 m. atitiko tų dienų aktualijas.

Taigi 1966 m. Tarptautinio kooperacijos aljanso Kongrese Vienoje, remiantis pareikšta ir apsvairstyta esamų principų kritika bei aplinkos pokyčiais, buvo nuspręsta esamus kooperacijos principus pataisyti. Patvirtinti tokie keturi pagrindiniai principai, kurių esmė liko tokia pati kaip ir 1937 m.:

1. *Narystė kooperatyve turi būti savanoriška ir atvira visiems asmenims, netaikant jokių dirbtinių suvaržymų arba socialinės, politinės ar religinės diskriminacijos, kurie gali naudotis kooperatyvo paslaugomis ir yra pasiruošę prisiimti narystės atsakomybę.*
2. *Kooperatyvai yra demokratinės organizacijos. Kooperatyvų reiklus turi tvarkyti narių išrinkti arba paskirti asmenys, atskaitingi patiems nariams. Nariai turi naudotis lygiomis balsavimo*

*teisėmis (vienas narys – vienas balsas) ir dalyvavimu priimant sprendimus, kurie liečia jų kooperatyvą.*

3. *Ribotas atlyginimas už įneštą kapitalą.*

4. *Pelno paskirstymas*

*Tai gali būti padaryta trim būdais:*

- *Reinvestuojant pelną atgal į kooperatinę bendrovę;*
- *Paliekant pelną bendroms narių reikmėms;*
- *Pasiskirstant pelną tarp narių, priklausomai nuo dalyvavimo kooperatyvo apyvartoje*

(Report of the ICA Commission on Co-operative Principles (1966), International Co-operative Alliance).

Prie šių 4 principų buvo nuspręsta pridėti dar du:

5. *Visos kooperatinės visuomenės turi vykdyti savo narių, valdininkų ir darbuotojų švietimą, bei kartu skleisti žinias plačiajai visuomenei apie kooperacijos ekonominius ir demokratinius principus ir vertybes.*

6. *Kad galėtų geriau tarnauti savo narių ir bendruomenės interesams, visos kooperatinės organizacijos, turėtų aktyviai, bet kokių praktiniu būdu kooperuotis su kitais kooperatyvais vietiniu, nacionaliniu ar tarptautiniu lygiu* (Report of the ICA Commission on Co-operative Principles (1966), International Co-operative Alliance).

Kaip galima spręsti iš penktojo principo, vėl atkreipiamas didžiulis dėmesys į švietimą. Didesnio dėmesio švietimui skyrimas buvo grindžiamas tuo, jog kooperatiniam judėjimui kurti ir palaikyti reikalingos visai kitokios žinios ir disciplinos nei privačioms ar valstybinėms įmonėms.

Kooperatyvų kooperavimosi principo išskėlimas buvo paskatintas tų dienų realybės, kuomet didžiausi kooperatyvų konkurentai buvo vertikalčiai ir horizontalčiai integruotos didelės kapitalistinės įmonės, besivystančios į multinacionalinius ekonominius vienetus. Norint su jais kovoti, reikėjo savo galią koncentruoti į stiprius tarptautinius vienetus. Buvo manoma, kad tik kooperacija kooperatinėms bendrovėms gali suteikti didesnę konkurencinį pranašumą. Taigi kooperatyvų kooperavimosi poreikis ir augantis švietimo poreikis paskatino imtis tarptautinio kooperatinio švietimo (Report of the ICA Commission on Co-operative Principles (1966), International Co-operative Alliance).

**1995 m. TKA Kongresas Mančesteryje.** Praėjus beveik trims dešimtmečiams nuo 1966 m. kooperacijos principų patvirtinimo vėlgi buvo susimąstyta, ar tuo laiku priimti principai atitinka pasikeitusį gyvenimą. Per šiuos tris dešimtmečius įvyko radikalūs pasikeitimai tiek kooperatyvų struktūroje, tiek jų aplinkoje, kurioje jie veikia.

Sven Ake Book (1992) išskiria tris priežastis, kurios skatino esamų principų peržiūrą:

1. Egzistuojantys principai buvo nepakankamai šiuolaikiški ir nebegalėjo egzistuoti kaip orientyras visai kooperacijai. Pati gyvenimo praktika jau rodė kitus naujuosius principus, o senieji principai netgi galėjo stabdyti ekonominę kooperatyvų efektyvumą.

2. Antra, kooperacijos principai buvo pernelyg nukreipti į kooperatyvų steigimo ir valdymo praktiką ir buvo užmiršamos pagrindinės kooperacijos idėjos ir vertybės.

3. Ir trečia tai, kad tuo metu egzistuojantys kooperacijos principai nebuvo universalūs, t.y. kad jie savo prigimtimi buvo pritaikyti Europai ir vartotojų kooperacijai, todėl buvo sunkiai pritaikomi kito tipo kooperatyvams, besivystantiems kitose kultūrose.

S. A. Book (1992) plačiau panagrinėja pirmąją kritikos priežastį – tai, jog 1966 m. principai nebuvo pakankamai šiuolaikiški. Autorius išskiria tam tikras problemines kooperacijos tendencijas:

*Narystė ir sąjunga.* Specifinė kooperatyvų organizavimo forma, narių bendruomenės forma vis labiau pakeičiama akcinio kapitalo įmonių forma. Taigi viena pagrindinių kooperacijos vertybių – „asmenų sąjunga“ pradedama tapatinti su „kapitalo susiliejimo“ vertybėmis ir charakteristikomis, kurios yra svetimos kooperacijai. Kooperatyvuose vis daugiau sandorių yra sudaroma ne su nariais, o su pašaliniais žmonėmis. Kai kuriuose vartotojų kooperatyvuose netgi tapo sunku atskirti narius nuo klientų. Vienybės ir tapatybės principai tapo nebe tokie svarbūs.

*Demokratinis kooperatyvų valdymas.* Daugelyje kooperatyvų narių demokratinis valdymas susilpnėjo ir pasidarė daugiau formalus. Lygybės ir demokratijos vertybės sunyko. Kai kuriose pasaulio šalyse kooperatinės bendrovės susidūrė su sunkumais, siekdamos tam tikro nepriklausomybės laipsnio nuo vyriausybių, politinių partijų ir valdžios organų. Kilo grėsmė kooperatyvų savarankiškumui, kuris reikalingas jų, kaip ekonomiškai efektyvių ir demokratiškai valdomų tarpusavio pagalbos organizacijų egzistavimui.

Moterys ir jaunimas retai dalyvavo aukštesniuose kooperatyvų demokratinio valdymo lygiuose.

*Kapitalo vaidmuo ir palūkanų norma.* Buvo įvesti nauji kapitalo didinimo metodai, leidžiantys pakeisti narių kapitalą išoriniu kapitalu. Kai kuriais atvejais kooperatinės bendrovės netgi buvo paverstos akcinėmis bendrovėmis, o jų akcijos pardavinėjamos vertybinių popierių biržoje. Iš dalies šie modeliai pamynė tradicinį požiūrį į kapitalo vietą kooperatinėje bendrovėje, o kartu ir sumenkino tradicines teisingumo ir lygybės vertybes.

*Pelno paskirstymas.* Daugelis vartotojų kooperatyvų nuo 70 – ujų metų nebuvo pajėgūs skirstyti jokių lėšų, priklausomų nuo įnešto kapitalo dydžio. Vietoje jų dažniau imta naudoti įvairias nuolaidas, marketingo metodus, teikti nariams specialius pasiūlymus. Narių pelno kontrolė tapo mažiau svarbi. Tam tikru mastu kooperatinės organizacijos pradėjo pelno dalį skirstyti pagal turimus pajus. Tai nauja ir greitai besivystanti kryptis.

*Švietimas.* S. A. Book (1992) teigia, jog ideologinės narių, visuomenės ar potencialių narių švietimo pastangos susilpnėjo arba sustingo tame pačiame lygyje daugelyje organizacijų. Tą parodo

toks faktas, kad daugelis įkurtų organizacijų, kurios rūpinosi žmonių švitimu ir informacijos teikimu, buvo panaikintos. Mažiau dėmesio buvo skiriama tyrimams, mažiau leidžiama knygų ar žurnalų kooperacijos temomis. Šios tendencijos kėlė grėsmę kooperatinio judėjimo pagrindų išsaugojimui bei kooperatinio judėjimo plėtojimui.

*Kooperatyvų kooperacija.* Tarptautinis ekonominis bendradarbiavimas, Book (1992) nuomone, pradėjo atsilikti nuo privačių organizacijų bendradarbiavimo. Kooperacija tarp įvairių tipų kooperatyvų dar nebuvo išvystyta. Šios tendencijos parodo sunkumus pritaikant bendradarbiavimo principą tarp kooperatyvų.

S. A. Book (1992) teigia, jog šios paminėtos tendencijos yra pagrįstos praeitų dešimtmečių dokumentais, tačiau jų negalima laikyti visuotinėmis. Dauguma problemų yra akivaizdesnės regioniniame kooperatyvų lygyje, tačiau kai kurios problemos yra universalios, pvz.: mažėjantis ir silpnėjantis narių dalyvavimas kooperatyvuose, pasikeitęs požiūris į dividendus už įneštą kapitalą, problematiška autonomija santykiuose su vyriausybėmis ir kitomis institucijomis.

Taigi paminėtos tendencijos kėlė daug klausimų, iš kurių svarbiausi buvo:

- Ar šios tendencijos atspindi kooperacijos principų neadekvatumą prisitaikant prie besikeičiančios aplinkos?
- Ar šios tendencijos atspindi naują ir platesnį kooperacijos principų interpretavimą?
- Ar šios tendencijos atspindi neįprastus sunkumus, verčiančius ieškoti kompromisų pritaikant principus?
- Ar šios tendencijos atspindi susilpnėjusį principų statusą ir silpnėjantį supratimą, ką šie principai atspindi?

Šie klausimai, anot S. A. Book (1992), yra sąlygoti dvilypės kooperacijos principų paskirties – teikti gaires šiuolaikinei kooperatinei visuomenei ir tinkamai atspindėti kooperacijos vertybes ir tikslus. Šiuos du uždavinius gali būti gana sunku kartu įgyvendinti ir suderinti labai sparčiai besikeičiančiame pasaulyje. Norint teikti šiuolaikiškas gaires kooperatinei visuomenei, reikia dažnai keisti kooperacijos principus, nes jie greitai tampa nebetinkami, pasenę. Žiūrint iš kitos pusės, taip dažnai keitinėjami principai gali prarasti savo universalumą ir tapti tik labai lengvai pritaikomais, pagrindines idėjas praradusiais principais. Tačiau visgi tie principai, kurie yra suformuluoti remiantis tik kooperacijos vertybėmis, gali būti labai atitolę nuo tikrovės.

1937 m. sukurti principai buvo suformuoti remiantis tų dienų aktualijomis, o 1966 m. kooperacijos principų performulavimas suteikė jiems daugiau universalumo. Tad iškilo klausimas, kokią kryptį pasirinkti performuluojuant 1966 m. principus.

Pirmenybė yra skiriama vertybiniam požiūriui, tačiau buvo nuspręsta jį papildyti taisyklėmis ir esminėmis praktikomis. Tai S. A. Book (1992) pagrindžia keletu priežasčių. Per pastaruosius dešimtmečius pasaulio kooperatinis sektorius tapo labiau pliuralistinis turint omeny tiek kooperatyvų

tipus, tiek jų vystymosi situacijas. Jame jau nebedominuoja vien tik vartotojų kooperatyvai ar vien tik Europos žemynas. Pokyčiai kooperatyvų aplinkoje tapo greitesni, todėl yra būtinas dažnesnis kooperacijos principų peržiūrėjimas ir taisymas, nes priešingu atveju, kooperacijai gali iškilti rimtų problemų prisitaikant prie taip pat greitai besikeičiančio pasaulio. Ateityje labai svarbu, kad principai būtų pakankamai universalūs, kad nebūtų nuslopintos naujos kooperatinio vystymosi kryptys, bet tuo pačiu metu ir selektyvūs, kad būtų galima atskirti tikrus kooperatyvus nuo netikrų.

1966 m. priimtų principų peržiūrėjimą paskatino ne tik pokyčiai kooperatiniame sektoriuje, bet ir bendrieji pasaulio pokyčiai (Cooperative Principles for the 21<sup>st</sup> Century, International Cooperative Alliance, 1995):

1. 1970 – 1995 m. labai išaugo rinkos ekonomikos poveikis pasaulyje. Tradiciniai prekybos barjerai buvo ženkliai sumažinti bei daugelis kitų pokyčių, tokių kaip laisvos prekybos zonų sukūrimas, vyriausybių sumažėjusi parama žemės ūkio sektoriui, finansinių institucijų reglamentavimo panaikinimas sukūrė ekonominę aplinką, kurioje daugelį dešimtmečių egzistavo kooperatyvai. Tokie pokyčiai reiškė, kad kooperatyvai taip pat susidūrė ir su padidėjusia konkurencija. Daugelis kooperatyvų turėjo tiesiogiai konkuruoti su didžiulėmis tarptautinėmis įmonėmis, turinčiomis daug kapitalo ir įstatyminius privalumus, kurių trūko kooperatyvams. Kooperatinės bendrovės taip pat susidūrė su tarptautinėmis žiniasklaidos ir švietimo institucijomis, kurios skelbė investorių valdomo verslo pranašumus. Todėl kooperacijos sistemai iškilo poreikis skelbti aiškia viziją, vertybes ir kooperacijos principus, kurie atskleistų kooperatinio verslo unikalumą ir vertingumą.

2. Planinės ekonomikos žlugimas Vidurio ir Rytų Europoje sudarė sąlygas kooperatyvų atgimimui, tačiau tai galėjo įvykti tik ten, kur buvo aiškiai suprantama, kaip naujas judėjimas turi būti reguliuojamas ir remiamas.

3. Greita daugelio Azijos šalių ekspansija ir ekonominis augimas tam tikrose Lotynų Amerikos ir Afrikos dalyse sudarė puikias sąlygas kooperatyvų kūrimuisi. Kooperatyvų lyderiais iš šių šalių įnešė naujų idėjų ir entuziazmo, kurie suteikė puikias perspektyvas tarptautiniam kooperatiniam judėjimui. Šie entuziastai suabejojo kai kuriomis tradicinėmis prielaidomis ir pasiūlė naujas problemų interpretacijas ir sprendimo būdus. Tačiau, kad naujos galimybės iš tiesų įgautų realų pavidalą, reikėjo aiškiai apibrėžti, kokį vaidmenį kooperatyvai turi vaidinti visuomenėje prisitaikant prie greitų aplinkos pokyčių.

4. Kooperatyvai susidūrė ir su bendresniais fundamentaliais žmonijos pokyčiais – sparčiu žmonių populiacijos augimu pasaulyje, didesniu aplinkos išnaudojimu, didėjančia ekonominės galios koncentracija mažumos rankose, įvairiomis pasaulio krizėmis, didėjančiu skurdu tam tikrose pasaulio dalyse, vis dažnesniais etniniais karais. Kooperatyvai patys negali išspręsti visų šių negerovių, tačiau jie gali prisidėti prie šių problemų sprendimo parduodami aukštos kokybės maisto produktus už prieinamą kainą, gali pademonstruoti savo susirūpinimą aplinka, sustiprinti tas visuomenes, kuriose jie

veikia. Kooperatyvai gali skatinti žmones padėti vieni kitiems ir taip išvengti skurdo, suburti skirtingų kultūrų, regionų ar politinių įsitikinimų žmones. Kooperatyvai turi daug ką pasiūlyti pasauliui paprasčiausiai skelbdami apie savo tradicijų išskirtinumą ir efektyviai pritaikydami savo išskirtinius pranašumus savo narių gerovei didinti.

Paskutinioji kooperacijos principų revizija įvyko 1995 m. TKA 100–mečio Kongreso Mančesteryje metu. Buvo patvirtinti 7 nauji, į XXI amžių orientuoti principai, kurie paskelbti „Kooperacijos identiškumo deklaracijoje“ (Statement on the Co-operative Identity, International Co-operative Alliance):

1. Savanoriška ir atvira narystė.
2. Demokratinė narių kontrolė.
3. Narių ekonominis dalyvavimas.
4. Autonomija ir nepriklausomybė.
5. Švietimas, kvalifikacijos kėlimas ir informacija.
6. Kooperatyvų bendradarbiavimas.
7. Rūpinimasis visuomene.

Pirmieji trys principais nurodo vidinę dinamiką, tipiską tik kooperatyvams, o paskutiniai keturi principai paliečia tiek kooperatyvų vidinius procesus, tiek ir išorinius kooperatyvų santykius.

1. Savanoriška ir atvira narystė. Kaip rašoma „Kooperacijos identiškumo deklaracijoje“, „kooperatyvai yra savanoriškos organizacijos, kurios be lyčių, socialinių, rasinių, politinių arba religinių apribojimų yra atviros visiems žmonėms, galintiems naudotis kooperatyvo paslaugomis ir priiinti narystės įsipareigojimus“ (Statement on the Co-operative Identity, International Co-operative Alliance). Šiame principo pabrėžiama, kad žmonės turi laisva valia norėti sudaryti kooperatyvus. Jiems turi būti suteikta galimybė susipažinti ir suprasti tas vertybes, kurios yra kooperacijos pagrindas ir tuomet apsispręsti, ar dalyvauti kooperatyvuose, ar ne. Visgi daugelyje šalių tam tikras valstybės spaudimas ar tam tikra nepalanki ekonominė situacija verčia žmones jungtis į kooperatyvus, tačiau tuomet kooperatyvai įgauna tam tikrą atsakomybę taip įtraukti narius į kooperatyvo veiklą, kad jie iš tiesų remtu kooperatyvo veiklą savanoriškai.

Pirmame kooperacijos principo taip pat labai pabrėžiamas diskriminacijos klausimas. Kooperatyvai turi užtikrinti, jog nebūtų jokių lyties, rasės, politinių ar religinių apribojimų narystei kooperatyvuose.

2. Demokratinė narių kontrolė. Kooperatyvai yra demokratiškos organizacijos, kontroliuojamos jų narių, aktyviai dalyvaujančių rengiant kooperatyvų veiklos politiką ir priimant sprendimus. Vyrai ir moterys, išrinkti kaip kooperatyvų atstovai, yra atskaitingi nariams (Statement on the Co-operative Identity, International Co-operative Alliance).

3. Narių ekonominis dalyvavimas. Kooperatyvų nariai įneša įnašus ir vienodai kontroliuoja kooperatyvo kapitalą. Bent dalis kapitalo paprastai yra bendra kooperatyvo nuosavybė. Kooperatyvo nariai gali gauti arba negauti tam tikras pinigines išmokas, priklausančias nuo įnešto kapitalo dydžio stojant į kooperatyvą. Gautą pelną nariai gali skirti kooperatyvo veiklai plėsti, narių skatinimui proporcingai jų dalyvavimui kooperatyvo veikloje arba kitoms veiklos sritims, kurioms pritaria kooperatyvo nariai. Veiklos ekonominiai rezultatai turi būti paskirstyti taip, kad nebūtų galimybės praturtėti vienam ar kitam kooperatyvo nariui (Statement on the Co-operative Identity, International Co-operative Alliance).

4. Autonomija ir nepriklausomybė. Kooperatyvai yra autonominės tarpusavio pagalbos organizacijos, kontroliuojamos jų narių. Jei kooperatyvai pasirašo susitarimus su kitomis organizacijomis, tarp jų ir vyriausybe, arba didina savo kapitalą iš išorinių šaltinių, jie tai daro demokratiškai reguliuojami kooperatyvo narių ir išsaugodami savo nepriklausomybę (Statement on the Co-operative Identity, International Co-operative Alliance).

Kaip teigia P. Šimanskas (1998), „šis principas savaime nesukuria autonomiško ir nepriklausomo kooperatyvo funkcionavimo mechanizmo. Tačiau svarbu tai, kad autonomijos ir nepriklausomybės problemos laikomos ne tiek politinėmis, kiek ekonominėmis“ (p. 25).

5. Švietimas, kvalifikacijos kėlimas ir informacija. Kooperatyvai šviečia ir moko narius, išrinktus atstovus, vadovus ir darbuotojus, kad jie galėtų įnešti reikšmingą įnašą vystant kooperatyvo veiklą. Kooperatyvai taip pat informuoja visuomenę, o ypač jaunimą ir visuomenės nuomonę įtakančius asmenis, apie kooperatyvo prigimtį ir teikiamą naudą (Statement on the Co-operative Identity, International Co-operative Alliance).

Šį principą daug lengviau įgyvendinti kooperatyvų sąjungos mastu, o ne vietiniame kooperatyve.

6. Kooperatyvų bendradarbiavimas. Kooperatyvai efektyviausiai tarnauja savo nariams ir labiausiai stiprina kooperatinį judėjimą bendradarbiaudami tarpusavyje tiek vietiniu ar regioniniu, tiek ir tarptautiniu mastu.

P. Šimanskas (1998) pastebi, kad šis principas tarsi papildo ketvirtąjį kooperacijos principą apie kooperacijos autonomiją ir nepriklausomybę. Visiems kooperatyvams reikalinga nepriklausomybė, tačiau didesnio konkurencinio pranašumo negailestingoje šių dienų ekonomikoje jie gali pasiekti tik veikdami kartu.

7. Rūpinimasis visuomene. Kooperatyvai dirba nepaliaujamam visuomenės vystymuisi, pasitelkdami tam tikras, narių patvirtintas, veiklos kryptis. Kooperatyvai dalyvauja sprendžiant ekonomines ir socialines visuomenės problemas – kuriant naujas darbo vietas, sprendžiant aplinkos apsaugos problemas, prisideda prie ekonomikos vystymosi ir pan.

Taigi kooperacijos principai yra kooperatinio judėjimo variklis. Kilę iš kooperatinio judėjimo vertybių, jie tapo kooperatyvų struktūros, veiklos ir požiūrių vedliu. Tačiau galima daryti išvadą, jog

kooperacijos principai nėra statiški ir nekintantys teiginiai. Jie nuolat atnaujinami ir peržiūrimi prisitaikant prie naujovių, naujo gyvenimo ritmo ir aktualijų (žr. 1 lent.).

**1 lentelė. Kooperacijos principų transformacijos (1844 – 1995 m.)**

Etapai Principai	Ročdeilio pionierių principai (1844 m.)	TKA Kongresas Paryžiuje (1937 m.)	TKA Kongresas Vienoje (1966 m.)	TKA Kongresas Mančesteryje (1995 m.)
1	Prekyba už grynus pinigus	Rekomenduojama, bet neprivaloma laikytis		
2	Demokratinė kontrolė (vienas narys – vienas balsas)	Demokratinė kontrolė (vienas narys – vienas balsas)	Demokratinė kontrolė (vienas narys – vienas balsas)	Demokratinė kontrolė (vienas narys – vienas balsas)
3	Ribotas atlyginimas už įneštą kapitalą	Ribotas atlyginimas už įneštą kapitalą	Ribotas atlyginimas už įneštą kapitalą	Narių ekonominis dalyvavimas
4	Pelno paskirstymas pagal dalyvavimą kooperatyvo apyvartoje	Pelno paskirstymas pagal dalyvavimą kooperatyvo apyvartoje	Pelno paskirstymas pagal dalyvavimą kooperatyvo apyvartoje	
5	Savanoriška ir atvira narystė	Savanoriška ir atvira narystė	Savanoriška ir atvira narystė bei politinis ir religinis neutralumas	Savanoriška ir atvira narystė bei politinis ir religinis neutralumas
6	Politinis ir religinis neutralumas	Rekomenduojama, bet neprivaloma laikytis		
7	Mokymosi skatinimas	Rekomenduojama, bet neprivaloma laikytis	Rūpinimasis narių švietimu	Švietimas, kvalifikacijos kėlimas ir informacija
8			Kooperatyvų bendradarbiavimas	Kooperatyvų bendradarbiavimas
9				Autonomija ir nepriklausomybė
10				Rūpinimasis visuomene

**Šaltinis:** sudaryta pagal Co-operative Principles and Values – Revisions, International Co-operative Alliance.

Kaip teigia W. P. Watkins (1967), „tikroji problema yra ne kooperatyvų kaip institucijų tokių, kokie jie buvo ar yra, išsaugojimas, tačiau esminių kooperacijos principų pritaikymo prie šiuolaikinių aplinkybių sėkmė. Tai ne tik materialinė, bet ir intelektualinė užduotis. Juk kooperacinio judėjimo,



kaip ir bet kokios tautos ar civilizacijos istorija ir yra jų sugebėjimo įveikti iššūkius ir prisitaikyti prie kintančio pasaulio sėkmės arba nesėkmės istorija“ (W. P. Watkins, 1967, cit. pgl. Book, 1992).

Kooperacijos principų perfrazavimas remiasi sukaupta ir įgyta patirtimi bei vertybėmis. Taigi neišvengiamai ir toliau vykstant pokyčiams aplinkoje, turės kisti ir kooperacijos principai.

#### **1.4. Kooperatyvų klasifikacija**

Ūkinių subjektų priskyrimą kooperatinėms organizacijoms nulemia jų bendrųjų kooperatyvų požymių ir universalių principų atitikimas. Tačiau visa kooperatyvų visuma turi būti skirstoma į tam tikras rūšis pagal tam tikrus požymius. Šie požymiai gali būti tiek veiklos sfera, tiek užimama geografinė teritorija, tiek narių profesija, tiek socialinė sudėtis ar kt. Tad taip iš visos kooperatyvų visumos stengiamasi išskirti didesnes ar mažesnes kooperatyvų grupes, kurioms būdingi panašūs požymiai. Tačiau iki šiol dar nėra vieningos kooperatyvų klasifikacijos. J. Ramanauskas (1998) teigia, jog „tai paaiškinama didele kooperatyvų įvairove ir tuo, kad beveik kiekvienoje šalyje kooperatyvai saviti, dažnai skiriasi jų tvarkymo principai ir jų veiklą reglamentuojantys įstatymai. Skiriasi ir autorių požiūris į kooperatyvus“ (p. 86). Vieni autoriai stengiasi sudaryti universalią klasifikaciją, tinkančią visiems kooperatyvams, o kiti atvirkščiai – pasirenka tik savo šalies kooperatyvus ir juos suskirsto į grupes pagal tam tikrus požymius.

Prof. P. Šalčius (1992) kooperatyvus suskirstė į tokias stambias grupes:

1. Vartotojų arba prekybiniai kooperatyvai. Šie kooperatyvai aprūpina savo narius prekėmis ir superka žemės ūkio produktus, grūdus, kiaušinius, gyvulius ir kt. dalykus. Jie „ne visados vien tik pirkimu ar pardavimu prekių užsiima, taip pat turi savo gamybos įmonių – kepyklų, malūnų ir kt.“ (p. 23).

2. Kredito kooperatyvai. Šie kooperatyvai aprūpina narius reikalingais kreditais. Profesorius išskiria sodžiaus ir miesto kredito kooperatyvus.

3. Žemės ūkio gamybiniai kooperatyvai. Dauguma šių kooperatyvų yra perdirbimo įmonės, kurios perdirba savo narių ūkiuose gaminamus produktus, pvz.: pieną, linus, bulves ir pan. Kita dalis užsiima žemės ūkio produktų supirkimu, o trečia – teikia ūkininkams tam tikras paslaugas - „duoda naudotis bendromis mašinomis, padeda įsitaisyti elektros energiją šviesai ir varomajai jėgai, telefonus, kontroliuoja gyvulių pelningumą, aprūpina kuru ir kt.“ (p. 24).

4. Pramoniniai kooperatyvai. Kuriuos sudaro amatininkai ir pramoninkai. Amatininkų kooperatyvų tikslas yra aprūpinti tam tikra žaliava, reikalinga amatui, padėti savo nariams parduoti gamintus produktus ir kt., o pramoninkų kooperatyvų tikslas yra įsitaisyti įmonę, kurioje kooperatyvo nariai galėtų dirbti ir ją valdyti.

5. Butų kooperatyvų tikslai yra „aprūpinti savo narius nuosavybe arba išnuomotinai gyvenamas patalpas“ arba tik „lėšų parūpinimas nariams saviems namams įsigyti“ (p. 24-25).

6. Įvairūs kooperatyvai. Jie dažniausiai yra sudaromi specifiniais tikslais (pvz., žūklės, medžioklės, kultūriniai kooperatyvai ir pan.).

J. Ramanauskas (1998) mano, jog ši P. Šalčiaus kooperatyvų klasifikacija neturi aiškaus skirstymo pagrindo, neaiški kooperatyvų hierarchija.

J. Ramanauskas (1998) pateikia Marvin A. Schaars (1980; 1994) kooperatyvų klasifikaciją, ji, jo nuomone, yra daug nuoseklesnė. Kooperatyvai čia skirstomi:

- Pagal dydį, priklausomai nuo pardavimų apimčių ar narių skaičiaus.
- Pagal aptarnaujamą teritoriją. Išskiriami regioniniai, nacionaliniai ir tarptautiniai kooperatyvai.
- Pagal narystę kooperatyvai skirstomi į vietinius, centralizuotus, federacinius ir sudėtinius.
- Pagal teisinį statusą – įregistruoti ir neįregistruoti.
- Pagal finansinį susitarimą – akcinio kapitalo ir neakcinio kapitalo kooperatyvai.
- Pagal narių kontingentą autorius išskiria gamintojų, vartotojų, darbininkų ir verslininkų kooperatyvus.
- Pagal pradinę paskirtį kooperatyvai būna gamybiniai, perdirbimo, marketingo, supirkimo ir paslaugų.

Tačiau J. Ramanauskas mano, jog ir ši klasifikacija turi trūkumų. Teigiama, jog ne visi kooperatyvai turi savo vietą. „Taigi neišlaikomas pagrindinis loginis skirstymo kriterijus – rūšinių sąvokų apimtys turi atspindėti visą giminės sąvokos apimtį ir šalinti viena kitą“ (Ramanauskas, 1998, p. 87).

JAV žemės ūkio departamentas bei K. A. Zeuli ir R. Cropp (2004) siūlo kooperatyvus skirstyti pagal:

1. aptarnaujamą geografinę teritoriją. Pagal tai išskiriami: vietiniai (apimantys dažniausiai atskirą apygardą arba nedidelę teritoriją), regioniniai (apimantys kelias apygardas), nacionaliniai (apimantys visą valstybę) ir tarptautiniai (apimantys daugiau nei vieną valstybę) kooperatyvai.

2. valdymo sistemą – centralizuoti kooperatyvai (nariai gali būti individai ir verslo įmonės, kooperatyvas turi vieną centrinę būstinę ir vieną generalinį direktorių, išrinktą narių), federaciniai (nariai – kiti įprastos struktūros kooperatyvai, federaciniam kooperatyvui parduodantys funkcijas, kurias jiems per sunku ar per brangu vykdyti individualiai) ir mišrūs – nariai tiek individai, tiek kiti kooperatyvai, kurie turi balsavimo teisę.

3. atliekamas funkcijas – išskiriami gamybiniai, marketingo, prekybos, vartotojų ir paslaugų kooperatyvai.

J. Ramanauskas (1998), išnagrinėjęs kitų autorių skirstymus, siūlo klasifikuoti kooperatyvus pagal tam tikrus požymius: ūkininkavimo būdą, veiklos rūšis, ryšį su gamyba, nuosavybės formą, kooperatyvo lygį ir kt. (žr. 1 priedą).

Mokslinėje literatūroje galima rasti ir daug daugiau kooperatyvų klasifikavimo būdų, tačiau kiekviena klasifikacija gali būti sukritikuota remiantis tam tikrais argumentais, tokiais kaip – aiškaus skirstymo pagrindo nebūvimas, kooperatyvų hierarchijos neatskleidimas ir pan.

Tarptautinis kooperacijos aljansas visus šiuolaikinius kooperatyvus skirsto pagal priklausimą tam tikram ūkio sektoriui. Yra išskiriami žemės ūkio, bankininkystės, komunikacijos, vartotojų, kredito unijos, energijos, žvejybos, sveikatos, namų ūkių, draudimo, tyrimų, turizmo, prekybos, švietimo, darbininkų/pramonės ir jaunimo kooperatyvai.

Taigi vienos visuotinai priimtose ir pripažintose kooperatyvų klasifikacijos nėra. Ne visos esamos klasifikacijos atitinka mokslinio klasifikavimo taisyklės. Dažnai randamas tik kooperatyvų rūšių išvardijimas, kuriame neskiriamos rūšys ir porūšiai, neapima visa kooperatyvų aibė. Egzistuojančios su kooperatyvu klasifikacija susijusios problemos atskleidžia kooperacijos sistemos sudėtingumą, didžiulę kooperatyvų įvairovę ir daug galimų kooperatinės veiklos analizės aspektų. Šią klasifikacijos skirtingumą problemą, P. Šalčiaus (1989) nuomone, galėtų išspęsti tik Tarptautinis kooperacijos aljansas, nustatęs vieningą kooperatyvų klasifikacijos sistemą.

## 2. KOOPERATINĖS VEIKLOS PATIRTIS IR STRATEGIJOS EUROPOS ŠALYSE

Kooperacija vaidina svarbų vaidmenį daugelyje viso pasaulio valstybių gyvenime. Pagal naujausius Tarptautinio kooperacijos aljanso pateikiamus duomenis, daugiau nei 800 mln. pasaulio gyventojų yra kooperatyvų nariai. Europoje veikia 250 tūkst. kooperatinių bendrovių, kurių narių skaičius siekia 160 mln., o jose dirba daugiau nei 5 mln. darbuotojų. Šiame darbe bus apžvelgti keleto Europos šalių kooperatinės veiklos modeliai.

**Švedija.** Didžiausia vartotojų kooperatyvų sąjunga Švedijoje yra „Kooperativa Förbundet“ (KF). Ji jungia 48 vartotojų kooperatyvus ir turi daugiau nei 3 mln. narių. Šios kooperatyvų sąjungos metinė apyvarta siekia 35,8 mlrd. Švedijos kronų (apie 12 mlrd. Lt) (KF Annual report, 2008).

KF grupę sudaro (žr. 2 priedą) „Coop Sverige“, kuri valdo tokius mažmeninės prekybos parduotuvių tinklus kaip „Coop Konsum“, „Coop Nära“, „Coop Extra“, „Coop Forum“, „Coop Bygg“, taip pat šiam blokui priklauso „Daglivs“, „Mataffären.se“ ir didmeninės prekybos centras „Cilab“, kuris yra atsakingas už nacionalinį visų kooperatyvų aprūpinimą prekėmis (KF Annual report, 2008).

Antra dalis kompanijų yra nukreipta į kitas verslo sritis: „KF Fastigheter“ (nekilnojamasis turtas). Ši kompanija yra viena didžiausių Švedijoje nekilnojamo turto kompanijų, kuri užsiima ir kooperatyvo parduotuvių atnaujinimu bei statyba. Taip pat į KF įeina ir „MedMera“ bankas, kurio „Coop MedMera“ narystės kortelės yra svarbiausia grandis bendravime su kooperatyvo nariais ir jų motyvavime (KF Annual report, 2008).

KF grupė taip pat turi „Norstedts Förlagsgrupp“ (Norstedts spausdinimo kompaniją), „Akademibokhandeln“ knygynų tinklą, elektroninių knygų parduotuvę „Bokus“, greitai augančią „PAN Vision“ – didžiausią pramogų paskirstytoją (kompiuteriniai žaidimai ir filmai) bei kokybės žurnalą „Tidningen Vi“ (KF Annual report, 2008).

2008 m. pradžioje KF grupė įsigijo „Läckeby Water Group“, kuri verčiasi aplinkos inžinerija. 2007 m. rudenį KF perėmė Stokholmo gimnazijos valdymą ir pervadino ją į „KF Gymnasiet“. Grupė taip pat turi konferencijų centrą „Vår Gård Saltsjöbaden“ (KF Annual report, 2008).

Plačiau bus apibūdintas maisto ir ne maisto prekių sektorius. Kaip jau buvo minėta, „Coop Sverige“ yra paremtas mažmenine maisto ir ne maisto prekių prekyba. „Coop Sverige“ valdo 21,4 proc. visos Švedijos mažmeninės prekybos. Per pastaruosius keletą metų „Coop Sverige“ einamasis pelnas pasiekė 198 mln. Švedijos kronų (apie 66,6 mln. Lt). Šiuos rezultatus labiausiai lėmė personalo ir pirkimo išlaidų sumažinimas (KF Annual report, 2008).

Švedijos kooperacija turi tokius pagrindinius parduotuvių tipus (KF Annual report, 2008):

1. „Coop Konsum“ – prekybos centrai, prekiaujantys aukščiausios kokybės ekologiškais maisto produktais ir plataus asortimento kasdienės paklausos ne maisto prekėmis. Šio tipo parduotuvių Švedijoje yra 169.

2. „Coop Extra“ – patogiausieji lokaliai išsidėsčiusios ir turinčios platų maisto pasirinkimą parduotuvės. Šio tipo parduotuvėse labiausiai akcentuojamas apsipirkimo patogumas, prekių asortimentas ir žema prekių kaina. Švedijoje yra 36 „Coop Extra“ parduotuvės.

3. „Coop Nära“ yra vietinės parduotuvės, kuriose akcentuojamas apsipirkimo greitis, patogumas, paprastumas ir darbo laiko tinkamumas. Įkurtos 98 tokio tipo parduotuvės.

4. „Coop Forum“ yra dideli prekybos centrai, kuriuose pirkėjai gali rasti viską po vienu stogu. Švedijoje pastatyti 42 tokie hipermarketai.

5. „Coop Bygg“ siūlo platų ūkinių ir sodininkystės prekių pasirinkimą. Šios parduotuvės yra labai patogiai lokaliai išdėstytos ir siūlo žemas prekių kainas. Švedijoje veikia 32 tokio tipo parduotuvės.

6. „Daglivs“. Ši parduotuvė yra viena didžiausių ir sėkmingiausiai veikiančių maisto prekių parduotuvių Švedijoje. „Daglivs“ teikia „produktų garantijos“ paslaugą, kurios pagrindinė idėja yra ta, jog pirkėjas gali užsisakyti prekių, kurių jam reikia ir po tam tikro laiko jos yra pristatomos į parduotuvę. Ši parduotuvė turi daugiau lankytojų nei bet kuri kita maisto prekių parduotuvė Švedijoje – ją aplanko net 13 000 pirkėjų kasdien.

7. „Mataffären.se“ yra internetinė parduotuvė, kuri siūlo įvairių kasdieninių prekių pristatymą į namus Stokholmo regione. Ši paslauga buvo įkurta 2008 m. pradžioje, tačiau greitai tapo labai populiari. Prekių pristatymas į namus vyksta nuo 10 iki 22 val. Pirkėjai gali mokėti internetu, gauti PVM sąskaitą faktūrą arba atsiskaityti gavę prekes.

KF didelį dėmesį skiria parduotuvių skaičiaus didinimui ir jų atnaujinimui bei modernizavimui. 2008 m. buvo atidarytos šešios „Coop Extra“, viena „Coop Nära“ ir septynios „Coop Bygg“ parduotuvės. Esamų parduotuvių renovacijai buvo skirta net 835 mln. Švedijos kronų (281 mln. Lt). Naujų ir modernesnių parduotuvių kūrimas veda prie didesnio pelno ir konkurencinių pranašumų vystymo (KF Annual report, 2008).

Techninis vystymas yra nenutrūkstamas procesas, todėl „Coop Sverige“ tinklas nuolat kuria naujus produktus ir paslaugas, kad tik įtiktų pirkėjams ir patenkintų jų poreikius. KF buvo pirma įmonė, kuri pasiūlė pirkėjams savitarnos kasas. Tik po to šios kasos buvo pritaikytos ir kitų įmonių parduotuvėse. Savitarnos kasų idėja buvo pagrįsta greitesniu klientų atsiskaitymu, ypač miestų centruose, kur pirkėjai dažniausiai perka tik kelias prekes vienu metu ir labai skuba (KF Annual report, 2008).

KF didelį dėmesį skiria prekių įvairovei užtikrinti. KF tikslas yra sugebėti patenkinti ne tam tikrų segmentų, o visų grupių klientų poreikius ir lūkesčius. Kooperatyvų parduotuvės siūlo pačių

įvairiausių rūšių prekes – nuo nukainotų iki aukščiausios kokybės prekių. Kooperatyvas taip pat parduoda įvairių prekių ženklų produktus, įskaitant ir tris didžiausius savo prekių ženklus: „Coop Änglamark“, „Coop“ ir „X-tra“. „Coop Änglamark“ siūlo įvairias natūralias, ekologiškas prekes alergiškiems žmonėms. „Coop“ ženklas atstovauja aukščiausios kokybės produktus, parduodamus už patrauklią kainą. „X-tra“ yra „Coop“ priklausantis nukainotų prekių ženklas (KF Annual report, 2008).

„Coop MedMera“ kortelė ir klientų duomenų bazės sistema yra labai efektyvios priemonės motyvuoti ir pritraukti naujus narius į kooperatyvus. Ši kortelė suteikia kooperatyvo nariams nuolaidas, čekius ir specialius pasiūlymus ne tik kooperatyvo, bet ir partnerių parduotuvėse. Rinkoje yra daugiau nei 3 mln. kortelių. „Coop MedMera“ kortelė leidžia nariams įrašyti duomenis apie jų pirkinius ir gauti už juos taškus, kurie vėliau yra paverčiami į kuponus. Už kiekvieną išleistą kroną suteikiamas vienas taškas. Kuponuose būna nurodyta, kokias prekes, su kokia nuolaida (dažniausiai nuo 5 proc. iki 25 proc.) ir kada galima pirkti. 2007 m. buvo sukurta ir „Coop MedMera Visa“ debetinė bei kreditinė kortelės, kurios suteikė galimybę kooperatyvo nariams ne tik rinkti taškus, bet ir susimokėti už pirkinius iš sąskaitos (KF Annual report, 2008).

„Coop Sverige“ taip pat labai aktyviai bendrauja su savo klientais ir nariais per įvairias rengiamas kampanijas. Tai, kaip tiki KF, leidžia kooperatyvui parodyti, jog ji yra moderni kompanija, siūlanti platų ekologiškų ir kokybiškų prekių ir paslaugų, atitinkančių klientų paklausą ir poreikius, pasirinkimą. Be tokių įprastų visuomenės informavimo priemonių kaip televizija ir laikraščiai, KF taip pat naudoja ir Internetą bendravimui su savo nariais ir klientais. Tarp kooperatyvo klientų labai išpopuliarėjo kooperatyvų skelbiami patiekalų receptai, kuriuos galima rasti ne tik Internetu, bet ir kooperatyvo parduotuvėse.

Švedijos vartotojų kooperacijos sistemoje daug dėmesio skiriama darbuotojų mokymui, gabių darbuotojų atrankai ir pakėlimui į atsakingas pareigas (savi darbuotojai sudaro 90 proc. skiriamų pareigūnų). KF yra įsteigusi Vadovų mokymo centrą. Perkvalifikavimo programose ypatingas dėmesys yra skiriamas verslo pagrindams, bendravimo įgūdžių ugdymui, marketingo organizavimui, finansų vadybai, darbui su kompiuteriais (Šimanskas, 1998).

Tačiau pati svarbiausia Švedijos kooperatyvo KF verslo idėja yra ekologinės pusiausvyros išlaikymas. Todėl labai didelis dėmesys skiriamas ekologiškiems produktams, atidžiai stebima, kaip verslas įtakoja gamtą, ar nekenkia jai, kaip vystosi socialiniai santykiai ir pan. Visa tai atsispindi ir Švedijos kooperatyvo misijoje, kuri teigia, jog vartotojų kooperatinis judėjimas turi kurti ekonominę naudą savo nariams ir per jų vartojimą įgalinti juos prisidėti prie žmonijos ir aplinkos vystymo nepakenkiant gamtos ištekliams (KF Annual report, 2008).

Kooperatyvo vizija – būti svarbiausia ir novatoriškiausia mažmeninės prekybos įmone, pagrindine pramonės atstove bei ilgalaikio vartojimo įkvėpimo šaltiniu.

Pagrindinės kooperatyvo vertybės (KF Annual report, 2008):

- Pasitikėjimas išskirtine šio verslo savybe
- Įtakingumas
- Narių nuosavybė
- Rūpinimasis žmonėmis ir aplinka
- Sąžiningumas
- Naujoviškas mąstymas

Trys pagrindiniai kertiniai akmenys – nauda verslui, nauda nariams ir nauda visuomenei – sudaro pagrindą KF strategijoje. Nauda verslui yra pagrįsta pelningumu ir vertybių išsaugojimu. Nauda nariams reiškia, kad kooperatyvas turi patenkinti savo narius tiek teikdamas vertybes, tiek ir parduodamas prekes ar teikdamas paslaugas. Nauda visuomenei pirmiausiai yra prisidėjimas prie žmonijos ir aplinkos vystymo nepakenkiant gamtos ištekliams (KF Annual report, 2008).

Taigi KF turi sukūręs strateginius uždavinius 2008 – 2010 m. Šie strateginiai uždaviniai yra nukreipti į kooperatyvo vertės augimą (KF Annual report, 2008).

1. Visos kooperatyvo verslo sritys turi pasiekti pelningumą pariteto pagrindais su rinka. Nuosavybės įsigijimas ir partnerystės gali padidinti kooperatyvo galimybes didinti produktyvumą, pelningumą bei skatinti plėtrą. Pagrindiniam verslui - „Coop Sverige“ – turi būti skiriamas didžiausias dėmesys, o kitos įmonės turi būti periodiškai tikrinamos ir prižiūrimos jų finansinės ataskaitos.

2. Koncentruotis ties pagrindiniu verslu – mažmenine prekyba. Didžiausios investicijos turi būti skiriamos pagrindiniam verslui - „Coop Sverige“.

3. Kurti tokias naujo verslo galimybes, kuriose nauda verslui, nauda nariams ir nauda visuomenei gali sąveikauti.

4. Padidinti kainų pagrįstumą per nuolatinės pastangos tobulėti.

5. Tapti pirmuoju žaidėju verslo raidoje, išlaikančioje ekologinę pusiausvyrą – „ekologiškai švarus augimas“.

6. Vystyti ir gilinti personalo žinias.

7. Sustiprinti grupės prekinių ženklų įtaką.

8. Būti naujovių priekyje.

9. Naudoti aktyvias komunikacijos ir naujas įtakos formas vystant ir modifikuojant kooperatyvą kaip narių nuosavybę. Ši unikali kooperatyvų verslo forma bus panaudota kaip konkurencinis pranašumas prieš tradicines akcines bendroves.

10. Skatinti daugiau bendradarbiauti KF įmones tarpusavyje ir patį kooperatyvą su vartotojų kooperatyvų judėjimu.

**Didžioji Britanija.** Didžiausias Didžiosios Britanijos kooperatyvas yra „The Co-operative Group“ (Co-operatives UK. The Union of Cooperative Enterprises. Cooperative Review, 2009). Jis yra penktas didžiausias D. Britanijos mažmeninės maisto prekybos atstovas, trečias farmacijos pramonės

srityje, pirmasis laidojimo paslaugų teikimo ir nepriklausomų kelionių agentūrų srityse. Šio kooperatyvo metinė apyvarta 2008 m. siekė net 10 mlrd. svarų sterlingų (virš 38 mlrd. Lt). Kooperatyve dirba virš 123 000 darbuotojų, o narių skaičius siekia 3 mln. (The Co-operative Group Annual Report and Accounts, 2008).

„The Co-operative Group“ sudaro šios sritys (The Co-operative Group. Annual Report and Accounts, 2008):

1. Maisto produktų mažmeninė prekyba. Kooperatyvas turi daugiau nei 2500 modernių maisto prekių parduotuvių ir prekybos centrų D. Britanijoje. Kooperatyvas siūlo įvairių pačių pagamintų ekologiškų produktų pasirinkimą. „The Co-operative Group“ yra vienintelis mažmeninės prekybos atstovas, kuris parduoda maisto produktus, užaugintus jo paties ūkiuose.

2. Bankas. Kooperatyvas turi per 90 banko skyrių, kurie siūlo įvairias paslaugas: paskolas, kreditines korteles, indėlių padėjimą, investicijas ir kt. Šie kooperatyvo bankai yra laimėję daugybę apdovanojimų už sąžiningumą, puikų klientų aptarnavimą, nepriklausomus tyrimus ir kt.

3. Kelionių agentūra. „The Co-operative Group“ valdo didžiausią D. Britanijoje nepriklausomą kelionių agentūrą, turinčią 400 filialų tinklą, skambučių centrą, bilietų rezervavimo internetu sistemą ir siūlančią specialias keliones kruizais. Kooperatyvo nepriklausomumas leidžia jam siūlyti platų pigių kelionių pasirinkimą. Kelionių organizatoriai nuolat tiria klientų nuomonę, norėdami sukurti pačius geriausius atostogų, kelionių kruizais, skrydžių ar kt. pasiūlymus.

4. Farmacija. Kooperatyvas turi daugiau nei 800 vaistinių tinklą. Šios vaistinės siūlo aukščiausios rūšies sveikatos rūpybos standartus. Jų tikslas – prisitaikyti prie besikeičiančių žmonių poreikių ir lūkesčių per patarimus bei vaistų asortimentą. Kooperatyvas taip pat siūlo nemokamus sveikatos patikrinimus.

5. Teisinės paslaugos. Kooperatyvo teisinės paslaugos yra kaip alternatyva žemesnio lygio advokatų paslaugoms. Kooperatyvo ekspertai teikia patikimus teisinius patarimus telefonu, siūlo sąžiningas paslaugas už priimtinas kainas. Į teikiamas paslaugas įeina testamentų rašymas ir oficialus jų patvirtinimas, nekilnojamojo turto registravimas, asmens sužalojimo atvejai, įdarbinimo atvejai ir kt.

6. Laidojimo paslaugos. D. Britanijos kooperatyvas turi 100 metų patirtį šioje srityje. Yra teikiamos labai subtilios paslaugos, kada jų labiausiai reikia. Kooperatyvas suorganizuoja viską – nuo gėlių iki antkapio.

7. Internetinė parduotuvė. „The Cooperative Electrical“ siūlo kokybišką įvairių gamintojų produkciją nuo virtuvės įrankių iki namų apyvokos ir buitinių prietaisų. Organizuojamas ne tik prekių pristatymas, bet ir senų prietaisų paėmimas iš namų. „The Cooperative Beds“ siūlo įvairias lovų ir miegamojo baldų rūšis. Baldams taikomos didelės nuolaidos, o jų pristatymas nemokamas. „The Cooperative Travel“ siūlo įsigyti kelionių bilietus internetu. „The Cooperative Financial Service“ teikia įvairias internetinės bankininkystės, draudimo ir investavimo paslaugas.



8. Draudimas. Kooperatyvas siūlo ne tik automobilių, nekilnojamojo turto, bet ir sveikatos, pastatų, kelionių ir verslo draudimo paslaugas.

9. „Smile“ internetinis bankas. „Smile“ yra dalis kooperatyvo banko. Šis bankas siūlo internetinės bankininkystės paslaugas.

Kooperatyvas stengiasi išsiaiškinti kiekvieno kliento norus bei lūkesčius ir juos kuo geriau patenkinti. Daug investicijų pareikalavo bendravimo su klientais sistemos diegimas, kurios pagalba klientai gali susisiekti su kooperatyvu telefonu, internetu ir pan.

Daug dėmesio „The Co-operative Group“ skiria darbui su kooperatyvo nariais. Skirtingai nei Lietuvoje, kooperatyvas atkakliai stengiasi pritraukti naujus narius. Kaip skelbiama metinėje ataskaitoje, per 2008 metus priimta 961 000 narių. Nariai labiausiai motyvuojami dividendais, kuriuos jie gali gauti nuo kooperatyvo gaunamų pajamų bei priklausomai nuo savo dalyvavimo kooperatyvo apyvartoje. Taip pat nariams taikomos nuolaidos parduotuvėse ir įvairioms paslaugoms. Siekiant pritraukti pirkėjus, labai daug lėšų skiriama reklamai. 2008 m. buvo sukurta 2,5 min. reklama, rodoma per televiziją ir kino teatre. Taip pat daug lėšų skirta reklamai laikraščiuose ir Internete (The Co-operative Group Annual Review, 2008).

Kaip ir aprašytame Švedijos kooperatyve, taip ir šiame kooperatyve didelis dėmesys yra skiriamas ekologiškiems, natūraliems produktams, gamtos taršai, santykiui su nykstančiais gamtos ištekliais. Kooperatyvas taip pat vykdo projektus, kurių tikslas yra padėti trečiosioms pasaulio šalims.

D. Britanijos kooperatyvas labai atidžiai tiria ir bando numatyti visas rizikas, kurios gali daryti įtaką kooperatyvo veiklai. Kai rizikos yra nustatomos, yra sukuriamas veiksmų planas, kaip įveikti kiekvieną riziką.

Svarbiausios rizikos, su kuriomis gali susidurti D. Britanijos kooperatyvas yra (The Co-operative Group. Annual Report and Accounts, 2008):

- Ekonominis poveikis vartotojų išlaidoms.
- Nepalankios ekonominės sąlygos, sunkiai išduodami kreditai ir kiti panašūs veiksniai gali turėti neigiamą įtaką vartotojų įpročiams ir pačiai rinkai. Tai savo ruožtu, sukeltų tam tikrų pasekmių ir kooperatyvui.

Norėdami sumažinti šių rizikų galimybę, kooperatyvo darbuotojai stengiasi išsiaiškinti, ko klientai tikisi, ir patenkinti klientų lūkesčius bei norus, siūlydami jiems platų paslaugų ir prekių asortimentą.

„The Co-operative Group“ išskiria papildomas rizikas (The Co-operative Group. Annual Report and Accounts, 2008):

- Finansinės ir turtinės rizikos. Finansinė rizika, susijusi su pakankamu atsargų kiekiu vystyti verslą ir išsisukti nuo nenumatytų situacijų, dividendų mokėjimu nariams ir kt.

- Žala kooperatyvo reputacijai ar ženklui. Verslo sėkmė priklauso nuo reputacijos, ženklo ir narystės. Bet kas, kas sugeba suteršti įmonės reputaciją, gali vėliau sumažinti klientų skaičių, o kartu ir pabloginti bendrovės finansinę padėtį.

- Konkurencija. Kooperatyvas veikia konkurencinėje aplinkoje, kurioje gresia ne tik naujų konkurentų atsiradimas, bet ir senųjų naujos verslo idėjos. Todėl kooperatinė bendrovė nuolat stebi konkurentus (seka konkurentų siūlomų prekių kainas, užimamą rinkos dalį ir pan.).

- Įstatymai. „The Co-operative Group“ veikia valstybės reguliuojamoje rinkoje, todėl turi laikytis įstatymų, kurie yra taikomi įvairioms veikloms. Įstatymų pasikeitimas gali brangiai kainuoti kooperatyvui ar netgi priversti jį pakeisti ar atsisakyti tam tikrų veiklų.

- Verslo žlugimas. Tokie atvejai kaip rimtos problemos su tiekėjais, terorizmas, technologinių sistemų ar infrastruktūros žlugimas turėtų labai rimtų pasekmių kooperatiniam verslui.

Taigi kaip ir Švedijos KF, taip ir D. Britanijos kooperatyvas susideda iš daugybės veiklų, kurios viena kitą papildo ir atneša didelį pelną dėl labai gerai išvystyto paslaugų sektoriaus ir rūpinimosi savo nariais ir klientais.

**Suomija.** „S Group“ daugybę metų yra bakalėjos ir gastronomijos prekių rinkos lyderė Suomijoje. „S Group“ susideda iš „Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta“ (SOK) korporacijos, jos dukterinių įmonių bei 22 regioninių ir 10 vietinių kooperatyvų. Kooperatyvų nariai yra jų savininkai, o patys kooperatyvai savo ruožtu valdo visą centrinę korporaciją SOK.

„S Group“ tikslas yra suteikti paslaugas ir naudą savo kooperatyvo nariams. Grupės uždavinys yra siūlyti kooperatyvo nariams įvairias paslaugas ir platų prekių pasirinkimą ne tik Suomijoje, bet ir už jos ribų. Korporacijos veiklos prielaidos yra klientų paklausa, noras patenkinti jų norus ir lūkesčius, bei palengvinti klientų kasdieninį gyvenimą (SOK Corporation Annual Report, 2008).

Šias vertybes kooperatyvai išskiria kaip kertines vykdant veiklą:

- „Egzistuojame dėl klientų.
- Prisiimame atsakomybę už gamtą ir žmones.
- Nuolat atnaujiname savo veiklą.
- Veikiame pelningai“ (SOK Corporation Annual Report, 2008, p. 19).

SOK korporacijos verslo sritys: supermarketai, degalinių tinklas, specialių prekių parduotuvės, turizmo ir viešbučių verslas, kavinės ir restoranai, automobilių ir auto dalių prekyba, sodininkystės ir technikos priemonių prekės, bankas, internetinės parduotuvės bei žemės ūkio produkcijos prekyba. „S Group“ verslas yra išvystytas tarptautiniu lygiu (SOK Corporation Annual Report, 2008).

Grupės supermarketų ženklai yra: „Prisma“, „S-market“ „Sale“ ir „Alepa“ bei specialių prekių parduotuvės „Sokos“ ir „Emotion“ (SOK Corporation Annual Report, 2008).

Vieną „Prisma“ parduotuvę turime ir Lietuvoje. „Prisma“ parduotuvėse didelis dėmesys yra skirtas erdvumui, produktų kokybei, pasirinkimui ir patogumui. Šios parduotuvės yra didžiausi prekybos centrai „S Group“ korporacijoje.

„Alepa“ parduotuvės išsiskiria ilgomis darbo valandomis ir žemomis kainomis. „S-market“ – modernios ir įvairius įdomius produktus siūlančios parduotuvės. Šioje parduotuvėje galima rasti netgi pagamintų šventinių patiekalų.

„Sale“ yra patogaus ir greito apsipirkimo parduotuvės. Jose galima rasti kasdienio vartojimo maisto ir ne maisto prekių. Kaip teigia „S Group“ savo tinklalapyje internete – „Sale“ yra paprasta kaimynystėje esanti parduotuvė“ (Sale serves every day, [http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen\\_en/toimipaikkahakutulokset?themeid=8&ch=10030](http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen_en/toimipaikkahakutulokset?themeid=8&ch=10030)).

„Sokos“ yra drabužių parduotuvė. Šioje parduotuvėje pirkėjai gali rasti įvairių drabužių: proginių, laisvalaikio, darbo, vaikiškų. „Sokos“ prekiauja įvairių prekinių ženklų madingais drabužiais, kolekcijos yra keičiamos priklausomai nuo metų laikų, kaip ir kitose drabužių parduotuvėse. „Sokos“ parduotuvėse galima užsisakyti netgi aprangos stilistą, kuris patars ir parinks klientui tinkamus drabužius. Kompanija pabrėžia, jog šiose parduotuvėse klientai visada jaučiasi patogiai, jiems visada yra patariama ir su jais labai maloniai elgiasi parduotuvės darbuotojai.

„Emotion“ parduotuvės siūlo grožį, gerą savijautą ir profesionalų aptarnavimą viliojančioje aplinkoje. Čia klientai gali įsigyti įvairių labai gerai žinomų prekinių ženklų kosmetikos priemonių, sveikatos produktų ir net moteriško apatinio trikotažo. Parduotuvėse dirba kosmetologai, kurie pataria su oda susijusiais klausimais, pristato ir padeda išsirinkti tinkamiausią produkciją odos priežiūrai, prisitaikyti apatinį trikotažą. Nors pasaulyje vyrauja krizė ir labiausiai krenta prabangos prekių apyvarta, tačiau, kaip teigiama 2008 m. „S Grup“ ataskaitoje, „Emotion“ grandinės parduotuvių apyvarta išaugo net 14 proc. lyginant su 2007 m. ir pasiektas rezultatas buvo netgi geresnis nei planuota.

„ABC“ degalinių parduotuvės taip pat priskiriamos prie maisto prekių parduotuvių grandinės. Jos yra žymiai didesnės nei įprastos degalinėse veikiančios parduotuvės. Jose galima nusipirkti tiek maisto, tiek laisvalaikio prekių. Tačiau kas svarbiausia – jos išlaiko tokį patį kainų lygį kaip ir prekybos centrai. Ši verslo grandinė gyvuoja jau 11 metų.

Nacionalinę viešbučių grandinę sudaro „Sokos Hotels“, „Radisson Blu Hotels“ ir „Holiday Club Spa Hotels“. Restoranų versle „S Group“ siūlo įvairius restoranus: nuo gerai žinomų iki individualių. Seniausias restoranas „Rosso“ gyvuoja jau net 30 metų, o „Fransmannis“ ir „Amarillos“ – 20 metų (SOK Corporation Annual Report, 2008).

Žemės ūkio verslas yra nacionalinė žemės ūkio prekybos grandinė. „S-Rautamarket“ ir „Multasormi“ grandinės aprūpina kooperatyvo narius technikos priemonėmis ir sodininkystės prekėmis (SOK Corporation Annual Report, 2008).

„S Group“ vysto savo veiklą ne tik nacionalinė rinkoje, tačiau ir tarptautiniu mastu. Savo supermarketus ir viešbučių bei restoranų verslą grupė yra įkūrusi ir Rusijoje bei Baltijos šalyse. 2008 m. kooperatyvas turėjo: 1554 verslo vienetus Suomijoje, septynis Baltijos šalyse ir penkis Rusijoje.

„S Group“ dirba virš 37 tūkst. kvalifikuotų darbuotojų. Virš 52 proc. darbuotojų sudaro jauni žmonės (iki 34 m.) (S Group and SOK Corporation, 2008). Lietuvos kooperatyvų darbuotojų amžiaus situacija yra visai kitokia – jaunimas iki 29 m. sudaro tik 13,2 proc. viso darbuotojų skaičiaus.

Narių skaičius kooperatyvų sąjungoje siekia beveik 1,8 mln. Kaip rodo keturių metų statistika, šis skaičius nuolat auga, vadinasi, kooperatyvas orientuojasi į naujų narių priėmimą, o kartu ir naujų potencialių klientų pritraukimą (žr. 3 priedą).

Kooperatyvų nariu gali tapti bet kuris individas, kuris įneša tam tikro nustatyto dydžio pajų. Pajaus dydis priklauso nuo pačių kooperatyvų, tačiau maždaug jo dydis kinta nuo 20 iki 100 eurų. Nariu galima tapti tiek visose kooperatyvų grupės parduotuvėse, tiek užsiregistravus internetinėje svetainėje.

Suomijos kooperatyvuose taip pat kaip ir Švedijos bei Didžiosios Britanijos, veikia narių kortelės „S-Etukortti“ su kuriomis nariai gauna nuolaidas ne tik kooperatyvų parduotuvėse, bet ir grupės kavinėse, restoranuose, viešbučiuose ir kt. Taip pat šioje kortelėje kaupiama informacija apie pirktų pirkinių sumą.

Gaunamos premijos procentas (nuo 1 iki 5 proc.) priklauso nuo pirkinių sumos, išleistos kiekvieną mėnesį (žr. 2 lent.).

**2 lentelė. „S Group“ nariams teikiamos premijos mokėjimo pavyzdys**

<b>Šeimos mėnesinė pirkinių suma</b>	<b>Premija nuo pirkinių sumos, proc.</b>
900 Eur.	5,0
800 Eur.	4,5
700 Eur.	4,0
600 Eur.	3,5
500 Eur.	3,0
400 Eur.	2,5
300 Eur.	2,0
200 Eur.	1,5
50 Eur.	1,0

**Šaltinis:** Accrual of the Bonus, [http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen\\_en/asiakasomistajuus\\_artikkeli?nodeid=Asom\\_Bonus\\_0000\\_\\_s\\_ska\\_basicarticle2\\_02847.xml&aid=Asom\\_Bonus\\_0000\\_\\_s\\_ska\\_basicarticle2\\_02847.xml&exp=true](http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen_en/asiakasomistajuus_artikkeli?nodeid=Asom_Bonus_0000__s_ska_basicarticle2_02847.xml&aid=Asom_Bonus_0000__s_ska_basicarticle2_02847.xml&exp=true)

Taigi jei šeima per mėnesį nupirko iš kooperatyvo parduotuvių prekių už 700 Eurų, tuomet jiems bus pridėta 4 proc. premija nuo 700 Eurų, t.y. 28 Eurai. Šie pinigai yra pervedami į narių turimas korteles „S-Etukortti” ir jie gali šią premiją išleisti kur nori.

Premijos, mokamos nariams už nupirktus pirkinius kooperatyvų sąjungos parduotuvėse, auga labai sparčiai kasmet (žr. 4 priedą).

Daugelis grupės narių kooperatyvų moka savo nariams dividendus metų pabaigoje priklausomai nuo įnešto pajaus dydžio ir įmonės rezultatų.

Bendra „S Group“ apyvarta 2008 m. gerokai viršijo 11 mlrd. Eurų. Kaip rodo jų metinė ataskaita, pelningiausia buvo supermarketų verslo grandinė (apyvarta - 6,6 mlrd. Eurų). Regioninių ir vietinių kooperatyvų apyvarta siekė 10 mlrd. Eurų (SOK Corporation Annual Report, 2008).

2008 m. daugybė pinigų buvo investuota į supermarketų grandinę (apie 700 mln. Eur.). Didžiausios investicijos skirtos didžiosioms „Prisma“ parduotuvėms modernizuoti (SOK Corporation Annual Report, 2008).

Kooperatyvų sąjungos maisto ir ne maisto prekių parduotuvių pagrindinis konkurencinis pranašumas – žemos kainos. Prekių pigumas yra užtikrinamas dėl kainų sudarymo efektyvumo, kuomet kainų grandinė nuo produkto tiekėjo iki vartotojo yra kiek tik įmanoma su efektyvinama. Kainų efektyvumui taip pat didelę įtaką daro ir informacija, t.y., kuomet tiekėjas gali lengvai prognozuoti apie ateities užsakymus, produkcijos kaina gali būti žemesnė (SOK Corporation Annual Report, 2008).

Dar vienas žingsnis, kuris padidino konkurencinius įmonės pranašumus, buvo įstojimas į Šiaurės Europos konsorciumą AB „Coop Trading“. Šis prisijungimas leidžia „S Group“ gauti prekes dar pigiau, nes yra perkami didžiuliai prekių kiekiai net keturių šalių kooperatyvams – Danijos, Švedijos, Norvegijos ir Suomijos (SOK Corporation Annual Report, 2008).

„S Group“ užimama rinkos dalis, lyginant su bendra šalies maisto ir ne maisto prekių rinka, kasmet auga: 2000 m. jų užimama rinkos dalis sudarė 23,3 proc., o 2008 m. – jau 42,4 proc. (SOK Corporation Annual Report, 2008). Lietuvos kooperatyvų apyvarta sudaro tik 2,6 proc. visos Lietuvos Respublikos apyvartos, o aptarnaujamų rajonų apyvartoje kooperatyvų apyvarta sudaro 10,7 proc.

Labai didelis dėmesys yra skiriamas darbuotojams, jų motyvavimui, mokymams ir kvalifikacijos kėlimui. „S Group“ vadovybė mano, jog kvalifikuoti darbuotojai yra didžiausia įmonės vertybė, todėl atrenkant darbuotojus yra skiriamas ypatingas dėmesys darbuotojų išsilavinimui, charakterio savybėms, pomėgiams ir t.t. Kitaip tariant, yra bandoma darbą pritaikyti prie darbuotojo (SOK Corporation Annual Report, 2008).

Kaip matyti, D. Britanijos ir Švedijos ir Suomijos kooperatyvai sugeba labai sėkmingai konkuruoti su kitomis verslo organizacijomis ir užima reikšmingą vietą šalių mažmeninės prekybos rinkose. Galima apibendrinti ir išskirti esminius šių kooperatyvų sėkmingo verslo veiksnis:

- Labai platus prekių asortimentas, kurį sudaro aukščiausios kokybės prekės ir skiriamas didelis dėmesys ekologijai.
- Prieinamos kainos.
- Naujų mažmeninės prekybos tinklo koncepcijų kūrimas ir įgyvendinimas, sukuriant specifinį vartotojų kooperacijos įvaizdį.
- Didelis dėmesys skiriamas žmonių nuomonės apie kooperaciją formavimui, pasitelkiant masines informavimo priemones.
- Kooperatinės veiklos diversifikavimas, kur kiekviena veikla papildo ir paremia kitas veiklas.
- Kooperatyvo narių skatinimo sistemų diegimas ir pastangos pritraukti kuo daugiau naujų narių.
- Kooperacijos ūkinės veiklos valdymo centralizavimas nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu.
- Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir nuolatinis mokymas.

Kad dar labiau padidintų savo konkurencingumą rinkoje kai kurių šalių kooperatyvai jungiasi į didžiules sąjungas. Taip atsirado „Coop Norden“ junginys. Tai sąjunga, kurią 2002 m. įkūrė susijungę Švedijos (KF), Danijos vartotojų kooperatyvo bendruomenės (FDB) ir Norvegijos „Coop NKL“ kooperatyvai. Šios sąjungos tikslas yra sustiprinti vartotojų kooperatyvų mažmeninės prekybos pozicijas per bendrą prekių pirkimą ir kitą bendradarbiavimą, taip kartu padidinant produkcijos pasiūlą nariams ir klientams, sumažinant produkcijos kainas ir pakeliant produkcijos kokybę šiose trijose šalyse (Coop Norden focuses its pan-Nordic operations on purchasing, 2006).

Taigi bendrai „Coop Norden“ ir nepriklausomos vartotojų asociacijos turi apytiksliai 3000 parduotuvių trijose šalyse, iš kurių 1000 priklauso „Coop Norden“. Šioje sąjungoje bendrai dirba apie 60000 darbuotojų. Metinė „Coop Norden“ apyvarta 2006 m. buvo 90 mlrd. Švedijos kronų (apie 30,2 mlrd. Lt). O kartu visos trys šalys turi apie 5,7 mln. narių (Coop Norden. A Brief Description of the Company and Annual Report, 2006).

Svarbiausi dalykai, kurie yra akcentuojami „Coop Norden“ parduotuvėse yra produktų ekologiškumas, natūralumas, kokybė ir sveikumas. Šios savybės yra labai didelis konkurencinis pranašumas, kadangi šiais laikais beveik visose parduotuvėse yra siūlomi panašūs, dažnai genetiškai modifikuoti produktai, o klientai nori sveikų, ekologiškų ir išskirtinių produktų (Coop Norden focuses its pan-Nordic operations on purchasing, 2006).

Taigi užsienio šalių kooperatyvų apžvalga leidžia teigti, jog teisingai valdomos, puoselėjamos, plečiamos ir modernizuojamos kooperatinės bendrovės gali lengvai konkuruoti rinkoje. Labai svarbu yra išsaugoti kooperacijos išskirtinumą ir tai panaudoti kaip konkurencinį pranašumą aršioje kovoje.

### 3. VARTOTOJŲ KOOPERACIJOS RAIDA IR BŪKLĖ LIETUVOJE

Kooperacija Lietuvoje turi senas ir gražias tradicijas, ilgametę istoriją. Pirmasis vartotojų kooperatyvas Lietuvoje buvo įsteigtas dar 1869 metais Vilniuje. Jį įkūrė susivieniję teismo įstaigų tarnautojai. 1871 m. prasidėjo vartotojų, kredito bei žemės ūkio perdirbimo kooperatyvų pirmoji steigimosi banga. 1899 m. „Pabiržėje įsikūrė ūkininkų vartotojų bendrovė, kuri laikėsi visų ročdeiliečių principų“ (Šimanskas, 1998, p. 7). Tais pačiais metais Lietuvos dvarininkai įkūrė sviesto gamybos bendrovę „Biruta“. Iki 1914 m. Lietuvoje (su Klaipėdos kraštu) jau veikė apie 150 prekybos kooperatyvų, 254 kredito kooperatyvai ir 23 kooperatinės pieninės. Iki 1915 m. kooperatinės bendrovės neturėjo susivienijimų. Pirmoji vartotojų kooperatyvų sąjunga buvo įkurta Šiauliuose (Šimanskas, 1998, Ramanauskas, 1998).

Pirmojo pasaulinio karo metu beveik visi kooperatyvai buvo panaikinti, tačiau iškart po karo kooperacija vėl atgyja. „Tuometinė valdžia supranta, kad kooperatyvai – ne tik puiki priemonė atgaivinti ekonomiką, kaupti kapitalą, įsigalėti prekyboje, išstumti iš jos kitataučius (žydus, rusus, lenkus), bet ir – plėsti savo politinę įtaką valstiečiams. Todėl valstybė visokeriopa skatina kooperatyvų kūrimąsi ir jų veiklą“ (Ramanauskas, 1998, p. 45). 1919 m. prie Prekybos ir pramonės ministerijos buvo įkurtas Kooperacijos departamentas, o tų pačių metų pabaigoje priimtas ir pirmasis Kooperacijos bendrovių ir jų sąjungų įstatymas, kuris kooperatyvams suteikė labai svarbų teisinį pagrindą. Po šio įstatymo priėmimo prasidėjo aktyvus smulkių kooperatyvų sąjungų kūrimasis įvairiuose rajonuose. Tačiau praktika parodė, kad tokios smulkios sąjungos yra nevertingos, todėl 1920 m. įvyko pirmasis kooperatyvų kongresas. Jis nutarė, kad reikia įkurti vieną Lietuvos kooperacijos bendrovių sąjungą (LKBS) (Šimanskas, 1998, Ramanauskas, 1998).

1923 m. steigiamasis susirinkimas įkūrė Lietuvos žemės ūkio kooperatyvų sąjungą, kuri buvo pavadinta „Lietūkiu“. Iki 1926 m. „Lietūkis“ apėmė tiek prekybos, tiek žemės produktų supirkimo ir perdirbimo, žemės ūkio pažangos propagavimo bei kitas funkcijas. 1926 m. visais kitais klausimais, išskyrus prekybą, pradėjo rūpintis kitos institucijos (Šimanskas, 1998, Ramanauskas, 1998).

1930 m. LKBS ir „Lietūkis“ susijungė. „Lietūkių“ ūkinė veikla buvo įvairiašakė. Jis vertėsi didmenine ir mažmenine prekyba, prekių eksportu ir importu, supirko ir perdirbo žemės ūkio produkciją“ (Šimanskas, 1998, p. 8).

Okupacijos metais Lietuvoje buvo diegiamas V. Lenino kooperacijos planas, pagal kurį keitėsi kooperatinių įmonių pobūdis. Jos tapo socialistinio žemės ūkio pertvarkymo priemone. Vietoje „Lietūkių“ 1940 m. įsteigtas tarybinis vartotojų kooperacijos centras. 1941 m. jis buvo pavadintas Lietuvos vartotojų kooperatyvų sąjunga (Lietkoopsąjunga). Dažnai net ir šiais laikais sovietmečiu sukurti kolūkiai yra tapatinami su kooperatinėmis bendrovėmis, o patys kooperatyvai laikomi sovietų

palikimu, tačiau tai yra neteisingas požiūris. J. Ramanauskas (1998) teigia, jog kolūkiuose buvo pažeidžiami pagrindiniai kooperacijos principai. Pirmiausia tai, jog kolūkiuose buvo nesilaikoma valstiečių savanoriškumo. Atvirkščiai – būdavo priverstinis valstiečių jungimas į kolūkius.

Antra, kolūkių gamybos priemonių nuosavybė buvo visuomeninė, o ne priklausanti atskiriems individams. Pats kooperatyvų turtas tariamai priklausė nariams, tačiau nei vienas narys nežinojo, kokia turto dalis jam priklausė.

Trečia, iš kooperatyvo kiekvienas narys gali bet kada išstoti, atgavęs savo įneštą turto dalį, tuo tarpu kolūkiuose tai buvo neįmanoma.

Ketvirta, kolūkių valdymo demokratiškumo principas buvo abejotinas. Kolūkio aukščiausias valdymo organas buvo visuotinis narių susirinkimas, kuriame nariai galėjo balsuoti ir rinkti valdybą ir valdybos primininką, tačiau labai dažnai buvo nepaisoma narių nuomonės ir pirmininku tapdavo ne narių išrinktas, tačiau partijos komiteto paskirtas žmogus.

Lietuvai atgavus Nepriklausomybę 1990 m., vartotojų kooperacija įžengė į naują raidos etapą. Atsirado galimybė kooperatinę veiklą pertvarkyti pagal Vakarų valstybių modelį ir pabandyti ištaisyti sovietmečiu padarytą žalą. Tačiau po Nepriklausomybės paskelbimo SSRS pradėta ekonominė blokada neabejotinai paveikė ir vartotojų kooperatyvų darbą. Gamybos apimčių kritimas, infliacija, atsiskaitymų krizė, prekybos sąlygų pokyčiai – tiek palaikant santykius su partneriais užsienyje, tiek realizuojant produkciją vidaus rinkoje – labai susilpnino kooperacijos finansinę ir ekonominę būklę. Nuolatinis kainų augimas bei nesureguliuoti santykiai su Rytų šalimis sumenkino galimybes nupirkti daugiau geresnių ir pigesnių prekių, o nuolatinis jų trūkumas formavo neigiamą žmonių požiūrį į kooperaciją (Šimanskas, 1998).

Iš karto po Nepriklausomybės atkūrimo buvo pradėta kooperacijos valdomo valstybės turto atskyrimo byla. Pasibaigus dvejus metus trukusiam teismo procesui, Lietuvos vartotojų kooperatyvų sąjunga buvo pripažinta ir įteisinta kaip savarankiška organizacija ir jai pripažinta teisė į nuosavybę. Tuomet vartotojų kooperacijai atsirado reali galimybė savo veiklą pertvarkyti pagal tarptautinio kooperacijos judėjimo principus (Šimanskas, 1998).

1991 m. Lietkoopsąjunga atsiskyrė nuo SSRS vartotojų kooperatyvų sąjungos ir atkūrė savo narystę Tarptautiniame Kooperacijos Aljanse. Šio aljanso atstovai suteikė didelę paramą Lietuvos kooperatinkams rengiant Kooperacijos įstatymą, kurį Lietuvos Respublikos Seimas priėmė 1993 m. (1995 m. jis pavadintas „Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymu“). Kooperatinių bendrovių įstatymas juridiskai įteisino kooperatyvų veiklą, jų nuosavybę ir nepriklausomumą. Valstybė įsipareigojo remti kooperatinį judėjimą, skatinti kooperatyvų veiklą (Šimanskas, 1998).

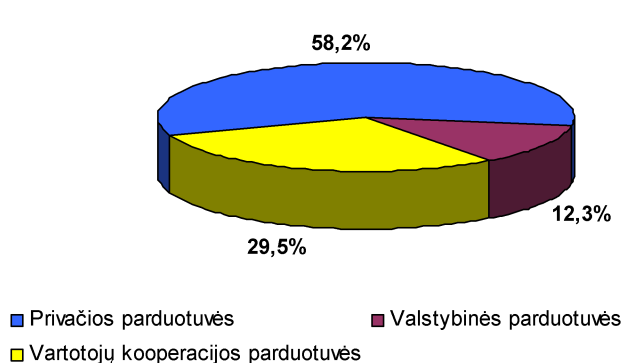
„Kooperatinių bendrovių įstatymas vartotojų kooperacijai sudarė realias galimybes laisvai konkuruoti rinkoje, veikti kaip integruotai sistemai ir visas pastangas nukreipti narių ekonominiams,



ūkiniams bei socialiniams poreikiams tenkinti“ (Žeimantas, Vaitkus, 2000, p. 186). Po šio įstatymo priėmimo buvo patvirtinti nauji Lietkoopsąjungos įstatai, pakeista valdymo struktūra.

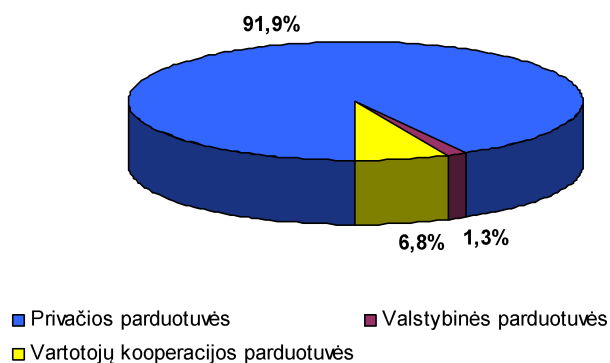
Vienas iš svarbesnių reiškinių pereinamuoju į rinkos ekonomiką laikotarpiu buvo privatizacija. Tuo metu vyko sparti įmonių nuosavybės formų kaita: 1993 m. valstybinės prekybos įmonės sudarė 21,5 proc., privačios – 47,1 proc., vartotojų kooperacijos įmonės – 21,5proc. visų prekybos įmonių. 1996 m. šie skaičiai buvo visai kitokie – atitinkamai: 2,8 proc., 91,2 proc., 5,1 proc. Šie rodikliai labai aiškiai parodo, jog įsigalėjo privatus verslas beveik visiškai išstumdamas valstybines ir kooperatines verslo įmones. 1993 m. vartotojų kooperatyvams teko 21,6 proc. visos mažmeninių prekių apyvartos, o 1996 m. – tik 6 proc. (Mažmeninė prekyba 1996 metais. – Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos vyriausybės, 1997).

Kooperacijos vaidmens mažėjimą Lietuvos prekyboje 1993 – 1996 m. rodo ir vartotojų kooperatyvams priklausančių įmonių skaičiaus mažėjimas. 1993 m. vartotojų kooperacijai priklausė 3280 parduotuvių, o 1996 m. jų skaičius sumažėjo iki 1860. Visų parduotuvių pasiskirstymas pagal nuosavybės formą pavaizduotas 1 ir 2 paveiksluose.



**Šaltinis:** Mažmeninė prekyba 1996 metais. – Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos vyriausybės, 1997, p. 34.

1 pav. **Parduotuvių pasiskirstymas pagal nuosavybės formą 1993 m.**



**Šaltinis:** Mažmeninė prekyba 1996 metais. – Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos vyriausybės, 1997, p. 34.

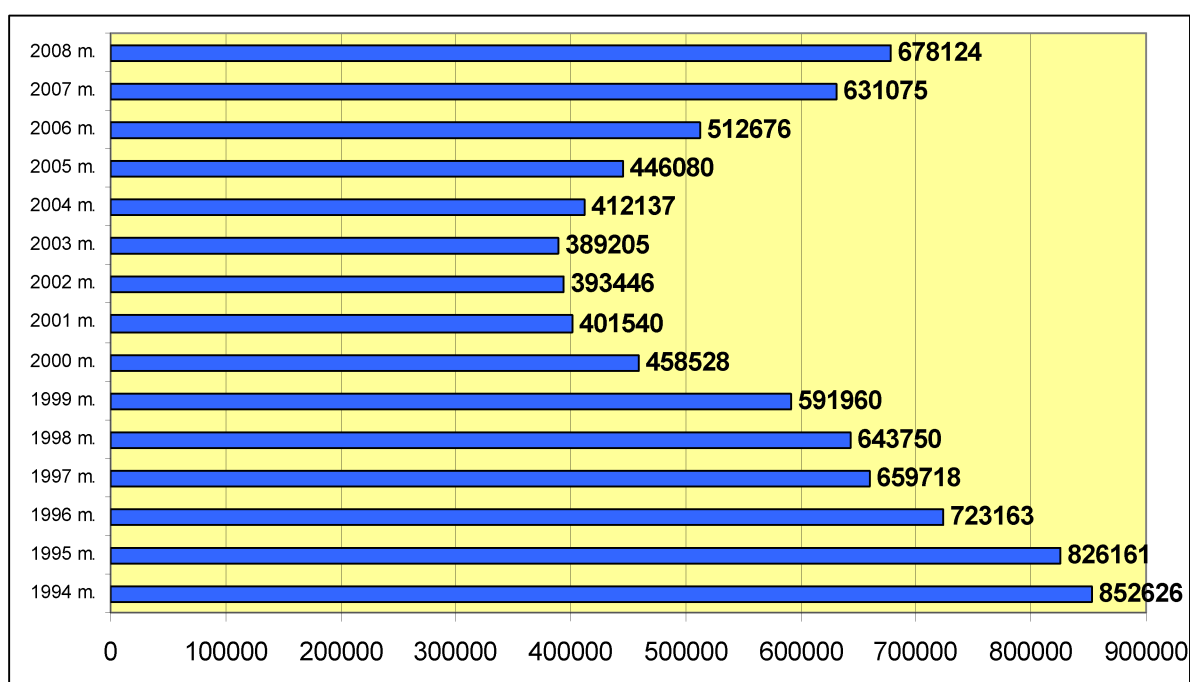
2 pav. **Parduotuvių pasiskirstymas pagal nuosavybės formą 1996 m.**

Pastebėta, jog vidutinis vienos parduotuvės plotas 1993 – 1996 m. padidėjo nuo 99 m<sup>2</sup> iki 116 m<sup>2</sup>. Tai reiškia, jog bankrutavo daugiausiai smulkios kaimo parduotuvės. Vartotojų kooperacijai priklausančių parduotuvių skaičiaus mažėjimas susijęs su sunkia padėtimi Lietuvos kaime pereinamuoju į rinkos ekonomiką metu: prasidėjus žemės ūkio reformai, buvo išardyti kolūkiai, daugelis kaimo gyventojų neteko darbo. Kaip to pasekmė – realios pajamos tų kaimo gyventojų,

kuriuos aptarnavo Lietuvos vartotojų kooperatyvai, ženkliai sumažėjo. Be to, kaip matoma iš 2 pav., susikūrė labai daug privačių parduotuvių, kurios sudarė rimtą konkurenciją kooperatyvų įsteigtoms parduotuvėms.

Nuo 1995 m. vyko rajonų kooperatyvų sąjungų ir vartotojų kooperatyvų jungimasis į didesnius rajonų vartotojų kooperatyvus. Taip buvo po truputį pereinama prie dvipakopės valdymo struktūros: rajonų vartotojų kooperatyvas – Lietkoopsajunga.

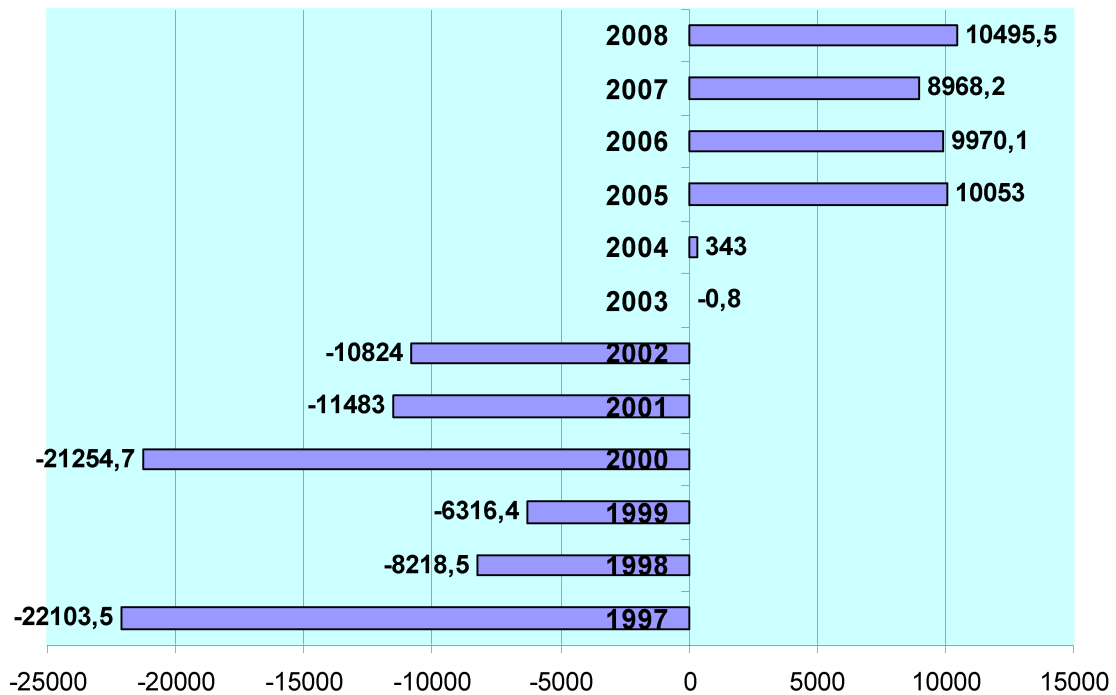
Nuo 1994 m. iki 2004 m. matomos ryškios vartotojų kooperacijos ūkinės veiklos apimčių mažėjimo tendencijos (žr. 3 pav.). Pagrindinė Lietuvos vartotojų kooperacijos veiklos sritis buvo ir yra prekyba, tačiau kooperacijos mažmeninės prekybos lyginamasis svoris visoje šalies apyvartoje iki 2004 m. kasmet mažėjo.



Šaltinis: sudaryta pagal 1994 – 2008 m. Lietuvos kooperatyvų sąjungos ūkinės veiklos rodiklius

3 pav. Vartotojų kooperacijos mažmeninės prekybos apyvartos dinamika 1994 – 2008 m., tūkst. Lt.

Pagrindinės mažmeninės prekybos apimčių mažėjimo priežastys – veiklos neūkiškumas, išteklių formavimo, prekių pardavimo ir darbo organizavimo trūkumai, siauras ir vartotojų poreikių neatitinkantis asortimentas, menkos prekių atsargos ir lėtas jų apyvartumas (Šimanskas, 2001). Dėl šių ir kitų priežasčių keletą metų t.y. nuo 1997 iki 2004 m. Lietuvos vartotojų kooperatyvai dirbo nuostolingai. Jų pelno (nuostolio) dinamika pateikta 4 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta pagal 1997 – 2008 m. Lietuvos kooperatyvų sąjungos ūkinės veiklos rodiklius

#### 4 pav. Lietuvos kooperatyvų pelno (nuostolio) dinamika 1997 – 2008 m., tūkst. Lt

Kaip matome iš 3 ir 4 pav., 2004 metai - pirmieji, kai po 11-os nuosmukio metų, kooperacijos įmonės pradėjo didinti mažmeninę prekių apyvartą ir atgauti rinkas. Tai sąlygojo daugybė faktorių, išskirsiu pagrindinius, kurie suteikė kooperacijos įmonėms pranašumus ir galimybes įsitvirtinti rinkoje (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ valdybos ataskaita, 2004):

- Verslo projektų finansavimas ir investicijos. Vykdydama Lietkoopsąjungos strateginių tikslų 2003 – 2006 m. programą, valdyba penkių kooperatyvų parduotuvių rekonstrukcijoms ir statybos verslo planam ir jų įgyvendinimui iš sukauptų lėšų paskyrė 1 mln. 650 tūkst. litų paskolų. Iš viso 2003 – 2004 m. kooperatinėms bendrovėms (kooperatyvams) skirta 2,8 mln. litų paskolų. Investicijos į parduotuvių statybą ir renovavimą sustabdė ilgus metus trukusį mažmeninės prekybos rinkos praradimo procesą. Investicijoms kooperacijos įmonės 2004 metais skyrė 18,1 mln. Lt, tai yra net 48 proc. daugiau nei 2003 metais. Daugiausia investuota į prekybą – 15,6 mln. litų. Per metus buvo renovuota 110 senų parduotuvių ir atidarytos 8 naujos. Nors kooperacijos parduotuvių skaičius sumažėjo 80-čia ir 2005 m. pradžioje jų buvo 638, bendras prekybos plotas sumažėjo tik 1100 kv. m. ir 2005 m. sudarė 96300 kv. m. Optimizuodamos prekybos tinklą, kooperacijos įmonės atsisakė smulkių ir neperspektyvių parduotuvių.

- Darbuotojų mokymas. 2004 metais pagal planą mokymuose dalyvavo 992 darbuotojai.
- „KOOPS“ didmeninės prekybos sistemos veikla. 2003 metų pabaigoje „KOOPS“ prekybos sistemos nariai turėjo 403 parduotuves. Per metus buvo rekonstruotos ir suremontuotos 84 ir naujai

atidarytos 3 parduotuvės. Tam išleista 7,6 mln. Lt ir šios investicijos turėjo labai didelę įtaką prekių apyvartos didėjimui.

- „CBA Aibė” didmeninės prekybos tinklo veikla. Prekybos tinklui „CBA Aibė“ priklausė 7 kooperatyvai, kurie 2004 metų pabaigoje turėjo 157 parduotuves. Šių kooperatyvų mažmeninė prekių apyvarta per metus padidėjo 4,2 proc. ir sudarė 163 mln. Lt, t.y. 39,5 proc. kooperacijos mažmeninės prekių apyvartos. 2004 m. „Aibės” prekybos tinklui priklausantys kooperatyvai į prekybą investavo 5,6 mln. litų.

- „Duonos fabriko” veikla. Susivienijimas „Duonos fabrikas“ sudarė galimybę efektyvinti ir plėtoti kooperacijos kepyklų veiklą. Sukūręs ir reklamuodamas prekės ženklą susivienijimas „Duonos fabrikas“ pradėjo tiekti savo produkciją didiesiems prekybos tinklams ir vykdyti aktyvią marketingo veiklą. Pagal sutartį su reklamos agentūra buvo organizuota daugiau kaip 100 profesionalių degustacijų, 11 kartų dalyvauta prekybos tinklų reklaminiuose leidiniuose. Du susivienijimo gaminiai pelnė „Metų gaminio“ apdovanojimus.

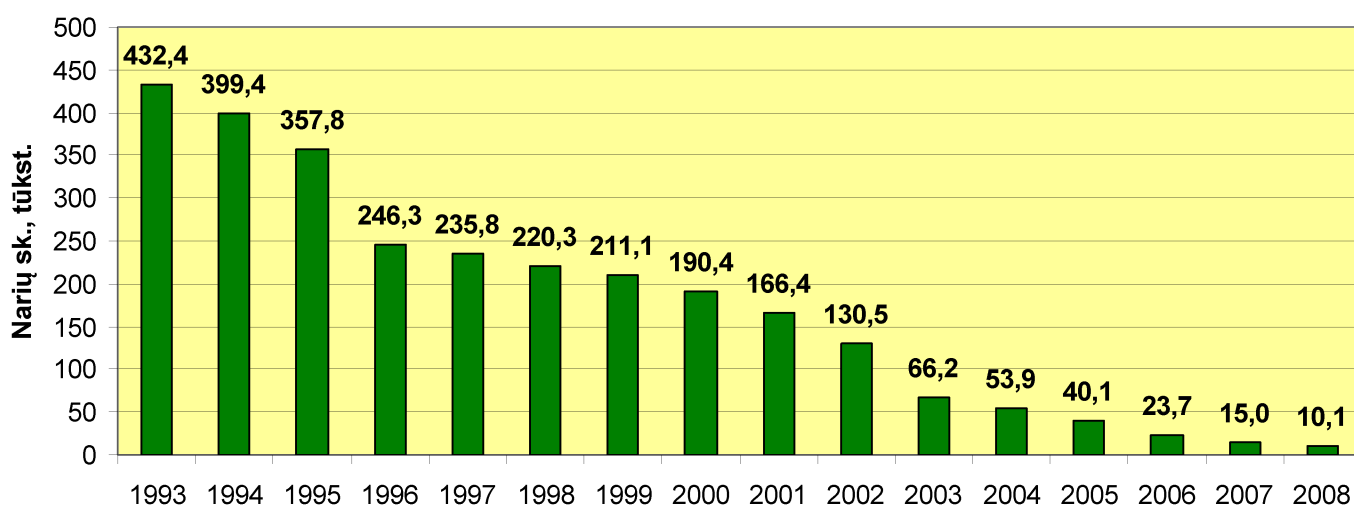
- Galimybė integruotis tarpusavyje, pasikeitimas kita patirtimi. Parengti 24 informaciniai raštai mokesčių, higienos, prekybos reglamentavimo klausimais. Suteiktos konsultacijos dėl 29 prekybos objektų renovavimo ir verslo planų rengimo, parengti jų pertvarkymo technologiniai projektai. Lietuvos kooperatyvų sąjungos valdyba patvirtino ir kitus kooperacijos prekybos įmonėms svarbius dokumentus – tai „Ekonomiškai pagrįsta kooperacijos universalus asortimento kasdienės paklausos maisto ir ne maisto prekių parduotuvių koncepcija”, „Kooperacijos A lygio kasdienės paklausos maisto ir ne maisto prekių ir universalus asortimento prekių parduotuvių kriterijai“, pirkėjų aptarnavimo mažmeninės prekybos įmonėse standartai ir kiti.

Galima teigti, jog iki 2004 metų Lietuvos vartotojų kooperatyvų grynojo nuostolio dydį labai įtakėjo nuostolingai dirbę atskirų rajonų kooperatyvai bei pačios Lietuvos vartotojų kooperatyvų sąjungos įsteigtos įmonės. Tačiau pastebėta, jog dalis vartotojų kooperatyvų labai efektyviai panaudoja turimą materialinę bazę, kasmet didina apyvartą ir dirba pelningai. 2008 m. pelningai dirbę 32 (iš 42) kooperatyvai gavo 8,7 mln. Lt grynojo pelno. Daugiausia grynojo pelno sukaupe Utenos rajono vartotojų kooperatyvas, UAB „Alytaus prekyba”, UAB „Gulbelė”, Jonavos VK „Jotrungė”, UAB „Šilutės prekyba” (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ valdybos ataskaita, 2008).

Tačiau 2008 m. 10 rajonų kooperatyvų dirbo nuostolingai. Viena iš svarbiausių priežasčių – ekonominė krizė ir jos sąlygoti veiksniai. Kita priežastis galėtų būti tai, kad kai kurie kooperatyvai pardavė ar išnuomojo daug parduotuvių, ar kitų perspektyvių objektų. Sąjungoje yra kooperatyvų, kuriose yra likusios tik kelios parduotuvė, nėra nei vienos maitinimo įmonės, nebeužsiimama jokia papildoma veikla. Dar viena kai kurių kooperatyvų nuosmukio priežastis – šalia susikūrusių didžiųjų prekybos centrų ar mažų privačių prekybos įmonių konkurencingumo neįvertinimas. Ne mažiau svarbus veiksnys yra ir vadovų neūkiškumas, pasireiškiantis kuomet kooperatyvų sąnaudos viršija jos

pajamas. Dar vienas veiksnys, kuris lemia kai kurių kooperatyvų nuostolius, yra kiekinės prekių apskaitos nebūvimas. Tai yra be galo svarbus dalykas šiuolaikiniame versle, kadangi būtent kiekinė apskaita parodo, kaip prekės juda parduotuvėse, kiek ir kokių atsargų turi įmonė. Taip optimizuojamos apyvartinės lėšos ir jos gali būti nukreipiamos ne į nereikalingų, nepaklausių prekių pirkimą, o skiriamos investicijoms į kitas sritis. Galima paminėti ir dar vieną nuostolingumo priežastį – nepritaikymas prie šiuolaikinės rinkos t.y. pasenęs požiūris, pasenusios technologijos, marketingo priemonių netaikymas ir pan. Visa tai veda į mažą kooperatyvų konkurencingumą ir netgi mažėjanti patrauklumą patiems kooperatyvo nariams.

Nuo pat Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo kooperacijos sistemoje pastebimas nuolatinis jos narių (pajininkų)<sup>2</sup> skaičiaus mažėjimas (žr. 5 pav.). Jei kooperatyvo nariais 1993 m. buvo 11,6 proc. Lietuvos Respublikos gyventojų, tai 2008 m. – tik 0,3 proc.



Šaltinis: sudaryta pagal 1993 – 2008 m. Lietuvos kooperatyvų sąjungos ūkinės veiklos rodiklius

#### 5 pav. Vartotojų kooperatyvų narių skaičiaus dinamika 1993 – 2008 m.

Kooperatyvo narių mažėjimo priežastims išsiaiškinti buvo parengtas klausimynas (žr. 5 priedą), kuris buvo pateiktas Lietkoopsąjungos generaliniam direktoriui ir valdybos pirmininkui Jonui Nekrošiui. Klausimai buvo užduodami struktūrizuoto interviu forma. Išanalizavus eksperto atsakymus, paaiškėjo, jog viena pagrindinių narių skaičiaus mažėjimo priežasčių – išstojimas iš narių jų pačių prašymu. Tai visų pirma sąlygoja motyvacijos būti nariu nebūvimas, nario teisių realus neįgyvendinimas ir lengvatų, numatomų įstatuose, neteikimas. Taip pat kaip labai svarią priežastį galima įvardinti kai kurių kooperatyvų vadovų sprendimus padidinti minimalius piniginius pajinius įnašus. Trečia, sunki ekonominė padėtis ir noras atsiimti pajų pragyvenimui. Be to, narių norą išstoti

<sup>2</sup> Lietuvos kooperatyvų sąjungos nariai – juridiniai asmenys (rajonų kooperatyvai ir uždarnosios akcinės bendrovės), o rajonų vartotojų kooperatyvų nariai – fiziniai asmenys (pajininkai).

skatina ir blogai dirbantys kooperatyvai. Ekspertas teigia, jog labai svarbi kooperatyvų narių skaičiaus mažėjimui yra ir bloga kooperatyvų reputacija, kuri liko nuo Sovietų sąjungos laikų.

Taip pat labai svarbi narių mažėjimo priežastis – kaimo gyventojų senėjimas. Kooperatyvų veikla nukreipta į kaimo gyventojus ir jų poreikių tenkinimą. Tad ir pagrindiniai kooperatyvų pajininkai yra kaimo gyventojai. Dauguma jų yra senyvo amžiaus (7 proc. per 2001 m. sumažėjusio narių skaičiaus sudarė mirę nariai), o naujų narių priimama labai mažai – 2008 m. buvo priimti 39 nauji nariai, t.y. tik 0,8 proc. prarastų narių skaičiaus arba kiekviename kooperatyve vidutiniškai po nepilnai vieną narį.

Dar viena priežastis – po sovietmečio natūraliai išstoję iš kooperatyvų tie asmenys, kurie iš tiesų visai nebuvo suinteresuoti stoti į kooperatyvus, o tik vykdė tuometinės valdžios nurodymus.

Dar viena, ne mažiau už visas kitas svarbi priežastis yra pačių kai kurių kooperatyvų vadovų suinteresuotumas mažinti narių skaičių ir kaupti pajus į vienas ar keletą rankų, pasiliekant galimybę ateityje kooperatyvą paversti į uždarają akcinę bendrovę.

Narių skaičiaus mažėjimo tendencija rodo Lietuvos vartotojų kooperatyvų dėmesio nariui, jo ekonominiams, ūkiniams ir socialiniams poreikiams stoką, galimybių realizuoti savo teises nesudarymą, aktyvumo dalyvauti kooperatyvo veikloje neskatinimą ir apskritai motyvavimo sistemos būti kooperatyvo nariu nesukūrimą. Narių skaičiaus mažėjimas neigiamai veikia ir kooperatyvų ekonominius rezultatus, nes su išstojusiais nariais prarandami potencialūs pirkėjai, galintys palaikyti kooperatyvus intensyvioje konkurencinėje kovoje su privačiomis įmonėmis.

Šiandien Kooperatinė bendrovė Lietuvos kooperatyvų sąjunga (Lietkoopsąjunga) yra viena didžiausių Lietuvos nevalstybinių organizacijų. Ji vienija 42 kooperatyvus (žr. 6 priedą), iš viso kooperatyvuose yra 10121 narys. Kooperacijos įmonėse dirba beveik 5 tūkst. darbuotojų. Pagal Lietkoopsąjungos įstatus, ji atstovauja savo narių (kooperatyvų) interesams valstybinėse, kooperatinėse ir kitose Lietuvos institucijose ir tarptautinėse organizacijose, stiprina narių ekonominį pajėgumą bei konkurencingumą rinkos sąlygomis, palaiko ryšius su vidaus ir užsienio partneriais, bei plėtoja kooperatinį judėjimą. Lietkoopsąjunga valdo 10 įmonių akcijų paketus, kurios verčiasi didmenine ir mažmenine prekyba, duonos, pyrago, konditerinių kepinų, alkoholinių gėrimų gamyba, prekybos, poilsio organizavimu, patalpų nuoma, jų apsauga, remontu, technine priežiūra ir kita veikla (žr. 7 priedą) (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ valdybos ataskaita, 2008).

Prekyba yra pagrindinė Lietkoopsąjungos narių ir įmonių veiklos sritis. Ši veiklos šaka duoda 87 proc. visų pajamų, o joje dirba apie 3,9 tūkst. darbuotojų. Kooperatyvų narius ir gyventojus aptarnauja per 600 parduotuvių bei maitinimo įmonių, kurių dauguma (390) yra kaime. Kooperatyvų ir Lietkoopsąjungos įmonių apyvarta sudaro 10 proc. aptarnaujamos zonos rajonų mažmeninės prekių apyvartos. Kooperacijos mažmeninės prekių apyvartos didžiąją dalį sudaro maisto prekės kartu su alkoholiniais gėrimais – 55,1 proc. Daugiausiai prekiaujama kasdieninės paklausos prekėmis, namų

apyvokos reikmėmis, statybinėmis medžiagomis, žemės ūkio inventoriūm (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ valdybos ataskaita, 2008).

Didelis dėmesys skiriamas kooperacijos parduotuvių renovacijai ir modernizavimui. Per 2008 metus Lietkoopsajungos nariai ir įmonės atidarė 6 naujas parduotuves (prekybos plotas – 1576 m<sup>2</sup>), rekonstravo 54. Prekybos tinklo renovacijai ir pertvarkymui investuota daugiau kaip 9,7 mln. litų (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ valdybos ataskaita, 2008).

Kartu su 33 juridiniais savo nariais ir įmonėmis KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ yra sukūrusi KOOPS prekių apsirūpinimo sistemą<sup>3</sup>. Tai padaryta siekiant geriau patenkinti gyventojų poreikius, sudaryti palankesnes sąlygas savo narių verslui ir atstovauti jų interesams įvairiose Lietuvos ir tarptautinėse institucijose. KOOPS įsteigė didmeninės prekybos įmonę UAB „Kauno kooperacijos didmeninė prekyba“. Šios įmonės pagrindinis tikslas yra plėsti didmeninę prekybą užsienio ir Lietuvos gamintojų prekėmis atstovavimo pagrindais ir aprūpinti prekėmis kooperatyvus ir kooperatines bendroves mažiausiomis kainomis (Kooperatinė bendrovė Lietuvos kooperatyvų sąjunga: informacinis leidinys). Dalis Lietuvos kooperatyvų prekėmis apsirūpina per kitą didelį didmeninės prekybos tinklą – „Aibė“, keletą kitų mažesnių tinklų arba perka tiesiogiai iš tiekėjų. Pagrindinė problema, kuri egzistuoja kooperatyvų prekių apsirūpinimo sistemoje yra tai, kad Lietuvos kooperatyvai neturi bendro tinklo, per kurį visi bendrai pirktų prekes iš tiekėjų. Lietuvoje yra per mažai kooperatyvų, kad efektyviai egzistuotų keli prekių pirkimo tinklai. Taigi 2009 m. išrinktos LVKS valdybos vienas iš pagrindinių strateginių tikslų – per ateinančius keturis metus KOOPS prekių apsirūpinimo sistemą paversti tinklu, per kurį prekėmis apsirūpintų visi Lietuvos vartotojų kooperatyvai ir kooperatinės bendrovės.

Lietuvos kooperatyvų sąjungos veikloje svarbus vaidmuo tenka ir duonos pramonei. Tai tradicinė veiklos sritis. 6 duonos kepyklos per metus iškepa 8 tūkst. tonų duonos ir pyrago gaminių. Lyginant 2008 m. duonos iškepimo apimtį su 2001 m. statistika, skirtumas labai didelis. Tuomet Lietuvos kooperacija turėjo 28 kepyklas ir pagamindavo 28,7 tūkst. tonų duonos ir pyrago gaminių. Taigi nuo 2001 iki 2008 m. duonos pramonės rinkos dalis sumažėjo 72 proc. (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ valdybos ataskaita, 2008). Taigi galima teigti, kad vartotojų kooperacijos duonos gaminių kepyklos beveik prarado savo pozicijas rinkoje, kadangi nesugeba konkuruoti su stambiais duonos gamintojais, kurie savo produkciją realizuoja didžiuosiuose prekybos centruose. Kooperatyvų kepyklos savo ruožtu didžiąją dalį produkcijos pardavinėja tik vartotojų kooperatyvų parduotuvėse rajonų centruose bei kaimuose. Dar viena sviri pozicijos praradimo priežastis – kooperatyvų tarpusavio nebendradarbiavimas, t.y. kai kurie kooperatyvai savo parduotuvėse noriau pardavinėja didžiųjų gamintojų produkciją, nei perka duonos gaminius iš kooperatyvų kepyklų.

---

<sup>3</sup> Ši sistema neprilygsta tinklui dėl savo mažų mastų, t.y. ji jungia per mažai kooperatyvų ir kooperatinių bendrovių, kad būtų laikoma tinklu.

Lietuvos kooperatyvų sąjungos kepyklų didelis konkurencinis pranašumas yra tas, kad duona yra kepama be konservantų, pagal tradicinius senolių receptus. Be to yra vykdomas duonos gaminių eksportas į Lenkiją, JAV, Angliją ir kitas šalis, tačiau pastaraisiais metais eksporto apimtys ženkliai sumažėjo (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ . valdybos ataskaita, 2008).

Jau kelis metus iš eilės kooperacijos duonos pramonės įmonės vis daugiau dėmesio ir lėšų skiria kepyklų technologinei įrangai atnaujinti. Siekdamos ekonominės naudos, kepyklos kartu perka žaliavas. Pasinaudojus „Duonos fabriko“ susivienijimo patirtimi, yra kontroliuojami vietiniai miltų gamintojai, deramasi dėl geresnių tiekimo sąlygų, mažesnių kvietinių ir ruginių miltų kainų. Kepyklų darbuotojai patirties semiasi bendradarbiaudami su užsienio šalių duonos pramonės specialistais (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ valdybos ataskaita, 2008).

Lietkoopsajungai priklauso ir vienintelė nacionalinio gėrimo gamybos įmonė Lietuvoje, kuri gamina alkoholinius gėrimus pagal autentišką lietuviško midaus technologiją – UAB „Lietuviškas midus“. Ši įmonė įkurta net 1889 m. Ilgametis gamyklos direktorius Aleksandras Sinkevičius (1908-1989), pagal technologinius aprašymus, likusius istoriniuose šaltiniuose, atkūrė midaus receptus ir 1972 m. patentavo juos D. Britanijoje (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ valdybos ataskaita, 2008; Kooperatinė bendrovė Lietuvos kooperatyvų sąjunga: informacinis leidinys).

Šiuo metu UAB „Lietuviškas midus“ brandinamas penkių rūšių natūralus lietuviškas midus. Iš natūraliojo midaus pusgaminių gaunami stipresni midaus nektarai ir balzamai: „Žalgiris“, „Suktinis“, „Trys karaliai“ ir kt. Taip pat gaminama daugiau nei 8 pavadinimų alkoholinių kokteilių. UAB „Lietuviškas midus“ 2008 metais pagamino ir pardavė produkcijos už 13,6 mln. Lt, t.y. 8,8 proc. mažiau nei 2007 metais. Pardavimų kritimą galima paaiškinti bendra ekonomine krizine situacija (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ valdybos ataskaita, 2008).

Į bendrovės technologinės įrangos atnaujinimą investuota 892 tūkst. Lt. 2008 metų pradžioje pradėta eksploatuoti nauja alkoholinių kokteilių išpilstymo linija, kuri suteikė galimybę plėsti gaminamos produkcijos asortimentą ir tiekti geresnės kokybės gėrimus vartotojams. 2007 metų antrą pusmetį pradėta naujos produktų grupės – gazuotų nealkoholinių gėrimų gamyba. Midaus pardavimas per 2008 metus padidėjo daugiau nei 50 proc (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ valdybos ataskaita, 2008).

Už intelektualinės nuosavybės apsaugą UAB „Lietuviškas midus“ 2008 metais apdovanotas „WIPO“ ženklu, o įmonės gaminama produkcija, t.y. suvenyrinis rinkinys „Trakai“ ir „Vilnius“ tarptautinėse parodose „BAF“ ir „AgroBalt 2008“ pelnė aukščiausią įvertinimą ir buvo apdovanotas aukso medaliais (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ valdybos ataskaita, 2008; Kooperatinė bendrovė Lietuvos kooperatyvų sąjunga: informacinis leidinys).



Eksportuojamos produkcijos – midaus, midaus nektarų ir balzamų – pardavimas užsienio šalims dėl prekybinių ryšių netobulumo ir kt. priežasčių sumažėjo apie 20 proc. Šiuo metu daugiausia produkcijos tiekama į Lenkiją, Airiją ir Didžiąją Britaniją.

Lietuvos vartotojų kooperacijos sistemai priklausantis UAB „Keringos žvėrininkystės ūkis“ yra stambiausias švelniaplaukių žvėrelių augintojas Baltijos šalyse. Lietuvoje jam priklauso 30 proc. visos kailių rinkos. UAB „Kretingos žvėrininkystės ūkis“ 2008 m. gavo 5,6 mln. Lt pajamų. Palyginti su 2007 m. pajamos sumažėjo 26,6 proc. Grynasias ataskaitinių metų pelnas – 23,9 tūkst. Lt. Grynojo pelno sumažėjimui įtakos turėjo pasaulinė ekonominė krizė, dėl kainų kritimo (daugiau nei 28 proc.) ypač sumažėjęs audinių kailiukų pardavimas, taip pat padidėjusios elektros energijos ir pašarų kainos (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ valdybos ataskaita, 2008).

Beveik visa įmonės produkcija yra eksportuojama į Suomiją, Rusiją, ir Azijos šalis. Tik 10 proc. kailių parduodama Lietuvos lengvosios pramonės įmonėms (Kooperatinė bendrovė Lietuvos kooperatyvų sąjunga: informacinis leidinys).

Žvėrininkystės ūkis, patvirtintas veisline žvėrelių ferma Lietuvoje, aktyviai dalyvauja Lietuvos ir Europos žvėrelių augintojų asociacijų veikloje, bendradarbiauja su Danijos, Suomijos, Švedijos ir kitų šalių žvėrelių augintojais (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ valdybos ataskaita, 2008).

Lietkoopsąjunga yra ir kooperatinės bendrovės „Vaisių sultys“ steigėja. Ši įmonė specializuojasi natūralių vaisių-uogų ir koncentruotų sulčių gamyboje. Be to, gamina ir parduoda vaisių-uogų vyną bei įvairių rūšių konditerinius įdarus. Įmonės produkcija gaminama iš Lietuvoje išaugintų šviežių uogų ir vaisių. 2006 m. KB „Vaisių sultys“ turėjo 433,8 tūkst. Lt nuostolio. Pagal Lietkoopsąjungos pateikiamas valdybos ataskaitas, 2008 m. įmonė veikė taip pat nuostolingai. Pagrindinės to priežastys: ekonomikos krizė, gamybos technologijų ir pakuočių dizaino neatitikimas šiandienams rinkos standartams, reklamos trūkumas, produktų eksporto apimčių sumažėjimas ir kt. (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ valdybos ataskaita, 2008).

Lietuvos kooperatyvų sąjunga be pagrindinės savo veiklos – prekybos užsiima ir poilsio bei sanatorinio gydymo organizavimu. Lietkoopsąjungos poilsio namai „Palangos žuvėdra“ garsėja labai puikia strategine vieta Palangoje. Jie įsikūrę visai ant jūros kranto, šalia Botanikos parko. Be kooperacijos darbuotojų, „Palangos žuvėdra“ gali talpinti daugiau kaip 150 poilsiautojų. UAB „Palangos žuvėdra“ 2008 metais be turto pardavimo gavo 2,6 mln. Lt pajamų, t.y. 11 proc. daugiau nei 2007 metais. Tam įtakos turėjo I korpuse atlikti kambarių remonto darbai. Tačiau vietoj planuotų 327 tūkst. Lt be turto pardavimo gauta tik 200 tūkst. Lt pelno. Biudžete numatytų rodiklių neįvykdymo pagrindinės priežastys tos pačios kaip ir ankstesniais metais: mažas kambarių užimtumas ne sezono metu, su veiklos rezultatais nesuderintas darbuotojų skaičius, neefektyvi viešojo maitinimo veikla (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ valdybos ataskaita, 2008).

Lietuvos kooperatyvų sąjunga yra ir VšĮ Vilniaus kooperacijos kolegijos – didžiausios nevalstybinės Lietuvos aukštosios mokyklos steigėja. Kolegijos Vilniaus ir Kauno skyriuose šiuo metu studijuoja apie 2 tūkst. studentų, 2008 m. parengti 354 verslo ir informacijos vadybos, buhalterinės apskaitos specialistai. Per 2008 metus kolegija gavo 6,7 mln. Lt pajamų ir 176,9 tūkst. Lt pelno (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ valdybos ataskaita, 2008).

2005 m. Kolegijos veiklą teigiamai įvertino Tarptautinė studijų programų vertinimo ekspertų komisija, Mokslo ir studijų institucijų vertinimo taryba ir Studijų kokybės vertinimo centras.

Kolegija aktyviai dalyvauja ES Phare, Leonardo da Vinči, Sokrates/Erasmus, Socialinio fondo ir kituose tarptautiniuose projektuose. Kolegijos dėstytojai ir studentai mokosi ir kelia kvalifikaciją Jungtinėje Karalystėje, Švedijoje, Danijoje, Portugalijoje, Olandijoje, Vokietijoje bei kitų šalių verslo ir mokymo įstaigose. Tai atveria naujas karjeros galimybes, įgyjama dalykinė patirtis (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ valdybos ataskaita, 2008).

Kolegija, atsižvelgdama į nepalankias ekonomines sąlygas, numato dalį savo pajamų (apie 18 tūkst. Lt) skirti įmokoms už mokslą, studijuojantiems su Lietkoopsąjungos narių ir jos įmonių siuntimais, padengti. Kolegija bendradarbiauja su Lietkoopsąjungos nariais ir įmonėmis jų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo srityje, aktyviai dalyvauja organizuojant mokymus, finansuojamus ES struktūrinių fondų, pagal pageidavimus atlieka taikomuosius tyrimus, atskleidžiančius naujas galimybes kooperacijos ir įmonių veiklai plėtoti (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ valdybos ataskaita, 2008).

Kai kurie rajonų kooperatyvai bei UAB „Klaipėdos kooperacijos prekyba“ prekiauja UAB „Senukų prekybos centras“ prekėmis frančizės pagrindu. Šių prekių apyvarta 2008 m. sumažėjo 3,3 proc. ir sudarė 158 mln. Lt. Jų dalis bendroje kooperacijos mažmeninėje prekių apyvartoje sumažėjo nuo 25,9 proc. iki 23,3 proc. Tik 7 parduotuvių prekių apyvarta buvo didesnė nei 2007 metais. 2008 metais įvyko UAB „Senukų prekybos centras“ vadovų ir narių susitikimai, kuriuose buvo aptarti aktualiausi bendradarbiavimo klausimai. Bendromis jėgomis pavyko išsiderėti kompensacijas už transporto sąnaudas, akcijų metu parduodamų prekių negauto antkainio dalinį kompensavimą ir t.t. (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ valdybos ataskaita, 2008).

Taigi LVKS vykdoma veikla yra diversifikuota. Kaip matyti iš Lietkoopsąjungos įmonių analizės, kiekvienos įmonės situacija yra skirtinga. Nors visos jos susiduria su problemomis, ypač paaštrėjusiomis šiuo nelengvu ekonomikai laikotarpiu, tačiau vienos geriau, kitos prasčiau sugeba toliau vystyti savo veiklą. Visoms įmonėms reikalingos naujos technologijos, pertvarkymai, ne tik verslo sistemų modernizavimas, bet ir pačių pastatų ar aplinkos rekonstrukcijos, kad būtų padidintas įmonių konkurencingumas rinkoje. Tačiau šiem tikslams įgyvendinti reikia daug investicijų, t.y. piniginių lėšų, kurių kooperacijos sistemai labai trūksta. Tad reikia daugiau dėmesio skirti efektyvesnei kooperacijos įmonių vadybai bei verslo vienetų produkcijos portfelio valdymui.

## 4. STRATEGINĖS LIETUVOS VARTOTOJŲ KOOPERATYVŲ ANALIZĖS GAIRĖS

### 4.1. Strategijos vaidmuo kooperatyvų veikloje

Kaip teigia Robert M. Grant (2008), „įmonėms reikia verslo strategijų dėl tų pačių priežasčių kaip ir kariuomenėms reikia karinių strategijų – kad jos nurodytų kryptį ir tikslą, išskleistų išteklius ir parodytų patį efektyviausią metodą pasiekti tikslus bei suderintų sprendimus, padarytus skirtingų individų“ (p. 13). Ir iš tiesų daugelis verslo strategijų teiginių ir teorijų turi savo pirmtakus karinėse strategijose. Terminas „strategija“ yra kilęs iš graikiško žodžio „strategia“, kuris reiškia karo meną.

Strategija plačiąja prasme yra būdai, kuriais individai ar organizacijos pasiekia savo tikslus. „Būdai“ tai nėra detali veiksmų seka, bet planai, politika ir principai, kurie veda ir vienija atskirus veiksmus (Grant, 2008).

Tačiau per paskutinius 50 metų verslo strategijos samprata gerokai pakito. Kadangi verslo pasaulis tapo mažiau stabilus ir daug mažiau nuspėjamas, atitinkamai ir strategija tapo mažiau susijusi su detaliais planais. Daug daugiau dėmesio naujo tipo strategijose yra skiriama misijai, vizijai, principams, gairėms ir planinėms užduotims. Sparčiai besikeičiančioje aplinkoje įmonės strategija turi būti lanksti ir kisti priklausomai nuo situacijos. Tad galima sakyti, jog iš tiesų, tokiomis rinkos sąlygomis strategija tampa dar svarbesnė įmonei. Kuomet įmonė yra blaškoma nenumatytų grėsmių ir kuomet nuolat atsiranda naujų galimybių, strategija tampa esminiu įrankiu, padedančiu sėkmingai valdyti įmonę (Grant, 2008).

Lloyd TSB Group generalinis direktorius Peter B Ellwood teigia, jog *konkurencijos liepsna pakito nuo rusenančios geltonos iki labai karštos ir intensyvios baltos. Kad įmonės išgyventų ir klestėtų, jos turi būtinai turėti viziją, misiją ir strategiją. Jos turi vykdyti veiksmus, kurie yra numatyti jų strategijose, labai apgalvotai, su visišku atsidavimu ir pasiryžimu laimėti* (Peter B Ellwood cit. pgl. Thompson, Martin, 2005, p. 7).

Taigi strategija yra konkreti išraiška būdų, kuriais įmonė ketina konkuruoti ir laimėti rinkoje. Kaip tokia, strategija yra įrankis kurti, bendrauti bei valdyti verslo kryptį. Strategijos tikslas yra paimti pagrindines verslo idėjas iš įmonės misijos, vizijos bei vertybių ir paversti jas aktyviomis, t.y. tokiomis, kurios yra tiesiogiai naudingos ir naudojamos verslo analizėje ar kuriant įmonės veiksmų planą (Crossan et al., 2005).

Lietuvos vartotojų kooperatyvai taip pat didžiulį dėmesį skiria strategijos kūrimui ir įgyvendinimui. Vadovai supranta, jog šiandiniame sparčiai besikeičiančiame pasaulyje reikia

lanksčios strategijos, kurią galima būtų keisti ir valdyti pagal aplinkos situaciją. KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ turi savo strategiją, kuri yra sukurta 2010-2014 m. Atskiri rajonų kooperatyvai ir kooperatyvų sąjungos įmonės taip pat turi savo individualias strategijas.

KB „Lietuvos kooperatyvų sąjungos“ vizija teigia, jog: „Lietkoopsąjunga – tai prekybos, gamybos, vartotojų, paslaugų, darbuotojų ir kitų kooperatyvų bei kooperatinių bendrovių (toliau – kooperatyvai) demokratiškai, tarpusavio pasitikėjimo pagrindu, valdoma organizacija, įsteigta jų interesams ginti ir poreikiams tenkinti. Stiprindama savo juridinių narių integraciją Lietkoopsąjunga padeda kooperatyvams savarankiškai plėtoti prekybą ir kitą veiklą“ (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ vizija, <http://www.lvks.lt/>).

Misija – „tenkinti Lietkoopsąjungos narių ekonominius ir kitus poreikius. Suburti kooperatyvus ir įmones, ginti Sąjungos narių interesus, atstovauti jiems valstybės ir kitose institucijose, stiprinti jų ekonominę būklę bei konkurencingumą, plėtoti kooperatinį judėjimą ir efektyviai valdyti turimą turtą, įsteigtas įmones ir gautą pelną naudoti Lietkoopsąjungos tikslams įgyvendinti“ (KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ misija, <http://www.lvks.lt/>).

Sąjungos strateginiai tikslai 2010 - 2014 metams:

1. Maksimaliai išnaudojant sinergijos efektą, pasiekti, kad narystė sąjungoje būtų gyvybiškai svarbi (naudinga) konkurencingumo stiprinimo, tarpusavio supratimo, ekonominės gerovės, saugumo, pripažinimo, žinomumo ir kitomis prasmėmis.
2. Sukurti ir įdiegti bendrą visai vartotojų kooperacijai apsirūpinimo prekėmis tinklą bei paskatinti visus Lietkoopsąjungos narius prisijungti prie šio tinklo.
3. Įkurti ir pradėti naudoti nuosavą logistikos įmonę Kaune.
4. Padėti kooperatyvams atgauti visas išnuomotas kooperatyvų parduotuves ir pradėti vykdyti ten prekybą.

Šių strateginių tikslų įgyvendinimui KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ valdyba kasmet tvirtina priemonių planą, kuriame numato konkrečius uždavinius, jų įvykdymo terminus, reikalingas lėšas ir atsakingus vykdytojus.

Utenos rajono vartotojų kooperatyvo (RVK) direktorius Robertas Miliauskas teigia, jog jų kooperatyvas neturi užrašytos detalios strategijos. Egzistuoja tik abstraktūs tikslai ir misijos bei vizijos formuluotės. O taip yra todėl, kad kooperatyvas, kaip ir daugelis rinkos dalyvių turi konkurentų ir nenori, jog turima strategija pakliūtų į konkurentų rankas ir jie tiesiog užbėgtų už akių dar nepasiekus strategijoje numatytų tikslų. Taigi, kaip teigia direktorius, visa detali strategija yra saugoma jo galvoje.

Utenos RVK misija: kooperatyvo narių ir kitų rajono bei pravažiuojančių gyventojų prekybinių poreikių tenkinimas maisto ir plataus vartojimo prekėmis bei pirmo būtinumo paslaugų teikimas. Atokių kaimo gyvenviečių prekybinis aptarnavimas. Kooperacijos tradicijų tęstinumas, įvaizdžio kūrimas, kooperacijos turto gausinimas.

Pagrindiniai strateginiai tikslai, išsikelti 2008 m., buvo:

1. Išgyventi ekonominės krizės sąlygomis ir minimalizuoti apyvartos mažėjimą, išlaidų augimą ir galimus finansinius nuostolius. Šis tikslas buvo pasiektas. Utenos kooperatyvas nedirba nuostolingai ir stengiasi kuo labiau minimalizuoti apyvartos mažėjimą.
2. Kompiuterizuoti visas likusias maisto prekių parduotuves tiek mieste, tiek kaime. Šis tikslas taip pat pasiektas.
3. Šiose parduotuvėse pradėti taikyti kiekinę prekių apskaitą. Šis tikslas buvo pasiektas – visose rajono kooperatyvo parduotuvėse buvo įvesta kiekinė prekių apskaita.
4. Centralizuotai formuoti prekių asortimentą, pajamavimą, taikyti jų kainodarą, kaupti ir analizuoti pardavimų duomenis.
5. Papildomai įvertinus ekonominės krizės pasekmes pradėti baldų – ūkio prekių parduotuvės konstrukciją. Šis tikslas nebuvo pasiektas, kadangi atėjus krizei, baldų pardavimų apimtys ženkliai sumažėjo, todėl apsvačius naują susiklosčiusią situaciją, buvo atsisakyta pradėti baldų parduotuvės rekonstrukciją ir tam skirtas lėšas panaudoti kitoms verslo sritims.
6. Įvertinti gaunamus pasiūlymus ir net esant ekonominiam tikslingumui atidaryti parduotuves kaimyniniuose rajonuose. LVKS vykdo tokią politiką, jog rajonų kooperatyvai galėtų išsiplėsti už savo rajonų ribų. Tai yra tarsi mažas žingsnis į priekį, skatinant rajonų kooperatyvų jungimąsi.
7. Vykdyti prekybos tinklo priežiūrą atliekant einamuosius remontus ir keičiant pasenusią prekybos ir technologinę įrangą.
8. Optimizuoti išlaidas ir darbuotojų skaičių pagal pasikeitusias veiklos apimtis. Šis tikslas įvykdytas.
9. Stiprinti ryšius su kooperatyvo nariais, ieškoti būdų kooperatyvo narių aktyvumui skatinti.

Šių strateginių tikslų įgyvendinimas reikalauja, kad įmonėje egzistuotų strateginis valdymas. Strateginis valdymas yra procesas, kuriuo organizacija apibrėžia savo ketinimus, tikslus, nustato veiksmus ir laiko terminus tiems tikslams pasiekti; įgyvendina veiksmus bei įvertina progresą bei rezultatus (Thompson, Martin, 2005). Kaip teigia Robertas Jucevičius (1998), *bendra strateginio valdymo paskirtis gali būti suprantama kaip nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su jos aplinka – veiklos sąlygomis bei interesų grupėmis. Realizuojant šią paskirtį tenka atlikti veiklos rezultatyvumo bei aplinkos veiksnių analizę, nustatyti organizacijos veiklos kryptis, parengti ir realizuoti strategiją, taip pat vykdyti strateginę kontrolę* (p. 190). Kitaip tariant, yra atliekami trys veiksmai: strateginė analizė, strategijos kūrimas ir strategijos įgyvendinimas.

Taigi šiuolaikinės organizacijos neįsivaizduojamos be strategijos ir apskritai strateginio organizacijos valdymo. To reikalauja greitai besikeičianti rinka, konkurentų gausa ir noras neprarasti savo pozicijų rinkoje.

## **4.2. Kooperatyvų strateginės analizės metodai: teorinis ir praktinis aspektai**

### ***4.2.1. Metodų esmė ir taikymo galimybės Lietuvos vartotojų kooperatyvų strateginei analizei***

Kooperatyvai skiriasi nuo kitų verslo formų. Kooperatyvai yra saviti ne tik savo struktūra, sprendimo priėmimo būdais, verslo tikslais, bet ir kitais dalykais. Dažniausiai kooperatyvai tapatinami su akcinėmis bendrovėmis, tačiau tai yra klaidingas požiūris. Kooperatyvo nariai turi „pajus“, kurie labai skiriasi nuo akcinių bendrovių savininkų turimų „akcijų“. Kaip teigia J. Ramanauskas (1998) „kooperatyvas yra asmenų, o akcinė bendrovė – kapitalo sąjunga“ (p. 84). Lygiateisiu kooperatyvo nariu asmuo gali tapti įnešęs net ir mažiausią galimą pajų. Sprendžiant tam tikras iškilusias problemas kiekvienas kooperatyvo narys turi po vieną balsą, nepriklausomai nuo įnešto pajaus dydžio. Akcinėse bendrovėse yra visai kitaip – „akcininkų vaidmuo bendrovės valdyme tiesiogiai priklauso nuo turimų akcijų kiekio, t.y. nuo to, kiek akcininkas įdėjo kapitalo. Visus sprendimus priima tik kontrolinį akcijų paketą turintys akcininkai ar jų grupės“ (Ramanauskas, 1998, p. 83). Taip pat labai svarbus skirtumas tarp kooperatyvų ir akcinių bendrovių yra tas, kad akcinių bendrovių verslo tikslas yra gauti kuo didesnę pelną akcijų turėtojams, o kooperatyvų – aptarnauti savo kooperatyvo narius ir kartu gauti kuo didesnę atlygį kooperatyvo nariams. Tačiau visgi, kaip teigia P. Šimanskas (1998) „kooperatyvų veiklos principų nereikėtų tapatinti su šalpa, labdara, <...> nes ji neskatina veiklos. Kooperatyvai siekia įtraukti savo narius į konkrečią veiklą, įskiepyti šeiminingo jausmą, leisti jiems savarankiškai tvarkyti savo reikalus“ (p. 11). Apibendrinti akcinių bendrovių ir kooperatyvų skirtumai yra pateikti 3 lentelėje.

Taigi nors ir panašios yra kooperacijos ir akcinės bendrovės verslo formos, tačiau kooperacijos specifinis bruožas slypi tame, kad ji, būdama ūkio sistema, turi labai ryškų socialinį turinį ir yra skirta kuo aktyviau prisidėti prie ekonominių ir socialinių valstybės reformų.

Tačiau reikia tirti ir kooperatyvų išorinę ir vidinę aplinką, norint, kad kooperatyvas efektyviai dirbtų šiuolaikinės konkurencijos sąlygomis. Taigi svarbiausias strateginio valdymo sudedamasis elementas yra strateginė analizė, kurią Sigitas Vaitkevičius (2006) apibrėžia kaip „organizacijos ir jos aplinkos pažinimas ilgalaikės perspektyvos prasme“ (p. 21). Strateginei analizei atlikti naudojami tam tikri strateginės analizės metodai (dažnai dar vadinami instrumentais, technikomis). Strateginės analizės metodą S. Vaitkevičius (2006) apibrėžia kaip „priemonę ar būdą, naudojamą rengiant įmonės strategiją ir padedantį geriau pažinti ir suprasti aplinkos sąlygų kaitą ilgalaikės perspektyvos prasme“ (p. 21).

3 lentelė. Kooperatyvų ir akcinių bendrovių valdymo bruožų palyginimas

POŽYMIS	KOOPERATYVAI	AKCINĖS BENDROVĖS	PASIŪLYMAI KOOPERATYVUI
TIKSLAS	Maksimizuoti narių pajamas	Maksimizuoti pelną akcijų turėtojams	Pelno maksimizavimo sprendimai ne visada geriausia nariams
SPRENDIMŲ PRIĖMIMO PROCESAS	Demokratinis: vienas narys – vienas balsas	Viena akcija – vienas balsas	Nariams reikalingas švietimas efektyviam sprendimų priėmimui
DIREKTORIAUS RINKIMAI	Iš narių tarpo	Įmonės viduje arba išorėje	Direktoriams reikia specialaus apmokymo
STRUKTŪRA	Savininkai, vartotojai ir kontrolieriai yra tie patys asmenys	Savininkai, vartotojai ir kontrolieriai gali būti skirtingi asmenys	Nariams reikalingas švietimas efektyviam sprendimų priėmimui
POLITIKOS FORMAVIMO PROCEDŪRA	Beveik vieša	Dažnai uždara	Nariams reikalingas švietimas efektyviam sprendimų priėmimui
PELNO PASKIRSTYMAS	Dalis pelno išmokama nariams, kita dalis paliekama kooperatyvo vystymui	Dalis pinigų skiriama investicijoms į verslą, dalis išmokama proporcingai turimų akcijų skaičiui	Nariai turi būti pakankamai išsilavinę ir suprasti savo įsipareigojimus

Šaltinis: Groves, 1985.

Strateginę organizacijos analizę sudaro organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos ištyrimas. Išorinės aplinkos analizė yra įvairių išorinių aplinkos sektorių tyrinėjimo ir įvertinimo procesas, kuris yra skirtas nustatyti teigiamas ir neigiamas aplinkos tendencijas, kurios gali paveikti organizacijos veiklą. Išorinės organizacijos aplinkos analizė leidžia nustatyti organizacijos galimybes ir grėsmes. Organizacijai yra labai svarbu žinoti, kas vyksta už jos ribų, kadangi tai veikia jos veiklą ir rezultatus. Yra keletas priežasčių, kodėl yra svarbu organizacijai atlikti išorinės aplinkos analizę (Coulter, 2005):

1. Išorinė analizė suteikia vadybininkams informaciją, kurią pastarieji naudoja planuodami, darydami sprendimus ar kurdami strategiją. Išorinės aplinkos analizės suteikta informacija apie įvairius išorės aplinkos sektorius leidžia formuluoti tokias organizacijos strategijas, kurios įgalina organizaciją tobulai prisitaikyti prie aplinkos.

2. Išorinė aplinka yra išteklių šaltinis. Organizacijos galimybės įsigyti ir valdyti reikiamus išteklius priklauso nuo pasirinktos strategijos, kuri sugeba pasinaudoti gausių aplinkos išteklių teikiamais privalumais iš ir efektyviai valdyti ribotus aplinkos išteklius.

3. Išorinė organizacijos aplinka yra labai dinamiška. Audringos rinkos sąlygos, fragmentuotos rinkos, mažesnis prisirišimas prie prekinų ženklų, reiklesni klientai, greiti pokyčiai technologijų srityje ir intensyvi visuotinė konkurencija yra tik keletas reiškinių, su kuriais susiduria šiandieninis verslas. Visų dydžių ir visų tipų organizacijos susiduria su sparčiai kintančia aplinka. Taigi norėdami

tinkamai susidoroti su minėtais ir kitais pokyčiais, vadybininkai ir vadovai turi tirti išorinę organizacijos aplinką.

Išorinės aplinkos analizė skirstoma į du lygmenis – bendroji aplinka (makroaplinka) ir specifinė (šakinė aplinka).

*Makroaplinka – veiksniai ir jėgos, kurios veikia visų ekonomikos šakų ūkio subjektus. Makroaplinkai priklauso politiniai-teisiniai, ekonominiai, socialiniai-kultūriniai ir technologiniai veiksniai.*

*Specifinė aplinka (šakinė) – tai veiksniai ir jėgos, būdingi konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia firma. Šakinė aplinka – tai konkurentai, tiekėjai, klientai ir kiti rinkos komponentai bei veiksniai (Vasiliauskas, 2001, p. 40).*

Šiame skyrelyje bus apibūdinti išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos analizės metodai bei pateiktos dviejų ekspertų (iš KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ ir Utenos rajono vartotojų kooperatyvo) nuomonės apie kooperatyvų veiklos analizei tinkančius ir netinkančius metodus. Ekspertai buvo apklausti struktūrizuoto interviu forma. Paruošti metodų aprašymai buvo pateikti ekspertams rugsėjo mėnesį, duota savaitė laiko susipažinti su pateiktais metodais ir tuomet suorganizuotas antras susitikimas su ekspertais. Per susitikimą išanalizuotos ir aptartos kiekvieno strateginės analizės metodo pritaikomumo galimybės kooperatyvų specifikai. Metodų aprašymai, kurie buvo pateikti ekspertams, yra pridėti 8 priede.

Ekspertams buvo pateikti šie išorinės aplinkos analizės metodai: PEST, Porterio 5 jėgų modelis, suinteresuotų grupių analizė, konkurentų profiliavimas, strateginių grupių analizė, ilgalaikių konkurencinių pranašumų analizė, konkurencijos intensyvumo analizė, konkurencijos agresyvumo analizė, rinkos segmentacija, klientų profiliavimas, bendravimo su klientais analizė, jėgų lauko analizė, pažeidžiamumo (jautrumo) analizė, simuliacinė technika, susijusių aplinkybių identifikavimo sisteminės procedūros (SPIRE) instrumentas, strateginės pozicijos ir veiksmų vystymo (SPACE) metodas, produktų portfelio analizė ir benčmarketingas

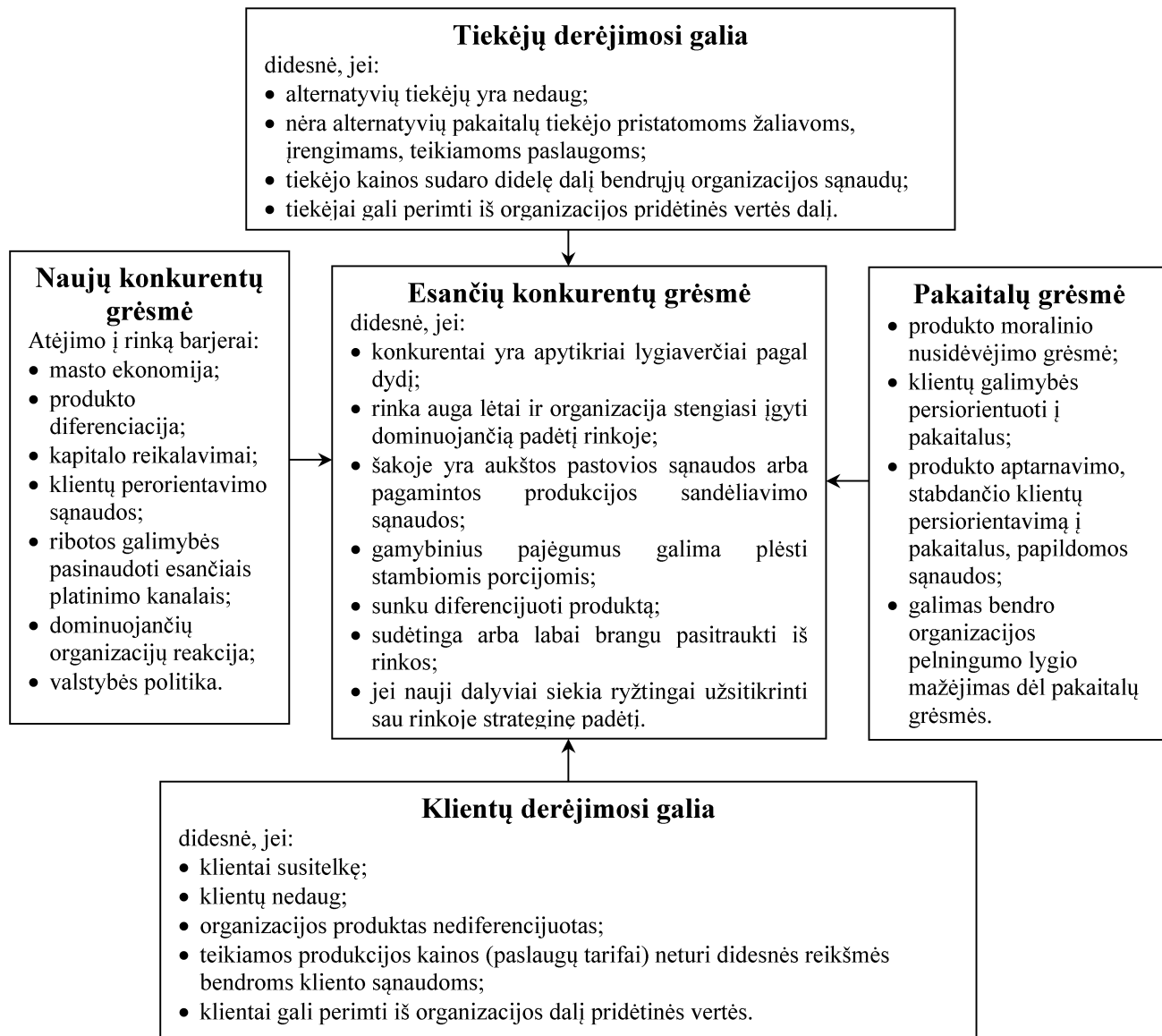
Vykdam tyrimą pastebėta, jog tik keletas analizės metodų realiai yra taikomi kooperatyvų veiklos tyrimams, tačiau pritaikomumo galimybes turi daugelis išvardintų metodų.

**PEST analizė.** Ši analizė naudojama tiriant organizacijos makroaplinką. PEST analizė apima keturis makroaplinkos aspektus: politinį-teisinį, ekonominį, socialinį-kultūrinį ir technologinį. Kartais ši analizė yra papildoma ekologiniu aspektu (Pearce II, Robinson, 2005).

Ekspertų nuomone, PEST analizė yra tinkama tirti kooperatyvų makroaplinką. Tačiau, kaip teigia ekspertai, rašytinės ir išsamios PEST analizės kooperatyvai nedaro. Šie makroaplinkos veiksniai yra apžvelgiami ir analizuojami, kuomet yra sudaromas metų biudžetas, planuojama apyvarta, ateities investicijos ar sudaromi konkretūs veiksmų planai tam tikriems tikslams pasiekti.



**Porterio 5 jėgų modelis.** Šis modelis yra taikomas tirti organizacijos šakinę aplinką. Pagal Porterio penkių jėgų modelį, yra penkios bazinės jėgos, darančios įtaką organizacijos veiklai, siekiant išplėtoti organizacijos konkurencinį pranašumą. Šios jėgos yra: klientų derėjimosi galia, tiekėjų derėjimosi galia, esamų konkurentų grėsmė, naujų konkurentų grėsmė ir pakaitalų grėsmė (David, 2007) (žr. 6 pav.).



**Šaltinis:** sudaryta pagal David, 2007, p. 100-104, PearceII, Robinson, 2005, p. 91-97.

### 6 pav. Porterio 5 jėgų modelis

Ekspertų nuomone, Porterio 5 jėgų modelis yra tinkamas analizuoti kooperatyvų veiklai. Tačiau pilnos šios analizės kooperatyvai nedaro. Kooperatyvai analizuoja savo klientus ir konkurentus.

**Suinteresuotų grupių analizė.** Suinteresuotos grupės tai – asmenys, grupės, organizacijos ar sistemos, kurios tiesiogiai arba netiesiogiai veikia arba yra veikiamos organizacijos veiklos (Crossan et al., 2005).

Suinteresuotų grupių analizė padeda ne tik identifikuoti tuos asmenis, grupes, organizacijas ar sistemas, kurios veikia ar yra veikiamos organizacijos, tačiau ir nustatyti, kokiais būdais poveikis yra daromas ir kokie yra suinteresuotų grupių poreikiai, norai organizacijos atžvilgiu (Crossan et al., 2005).

Vienas iš organizacijos strategijos tikslų yra atlikti tokius veiksmus ir įgyvendinti tokius organizacijos tikslus, kad visų arba bent jau daugumos suinteresuotų grupių poreikiai būtų patenkinti (Crossan et al., 2005).

#### **Suinteresuotos grupės skirstomos į:**

- Vidines (darbuotojai, strateginiai partneriai ir kt.).
- Išorines (valstybė, bankai, klientai, konkurentai ir kt.).

Ekspertai teigia, jog suinteresuotų grupių analizė kooperatyvuose nėra atliekama. Pagrindinės suinteresuotos grupės, kurios yra analizuojamos – tai klientai, konkurentai, bankai ir darbuotojai. Bet išsami analizė nėra atliekama. Paminėtos suinteresuotos grupės analizuojamos tik tiek, kiek to reikia ateities tikslams nusistatyti ar kooperatyvų veiklai tirti.

**Konkurentų profiliavimas.** Kuomet organizacija turi daugybę konkurentų, jų visų analizė yra pernelyg sudėtinga ir užima daugybę laiko. Tuomet atsiranda poreikis sumažinti analizuojamų konkurentų aibę. Taigi sumažinti konkurentų aibę galima konkurentų profiliavimu, t.y. „identifikuojamas rinkos lyderis, išrenkamas vienas arba du egzistuojantys konkurentai, keliantys jau dabar didžiausią grėsmę, ir numatomi vienas arba du galimi konkurentai, galintys sukelti strateginių problemų ateityje“ (Vasiliauskas, 2001, p. 63).

Ekspertai teigia, jog konkurentų profiliavimas kooperatyvams yra labai svarbus ir kooperatyvai atlieka šią analizę.

**Strateginių grupių analizė.** Strateginė grupė tai yra organizacijų grupė rinkoje, kurios vadovaujasi tokia pačia arba panašia strategija. Jos gali turėti panašų produktų/paslaugų asortimentą, vystyti veiklą toje pačioje geografinėje teritorijoje, naudotis tais pačiais prekių paskirstymo kanalais, pardavinėti panašios kokybės prekes, pasiekti panašų technologinio išsivystymo lygį ir pan. (Grant, 2008).

Ekspertai teigia, kad kooperatyvų veikloje strateginių grupių analizė neatliekama ir ji daugelyje veiklų realiai nėra galima, kadangi nėra rinkoje tiek daug konkurentų, kad būtų sudarytos strateginės grupės.

**Ilgalaikių konkurencinių pranašumų analizė.** Ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai – tai pranašumai, kurių lengvai ir per trumpesnę laiką negali imituoti konkurentai.

Konkurencinio pranašumo įgijimo strategija (Hunger, Wheelen, 2007):

1) žemesnės kainos – tikslas efektyviausiai valdyti savo resursus ir taip pasiekti mažesnių sąnaudų nei konkurentai;

2) diferenciacija – gauti papildomą naudą įmonei kuriant papildomas vertes vartotojui. Šios vertės kūrimas vyksta 2 būdais: mažinant vartotojo išlaidas arba talkinant jam gauti diferencijuotą, vertingesnį produktą;

3) koncentracija – turėti geresnę savo produkto-paslaugos diferenciaciją konkrečioje lokalinėje rinkoje arba žemesnes kainas, arba du šiuos veiksnius realizuojant kartu.

Ekspertų nuomone, konkurencinių pranašumų analizė yra galima ir yra atliekama kooperatyvų veikloje. Ekspertai mano, jog kiekvienam kooperatyvui yra labai svarbu pirmiausiai žinoti savo konkurencinius pranašumus bei juos efektyviai išnaudoti.

**Konkurencijos intensyvumo analizė.** Konkurencijos intensyvumą apibendrintai atspindi įmonių koncentracijos laipsnis. Jis nustatomas skaičiuojant įmones rinkoje, jų užimamas rinkos dalis ir iš to išvedant įmonių koncentracijos koeficientus, kurie atspindi rinkos dalį, užimamą n stambiausių konkurentų (Vasiliauskas, 2001).

Konkurencijos intensyvumo analizė, kaip teigia ekspertai, nėra atliekama ir nelabai reikalinga kooperacijai. Tačiau, yra domimasi, kokias rinkos dalis užima konkurentai.

**Konkurencijos agresyvumo analizė.** Kuomet konkurencija yra intensyvi, kai kurios organizacijos kuria agresyvias strategijas, kad išliktų rinkoje. Į agresyvios strategijos sprendimus įeina nuolatinis konkurentų atakos atėmimas, silpnų vietų suradimas, konkurento atakavimas ir pan. Konkurentų agresyvių strategijų analizė būtina nes:

- reikia suprasti, kokius agresyvius strateginius sprendimus priėmė (priims) konkurentai;
- būtina planuoti tam tikras kontrapriemones prieš konkurentų agresyvius strateginius sprendimus (Vasiliauskas, 2001).

Ekspertų nuomone, ši analizė yra tinkama kooperatyvams, tačiau, jie nėra tokie stiprūs rinkos dalyviai, kad iš tiesų labai rimtai ir nuodugniai atliktų šią analizę. Taigi yra atliekama tik dalis konkurencijos agresyvumo analizės.

**Rinkos segmentacija.** Visų klientų dažniausiai įmonė negali patenkinti, todėl išsirenka tikslias jų grupes ir nukreipia savo organizacijos veiklą į juos. Šie tiksliniai klientai vadinami potencialiais klientais. Pastarieji skirstomi į grupes pagal kriterijus:

- geografinis kriterijus. Jis įvertina regioną, miestą, klimatą, gyventojų tankumą ir kt.
- demografinis. Grupuoja gyventojus pagal amžių, lytį, išsilavinimą, pajamas, šeimos sudėtį, veiklos pobūdį.
- naudos kriterijus. Grindžiamas tuo, kad skirtingi žmonės, vartodami tą patį daiktą, ieško skirtingos naudos (Vasiliauskas, 2001).

Ekspertų nuomone, rinkos segmentacijos analizė yra tinkama tirti kooperatyvų veiklai ir kooperatyvuose ji yra atliekama. Tai antra pagal svarbumą analizė po finansinių rodiklių analizės.

**Klientų profiliavimas.** Klientų profiliavimas – klientų segmento motyvacijos ir reikmių apibendrintos charakteristikos (profilio) parengimas. Profilis sudaromas kiekvienam rinkos segmentui. Rinkos segmentacija ir klientų profiliavimas padeda atskleisti strategines galimybes įvairiuose rinkos segmentuose, kuriuose gali reikštis organizacija. Strategine prasme iškyla klausimų, kokius rinkos segmentus apimti ir kurie iš jų gali būti naudingiausi organizacijai. Šiuo aspektu yra įmanomos trys strateginės alternatyvos: nediferencijuota rinka, diferencijuota rinka ir koncentruota rinka (Vasiliauskas, 2001).

Ekspertai teigia, jog klientų profiliavimo analizė taip pat yra atliekama kooperatyvų praktikoje. Nors raštiškai pilna ši analizė nėra daroma, tačiau visuomet yra galvojama, kokio produktų krepšelio nori tam tikri klientų segmentai.

**Bendravimo su klientais analizė.** Strateginėje klientų analizėje svarbi vieta tenka bendravimo su klientais aspektui. Bendravimui su klientais užtikrinti organizacijos naudojami reklamos agentūrų paslaugomis, samdo specialistus, padedančius parengti realizacijos skatinimo programas ir kurti organizacijos įvaizdį visuomenėje (Vasiliauskas, 2001).

Bendravimo su klientais analizė, apklaustų ekspertų nuomone, yra labai reikalinga kooperacijai, tačiau realiai nėra atliekama. Neteikiamas dėmesys tam, kokių rūšių reklama ar koks jos kiekis būtų naudingiausias kooperacijai ir pritrauktų daugiausiai klientų.

**Jėgų lauko analizė** Šioje analizėje atliekama viso verslo ar šakinės aplinkos rodiklių ir tendencijų analizė. Pagrindinė šio metodo esmė yra ta, jog identifikuojamos įmonę veikiančios jėgos. Šios analizės rezultatai dažnai naudojami ir kuriant strategiją, todėl, kad žinant, kokios pagrindinės jėgos ir kaip jos veikia organizaciją, galima pasirinkti tam tikrus atitinkamus veiksmus pasiekti gerų veiklos rezultatų. Vaitkevičiaus (2006) nuomone, „veikiančios jėgos“ yra vienas iš kritinių veiksnių, darančių įtaką įmonių veiklos rezultatams. Kaip teigia autorius, *šis metodas nuo Porterio 5 jėgų modelio instrumentu skiriasi tuo, kad jį taikant kaskart iš naujo yra nustatomos jėgos, darančios didžiausią poveikį konkrečiam verslo objektui. Tuo tarpu, taikant Porterio 5 jėgų modelį jėgos, darančios esminę įtaką įmonei, yra iš anksto įvardytos* (Vaitkevičius, 2006, p. 51).

Ekspertai teigia, jog jėgų lauko analizė kooperatyvų veikloje nėra atliekama. Kaip jau buvo minėta, pagrindinės jėgos, kurios veikia kooperatyvų veiklą yra teisiniai aktai, klientai, konkurentai bei bankai.

**Pažeidžiamumo (jautrumo) analizė.** Kaip ir jėgų lauko analizėje, čia taip pat analizuojamos viso verslo ar šakinės aplinkos rodikliai ir jų tendencijos. Tačiau šioje analizėje nustatomi svarbiausi verslo elementai, kurių netekimas ar pašalinimas turėtų labai neigiamų pasekmių verslui ar net sukeltų jo žlugimą. Vaitkevičiaus (2006) nuomone, pažeidžiamumo (jautrumo), esminių kompetencijų bei jėgų lauko analizės metodai leidžia išskirti organizacijos ilgalaikės sėkmės veiksnius. Kiti strateginės analizės metodai „dažniausiai tik operuoja faktais, kurie buvo išgauti, derinant minėtus keturis

instrumentus“ (Vaitkevičius, 2006, p. 51). Taigi šiais minėtais metodais gauta informacija tik pergrupuojama, iškeliant į priekį vienus ar kitus dominančio reiškinių aspektus.

Ekspertų nuomone, pažeidžiamumo (jautrumo) analizės specifika kooperatyvų veikloje yra tinkama, tačiau ši analizė kaip ir daugelis kitų nėra atliekama tiriant kooperatyvų veiklą.

**Simuliacinė technika.** Ši technika neatsiejama nuo tam tikros programinės įrangos, su kurios pagalba yra tarpusavyje palyginami rinkos ir verslo šakos rodikliais, „numatomos ateityje galinčios susiklostyti situacijos, jų tarpusavio sąsajos ir iš to išplaukiantys veiksmai“ (Vaitkevičius, 2006, p. 51). Simuliacinė technika remiasi „sprendimų medžio“ analizės technika, kuri suteikia realias galimybes įvertinti alternatyvias situacijas ir pasinaudojant jomis pasirinkti labiausiai įmonei tinkamą veiksmų planą.

Ekspertų nuomone, simuliacinė technika kooperatyvų specifikai nėra tinkama. Šis metodas reikalauja specialios kompiuterinės programinės įrangos, kurios kooperatyvai neturi.

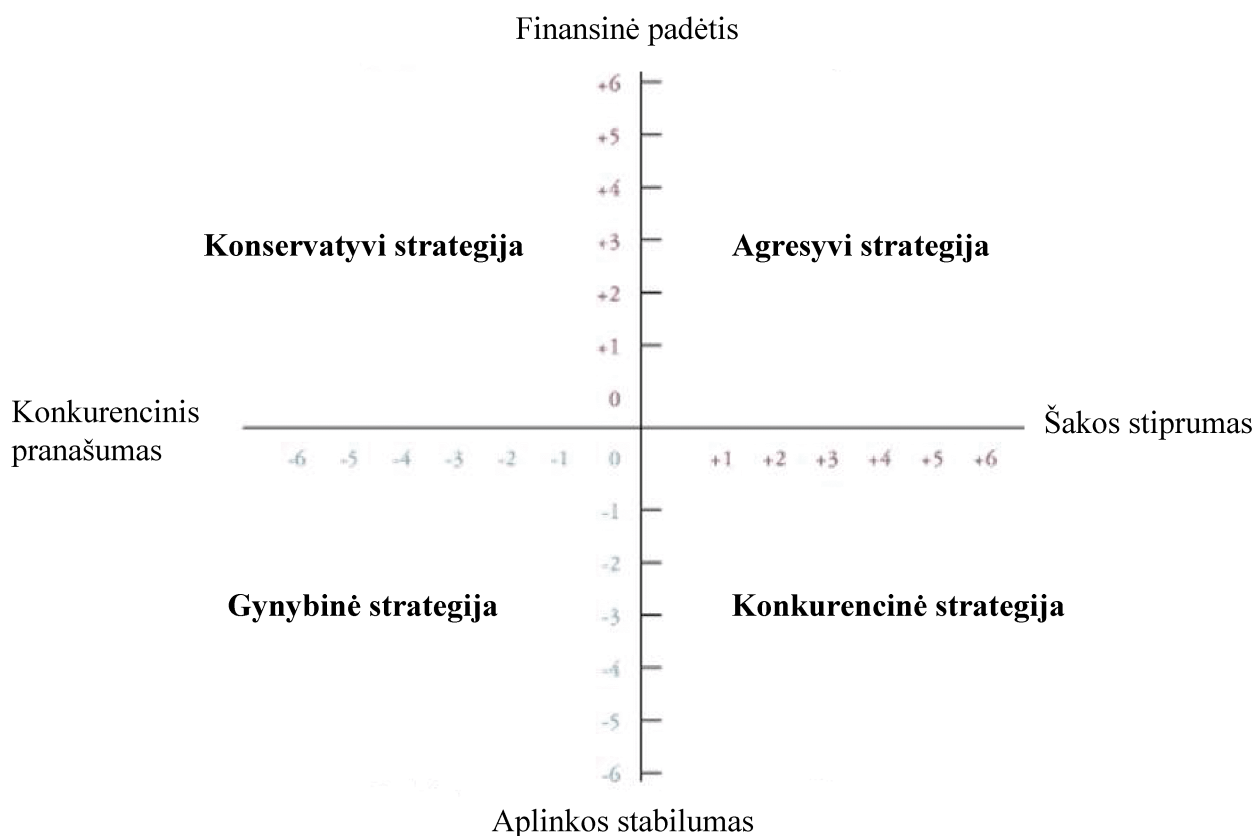
**Susijusių aplinkybių identifikavimo sisteminės procedūros (SPIRE) instrumentas.** SPIRE instrumentas labai panašus į simuliacinės technikos metodą. Kaip ir simuliacinėje technikoje, taip ir SPIRE instrumentu yra analizuojami rinkos rodikliai ir verslo šakos padėtis, tačiau šie du metodai skiriasi tuo, jog SPIRE instrumentas įvertina ir konkurencinius organizacijos faktorius, nustato aplinkos pokyčius, kurie turi ar gali turėti įtakos organizacijos veiklai.

Ekspertai teigia, jog SPIRE instrumentas, kaip ir simuliacinė technika reikalauja tam tikros programinės įrangos, tad šis analizės metodas kooperatyvų veikloje nėra taikomas.

**Strateginės pozicijos ir veiksmų vystymo (SPACE) metodas.** Šio metodo esmę sudaro dviejų apibendrintų aplinkos ir dviejų organizacijos parametrų įvertinimas ir tinkamiausio strategijos tipo nustatymas. Išoriniai parametrai – tai aplinkos stabilumas ir šakos stiprumas. Organizacijos parametrai – konkurencinis pranašumas ir finansinė pozicija (Jucevičius, 1998, p. 237). Tiriant aplinkos stabilumą vertinami tokie veiksniai (Vaitkevičius, 2006; Jucevičius, 1998): infliacijos lygis, technologiniai pokyčiai, paklausos kaita, įėjimo į rinką barjerai, konkurencijos stiprumas, intensyvumas, kainos elastingumas paklausos atžvilgiu, pakaitalų galimybė. Šakos stiprumą nusako: augimo potencialas, pelno potencialas, finansinis stabilumas, technologinės žinios, resursų turėjimas ir jų panaudojimas, įėjimo į rinką lengvumas, kapitalo imlumas, produktyvumas. Konkurencinį pranašumą parodo: rinkos dalis, kokybė, produkto gyvavimo ciklas, produkto keitimo ciklas, klientų lojalumas, konkurencinių pranašumų panaudojimas, vertikali integracija. Finansinį organizacijos pajėgumą nusako: investicijų grąža, likvidumas, perkamoji galia, finansinės pajamos, išėjimo iš rinkos lengvumas, reikalingo/turimo kapitalo santykis, apyvartumas, rizikos laipsnis, mastų ekonomikos įtaka.

Surandama kiekvieno iš šių keturių parametrų skaitinė reikšmė pasitelkus 7 – 8 charakteristikas ir įvertinus jas balais (skalėje nuo -6 iki +6 balų). Tuomet susumavus balus, gauti rezultatai pažymimi matricoje (žr. 7 pav.). Priklausomai nuo to, kuriame ketvirtyje yra suminio vektoriaus taškai,

nurodomas tinkamas organizacijos strategijos tipas: agresyvi strategija, konservatyvi, gynybinė ar konkurencinė. Taigi šiuo strateginės analizės metodu yra nustatomas organizacijos strateginė pozicija.



**Šaltinis:** The Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix,

[http://www.sm.au.edu/uploadfiles/1214753715\\_The%20Strategic%20Position%20and%20Action%20Evaluation.pdf](http://www.sm.au.edu/uploadfiles/1214753715_The%20Strategic%20Position%20and%20Action%20Evaluation.pdf)

### 7 pav. Strateginės pozicijos ir veiklos įvertinimo (SPACE) matrica

Ekspertai teigia, jog SPACE analizės metodas nėra taikomas kooperatyvų veiklos analizėje, tačiau pagal jį galima analizuoti kooperatyvus.

**Produktų portfelio analizė.** Taikant šį metodą yra analizuojamas rinkos augimo tempas ir produkcijos santykinė rinkos dalis. „Metodu nustatoma produkto (paslaugos) konkurencinė pozicija kitų organizacijos produktų (arba konkurentų produktų) atžvilgiu“ (Vaitkevičius, 2006, p. 53). Kombinuojant rinkos augimo tempą ir produkcijos santykinę rinkos dalį sudaroma matrica, kurioje išsiskiria keturių tipų produktai: žvaigždės, probleminiai vaikai, pinigų karvės ir šunys (žr. 8 pav.).

Ekspertai teigia, jog produktų portfelio analizė, kaip ir daugelis kitų analizių nėra atliekama kooperatyvuose, tačiau pagal ją galima nustatyti daugelio kooperacijos veiklų padėtį rinkoje ir daryti atitinkamus sprendimus dėl šių veiklų likimo.

Greitas rinkos augimas	<b>ŽVAIGŽDĖS</b>	<b>PROBLEMINIAI VAIKAI</b>
Lėtas rinkos augimas	<b>PINIGŲ KARVĖS</b>	<b>ŠUNYS</b>
	Didelė santykinė rinkos dalis	Maža santykinė rinkos dalis

Šaltinis: Vasiliauskas, 2001, p. 68

### 8 pav. Produktų (paslaugų) portfelio matrica

**Benčmarkingas.** Šio metodo esmė yra objektyvus organizacijos išteklių, sugebėjimų ir procesų palyginimas su aukščiausiais šių sričių standartais, kurie kada nors buvo pasiekti. Ši analizė reikalauja organizacijos palyginimo ne tik su tiesioginiais konkurentais ar geriausiomis įmonėmis rinkoje, bet ir su pasauline patirtimi (Macmillan, Tampoe, 2000). Kaip teigia Vaitkevičius (2006), tai yra vienas populiariausių konkurencijos pozicijos nustatymo metodų. Metodo taikymas reikalauja labai gilaus konkurentų pažinimo, todėl ne visai atvejais mažesnėms įmonėms jį yra lengva taikyti.

Kaip teigia apklausti ekspertai, benčmarkingo metodas kooperatyvams tirti nėra taikomas, tačiau yra sekama užsienio kooperatyvų patirtis ir bandoma perimti pačia geriausią jų patirtį. Tačiau visgi Lietuvos kooperatyvų lygis yra daug žemesnis ir tai aiškiai matosi iš užsienio kooperatyvų apibūdinimo 28-38 pls. Netgi būtų neįmanoma palygti eilinio Lietuvos rajoninio kooperatyvo su užsienio šalių didžiulėm kooperatyvų korporacijom, kurios apima visą šalį ar net susijungusias keletą šalių.

Lietuvoje taip pat nėra su kuo lyginti Utenos kooperatyvo, kadangi jis yra lyderis tarp Lietuvos vartotojų kooperatyvų t.y. gauna didžiausią apyvartą ir pelną. Galima būtų lyginti tik Utenos RVK rezultatus pvz. su „MAXIMA“ rezultatais, tačiau šis palyginimas būtų neadekvatus, kadangi kooperatyvų ir uždaryjū akcinių bendrovių veikimo principai skiriasi.

**Vidinių įmonės veiksmų analizė.** Vidinės organizacijos aplinkos analizė yra organizacijos specifinių charakteristikų, tokių kaip organizacijos ištekliai, sugebėjimai ir bazinės kompetencijos, nustatymo ir įvertinimo procesas. Vidinės organizacijos aplinkos analizė suteikia labai svarbią informaciją apie organizacijos išskirtinumą, sugebėjimus ir veiklos naudingumą, kitaip tariant, kas organizacijoje yra puikiai atliekama, o kas atliekama nepakankamai tobulai. Taigi organizacijos vidinių veiksmų analizę svarbu daryti dėl dviejų priežasčių:

1. Tai vienintelis būdas identifikuoti organizacijos stiprybes ir silpnybes.

2. Vidinių veiksmų analizė reikalinga, norint daryti teisingus strateginius sprendimus. Iš vidinių veiksmų analizės gautos informacijos, strateginių sprendimų priėmėjai gali spręsti apie tai, kokius konkurencinius pranašumus turi įmonė, kokios organizacijos savybės gali būti išvystytos į konkurencinius pranašumus ir kas gali sukliudyti vystyti konkurencinius įmonės pranašumus. Ši vidinė organizacijos informacija, sudėta kartu su išorinės aplinkos analizės ir organizacijos situacijos informacija, sudaro pagrindą strateginiams organizacijos sprendimams – kokių strateginių veiksmų reikia imtis, norint išvystyti organizacijos ilgalaikius konkurencinius pranašumus.

Šiame magistro darbe yra naudojami šie vidinių organizacijos veiksmų analizės metodai: kainodaros analizė, pridėtinės vertės analizė, vertės grandinė ir vertės sistema, išlaidų mažinimo analizė, bazinių išteklių ir kompetencijų analizė, paskirstymas, strateginė spragų analizė, finansinių rodiklių analizė, žmonių išteklių auditas, organizacijos kultūros analizė, McKinsy 7 – S modelis, sėkmės veiksmų bei SSGG analizės.

**Kainodaros analizė.** Strategiškai kainodara svarbi dėl kainų (tarifų) didelės įtakos bendroms organizacijos įplaukoms ir jos pelningumui. Mažos kainos (tarifai) padeda organizacijai dažnai ir ilgesniam laikui įsitvirtinti naujuose rinkos segmentuose. Be to, kainų politiką galima kombinuoti su kitomis klientų stimuliavimo priemonėmis. Kainodaros strateginiuose sprendimuose derinami du pagrindiniai veiksniai (Vasiliauskas, 2001):

- sąnaudos, kurios verčia organizaciją didinti kainas;
- konkurencija, kuri verčia organizaciją mažinti kainas.

Ekspertų nuomone, kainodaros analizė yra labai svarbi kooperatyvų versle. Todėl ši analizė yra nuolat atliekama kooperatyvuose.

**Pridėtinės vertės analizė.** Pridėtinė vertė apibrėžiama kaip organizacijos gaminamos produkcijos (paslaugų) bendros rinkos vertės ir tai produkcijai pagaminti sunaudotų gamybos veiksmų sąnaudų sumos skirtumas (Vasiliauskas, 2001):

- 1) Bendra produkcijos (paslaugų) rinkos vertė.
- 2) Gamybos veiksmų bendra sąnaudų suma – iš viso, tarp jų:
  - darbo sąnaudos;
  - einamosios materialinės sąnaudos;
  - kapitalo sąnaudos.
- 3) Pridėtinė vertė = a – b.

Strateginiu požiūriu didinti sukuriama pridėtinę vertę organizacija gali tik dviem keliais: arba uždirbdama daugiau, arba išleisdama mažiau. Visi kiti veiksniai yra tik šių pagrindinių uždavinių fonas (Kaplan, Norton, 2004).



Ekspertai teigia, jog pridėtines vertės analizė kooperatyvuose yra daroma tik dalinai: yra tiriamas įmonės pelnas, investicijos, darbo sąnaudos ir kitos sąnaudos. Šis analizės metodas, ekspertų nuomone, yra tinkamas tirti kooperatyvus.

**Vertės grandinė ir vertės sistema.** Pridėtinės vertės kūrimas organizacijoje analizuojamas dviem kryptimis:

– pagal vertės grandinę, kuri leidžia analizuoti atskirų organizacijos veiklų indėlį į pridėtinės vertės kūrimą ir ilgalaikį organizacijos konkurencinį pranašumą. Organizacija suskaidoma į elementus, kurių kiekvienas įdeda nevienodą indėlį į pridėtinės vertės kūrimą organizacijoje.

– pagal vertės sistemą – leidžia papildomai analizuoti organizaciją kaip dalį platesnės pridėtinės vertės sistemos, apimančios tiekėjų, platintojų ir klientų vertės grandines. Organizacija įtraukiama į platesnės sistemos sudėtį (Macmillan, Tampoe, 2000).

Vertės grandinėje organizacijos veikla skaidoma į dvi veiklos rūšis (Hitt et al., 2007):

1. pirminė veikla – tiesiogiai susijusi su produkcijos gamyba, išteklių aprūpinimu bei realizacija. Pirminei veiklai priklauso: įėjimo logistika, gamyba, išėjimo logistika, rinkodara ir realizacija bei produkto aptarnavimas.

2. palaikančios veiklos – tai tos veiklos, kurios sukuria pagrindą (foną) pirminei veiklai realizuoti. Prie jų priskiriama: tiekimas, tyrimai, technologijos ir sistemų vystymas, žmonių išteklių valdymas ir infrastruktūra.

Vertės grandinės elementų indėlio į pridėtinės vertės kūrimą analizė atliekama be kiekybinio detalizavimo. Pagrindinis dėmesys skiriamas kokybiniam atskirų veiklų indėliui į pridėtinės vertės kūrimą organizacijoje (Macmillan, Tampoe, 2000).

Ekspertai teigia, jog vertės grandinės analizė raštiškai nėra atliekama kooperatyvų veikloje, tačiau yra analizuojamos atskiros grandinės dalys.

**Išlaidų mažinimo analizė.** Išlaidų mažinimas yra svarbus organizacijos sukuriamos pridėtinės vertės didinimo būdas. Išlaidų mažinimas gana dažnai yra pagrindinė išlikimą organizacijai konkurencinėje kovoje užtikrinanti alternatyva (Vasiliauskas, 2001).

Ekspertai teigia, kad ši analizė yra ne tik galima, bet ir būtina kooperacijos veikloje, todėl ji kooperatyvuose yra atliekama nuolat.

**Bazinių išteklių ir kompetencijų analizė.** Be tradicinių žmonių, finansinių ir operacinių išteklių, kuriant organizacijos strategiją svarbią vietą užima bendresnio pobūdžio ištekliai, kurie vadinami baziniais ištekliais. Svarbiausi yra trys organizacijos baziniai ištekliai (Hussey, 1998; Pearce II, Robinson, 2005): architektūra, reputacija ir novatoriškumas.

Svarbų vaidmenį organizacijos konkurenciniuose pranašumuose vaidina bazinės kompetencijos – technologijų ir žmonių žinių bei įgūdžių paketas, kuris įgalina įmonę teikti tam tikrą naudą savo klientams (Hussey, 1998; Pearce II, Robinson, 2005).

Ekspertai teigia, jog bazinių išteklių ir bazinių kompetencijų analizė nėra daroma Lietuvos vartotojų kooperatyvuose. Tačiau visgi atskiros šios analizės sritys yra apmąstomos ir tiriamos. Pasak ekspertų, įmonės architektūra ir reputacija yra labai svarbūs dalykai dalyvaujant rinkoje.

**Paskirstymas.** Tai yra strateginės analizės metodas, kuris yra labai susijęs su bazinių kompetencijų analize. Taikant paskirstymo metodą, atliekama bazinių įmonės kompetencijų analizė bei įvertinama organizacijos veikla. Šis metodas parodo, kokias veiklas organizacija gali užsisakyti ir pigiau atlikti kitose rinkos įmonėse, nei pati. Įmonės, kurios išvysto efektyvų paskirstymą, padidina savo lankstumą, sumažina rizikas ir kapitalo investicijas (Vaitkevičius, 2006; Hitt et al. 2007).

Ekspertai teigia, jog paskirstymo analizės kooperatyvai nedaro. Nėra analizuojamos veiklos, kurios galėtų būti pigiau atliekamos kitose rinkos įmonėse.

**Strateginė spragų analizė.** Taikant šį metodą analizuojami skirtumai tarp įmonės esamo (pvz.: apyvartos dydžio) ir siekiamo veiklos lygio (pvz.: siekiamo apyvartos dydžio). Strateginė spragų analizė leidžia nustatyti tam tikras įmonės veiklos spragas ir padėti sudaryti strategines alternatyvas, galinčias panaikinti esamus įmonės trūkumus (Vaitkevičius, 2006).

Ekspertai teigia, kad strateginių spragų analizė atliekama, kuomet yra planuojama kitų metų apyvarta, sąnaudos, pelnas. Tuomet yra sudaromas planas, kaip tai pasiekti, kokias kliūtis įveikti ar kokias sritis pagerinti įmonėse.

**Finansinių rodiklių analizė.** Šią analizę atlieka kone kiekviena įmonė. Finansinių rodiklių analizė yra viena svarbiausių analizių, kadangi būtent finansiniai įmonės rodikliai turi didžiausią svertą įmonės išlikimo kovoje. Kaip teigia Vaitkevičius (2006), „finansinių rodiklių analizės metodu <...> įmonėse gali būti nustatoma organizacijos pozicija šakoje, strateginių tikslų įvykdymo laipsnis, įmonės pažeidžiamumas sumažėjus pajamoms, skolinimosi pajėgumas ir organizacijos augimo potencialas, organizacijos gebėjimai reaguoti į nenumatytus aplinkos pokyčius ir bendra veiklos rizika“ (p. 43-44). Taigi šiuo metodu yra nustatomi svarbiausi organizacijos gyvavimo aspektai.

Ekspertai teigia, jog ši analizė kooperatyvuose atliekama nuolat, kadangi be šios informacijos įmonė negali kontroliuoti savo veiklos.

**Žmonių išteklių auditas.** Kiekvienai organizacijai žmogiškasis išteklius yra be galo svarbus, kadangi organizacijos personalas leidžia realizuoti ir valdyti įmonės veiklą. Be personalo, įmonė negali atlikti jokių veiksmų. Personalo sugebėjimas laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių leidžia organizacijai užsitikrinti ilgalaikius konkurencinius pranašumus greitai kintančiose rinkose.

Pirminis personalo strateginės analizės žingsnis yra organizacijos žmonių išteklių auditas, po kurio įvertinama personalo sudėtis, profesinė kvalifikacija ir tarpusavio santykiai (David, 2007).

Ekspertai teigia, jog žmonių išteklių analizė taip pat atliekama kooperatyvuose. Yra fiksuojama personalo sudėtis, kvalifikacija, struktūra, investicijos į personalo kvalifikacijos kėlimą.

**Organizacijos kultūros analizė.** Kultūra - tai neapčiuopiamų žmonių savybių, vertybių, lūkesčių, požiūrių bei mąstymo būdų visuma. Kiekvienoje organizacijoje kultūra skirtinga. Susiformavusios savo kultūrą organizacijos turi ryškų veiklos stilių, atpažįstama tarp kitų, pasižymi visiems jos nariams suprantamomis elgesio normomis. Šios normos daro organizaciją stabilią, greitai adaptuoja naujus darbuotojus. Kultūra labai priklauso nuo aukščiausio lygio vadovo, kadangi būtent jis formuoja įmonės veiklos stilių (Vasiliauskas, 2001).

Skiriami 2 kultūros lygiai:

1) matoma kultūra, kuri pasireiškia tuo, kaip žmonės elgiasi, kokios vyrauja tradicijos, simboliai ir daugelis kt. išraiškos atributų;

2) paslėpta kultūra – gilesnių psichologinių veiksnių, vertybių ir lūkesčių rezultatas.

Ekspertai teigia, jog kooperatyvai savo vidinės kultūros neanalizuoja. Tačiau organizacijos kultūros analizės sudedamosios dalys atsispindi kooperatyvų veiklos analizėje.

**McKinsey 7 – S modelis.** McKinsey 7-S modelyje yra 7 tarpusavyje sąveikaujantys veiksniai (McKinsey 7S Framework, [http://university-essays.tripod.com/mckinsey\\_7s\\_framework.html](http://university-essays.tripod.com/mckinsey_7s_framework.html)): strategija, struktūra, sistema, bendros vertybės, įgūdžiai, stilius ir personalas.

Kooperatyvų ekspertai teigia, jog kooperatyvai analizuoja atskiras šio modelio sudedamąsias dalis.

Atlikus organizacijos išorės ir vidaus aplinkos analizę, galima išskirti **svarbiausius sėkmės veiksnius**. Svarbiausi sėkmės veiksniai yra tie, kurie nulemia organizacijos sėkmę rinkoje. Kad nustatyti organizacijos sėkmės veiksnius, analizuojamos trys pagrindinės sritys (Grant, 2008): klientai, konkurentai, organizacija (vidiniai veiksniai).

Ekspertai teigia, jog kooperatyvai svarbiausių sėkmės veiksnių taip pat raštiškai neišskiria, tačiau tiria, kas yra jų klientai, ko jie nori, taip pat, kas yra jų konkurentai ir kokie yra jų organizacijos ištekliai.

**SSGG analizė.** Užbaigus institucijos aplinkos ir vidaus veiksnių analizę, padaromos tam tikros išvados. Apibendrinami ir sujungiami šių analizių rezultatai naudojant SSGG (SWOT) analizę. Analizės matricą sudaro stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės. Strateginių išvadų (SSGG) analizės tikslas yra identifikuoti esmines institucijos problemas ir nustatyti tikslus. Be to, ji padeda suformuoti organizacijos įgaliojimus, misiją, kontroliuoti galimus scenarijus (Coulter, 2005).

Nustačius svarbiausius organizacijos strateginės situacijos aspektus, toliau jau galima suformuluoti specialias strategijų grupes:

- galimybių panaudojimo, remiantis turimais specifiniais sugebėjimais ir stipriosiomis organizacijos savybėmis;
- sugebėjimų bei stipriųjų savybių panaudojimo galimoms grėsmėms išvengti;
- geriausio silpnųjų savybių neutralizavimo, naudojantis atsirandančiomis galimybėmis;

- organizacijos silpnųjų savybių pašalinimo, galimų grėsmių poveikio minimizavimui.

Ekspertai teigia, jog paskutinį kartą LVKS darė rašytinę SSGG analizę prieš keturis metus, kuomet buvo kuriama strategija ateinantiems keturiems metams. Utenos RVK nefiksuoja kooperatyvo silpnųjų, stiprybių, galimybių ir grėsmių raštiškai, tačiau šios sritys yra analizuojamos, kuomet yra kuriami veiklos planai ir strategijos.

#### ***4.2.2. Utenos rajono vartotojų kooperatyvo strateginė atvejo analizė***

Aplinkos strateginei analizei atlikti pagal pasirinktus ir tinkamus kooperacijos specifikai metodus buvo pasirinktas Utenos RVK. Analizuojamas tik vienas kooperatyvas, kadangi visų Lietuvos vartotojų kooperatyvų situacija yra labai skirtinga. Tiriamas būtent šis kooperatyvas, todėl kad jis puikiai atspindi visų Lietuvos kooperatyvų specifika. Utenos kooperatyvui 2009 m. sausio 1 d. priklausė 27 parduotuvės (iš jų 7 maisto, 3 ne maisto ir 17 mišrių) su 7713 m<sup>2</sup> prekybos salės plotu, 2 visuomeninio maitinimo įmonės su 199 sėdimomis vietomis jose bei turgavietė. Šiame kooperatyve dirba 423 darbuotojai.

**PEST analizė. Politinė-teisinė aplinka.** Pagrindinis įstatymas, reglamentuojantis Lietuvos kooperatyvų veiklą yra LR Kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas, kurio bendrųjų nuostatų dalyje yra teigiama, kad „Lietuvos valstybė palaiko kooperatinį judėjimą, pripažįsta kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) svarbiausiu tikslu paslaugų teikimą savo nariams, skatina kooperatinių bendrovių veiklą, įteisina jų nepriklausomumą“ (Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas, 1993). Realiai Lietuvos kooperatyvai veikia tokiomis pačiomis sąlygomis kaip ir akcinės bendrovės. Kooperatyvams nėra taikomos jokios lengvatos ir išskirtinis dėmesys. Tačiau pastarojo, kaip teigia buvęs LVKS valdybos pirmininkas P. Šimanskas (2001), kooperacijai nereikia. Kooperatyvai tiesiog nori, kad jiems būtų sudarytos lygios veiklos sąlygos, padedamos išspręsti iškylančios problemos. Lietuvoje, P. Šimansko (2001) nuomone, dėmesys ir parama kooperacijos judėjimui yra per menkas. Daugelyje išsivysčiusių užsienio šalių į kooperacijos problemas yra žiūrima kaip į valstybės problemas.

Kadangi kooperatyvams galioja tokie patys įstatymai kaip ir akcinėm bendrovėm, jiems svarbūs yra ir alkoholio bei tabako įstatymų pakeitimai. Vienas iš tokių buvo 2006 m. birželio mėn. Antano Matulo Seimui pateiktas Alkoholio kontrolės įstatymo projektas. Šiame projekte yra pasiūlyti kooperacijos prekybai labai nepalankūs straipsnių pakeitimai, tarp kurių yra naujas alkoholinių gėrimų parduotuvės apibrėžimas – „alkoholinių gėrimų prekybos įmonė ar skyrius – tai įrengta atskira prekybos vieta, kurioje parduodamų prekių asortimentą sudaro tik alkoholiniai gėrimai arba alkoholiniai gėrimai ir lydimojo asortimento prekės (nealkoholiniai gėrimai, sultys, butelių atidarymo ir uždarymo įrankiai, pakuotės buteliams, taurės, stiklinės, tabako gaminiai, degtukai ir žiebtuvėliai)“

(Alkoholio kontrolės įstatymo projektas, 2009). Kadangi kooperatyvai prekiauja alkoholiniais gėrimais tose pačiose parduotuvėse kaip ir maisto produktais, jiems būtų labai sunku ar net kai kuriems rajonams visai neįmanoma pertvarkyti parduotuves, kad jos atitiktų šį reikalavimą. Tai pat yra parengti ir įrengimo bei vietos reikalavimai toms atskiroms alkoholinių gėrimų parduotuvėms ar skyriams: specializuota alkoholinių gėrimų prekybos įmonė ar skyrius turi turėti atskirą įėjimą, turi būti visiškai izoliuota nuo gyvenamųjų ar kitų patalpų, nesusijusių su prekių pardavimo organizavimu ar jų sandėliavimu, virš prekystalio turi būti įrengta skaitmeninio vaizdo įrašymo sistema, nepertraukiamai veikianti tuo metu, kai vyksta prekyba. Įrašai turi būti saugomi. O kas kooperacijai yra labai svarbu - specializuota alkoholinių gėrimų prekybos įmonė ar skyrius negali būti įrengtas mažesniu kaip 200 m atstumu iki laisvės atėmimo, karinių ir sukarintos tarnybos, policijos ir kitų statutinių, sveikatos priežiūros, ugdymo įstaigų ar maldos namų. Kadangi daugelis kooperatyvų parduotuvių tradiciškai yra įsikūrusios šalia bažnyčių, sveikatos namų ar kt. įstaigų t.y. miestelių ir kaimų centruose, o alkoholio prekyba visoje kooperacijos apyvarčioje sudaro beveik 19 proc., šis draudimas ženkliai sumažintų kooperatyvų apyvartas, o kai kuriems silpnesniems kooperatyvams galėtų būti ir pražūtingas.

Svarbu teisinis aplinkos aspektas yra tai, kad didžioji dalis kooperatyvų neturi nuosavybės teisė į žemę, ant kurios stovi jų pastatai. Kooperatyvai moka nuomos mokestį už šią žemę valstybei. Tik visai neseniai kai kurios savivaldybės pradėjo leisti kooperatyvams išsipirkti žemę po jų pastatais. Keletas kooperatyvų jau pasinaudojo šia galimybe.

Tačiau paminėtinos ir keletas lobizmo būdu pasiektų lengvatų Lietuvos vartotojų kooperatyvams. 2000 – 2001 m. buvo priimtos LR Kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymo 7 straipsnio pataisos, kurios leido kooperatyvams kooperatinės bendrovės įstatuose nustatyta tvarka pagal sutartį skolintis lėšų iš savo narių, už susidariusias skolas atsiskaityti su valstybe savo turtu. Didelių pastangų dėka buvo sumažintas mokestis už licenzijas verstis alkoholio prekyba.

**Ekonominė makroaplinka.** Beveik visus Lietuvos ekonominius rodiklius veikia šalyje vyraujanti ekonominė krizė. Ši bauginanti situacija, kaip teigiama 2008 m. LVKS valdybos ataskaitoje, iš dalies turėjo įtakos 2008 metų ūkinės veiklos rezultatams. 2009 m. situacija dar labiau pablogėjo. Ženkliai sumažėjo eksportas. Per dešimt šių metų mėnesių, palyginti su pernai, Lietuvos eksportas sumažėjo 31 proc. taigi sumažėjo ir Lietuvos kooperatyvų eksportuojamos produkcijos dalis (Eksportas, eliminavus sezonų įtaką, LR Statistikos departamentas). Sugriežtėjo bankų paskolų politika bei išaugo palūkanų norma. Taip pat ir didėjantis nedarbas (šiuo metu jis siekia 13,8 proc.), pastebimai sumažėjusi gyventojų perkamoji galia, padėję mokesčiai (PVM – iki 21 proc., pelno mokestis, mokestis už elektrą, kurą ir pan.) ir kt. veiksniai veikia ir kooperacinę sistemą (Darbo rinkos tendencijos, LR Darbo birža).

Vieni svarbiausių ekonominių aspektų, kurie įtakoja kooperacijos verslą – yra bedarbystė kaime, gyventojų perkamosios galios mažėjimas, bei bankų paskolų politika.

Bedarbystė kaime nuo 2009 metų pradžios išaugo dvigubai (Bedarbių skaičius, LR Statistikos departamentas). Kadangi kooperatyvai orientuojasi į mažas ir vidutines pajamas gaunančius gyventojus bet kokie mokesčių pakėlimai ar darbo netekimas suduoda labai skaudų smūgį jų pajamoms. Kaip to pasekmė, šie gyventojai perka mažiau ir vartoja mažiau.

Paskolų ėmimas iš bankų labai svarbus ir kooperacijai, kuo nepalankesnis ar sunkesnis tampa skolinimasis, tuo labiau nuo to kenčia pačių kooperatyvų veikla, netenkama galimybės pasiskolintų pinigų investuoti į technologijų atnaujinimą ar net skirti kooperatyvo finansinės padėties pagerinimui. Utenos RVK bankų paskolų politika nėra labai svarbi, kadangi jie turi sukaupe nemažai savo kapitalo. Jiems labiausiai rūpi šiandieninėje situacijoje saugiai savo sukauptus pinigus išlaikyti banke ir neprarasti jų. Tad jiems svarbus kitas ekonomikos aplinkos veiksnys – kad bankai būtų stabilūs ir nebankrutuotų.

**Socialinė-kultūrinė aplinka.** Lietuvoje yra susiformavęs gana neigiamas kooperacijos įvaizdis. Žmonių nuomonę apie kooperatyvus labai paveikė sovietmečiu vykdoma kolūkių politika. Tuomet buvo laužoma kooperacijos koncepcija, pažeidžiami esminiai kooperacijos principai: kooperatyvai buvo skirti ne tarnauti savo nariams, o vykdyti valstybės planinę politiką, naudojamas priverstinis žmonių būrimas į kooperatyvus už tam tikras paslaugas ir kt. Taigi visa tai giliai išliko tos kartos žmonių sąmonėje ir kooperaciją padarė gana atgrasia. Tuo galima paaiškinti ir menką esamų narių motyvaciją ir domėjimąsi kooperatine veikla bei naujų narių pritraukimo problemas.

Kooperacijos istorinio formavimosi nuoseklumo nebuvimas, bei įstatymų netobulumas privedė prie kooperatinės nuosavybės negerbimo. Aiškiausi pavyzdžiai yra tai, kad daugelyje rajonų kooperatinės bendrovės yra reorganizuojamos į uždarąsias akcines bendroves. Po tokios reorganizacijos yra prarandama pagrindinė kooperatyvų idėja, paminami visi kooperacijos principai. Taigi dėl pačių žmonių mentaliteto Lietuvoje yra prarandama ši unikali verslo forma.

**Technologinė aplinka.** Naujos ir modernios technologijos leidžia efektyvinti mažmeninę prekybą. Kiekvienai įmonei svarbu neatsilikti nuo naujovių, naujausios informacijos ir atradimų. Tačiau naujausioms technologijoms ir kompiuterinėms sistemoms reikia didžiulių investicijų. Vartotojų kooperacijos parduotuvėms, kuriose nėra įvesta kiekinė prekių apskaita, sunku efektyviai valdyti savo prekių likučius, beveik neįmanoma sužinoti, kurios prekės yra paklausios, o kurios nelabai mėgstamos. Ir svarbiausia – labai sunku kontroliuoti pardavėjų piktnaudžiavimo atvejus. Naujos technologijos, tokios kaip naujausi šaldytuvai, įvairi gamybos įmonių technika ir kt. leidžia sumažinti einamąsias kooperatyvų išlaidas bei gaminti konkurencingą prekę.

Galima išskirti dar ir **demografinę** kooperatyvų aplinką. Ši aplinka apima gyventojų skaičiaus kitimo tendencijas, geografinį gyventojų pasiskirstymą, išsilavinimą, amžių, migraciją ir pan. Lietuvoje mažėja gyventojų populiacija. Tai lemia įvairios priežastys: gyventojų senėjimas, intensyvi emigracija ir pan. Kadangi pagrindinis kooperatyvų verslas yra kaimuose ir mažuose miesteliuose,

reikia pažymėti, kad kaimuose, pagal Statistikos departamento pateikiamus duomenis, gyventojų nuo 2000 iki 2008 m. sumažėjo 41,5 tūkst., t.y. 3,6 proc. (Kaimo gyventojų skaičius, LR Statistikos departamentas). Taigi kasmet prarandama ženkliai rinkos dalis. Taip pat labai svarbus gyventojų senėjimo tendencija Lietuvoje - pagal Statistikos departamento duomenis – demografinis senėjimo koeficientas<sup>4</sup> kasmet didėja (2005 m. jis buvo 118, o 2009 m. jis pasiekė 137) (Demografinis senatvės koeficientas, LR Statistikos departamentas). Tai reiškia, jog mažėja potencialių darbuotojų ir vienam darbuotojui reikia išlaikyti daug daugiau pensininkų.

Gyventojų emigracija taip pat įtakoja kooperatyvų veiklą, kadangi išvyksta potencialūs pirkėjai, bei jauni, išsilavinę žmonės, kurie galėtų stiprinti ir plėtoti kooperaciją. Pagal statistikos departamento duomenis, nuo 2000 m. emigracija išaugo nuo 7,2 tūkst. iki 17,0 tūkst. gyventojų, t.y. 42 proc. (Tarptautinė gyventojų migracija, LR Statistikos departamentas).

Be to, Lietuvos kaimo gyventojų tankumas yra gana mažas, tai apsunkina jų aprūpinimą prekėmis.

**Porterio 5 jėgų modelis. Tiekėjų derėjimosi galia.** Vienas iš tarptautinių kooperacijos principų teigia, jog kooperatyvai tarpusavyje turi bendradarbiauti. Visi Lietuvos vartotojų kooperatyvai, vykdydami bendrą veiklą, gali stiprinti savo konkurencingumą ir pozicijas rinkoje. Tačiau didelė Lietuvos kooperatyvų sąjungos problema – mažas integruotumas. Kaip jau buvo minėta anksčiau, Lietuvos vartotojų kooperatyvai neturi bendros prekių aprūpinimo sistemos. Šios sistemos įdiegimas yra labai didelis darbas, tačiau jį apsunkina tai, kad kai kurie patys kooperatyvai nenori priklausyti bendrai sistemai.

Utenos rajono vartotojų kooperatyvas prekėmis apsirūpinta per UAB „Aibė“ grupę, kuri yra didžiausia pagal parduotuvių skaičių mažmeninės prekybos grupė Baltijos šalyse. Kooperatyvas bendradarbiauja ir su kitais pavieniais tiekėjais. Kiti stambiausi tiekėjai yra UAB „Švyturys-Utenos alus“, UAB „Sanitex“, UAB „Rokiškio pienas“, UAB „Jara“, UAB „Biovela“ ir kt. Nors per UAB „Aibė“ tinklą prekės gaunamos patraukliomis kainomis, nes šis tinklas yra labai didelis, apimantis ne tik kai kuriuos kooperatyvus, bet ir daugelį kitų parduotuvių, ir tiekėjai turi mažesnę derėjimosi galią, tačiau pinigai, kurie galėtų būti sumokami pačių kooperatyvų didmeninei sistemai ir pasilikti kooperacijoje, iškeliauja į kitas rankas. Tad didinant kooperacijos konkurencingumą, būtina apsvarstyti šį svarbų aspektą ir sukurti visai kooperacijai bendrą prekių apsirūpinimo tinklą. Taigi integracijos tarp kooperatyvų stiprinimas yra būtinas.

Utenos RVK ekspertas teigia, jog kooperatyvo parduotuvėse yra parduodama kai kurių tiekėjų prekių, kurių yra neįmanoma pakeisti ar atsisakyti. Tokie tiekėjai yra: AB „Kraft Food Lietuva“, UAB „Švyturys - Utenos alus“, AB „Stumbras“, UAB „Philip Morris“ ir kt. Lietuvos rinkos lyderiai. Šie

<sup>4</sup> Demografinės senatvės koeficientas – pagyvenusių (60 metų ir vyresnio amžiaus) žmonių skaičius, tenkantis šimtui vaikų iki 15 metų amžiaus (Lietuvos regionų portretas // Sąvokų žodynelis).

tiekejai turi labai didelę derėjimosi galią ir kooperatyvui labai sunku su jais derėtis. Tačiau Utenos kooperatyvui padeda tai, kad jis priklauso didmeninės prekybos tinklui „Aibė“, kuris ir derasi su didžiausiais tiekėjais dėl prekių ir produktų kainų bei nuolaidų.

Lietuvos kooperacijoje situacija panaši. Esant decentralizuotai prekių pirkimo sistemai, pasireiškia tam tikras gamintojų ir privačių didmenininkų diktatas vartotojų kooperatyvams, ypač smulkesniems ir finansiškai silpnesniems. Pastarieji, nepriklausantys jokiam prekių apsirūpinimo tinklui, negali daryti beveik jokios įtakos prekių asortimentui, kainoms ar tiekimo sąlygoms. Be to daugeliu atveju, iš tiekėjų dėl mažos užsakymų apimties, negaunama kainos nuolaida.

**Esančių kooperatyvų konkurentų grėsmė.** Jei žvelgsim į bendrą kooperatyvų vaizdą, tuomet galima teigti, jog Lietuvos kooperatyvai konkurentų turi ne tik maisto produktų srityje, kadangi kooperatyvų veikla yra diferencijuota. Kai kuriuose rajonuose veikia ir duonos kepyklos, valgyklos, kailinių žvėrelių ferma, sveikatingumo centras ir poilsio namai. Taigi jie savo ruožtu turi atitinkamų veiklų konkurentus. Tačiau visose srityse konkurencija yra gana aštri, kooperatyvams reikia labai stengtis ir ieškoti būdų kaip atsilaikyti ir neprarasti savo pozicijų. Kooperatyvai turi nuolat stebėti konkurentus ir visuomet turėti pačią naujausią informaciją. Tai yra sunku padaryti, kadangi daugelis rajonų kooperatyvų yra gana silpni finansiškai, jiems trūksta lėšų investicijoms, o kartais ir geros vadybos. Svarbus ir tas aspektas, jog norint sumažinti tiesioginių konkurentų poveikį, vartotojų kooperatyvams reikia stengtis kuo labiau įtraukti savo narius į veiklą, skatinti juos didinti apyvartą su kooperatyvais, t.y. suteikti nariams realią naudą, būti kooperatyvo nariais.

Svarbu ir tai, kad kai kurie Lietuvos kooperatyvai konkuruoja ne tik su kitų verslo formų įmonėmis, bet ir su kitais kooperatyvais. Pavyzdžiui, Šakiuose esanti UAB „Gulbelė“ konkuruoja su kitu Šakių raj. kooperatyvu UAB „Šakių Nemunas“. Tokių pavyzdžių galima rasti ir kituose rajonuose. Pasireiškianti vidinė konkurencija rodo, jog kooperacijos sistema nėra tobula ir joje reikia daryti pakeitimus. Vienas iš tokių pakeitimų galėtų būti mažų kooperatyvų jungimas į didesnius, konkurencingesnius kooperatyvus.

Utenos RVK pagrindiniai konkurentai yra stambieji prekybos centrai: „IKI“, „RIMI“, „Norfa“, „MAXIMA“ bei įsteigtos privačios parduotuvės, tačiau jų nėra daug, ir jos yra gana silpnos. Kiekvienas konkurentas yra stebimas, sekamas ir yra reaguojama į jų veiksmus. Kaip teigia Utenos RVK ekspertas, į prekybos tinklą „Norfa“ yra žiūrima kaip į mažų kainų lyderę. Jų šių metų strategija yra pagrįsta prekiavimu žemesnėmis nei tinklinėmis kainomis, t.y. jie negauna jokio pelno, netgi dirba nuostolingai. Utenos kooperatyvas labai didelį dėmesį skiria tinklui „MAXIMA“. Į šį prekybos tinklą žiūrima kaip į naujovių, akcijų lyderį. Jie dažnai patys atsiveža pigių kinietišκών pramoninių prekių ir parduoda jas taikydami didžiules nuolaidas. Tokios prekės vidutinės ir mažas kainas gaunantiems asmenims yra įdomios, nors ir nėra kokybiškos. Taip pat jie atsiveža išskirtinių rūšių alkoholinių gėrimų, kurių niekur kitur Lietuvoje nėra parduodama, bei tam tikrų rūšių maisto prekių, kurių netiekia



didmenininkai arba tiekia aukštesnėmis kainomis. „IKI“ ir „RIMI“ prekybos centrai yra stebimi, tačiau jie, dažniausiai, niekuo neišsiskiria. Taigi konkurencija Utenos rajone yra iš tiesų labai didelė. Todėl Utenos kooperatyvas turi nuolat stebėti konkurentus, kad neprarastų užimamos rinkos dalies.

**Naujų konkurentų grėsmė.** Potencialiais Utenos RVK konkurentais galima būtų laikyti visas į rajono rinką besiskverbiančius prekybos centrus ar privačias įmones. Tačiau įėjimo į Utenos miesto rinką barjerai yra gana dideli, kadangi rinką yra pasiskirstę didieji prekybos centrai. Tačiau ir Utenos RVK valdo gana reikšmingą rajono mažmeninės rinkos dalį – apie 25 proc.

**Klientų derėjimosi galia.** Utenos RVK klientai – fiziniai ir juridiniai asmenys, kurie dar gali būti suskirstyti pagal tai, ar jie yra kooperatyvo nariai, ar ne. Didžiausią dalį klientų sudaro vidutinės ir mažas pajamas turintys kaimo bei rajono gyventojai bei sezono metu, pailsėti prie ežerų atvykstantys poilsiautojai. Utenos kooperatyvas orientuojasi į pagrindinių žmogaus poreikių patenkinimą. Kooperatyvo klientai gali už palyginti nedidelę kainą įsigyti maisto, kasdieninės paklausos ne maisto prekių, pasinaudoti visuomeninio maitinimo paslaugomis. Siekiant konkurencinėje kovoje neprarasti potencialių pirkėjų, palaikyti ryšį su jais, kooperatyvas taiko įvairias priemones: mažina kainas, rengia įvairias akcijas, taiko lanksčią nuolaidų kortelių sistemą (kortelė suteikia iki 5 proc. nuolaidą).

Didelis kooperacijos pranašumas prieš kitas verslo formas yra tai, kad kooperatyvų nariai yra potencialūs nuolatiniai klientai. Tačiau narių gretas reikia gausinti ir svarbiausia – juos motyvuoti pirkti būtent kooperatyvų parduotuvėse, o ne didžiuosiuose, konkurentams priklausančiuose, prekybos centruose. Viena iš narų skatinimo priemonių, kuri yra taikoma Utenos kooperatyve, yra metinės pelno dalies (dividendų) proporcingos narių pajaus dydžiui mokėjimas. Utenos RVK savo nariam kiekvienais metais priskaičiuoja ir išmoka 10 proc. nuo jų turimo pajaus. Taikant nuolaidas pirkiniams nariai šiame kooperatyve nėra išskiriami iš visų klientų tarpo.

Utenos kooperatyvas klientus stengiasi pritraukti dalinai kitokiu prekių asortimentu nei siūlo didieji prekybos centrai. Šis asortimentas ypatingas tuo, jog kooperatyvai prekiauja kai kurių smulkių tiekėjų produktais, kurie dėl savo apimčių, blogų atsiskaitymo sąlygų ar terminų, ar logistikos galimybių nebūvimo aprūpinti visą Lietuvą, nebendradarbiauja su didžiausiais prekybos centrais.

Taip pat kooperatyvas savo didžiuosiuose parduotuvėse turi gamybos barus, kuriuose yra gaminamos mišrainės, kepami įvairūs kepsniai ir ruošiamas kt. patiekalai. Šių patiekalų išskirtinumas yra tas, kad jie gaminami pagal naminio maisto receptus. Maistas, pagamintas kooperatyvo parduotuvėse iš esmės skiriasi nuo maisto, pardavinėjamo didžiuosiuose prekybos centruose. Be to, labai svarbus veiksnys yra tai, kad visi patiekalai ir mišrainės yra gaminamos vietoje, tą pačią dieną, o didieji prekybos centrai, dažnai savo pagamintą maistą paskirsto iš vieno miesto per visą Lietuvą. Taigi Utenos kooperatyvo gaminamo maisto tiek išvaizda, tiek skonis, tiek šviežumas yra pranašesni už konkurentų.

Taip pat paminėtinas yra kooperatyvo parduotuvės pardavėjo ir pirkėjo artumas. Tai ypač pasireiškia kaime, kur žmonės vieni kitus puikiai pažįsta. Tuomet atsiranda ypatingas santykis, socialinis bendravimas. Į kaimų kooperatyvų parduotuves žmonės ateina ne tik maisto nusipirkti, jie čia gali ir komunalinius mokesčius susimokėti, ir nemokamai prisegti skelbimą skelbimų lentoje, susitikti pažįstamus, pasinaudoti internetu, paskambinti telefonu, bei kas dar labai svarbu - gali priduoti pieną ir gauti pinigus už jį. Teikdama įvairias paslaugas kooperacija priartėja prie pirkėjo, paprasto kaimo žmogaus. Šį betarpišką bendravimą tarp kliento ir pardavėjo irgi galima laikyti kooperatinių parduotuvių pranašumu prieš didžiąsias prekybos centrų parduotuves, kurios yra labai modernios, jose būna didesnis prekių pasirinkimas, tačiau bendravimo ir socialinio ryšio su klientais jose nėra ir jis negali būti taip lengvai sukurtas.

Klientų derėjimosi galia yra gana didelė, kadangi didžiąją dalį klientų sudaro mažas ir vidutines pajamas gaunantys žmonės, o jie yra labai jautrūs kainai. Tad ir Utenos kooperatyvas, norėdamas išlaikyti klientus, turi siūlyti mažesnes ar bent panašias kainas kaip ir konkurentai.

**Pakaitalų grėsmė** yra svarbi tik tose veiklose, kurios gamina vieną ar kelis produktus, pvz.: duonos kepyklose, UAB „Lietuviško midaus“ įmonėje ir pan. Tačiau kooperatyvai išsamesnės analizės šioje srityje nedaro.

**Suinteresuotų grupių analizė.** Konkurentų ir klientų analizė yra pateikta atitinkamai 72 p. ir 74 p. Bankai Utenos RVK yra svarbūs dėl indėlių palūkanų normos lygio, kadangi Utenos kooperatyvas turi 8 mln. laisvų lėšų, ir jiems rūpi tik tai, kaip šiuos pinigus saugiai išlaikyti, bei gauti palūkanas už indėlių laikymą. Bankų paskolos šiam kooperatyvui nėra svarbios, kadangi jie turi daugiau lėšų negu jiems reikia apyvartai palaikyti.

Valstybės politika taip pat paliečia kooperatyvą per priimamus įstatymus, kurie įtakoja jo veiklą, per mokesčių sistemas ir įvairius apribojimus verslui.

Darbuotojai taip pat Utenos RVK suinteresuota grupė, kuri turi įtakos kooperatyvo verslui. Darbuotojų analizė yra pateikta 81-82 p.

**Konkurentų profiliavimas.** Šią analizę Utenos RVK atlieka pažymėdami svarbiausius konkurentus ir tai, kuo jie išsiskiria. Konkurentų analizė jau buvo atlikta 72-73 p.

**Ilgalaikių konkurencinių pranašumų analizė.** Kiekvienas kooperatyvas analizuoja, kuo jis yra patrauklesnis nei konkurentai. Svarbiausias ilgalaikis konkurencinis kooperatyvų pranašumas, kurį išskiria ekspertai, yra tai, kad dauguma kooperatyvų parduotuvių nuo seno yra strategiškai gerosiose ir patogiose vietose. Kaimuose ir miesteliuose kooperatyvų parduotuvės yra centruose, šalia mokyklų ir bažnyčių. Antras konkurencinis pranašumas – tai prekyba kaimuose. Čia kooperatyvo konkurentai, tokie kaip didieji prekybos centrai, nevykdo savo veiklos dėl mažų prekybos apimčių. Trečias ilgalaikis konkurencinis pranašumas tas, kad su kooperatyvais dirba smulkūs tiekėjai, kurie gamina kokybišką ir išskirtinę produkciją, tačiau dėl savo gamybos apimčių, atsiskaitymo laikotarpių ar kitų

dalykų, neteikia šios produkcijos didiesiems prekybos tinklams. Tad kooperatyvų parduotuvėse galima rasti išskirtinių produktų. Taip pat labai svarbus konkurencinis pranašumas yra tai, kad ypač kaime, kooperatyvo parduotuvėse yra daug glaudesnis ryšys tarp pirkėjo ir pardavėjo. Pardavėja dažnai visus pažįsta. Pirkėjas gauna ne tik prekes, bet ir socialinį pabendravimą, moralinę naudą, kartais patarimą ar net papildomą paslaugą. Taip pat prie konkurencinių pranašumų reiktų paminėti kooperatyvų vardo aspektą. Turima omeny tai, kad dažnai kooperatyvas, ypač kaimuose, yra tapatinamas su valstybine įmone, o kooperatyvo parduotuvė su valstybine, kurioje žmogus tiki, jog jis nebus apgautas. Tad žmonių pasitikėjimas yra didesnis. Taip pat ne mažiau svarbus ilgalaikis kooperacijos konkurencinis pranašumas yra gamybos technologijų išmanymas, būtent seniausių gaminių receptų išlaikymas.

Taigi kooperacija turi daug konkurencinių pranašumų, tik reikia juos mokėti tinkamai pateikti bei puoselėti ir akylai saugoti.

**Konkurencijos agresyvumo analizė.** Utenos RVK nuolat stebi konkurentų siūlomas produktų kainas. Kaupia informaciją apie konkurentų strategijas, tikslus ir ateities žingsnius iš žiniasklaidos, televizijos. Specialių šnipinėjimo ar agentų siuntimo į konkurentų įmones kooperatyvai nevykdo. Dažniausiai kooperatyvai užima gynybos poziciją.

**Rinkos segmentacija.** Rinką Utenos rajono vartotojų kooperatyvas analizuoja pagal klientus. Taigi platesnė rinkos segmentacija yra pateikta 73 p.

**Klientų profiliavimas.** Dažniausiai parduotuvėse parduodama produkcija yra diferencijuojama pagal geografinį kriterijų, t.y. orientuojamasi, šalia kokių objektų yra parduotuvė. Jei parduotuvė yra prie mokyklos, jos pagrindiniai lankytojai bus mokiniai, tad ir yra siūlomas įvairių produktų ir prekių paketas, kuris daugiausiai yra sudarytas būtent pagal jų poreikius ir lūkesčius. Taip pat Utenos RVK yra diferencijuotas prekių paketas kaimui ir miestui. Kaip teigia Utenos RVK ekspertas: „juk kaimo ir miesto žmogaus poreikiai skiriasi“. Kaimo parduotuvėse be maisto ir pramoninių prekių, parduodama dar ir tai, ko labiausiai reikia kaimo gyventojui, tai pvz.: grandinės gyvuliam, kibirai, specialūs pašarai paukščiams ar kitiems gyvūnams ir pan. Šių prekių mieste nereikia, todėl jų ir nėra pateikiama prekių asortimente.

Taip pat visas prekių paketas yra skirtas, kaip jau ir buvo minėta, vidutines ir žemesnes pajamas gaunantiems gyventojams. Taigi didžiąją dalį prekių sudaro pigios, kiek leidžia kaina, kokybiškos prekės.

Tad galima tvirtai teigti, kad kooperatyvai orientuojasi į diferencijuotą rinką.

**Bendravimo su klientais analizė.** Bendravimas su klientais kooperatyvuose vyksta. Pagrindinis bendravimas vykdomas per reklamą. Informacija apie kooperatyvų parduotuvėse vystančias akcijas ir nuolaidas klientai gauna iš reklaminių lankstinukų, kuriuos galima rasti parduotuvėse, internete be to jie dar yra platinami ir paštu. Reklaminiai stendai stovi parduotuvėse, parduotuvių vitrinose. Taip pat kooperatyvai reklamuoja vietiniuose rajonų laikraščiuose ir per vietinius radijus. Kartais yra

užsakomi straipsniai apie kooperacijos veiklą „Verslo žiniuose“ arba „Valstiečių laikraštyje“, pateikiamos metinės kooperacijos veiklos ataskaitos. Taip vyksta gyventojų švietimas apie šios unikalios verslo formos egzistavimą. Tačiau pastarųjų priemonių yra mažai, o užsakomieji straipsniai pasirodo per retai, kad žmonės gautų pakankamai informacijos apie kooperatyvus.

**Pažeidžiamumo (jautrumo) analizė.** Pagrindinis verslo elementas, kurio netekimas sukeltų rimtų problemų kooperatyvams – tai savo parduotuvių miestelių ir bažnytkaimių centruose praradimas. Kaip jau buvo pažymėta anksčiau, tai yra kone svarbiausias ilgalaikis kooperatyvų konkurencinis pranašumas, kurį jie turi saugoti ir puoselėti.

**Strateginės pozicijos ir veiksmų vystymo (SPACE) metodas.** Įvertinus kooperatyvo veiklą, galima teigti, jog vidutinis Lietuvos kooperatyvas užima konservatyvią strateginę poziciją, t.y. vidutinis Lietuvos kooperatyvas efektyviai nepanaudoja savo turimų konkurencinių pranašumų, egzistuoja technologiškai stabilioje aplinkoje, tačiau jo finansinis pajėgumas ir užimama rinkos dalis vis mažėja.

Šiek tiek kitokia situacija gali būti su Utenos RVK. Pagal metinėse ataskaitose pateikiamus duomenis, šis kooperatyvas vykdo agresyvią strategiją Utenos rajone, t.y. šis kooperatyvas yra finansiškai stabilus, gana gerai išnaudoja savo turimus konkurencinius pranašumus ir veikia gana stabilioje aplinkoje.

**Produktų portfelio analizė.** Remiantis 2007-2008 m. LVKS veiklos ataskaitų duomenimis ir bendrosiomis šakos vystymosi tendencijomis, galima pavaizduoti kooperatyvų verslo vienetų padėtį (žr. 9 pav.).

Greitas rinkos augimas		
Lėtas rinkos augimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lietuviškas midus</li> <li>• Kretingos žvėrininkystės ūkis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sultys, konservai</li> <li>• Maitinimo įmonės</li> <li>• Didmeninė prekyba</li> <li>• Duonos produkcija</li> <li>• Maisto prekių parduotuvės</li> </ul>
	Didelė santykinė rinkos dalis	Maža santykinė rinkos dalis

9 pav. Lietuvos kooperatyvų veiklą matrica pagal produktų portfelio analizę

Taigi iš paveikslėlio matoma, kad kooperatyvai neturi nei vienos verslo srities - „žvaigždės“, kuri užtikrintų organizacijos augimo galimybes ir teiktų didelį pelną ar „probleminių vaikų“, kurie žadėtų

didelį pelną ateityje. Didžiąją dalį verslo sričių sudaro mažą santykinę rinkos dalį turinčios įmonės ir kooperatyvai, priklausantys lėtam rinkos augimui. Taigi šios veiklos reikalauja investicijų ir efektyvesnės vadybos, naujoviškų ir kardinalių sprendimų, jei norima, kad jos ateityje užimtų didelę rinkos dalį greitai augančiose rinkose.

Utenos RVK situacija yra šiek tiek kitokia. Jų parduotuvės užima sąlyginai didelę rinkos dalį Utenos rajone (apie 25 proc. rinkos), tačiau lėtai auga ir vystosi, taigi priklauso lėtai augančioms rinkoms. Jei žvelgtume į parduotuvių skaičiaus statistiką, tai matoma parduotuvių mažėjimo tendencija (žr. 4 lent.).

**4 lentelė. Utenos RVK parduotuvių skaičiaus ir ploto 2000 – 2008 m. dinamika**

Metai	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Parduotuvių skaičius</b>	36	35	ND	31	29	29	28	27	27
<b>Parduotuvių plotas m<sup>2</sup></b>	6096	7391	ND	7095	6972	7985	7786	7713	7713

Šaltinis: sudaryta pagal KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ 2000-2008 m. ūkinės veiklos rodiklius

Tačiau to negalima laikyti kaip neigiamo veiksnio. Prekybos tinklas efektyvinamas ir matoma, jog bendras parduotuvių plotas, lyginant su 2000 m. yra žymiai padidėjęs. Tai reiškia, kad yra kuriamos didesnės, erdvesnės ir didesnį prekių asortimentą turinčios parduotuvės.

Taigi ši verslo sritis reikalauja mažai investicijų, tačiau teikia didelę naudą. O turimas visuomeninio maitinimo įmones galima priskirti prie mažą rinkos dalį turinčių ir lėtai augančių rinkų, kadangi nuo 2003 m. jų skaičius (2) ir sėdimų vietų skaičius jose nepakito.

**Kainodaros analizė.** Kooperatyvai vykdo planinę kainodarą. Prekių kainos daugiausiai priklauso nuo konkurentų analogiškų prekių kainų, tačiau, kaip teigia ekspertai iš Utenos RVK, jų kooperatyvas aklaui nekopijuoja konkurentų prekių kainų, ir nepardavinėja prekių mažesniais kainomis, nei jas pirkto. Yra atsižvelgiama ir į kooperatyvo sąnaudas. Blogiausia situacija, kuri yra toleruojama – tai nulinis prekių antkainis. Kaip teigia ekspertai, didieji prekybos centrai gali pardavinėti kai kurias prekes žemesniais kainomis, nes jie gauna didesnes nuolaidas iš tiekėjų. Bet Utenos kooperatyvas ieško kitų prekių grupių, kurioms jis gali padaryti didesnę nuolaidą ir taip neprarasti klientų.

**Pridėtinės vertės analizė.** Kooperatyvuose pagrindine pridėtine verte yra laikomas pelnas, investicijos, žmogiškasis kapitalas bei kooperatyvo turtas. Ekspertų nuomone, jei pelnas yra naudojamas ir investicijoms, tuomet jis sukuria didesnį organizacijos turtą. Gaunama apyvarta yra skaidoma pagal prekių grupes, matoma, kokios prekių grupės yra perkamos daugiausiai, o kurios labai mažai. Investicijos taip pat išskaidomos į: investicijas prekybai, maisto produktų gamybai ir kitoms veiklos šakoms. Skiriama ir investicijų paskirtis. Utenos RVK 2008 m. investicijoms skyrė beveik 800 tūkst. Lt. Investuoti pinigai padidino kooperatyvo pridėtinę vertę.

Darbuotojų apmokymas taip pat sukuria ilgai išliekančią organizacijos pridėtinę vertę. Kaip ir pastatai ar organizacijos turtas bei kapitalas, kuris be abejonės, padaro organizaciją vertingesnę.

**Vertės grandinė ir vertės sistema.** Pirminėje veikloje Utenos rajono vartotojų kooperatyve yra analizuojama: įėjimo logistika (elektros energijos suvartojimo, komunalinių aptarnavimų, šiluminės energijos, transporto, automobilių remonto sąnaudos, tiekėjų siūlomos produkcijos kaina ir kokybė bei kt. aspektai), gamyba (produkcijos kokybė, populiarumas, patrauklumas, skonis ir pan.), išėjimo logistika (prekių pristatymo ir paskirstymo sąnaudos, pateikimas, prekių diferencijavimas, paklausumas ir pan.), rinkodara (išlaidos reklamai, reklamos pasiteisinimas, reklamų tekstas, akcijos ir pan.), aptarnavimo sritis (tiriamas pardavėjų ir pirkėjų santykis, papildomos paslaugos, kurios yra teikiamos parduotuvėse, visuomeninio maitinimo įmonių darbas).

Palaikančios veiklos. Tiriama infrastruktūra, apimanti bendrą kooperatyvo valdymą (strategijos ir strateginių planų rengimą, prognozavimą, finansinę apskaitą ir pan.). Žmonių išteklių valdymas apima darbuotojų priėmimą, apmokymą, skatinimą, kvalifikacijos kėlimą ir kt. Tyrimai, technologijos ir sistemų vystymas. Šioje srityje kooperatyvas tiria klientų poreikius, yra įdiegę kiekinę prekių apskaitą, nuolat atnaujina kompiuterinę įrangą ir taiko naujas technologijas. Tiekimo srityje yra labai svarbus „Aibės“ tinklas, kadangi būtent jis aprūpina Utenos kooperatyvą prekėmis.

Dėl ribotos šio magistrinio apimties, Utenos RVK nėra analizuojamas pagal vertės grandinės analizės metodą.

**Išlaidų mažinimo analizė.** Išlaidų mažinimo analizė – kooperatyvams viena iš svarbiausių užduočių, ypač dabartiniu metu, kuomet rinkoje vyrauja krizė, yra kritusios apyvartų apimtys, padidėję išlaidos dėl elektros, kuro, šiluminės energijos pabrangimo ir padidėjusių mokesčių. Kadangi dabar kooperatyvams prekių apyvartas padidinti yra labai sunku, pagrindinis dėmesys skiriamas sąnaudų optimizavimui. Kad veiklos sąnaudos būtų optimizuotos, yra limituojamos įvairios išlaidos: telefoniniai pokalbiai, benzinas, pakavimo medžiagų naudojimas, elektra ir kt. Parduotuvių vedėjos savo ruožtu yra suinteresuotos neviršyti limitų, kadangi jei parduotuvė veikia pagal planą, joms yra mokamos premijos. Tačiau jei yra viršijami planai, vedėjos netenka dalies atlyginimo.

Sąnaudos yra fiksuojamos kas ketvirtį, pusmetį, metus ir yra lyginamos su prieš taiėjusių metų sąnaudomis bei analizuojama matoma situacija.

**Bazinių išteklių ir kompetencijų analizė.** Organizacijos architektūra yra svarbi visose organizacijose, tame tarpe ir Utenos rajono vartotojų kooperatyve. Daugelis architektūros elementų buvo aptarti anksčiau aprašytuose strateginės analizės metoduose. Didelis dėmesys yra skiriamas kooperatyvo santykiams su klientais vystyti. Deja, nėra kreipiamas pakankamas dėmesys į tai, kad kooperatyvų nariai gali būti ir pagrindiniai jų klientai.

Ne iki galo yra išvystyti ryšiai su tiekėjais. Bendro apsirūpinimo prekėmis tinklo nebuvimas daro didelių nuostolių kooperacijai. Utenos kooperatyve didelis dėmesys skiriamas santykių su mažesniais tiekėjais palaikymui, nuolaidų gavimui.

Visi Lietuvos vartotojų kooperatyvai gauną naudą iš dalyvavimo Lietuvos kooperatyvų sąjungoje, tame tarpe ir Utenos RVK. Ši organizacija padeda silpnesniems nariams finansiškai (teikia paskolas), organizuoja vadovų išvykas, dalyvauja projektuose gauti Europos Sąjungos lėšų darbuotojų apmokymams ir kt.

Kooperatinė bendrovė Lietuvos kooperatyvų sąjunga palaiko ir plečia ryšius su kitų šalių kooperatyvais. Būdama Tarptautinio kooperacijos aljanso ir jo specializuotų organizacijų nare, ji atstovauja Lietuvos kooperacijai tarptautiniame judėjime. Tarptautinis kooperacijos aljansas skelbia pagrindines kooperacijos idėjas, vystymosi kryptis. Kasmetiniuose aljanso narių susirinkimuose yra aptariamos pagrindinės kooperacijos problemos, jų sprendimo būdai, taip pat globalios problemos, prie kurių sprendimo gali prisidėti kooperatinis judėjimas. Čia galima paminėti aplinkosaugos problemas, klimato atšilimą, sunkią trečiųjų šalių padėtį, ekonominės ir finansinės krizės įveikimo planus, kooperacijos naujoves, narių išlaikymą ir motyvavimą ir kt. aspektus.

Siekiant pasidalyti darbo patirtimi ir susipažinti, kaip organizuojamas darbas užsienio šalių kooperacijos įmonėse, pastaraisiais metais buvo surengtos išvykos į Lenkiją, Vokietiją, Švediją, Norvegiją, Graikiją ir kitas šalis.

Lietuvos kooperacijos įmonės vis daugiau bendradarbiauja su užsienio šalių partneriais, aktyviai dalyvauja tarptautinėse mugėse ir parodose. Pasirašytos komercinio bendradarbiavimo sutartys su Brazilijos, Graikijos, Italijos, Čekijos, Lenkijos, Ukrainos, Rusijos ir kitų šalių įmonėmis. Per LVKS santykius su kitų šalių kooperatyvais vysto ir Lietuvos vartotojų kooperatyvai. Tačiau šis bendradarbiavimas yra daugiau teorinis nei praktinis.

**Reputacija.** Lietuvoje apskirtai yra susiformavęs neigiamas požiūris į kooperaciją. Į kooperaciją Lietuvoje yra žiūrima kaip į atgyveną, sovietinį socialistinį palikimą. Tokį požiūrį daugiausiai lemia tai, kad trūksta literatūros apie kooperatyvus, apie jų principus, vertybes, naudą ir egzistavimo esmę. Lietuvoje žmonės, tiesiogiai nesusidūrę su kooperatyvais, mažai arba visai nežino apie kooperaciją. Pasitikėjimo kooperatyvais nekelia ir tai, kad ne vienas kooperatyvas balansuoja ant bankroto ribos, nesugeba atnaujinti parduotuvių, jų prekės neatitinka klientų paklausos, o nariai išvis nėra motyvuojami.

Kaip teigia Utenos RVK ekspertas, Utenos rajono vartotojų kooperatyvo reputacija yra geresnė. Utenoje kooperatines parduotuves klientai priskiria prie valstybinių. Jie mano, kad šiose parduotuvėse jų neapgaus, mato, jog jos egzistuoja jau keletą dešimtmečių ir tapatina jas su pastovumu. Netgi kooperatyvo nariai, matydami, jog kooperatyvas kasmet plečiasi, stiprėja, nenori perparduoti ar atsiimti savo pajų. Didelę įtaką daro ir tai, kad kooperatyvo nariams kasmet mokami dividendai.

**Novatoriškumas.** Apskritai, visą kooperaciją negalima būtų pavadinti novatoriška, kadangi kai kuriuose rajonuose dar elementariai trūksta tokio svarbaus dalyko kaip kiekinė prekių apskaita, kompiuterinė įranga ir pan., tačiau visgi yra bandoma atsinaujinti, diegti naujas, pažangias sistemas, pirkti modernią įrangą. Kaip teigia Utenos RVK ekspertai, jie stengiasi pritaikyti versle, tai kas yra atrasta kitur. Atstovai iš Utenos kooperatyvo vyksta į užsienį, semiasi iš jų patirties ir idėjų. Kitų šalių kooperatyvai, ypač anksčiau aptartų – Švedijos, Suomijos, Didžiosios Britanijos, yra labai modernūs, iš jų galima daug ko pasimokyti. Tačiau Lietuvos kooperatyvų mąstai nėra tokie dideli ir šalies kooperatyvai nėra tokie turtingi, kad įsiedėtų pačias naujausias technologijas, bet kiek jiems leidžia jų biudžetas, kasmet siekiama kažką pagerinti. Taigi galima sakyti, jog kooperatyvai nėra naujovių lyderiai, tačiau bando pritaikyti tai, kas jau yra išrasta ir tai, kas tinka jų verslo specifiškumui.

**Finansinių rodiklių analizė.** Finansinių rodiklių analizė yra bene svarbiausia analizė kuri nuolat yra vykdoma kooperatyvuose. Analizuojamas ne tik pelnas, sąnaudos ar investicijos, analizuojamos ir prekių grupių kiekinė apskaita, prekių atsargos, užimama rinkos dalis, apyvarta, apyvartos sudėtis ir kt. dalykai. Ekspertas iš Utenos RVK teigia, kad jis analizuoja savo kooperatyvo veiklą kasdien, t.y. kiekvieną dieną gauna ataskaitas apie parduotuvių apyvartas. Nuolat stebi ir aiškinasi, kodėl skaičiai vienaip ar kitaip kinta.

Po Nepriklausomybės atkūrimo Lietuvos vartotojų kooperatyvai buvo išties turtingi. Kiekvienas rajonas turėjo nemažai parduotuvių, maitinimo įstaigų, sandėlių, transporto, duonos kepyklų ir pan. Tačiau nuo Nepriklausomybės atkūrimo iki dabar daugelis rajonų didžiąją savo turto dalį pardavė arba išnuomojo, prarado dėl skolų ar kitų priežasčių ir taip buvo prarasti ne tik mažiau perspektyvūs objektai, tačiau ir išties konkurencingos parduotuvės ar kt. pastatai. Juk daugelis dar sovietmečiu pastatytų pastatų buvo miestelio ar kaimelio centre, kur ir vyksta pagrindinis žmonių judėjimas. Tačiau nereikia pamiršti ir suaktyvėjusios konkurencijos, kuri taip pat padarė didelę žalą kooperatyvams. Jiems buvo sunku atlaikyti didelių ir modernių įmonių konkurenciją.

Utenos RVK yra vienas iš rajonų, kuris sugebėjo išlaikyti didžiąją dalį nekilnojamojo turto objektų savo rajone. Šis kooperatyvas stengiasi prisitaikyti prie šiuolaikinės rinkos sąlygų ir sėkmingai konkuruoja Utenoje.

Siekdamas gerinti pirkėjų aptarnavimo kokybę ir darbo sąlygas, kooperatyvas 2008 m. daug lėšų skyrė remontams, modernių įrengimų pirkimui, kompiuterinei įrangai, ilgalaikio turto įsigijimui. 2008 m. įsigytas žemės sklypas šalia baldų-ūkio prekių parduotuvės, kuriame ateityje planuojama išplėsti parduotuvės patalpas bei padaryti modernią automobilių stovėjimo aikštelę.

Konkuruojant atviros rinkos sąlygomis, labai svarbi informacija, gebėjimas apdoroti didelius jos kiekius. Tai įgalina padaryti modernios komunikacijos sistemos. Utenos RVK yra pilnai kompiuterizavusi savo tinklą. Neseniai visose parduotuvėse buvo įdiegta kiekinės prekių apskaitos sistema, kuri labai su efektyvino prekių srautų valdymą. Taip pat įdiegta nuolaidų kortelių sistema.



Utenos kooperatyvas turi susikūręs savo internetinį puslapį. Jame skelbiamos naujienos, administracijos duomenys, aprašytas parduotuvių tinklas, kaskart atnaujinama informacija apie kooperatyvo vykdomas akcijas ir nuolaidų kortelių sistemą.

Kooperatyvo finansinė padėtis yra stabili. Jis kasmet didina savo apyvartą. 2008 m. Utenos kooperatyvas pardavė prekių už 81,7 mln. Lt. Lyginant su 2007 m. prekių apyvarta išaugo 10,1 proc. 2008 m. kooperatyvas dirbo pelningai ir gavo 218 tūkst. Lt didesnę pelną nei 2007 m. tai parodo, jog šis kooperatyvas sugebėjo atlaikyti aštrėjančią konkurenciją ir gilėjančią ekonominę krizę.

Maisto prekių pardavimas 2008 m. išaugo 11,6 proc., ne maisto prekių – 3,3 proc., alkoholinių gėrimų - 5,6 proc., tabako gaminių net – 38,5 proc. Apskritai, maisto prekių pardavimo apyvarta Utenos RVK sudarė 57,4 proc., alkoholiniai gėrimai – 19 proc., o ne maisto prekės – 23,6 proc. visos metų apyvartos.

Prekių atsargų 2008 m. Utenos kooperatyvas turėjo daugiau nei 2007 m., atitinkamai už 8,9 mln. Lt ir už 7,8 mln. Lt, taigi prekių apyvartumas išaugo dviem dienom. Šį padidėjimą lėmė išaugusios prekių kainos bei išsiplėtęs prekių asortimentas. Pagal prekių grupes yra analizuojama, kurios prekės juda lėčiau, tuomet jų yra užsakoma atitinkamai mažiau. Taip yra efektyvinami pirkimai.

2008 m. augant apyvartai, išaugo ir prekybos sąnaudos. Lyginant 2007 m. ir 2008 m. – atitinkamai 10,5 mln. Lt ir 11,7 mln. Lt. Tai lėmė padidėjusios darbo užmokesčio, šiluminės energijos, komunalinių patarnavimų, elektros energijos transporto ir kitos sąnaudos.

Investicijoms Utenos RVK 2008 m. skyrė beveik 800 tūkst. Lt.

**Žmonių išteklių auditas** Šie ištekliai apima organizacijos turimą personalą, jo įgūdžius, kvalifikaciją bei motyvaciją dirbti.

Utenos RVK 2009 m. sausio 1 d. dirbo 422 darbuotojai. Per 2008 m. priimti 89, atleisti 88 darbuotojai, dirbę pagal neterminuotas darbo sutartis. Pastaraisiais metais kooperatyvui trūko kvalifikuotos darbo jėgos, tačiau nuo rugsėjo mėn. pasikeitus situacijai rinkoje, darbuotojų įmonė turi pakankamai. Į vadovaujančius postus, kooperatyvas priima tik aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčius asmenis. Kolegijas pabaigę specialistai gali dirbti tik vidurinėje specialistų grandyje. Dabartiniu metu Utenos RVK vykdo tokią žmogiškųjų išteklių vadybos strategiją: priima dirbti kolegijas baigusius specialistus ir siunčia juos įgyti aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

2008 m. darbuotojų vidutinis mėnesinis atlyginimas, lyginant su 2007 m., padidėjo 204 Lt ir pasiekė 1375 Lt. Nuo 2008 m. sausio 1 d. priimtas Vyriausybės nutarimas, pagal kurį didėjo minimalus darbo užmokestis. Reaguodamas į tai kooperatyvas didino atlyginimus ne tik minimalų atlyginimą gaunantiems darbuotojams, bet ir kitų kategorijų darbuotojams, siekdamas išlaikyti patyrusius darbuotojus kooperatyve.

Kooperatyvo darbuotojai yra nuolat siunčiami į apmokymus, taip pat ir pats vadovas dalyvauja įvairiuose seminaruose, semiasi patirties iš užsienio šalių kooperatyvų.

Šiek tiek kitokia situacija yra visos Lietuvos vartotojų kooperatyvuose. Siekiant su efektyvinti administracines išlaidas, mažinamas kooperacijos sistemos darbuotojų skaičius. Per metus sistemoje sumažėjo 156 darbuotojais, t.y. 3,1 proc.

Dirbančio jaunimo iki 30 metų skaičius kooperacijoje nepasikeitė ir sudaro 13,2 proc. bendro darbuotojų skaičiaus. Blogėjant verslo sąlygoms, mažėjant darbo apimtims, pablogėjus ekonominei būklei, kooperatyvai ir įmonės buvo priversti taupyti darbo užmokesčio sąnaudų sąskaita. Ne visą darbo dieną šiuo metu dirba 10,4 proc. darbuotojų. Daugiausiai tokių darbuotojų yra Anykščių RVK – 21,2 proc., KB „Raseinių prekyba” – 20,7 proc., UAB „Plungės prekyba” – 20 proc.

Vienas pagrindinių Lietuvos kooperacijos trūkumų – žemas darbuotojų išsilavinimas. Darbuotojai su aukštesniu ir aukštesniuoju išsilavinimu 2008 m. sudarė 40,2 proc. nuo bendro darbuotojų skaičiaus. Šis procentas netgi sumažėjo, jei lyginsime su 2007 m., tada jis siekė 41,9 proc. Tai yra gana žemas procentas, kadangi šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis reikia imlių naujovėms, išsilavinusių ir sugebantių suprasti ekonomikos pokyčius, darbuotojų.

Ypač svarbus ir pačių vadovų išsilavinimas. Kai kurie jų išsilavinimą yra įgiję prieš 10 – 20 ar daugiau metų, todėl jiems labai svarbu persikvalifikuoti. Į kooperaciją ateinantiems darbuotojams iš kitų įmonių, labai svarbus apmokymas, kad jie suprastų pagrindinius kooperacijos ypatumus. Todėl darbuotojų apmokymas turėtų būti ir šiuo metu jau yra skiriamas ypatingas dėmesys. Tai patvirtina tai, kad Lietkoopsąjunga kartu su Vilniaus kooperacijos kolegija 2008 metais organizavo seminarus ir kursus, kuriuose buvo apmokyta 461 kooperacijos darbuotojas: 188 vadovaujantys, 152 vadybininkai, 95 buhalteriai, 17 barmenų-padaavėjų ir 9 virėjai. Darbų saugos ir sveikatos kursuose, taip pat priešgaisrinės saugos kursuose kvalifikaciją kėlė ir gavo pažymėjimus visi vadovai. 2008 metais organizuotų seminarų ir kursų mokymo išlaidos sudarė 27 tūkst. Lt.

2008 m. gegužės mėnesį Lietkoopsąjunga, pateikusi projektą „Lietuvos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) ir įmonių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas prisitaikant prie įmonių reikmių ir darbo rinkos pokyčių“, laimėjo Europos socialinio fondo agentūros skelbtą konkursą. Lietkoopsąjungos projektui, pripažinus jo tinkamumą finansuoti, buvo nustatyta didžiausia leistina išlaidų suma, siekianti virš 2 mln. Lt, tačiau šiais metais buvo skirta parama virš 1 mln. Lt, t.y. 70 proc. viso projekto vertės. Taigi pagal kooperatyvų atsiųstas paraiškas, 2009-2010 projekto vykdymo metais apmokymuose turi dalyvauti 225 darbuotojai: 50 vadovų, 90 vadybininkų ir 85 buhalteriai. Vadovų bus sudarytos 2 grupės, kurios antrais projekto metais važiuos tobulintis į užsienį; vadybininkų bus sudarytos 4 grupės, buhalterių – 3 grupės. Mokymai vyks Vilniuje, Kaune, Palangoje.

**Organizacijos kultūros analizė.** Visai Lietuvos kooperacijai svarbi kooperatinio judėjimo istorija, nueitas kelias, šaknys ir principai bei vertybės. Labai svarbu tai, kad nors ir pragyvenusi daug sunkių laikų kooperacija vis dar egzistuoja Lietuvoje, laikosi demokratiškumo principų ir saugo vertybes.

Kasmet liepos pirmą šeštadienį yra švenčiama Tarptautinė kooperacijos diena, kuomet į vieną vietą susirenka visos šalies kooperatyvų vadovai su šeimomis, aptariami rezultatai, pasveikinama su pasiekimais. Taip pat bendrai švenčiami Nauji metai, tuomet yra organizuojami banketai kooperatyvų darbuotojams. Visos Lietuvos kooperatyvų mastu, KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ organizuoja kasmetines poilsines išvykas į užsienio šalis kooperatyvų vadovams. Kooperatyvų darbuotojams pritaikius nuolaidą yra suteikiama galimybė vasarą pailsėti UAB „Palangos žuvėdra“ poilsio namuose.

Kooperacija, o kartu ir Utenos RVK, taip pat valdo tam tikrus simbolius, t.y. parduotuvių išorės apdailai visoje Lietuvoje naudojamos panašios spalvų gamos, panašus parduotuvių interjeras, vykdomos panašios akcijos. Visoje Lietuvoje yra suvienodinta pardavėjų apranga.

**McKinsey 7 – S modelis.** Utenos kooperatyvo **strategija** buvo aptarta 52-53 p. **Struktūra ir sistema.** Kaip teikia LR kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymo 15 straipsnis, „kooperatinės bendrovės organai yra narių susirinkimas, valdyba ir administracijos vadovas“ (Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas). Taigi aukščiausias kooperatinės bendrovės valdymo organas yra narių visuotinis susirinkimas. Jis turi teisę spręsti visus su kooperatyvo veikla susijusius klausimus ir patvirtinti arba atmesti kitų jos valdymo organų sprendimus, keisti kooperatyvo įstatus, tvirtinti valdybos narius ir administracijos vadovą ir kt. Jei kooperatinė bendrovė turi daugiau nei 100, narių susirinkimas gali būti pakeistas kooperatinės bendrovės narių atstovų susirinkimu. Kooperatinės bendrovės narių atstovų susirinkime kiekvienas atstovas turi tik vieną balsą.

Dažnai Lietuvos vartotojų kooperatyvai renka revizijos komisiją arba auditorius. Jos tikrina kooperatinės bendrovės ūkinę, finansinę veiklą, informuoja kooperatinės bendrovės narių susirinkimą, valdybą ir administracijos vadovą apie kooperatinės bendrovės veiklos pažeidimus.

Lietkoopsąjungos valdžios organus renka Lietkoopsąjungos narių (kooperatyvų) atstovai (Lietkoopsąjungos struktūra yra pateikta 7 priede). Jie nustato Lietkoopsąjungos pagrindines veiklos kryptis ir tvirtina jos veiklos programą, taip pat tvirtina ir keičia Lietkoopsąjungos įstatus, ketveriems metams renka valdybą, valdybos pirmininką ir juos atšaukia, priima sprendimus dėl Lietkoopsąjungos reorganizavimo ir likvidavimo ir pan. Lietkoopsąjunga turi įsteigusi nemažai įmonių, skirtų ūkinės veiklos vystymui.

Labai svarbu paminėti ir tai, kad 2005 m. valdybos nutarimu buvo pakeisti Lietkoopsąjungos įstatai leidžiant Lietkoopsąjungos nariais būti ne tik Lietkoopsąjungos įstatus pripažįstančiom kooperatinėm bendrovėm ir jų sąjungom, bet ir į uždarąsias akcines bendroves pertvarkytom kooperatinėm bendrovėm, iki 2006 m. sausio mėn. buvusiom Lietkoopsąjungos narėm. Šis leidimas dar labiau paskatino prasidėjusį kooperatyvų reorganizavimą į uždarąsias akcines bendroves. Kooperatyvų vertimas į akcines bendroves yra sąlygojamas keleto priežasčių. Pirmiausia tai, kad dažnai keli kooperatyvo nariai pradeda perpirkinėti pajus iš kitų narių. Pajai gana lengvai yra perduodami, kadangi dažnai žmonės neturi jokio suinteresuotumo ir naudos būti kooperatyvų nariais.

Taip pajai pradedami rinkti į vienas ar kelias rankas, o kuomet yra surenkamas pakankamas paketas – kooperatyvas yra reorganizuojamas. Antroji priežastis – apskriems asmenims kooperacija tarsi aukso lobis, kuris susideda iš pastatų, pastatytų strategiškai labai palankiose vietose ir šis turtas neturi vieno savininko. Tuomet šie suinteresuoti asmenys pradeda skverbtis į kooperaciją, tampa jos nariais, o po to vykdo analogišką scenarijų kaip ir pirmuoju atveju, tik skirtumas tas, kad dažniausiai šios akcinės bendrovės turtas, pirktas gana pigiai, išparduodamas labai brangiai. Tačiau yra ir dar ir trečias variantas: kooperatyvo nariai pamatę, kad į jų narių gretas įsivėlė toks apsukrus asmuo, norėdami apsaugoti savo turtą, patys įvykdo kooperatyvo reorganizavimą į uždarąją akcinę bendrovę. Tačiau visgi taip yra prarandami visi kooperacijos principai ir savitumas. Dėl vienokių ar kitokių priežasčių į uždarąsias akcines bendroves jau yra virtę 8 kooperatyvai.

Utenos RVK valdymo struktūra yra funkcinė, t.y. visi funkciniai skyrių vadovai yra atsakingi pagrindiniam kooperatyvo direktoriui. Funkciniai skyriai intensyviai bendradarbiauja tarpusavyje sprenddami tam tikrus uždavinius, siekdami išsikeltų tikslų ar sprenddami problemas.

Visoje Lietuvos kooperacijoje kooperatyvų vadovai metų pabaigoje turi atsiskaityti kooperatyvo nariams už pasiektus veiklos rezultatus. Tada yra taip pat kviečiami nariai į ataskaitinius susirinkimus, tačiau dažnai nariai dalyvauja vangiai. Pavyzdžiui, 2008 m. Utenos RVK narių ataskaitiniame susirinkime iš 336 narių dalyvavo tik 66 (iš jų 32 kooperatyvo darbuotojai). Panaši padėtis buvo ir 2009 m. susirinkime. Netgi mokami kasmetiniai dividendai yra atsiimami vangiai. Tai rodo narių nesuinteresuotumą dalyvauti kooperatyvo valdyme.

**Tikslai ir bendros vertybės.** Lietuvos kooperatyvai, kaip ir viso pasaulio kooperatinės bendrovės remia ir skleidžia pagrindines visos kooperacijos vertybes, tokias kaip atsakomybė, tarpusavio pagalba, demokratija, lygybė ir vienybė. Esminis kiekvieno kooperatyvo tikslas yra jo narių ekonominių, socialinių ir kultūrinių poreikių tenkinimas, užtikrinamas per narių materialinį skatinimą, įtraukimą į svarbiausių sprendimų priėmimo procesą, kultūrinį kooperatyvo gyvenimą ir pan. Tačiau nuolatinis kooperatyvų narių mažėjimas ir daugelio rajonų nenoras pritraukti naujų narių iš dalies rodo nepakankamą rūpinimąsi narių interesais, motyvacija, o kartais net nenorą priimti naujų narių.

Vartotojų kooperacijos unikalumas pasireiškia tuo, jog kooperatyvų nariai yra ir savininkai, ir klientai. Kooperatyvo nariai, įnešdami pajus, formuoja kooperatyvo kapitalą ir tokiu būdu įgauna valdymo teisę. Be to, dažnai patys kooperatyvo nariai yra ir darbuotojai. Jie įgauna stipresnę motyvaciją gerai atlikti savo darbą, kadangi jie supranta, jog nuo jų veiklos rezultatų priklauso ir viso kooperatyvo veiklos rezultatai, o kartu jų premijos, dividendai ir kitos skatinimo priemonės.

**Įgūdžiai.** Kadangi Lietuvos vartotojų kooperatyvai užsiima ne tik prekyba bet ir gamyba, tam reikalinga tam tikra **technologija**. Prie šių technologijų galima priskirti senovines duonos gaminių kepimo, midaus gaminimo receptus, Utenos rajono vartotojų kooperatyvo gaminamus patiekalus, mišrainės ir pan. Šios technologijos – gili kooperatyvų paslaptis ir svarbūs konkurenciniai aspektai.

Taip pat prie įgūdžių galima priskirti ir tai, jog kooperatyvai egzistuoja labai ilgai ir jau turi verslo sistemos funkcionavimo įgūdžius, išmano savo veiklą.

Utenos rajono vartotojų kooperatyvo personalas yra plačiau išanalizuotas 81-82 p.

**Svarbiausi sėkmės veiksniai.** Taigi atlikus tiek išorinės, tiek vidinės Utenos RVK aplinkos analizę, galima išskirti tokius pagrindinius Utenos RVK sėkmės veiksnius:

1. Palyginti žemos prekių kainos.
2. Išskirtinis prekių asortimentas.
3. Gaminamų patiekalų skonis.
4. Patogus geografinis parduotuvių išdėstymas.
5. Pardavėjo ir pirkėjo santykis.
6. Prekyba kaimuose.
7. Gamybos technologijų žinios.
8. Intensyvus darbuotojų mokymas.

**SSGG analizė.** Utenos RVK SSGG analizė yra labai panaši į bendrą LVKS SSGG analizę, todėl šių abiejų kooperatinės sistemos dalyvių analizės yra pateiktos kartu (žr. 5 lent.).

**5 lentelė. Lietuvos vartotojų kooperatyvų SSGG analizė**

<b>STIPRYBĖS</b>	<b>SILPNYBĖS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pakankamai gera materialinė bazė.</li> <li>2. Ilgametė istorija, suteikianti vienybės jausmą.</li> <li>3. Ilgametė patirtis.</li> <li>4. Tikslinis darbuotojų ugdymas, kooperacijai priklausančiose švietimo įstaigose.</li> <li>5. Demokratinio valdymo principo laikymasis.</li> <li>6. Turimos technologijų žinios.</li> <li>7. Artimas pirkėjo – pardavėjo santykis.</li> <li>8. Papildomos paslaugos.</li> <li>9. Patogi parduotuvių dislokacija.</li> <li>10. Bendradarbiavimas su išskirtiniais tiekėjais.</li> <li>11. Prekyba kaimuose.</li> <li>12. Narystė Tarptautiniame kooperacijos aljanse.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Neefektyvus turimų materialinių išteklių panaudojimas.</li> <li>2. Naujų technologijų ir prekybos modernizavimo trūkumas.</li> <li>3. Neigiamas kooperacijos ideologinis įvaizdis.</li> <li>4. Kai kurių kooperatyvų prasta finansinė padėtis, kuri sukelia gyventojų nepasitikėjimą.</li> <li>5. Palyginti žemas kooperacijos darbuotojų išsilavinimo lygis.</li> <li>6. Įstatų netobulumas.</li> <li>7. Kai kurių kooperatyvų vadovų kompetencijos stoka.</li> <li>8. Žemas vartotojų kooperacijos integracijos lygis.</li> <li>9. Didmeninio prekių aprūpinimo tinklo nebuvimas.</li> <li>10. Vidinė konkurencija.</li> <li>11. Nuolatinis narių skaičiaus mažėjimas.</li> <li>12. Prastas narių motyvavimas.</li> <li>13. Maža užimama rinkos dalis.</li> <li>14. Bendros visų kooperatyvų logistikos neturėjimas.</li> <li>15. Prarasta pozicija miestuose.</li> <li>16. Informacijos apie kooperaciją trūkumas.</li> <li>17. Inovacijų trūkumas.</li> </ol>

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

5 lentelės tęsinys

GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rinkos išplėtimas, pritraukiant naujus narius.</li> <li>2. Narių dalyvavimo kooperatyvų veikloje ir apyvartoje skatinimas.</li> <li>3. Rūpinimasis narių (darbuotojų) švietimu, didinant jų lojalumą.</li> <li>4. Kapitalo pritraukimas kartu su naujais nariais.</li> <li>5. Masto ekonomija, panaudojant centralizaciją.</li> <li>6. Komercinių ryšių su kitų šalių kooperatyvais užmezgimas ir vystymas.</li> <li>7. Valstybės suteikiamos lengvatos.</li> <li>8. Intensyvus visuomenės informavimas apie kooperatyvų principus, vertybes ir naudą.</li> <li>9. Mokslinių tyrimų kooperacijos aplinkoje pritraukimas.</li> <li>10. Bendradarbiavimas su universitetais, skatinant studentus atlikti praktiką kooperatyvuose.</li> <li>11. Išnuomotų ir parduotų kooperatyvų parduotuvių susigražinimas ir veiklos vystymas jose.</li> <li>12. Logistikos įmonės įsteigimas.</li> <li>13. Bendro prekių pirkimo tinklo įdiegimas.</li> <li>14. Įstatymų dėl kooperatyvų reorganizavimo į UAB leidimo pakeitimas.</li> <li>15. Mažesnių kooperatyvų jungimasis į didesnius.</li> <li>16. Kiekinės prekių apskaitos įdiegimas kiekviename šalies vartotojų kooperatyve.</li> <li>17. Marketingo galimybių išnaudojimas.</li> <li>18. Patirties sėmimasis iš kitų šalių kooperatyvų.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Naujų konkurentų rajonų rinkose atsiradimas.</li> <li>2. Esamų konkurentų išsiplėtimas.</li> <li>3. Sparčiai tobulėjančios pramonės ir prekybos technologijos.</li> <li>4. Vartotojų poreikių struktūros pasikeitimas.</li> <li>5. Technologinių gamybos paslapčių nutekėjimas.</li> <li>6. Makroaplinkos grėsmės (ypač teisinės).</li> </ol>

Išskyrus Lietuvos vartotojų kooperatyvų stiprybes, silpnybės, galimybes ir grėsmes, galima nustatyti strateginius ryšius tarp šių keturių sričių:

1. **Turimų stiprybių panaudojimas galimybėms įgyvendinti.** Turimą materialinę bazę galima panaudoti pritraukiant naujus narius, organizuojant įvairias akcijas, skelbiant parduotuvėse apie kooperatyvų veiklą. Taip pat susigražinus išnuomotus perspektyvius rajonų kooperatyvų nekilnojamojo turto objektus ir pradėjus ten vystyti veiklą.

Turimas technologines žinias galima panaudoti vystant kooperatyvų marketingo strategiją, organizuojant įvairias gaminių degustacijas, pristatymus. Taip kartu galima ir informuoti visuomenę apie kooperatyvus, jų gaminius ir veiklą.

Ilgametė istorija ir bendros vertybės gali būti panaudotos pritraukiant naujus narius ir informuojant visuomenę apie kooperaciją, jos naudą ir principus.

Patogi parduotuvių dislokacija gali pasitarnauti kaip priemonė pritraukiant daugiau klientų, o kartu ir narių į kooperatyvus.

Tikslinis darbuotojų ugdymas tiesiogiai susijęs su rūpinimusi darbuotojų švietimu, kvalifikacijos kėlimu.

Narystė Tarptautiniame kooperacijos aljanse suteikia galimybę kooperatyvams semtis patirties iš užsienio kooperatyvų bei užmėgsti su jais komercinius ryšius.

**2. Silpnųjų panaikinimas, panaudojant galimybes.** Rinkos išplėtimas leistų pritraukti naujus narius ir padidinti kooperatyvų užimamą rinkos dalį.

Narių dalyvavimo kooperatyvų veikloje ir apyvartoje skatinimas leistų sukurti motyvacinę sistemą kooperatyvo nariams.

Intensyvesnis kooperatyvų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas išspręstų vadovų kompetencijos stokos problemą bei žemą kooperatyvų darbuotojų išsilavinimo lygį.

Intensyvus visuomenės informavimas apie kooperatyvų veiklą, principus ir vertybes bei marketingo galimybių išnaudojimas sumažintų informacijos apie kooperatyvus ir kooperaciją trūkumą.

Mokslinių tyrimų pritraukimas leistų kooperatyvams atrasti būdų, kaip efektyviau išnaudoti turimus materialinius išteklius, naudingiau valdyti verslą bei diegti inovacijas.

Komercinių ryšių su užsienio kooperatyvais užmezgimas, bendro prekių pirkimo tinklo įdiegimas bei centralizacijos šalies mastu panaudojimas leistų padidinti Lietuvos vartotojų kooperatyvų užimamą rinkos dalį.

**3. Stiprybių panaudojimas grėsmėms sumažinti.** Išplėstos kooperatyvų teikiamos papildomos paslaugos gali ženkliai sumažinti naujų konkurentų grėsmę. Taip pat kooperatyvų veiklos diferenciacija gali suteikti didelius konkurencinius pranašumus Lietuvos kooperatyvams ir sukurti pakankamai aukštus įėjimo į rinką barjerus naujiems konkurentams.

Turimas technologines žinias pritaikius prie šiuolaikinių rinkos tendencijų, galima sumažinti sparčiai tobulėjančios pramonės ir prekybos technologijų grėsmę.

Turimą patogią parduotuvių dislokaciją galima efektyviai panaudoti prieš esamų konkurentų išsiplėtimą.

**4. Silpnųjų pašalinimas, kad sumažėtų grėsmės.** Norint išvengti esamų konkurentų išsiplėtimo ar potencialių konkurentų atsiradimo, reikia efektyviau panaudoti turimus materialinius išteklius.

Kooperacijai būtina diegti inovacijas, stengtis neatsilikti nuo technologinės pažangos, norint išsaugoti verslą šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis.

Būtinai dar intensyvesnis darbuotojų švietimas ir naujų, išsilavinusių darbuotojų priėmimas.

Norint stiprinti kooperaciją, būtina pritraukti naujų narių ir taip plėsti savo potencialių klientų ratą bei stiprinti pozicijas rinkoje.

Taigi galima teigti, jog kooperatyvus veikia daugybė išorinių jėgų, kurių kooperatyvai negali įtakoti, tačiau kooperatyvai turi ir daugybę vidinių problemų, kurių sprendimai priklauso nuo jų pačių. Šias problemas yra būtina spręsti nedelsiant norint neprarasti turimų pozicijų rinkoje bei susigražinti jau prarastas pozicijas.

### 4.3. Lietuvos vartotojų kooperatyvų strateginės vystymo gairės

Lietuvos kooperatyvų strateginei būklei iširti ir nustatyti pagrindines kooperacijos vystymo gaires, buvo panaudoti du struktūrizuoti interviu metodai lentelių pavidalu. Jie buvo sudaryti remiantis gauta informacija apie kooperatyvų specifiką bei strateginės analizės metodais. Lentelės buvo išdalintos kiekvieno Lietuvos vartotojų kooperatyvo direktoriui ir ekonomikos skyriaus specialistui lapkričio mėnesį vykusiame kasmetiniame kooperatyvų vadovų susirinkime Vilniuje.

Pirmoje lentelėje buvo prašoma ekspertų balais (skalėje nuo 1 iki 10, kur 1 – labai prastai įgyvendinama, 10 – puikiai įgyvendinama) įvertinti bazinių išteklių ir funkcinų veiklų įgyvendinimą kooperatyve. Ši kooperatyvų analizė leido įvertinti kooperatyvų dabartinę strateginę būklę, nustatyti pagrindines problemas. Buvo išdalinta 80 lentelių. Struktūrizuotos interviu formos pavyzdys yra pridėtas 9 priede.

**6 lentelė. Ekspertų bazinių išteklių ir funkcinų veiklų strategijų vertinimų suvestinė (proc.)**

Ištekliai ir strategijos	Balai (1 – labai prastai įgyvendinama kooperatyve, 10 – puikiai įgyvendinama kooperatyve)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Baziniai ištekliai:</b>										
1. Strateginė architektūra – aktyvios komunikacijos ir naujos įtakos formos bei ryšiai vystant ir modifikuojant kooperatyvus						15	<b>70</b>	10	5	
2. Kooperatyvų reputacija			10		<b>60</b>	25	5			
3. Novatoriškumas (sugebėjimas būti naujų požiūrių priekyje, kurti naujoves bei jas taikyti savo veikloje)			8	30	<b>50</b>	12				
<b>Funkcinių veiklų pagrindinės strategijos:</b>										
1. Personalo atranka			4	12	10	15	<b>40</b>	14	5	
2. Personalo mokymas						10	30	<b>50</b>	10	
3. Personalo motyvavimas					<b>40</b>	18	15	20		7
4. Prekių asortimentas			8	12	14	<b>35</b>	10	17	4	
5. Kainodaros strategijos pagrįstumas			8	4	7	16	11	<b>32</b>	22	
6. Prekių paskirstymo strategijų tinkamumas					18		14	16	<b>52</b>	
7. Reklamos pakankamumas	1	9	<b>32</b>	17	2	8	3	10	16	2
8. Nuolaidų taikymo pagrįstumas				8	9	24	11	<b>33</b>	15	
9. Informacinių priemonių pakankamumas	7	<b>32</b>	23	11	18	9				
10. Finansų vadybos strategijų tinkamumas			17	<b>32</b>	8	13	9	17	4	
11. Narių pritraukimas		<b>34</b>	30	22	14					
12. Klientų poreikių tyrimai		25	18	22	<b>31</b>	4				
13. Kooperatyvo veiklos diversifikavimas	5	<b>22</b>	20	10	14	13	9	7		



Iš ekspertų pateiktų vertinimų matoma (žr. 6 lent.), jog patys ekspertai patvirtina anksčiau šiame magistriniame darbe iškeltas kooperacijos problemas. Strateginė architektūra ir jos apimami ryšiai tarp vertės grandinės ir vertės sistemos elementų bei išoriniai kooperatyvų ryšiai daugumos (70 proc.) ekspertų yra vertinami septyniais balais, 10 balų sistemoje. Galima teigti, jog kooperatyvų ryšiai nėra neišvystyti, tačiau yra vietos tobulėti ir dar labiau integruoti ne tik savo veiklas, bet ir bendradarbiavimą su kitų šalių ir Lietuvos kooperatyvais.

Kooperatyvų reputacija ir novatoriškumas nėra labai palankiai vertinamas ekspertų. Kaip jau buvo analizuota 79 p., kooperatyvų reputacija nėra labai gera, o ir novatoriškumo srityje kooperatyvai nepirmauja (žr. 80 p.).

Personalo atranką ekspertai vertina labiau palankiai nei nepalankiai. Tačiau vertėtų apsvarstyti didesnę jaunimo motyvavimą dirbti kooperatyvuose, kad taip būtų pritraukiami jauni, kūrybingi protai. Aišku, labai svarbu, kad jaunimas įsisavintų kooperacijos veiklos principus ir puoselėtų vertybes. Turėtų būti daugiau priimama darbuotojų su aukštuoju išsilavinimu.

Personalo mokymas daugelio ekspertų (net 50 proc.) vertinamas gana aukštu balu – 8. Šiam vertinimui įtakos turi LVKS ir pačių kooperatyvų pastangos siūsti į apmokymus savo darbuotojus. LVKS, kaip jau buvo minėta, yra laimėjusi stambų projektą ir siunčia kooperatyvų vadovus ir kitus darbuotojus į apmokymus ne tik Lietuvoje, bet ir į užsienį. Taigi darbuotojų mokymams skiriamas nemažas dėmesys kooperacijoje.

Personalo motyvavimo sistema yra kiek prastesnė. Tai rodo ir ekspertų vertinimai. Daugelyje kooperatyvų nėra jokių darbuotojų motyvavimo sistemų išskyrus darbo atlygio kėlimą. Tai rodo gana skurdų požiūrį į darbuotoją kaip į pagrindinę įmonės vertybę.

Prekių asortimentas vertinamas daugiau palankiai nei nepalankiai. Kooperatyvai stengiasi palaikyti įvairų prekių asortimentą, ypač stipresni kooperatyvai, kurie priklauso „Aibės“ tinklui ar „KOOPS“ prekių apsirūpinimo sistemai.

Kainodaros strategija yra pagrįsta kooperacijos sistemoje. Kaip jau buvo analizuota 77 p., kainodaros sudarymo strategija yra mišri – t.y. žiūrima ne tik į kooperatyvo sąnaudas vienai ar kitai prekei įsigyti, bet sekamos ir konkurentų siūlomos analogiškų prekių kainos.

Prekių paskirstymas, ekspertų nuomone, yra tinkamas. Turima omenyje prekių paskirstymą tarp kaimo ir miesto parduotuvių, kuomet yra diferencijuojamos prekės pagal gyventojų poreikius.

Dauguma ekspertų mano, jog kooperacijos sistemoje reklamos nepakanka. 2 proc. ekspertų mano, jog reklamos apie kooperatyvus, jų vykdomas akcijas, parduotuves ir papildomą veiklą yra visiškai pakankamai. Tačiau visgi reklamos ribotumą labai lemia lėšų trūkumas.

Ekspertų nuomone, nuolaidos kooperacijoje yra taikomos pagrįstai. Taip yra iš dalies konkuruojama su konkurentais. Kaip teigė Utenos RVK ekspertas, būna tokių prekių, kurioms kooperatyvas negali daryti nuolaidos, nes ir taip ją pardavinėja be antkainio, norėdamas konkuruoti

rinkoje, tačiau tuomet yra surandama kita prekė, kuriai kooperatyvas gali padaryti didesnę nuolaidą nei konkurentai. Taip kooperatyvai bando kovoti ir išsilaikyti rinkoje.

Informacinių priemonių kooperacijos veikloje, ekspertų nuomone, nepakanka. Taigi pasitvirtina jau anksčiau paminėtas teiginys, kad apie kooperaciją žino tik su kooperacija susiję asmenys, o tie, kurie nebuvo susidūrę su kooperatyvais, mažai žino arba visai nežino apie jų veiklą.

Finansų vadyba taip pat gana neefektyvi. Šį teiginį galima pagrįsti ir tuo, jog kai kurie kooperatyvai kasmet turi nuostolių, t.y. jie daugiau išleidžia nei uždirba. Vadinasi, nėra surandami tinkami metodai, būdai, kaip sumažinti kooperatyvo sąnaudas arba padidinti apyvartą.

Narių pritraukimą ekspertai vertina kaip beveik neįgyvendinamą veiksnį kooperacijoje. Šio reiškinio priežastys buvo aptartos 45-46 p. Tačiau visgi pagrindinė priežastis yra pačių kooperatyvų nenoras priimti naujus narius į kooperatyvą.

Klientų poreikių tyrimai kartais yra vykdomi kooperatyvuose. Tačiau ir patys ekspertai pripažįsta, kad tai daroma vangiai ir turėtų būti atliekama dažniau.

Kooperatyvų veiklos diversifikavimas, taip pat daugumos ekspertų pripažįstamas kaip neplėtojamas aspektas. Tik LVKS yra diversifikavusi savo veiklą ir sukūrusi įvairių įmonių. Kooperatyvai taip pat galėtų užsiimti ne tik visuomeniniu maitinimu, prekyba ar duonos gaminių kepimu, tačiau pamąstyti apie kitas paslaugas, kurios papildytų esamas ir išplėstų turimą kooperatyvų rinkos dalį.

Taigi galima teigti, jog kooperatyvai iš tiesų nepakankamai efektyviai panaudoja savo bazinius išteklius, resursus bei funkcinės veiklas. Labai svarbu kooperatyvams yra efektyvinti ir plėsti savo vidinius veiksnius taip sustiprinant savo konkurencingumą.

Kita lentelė taip pat buvo skirta vadovams ir ekonomikos skyriaus specialistams. Šis struktūrizuotas interviu buvo sukurtas nustatyti kooperatyvų vystymo strategines gaires. Analogiškai kaip ir pirmajame struktūrizuotame interviu, ekspertams per tą patį susirinkimą buvo išdalinta 80 anketų. Suvesti ekspertų atsakymai procentine išraiška yra pateikti 7 lentelėje.

Dauguma svarbiausių konkurencinių veiksnių kooperatyvuose vykdoma tik iš dalies. Kiti konkurenciniai veiksmai, tokie kaip papildomų paslaugų teikimas darbo laiko pritaikymas prie klientų poreikių daugelyje rajonų visai nevyksta. Svarbu tai, kad dauguma ekspertų visas šias sritis pažymėjo kaip reikalingas kooperacijai. Tai reiškia, kad kooperatyvai turi daugiau dėmesio skirti šioms konkurencinėms sritims, kadangi būtent jų efektyvinimas ir vystymas gali padidinti kooperatyvų konkurencingumą rinkoje.

Konkuravimo strategijos ekspertų taip pat yra pažymėtos kaip labai reikalingos ir svarbios kooperacijai. Tiek pastovių, tiek kintamų sąnaudų mažinimas yra prioritetingos įmonės sritys, nuo kurių priklauso įmonės finansinė padėtis.

**7 lentelė. Lietuvos kooperatyvų sąjungos narių (kooperatyvų) strateginių vystymo gairių vertinimų suvestinė (proc.)**

<b>Gairių pavadinimai</b>	<b>Vyksta</b>	<b>Iš dalies vyksta</b>	<b>Nevyksta</b>	<b>Reikalinga</b>	<b>Iš dalies reikalinga</b>	<b>Nereikalinga</b>
<b>Konkurenciniai veiksmai:</b>						
1. Vartotojų poreikių akcentavimas	30	65	5	85	15	
2. Paslaugų kokybės akcentavimas	30	55	15	78	15	7
3. Asortimento plėtra	10	74	16	30	63	7
4. Aptarnavimo patogumas	30	55	15	85	15	
5. Apsipirkimo greitis	41	35	24	40	58	2
6. Darbo laiko tinkamumas	24	43	33	68	30	2
7. Patogus parduotuvių geografinis išdėstymas	44	43	13	88	12	
8. Papildomų paslaugų teikimas	19	36	45	35	55	10
9. Nuolaidos ir specialūs pasiūlymai kooperatyvų nariams	23	55	22	68	24	8
10. Naujų technologijų diegimas	13	67	20	88	12	
11. Vadovų kompetencijos didinimas	35	54	11	77	17	6
12. Narių motyvavimas	9	35	56	44	35	21
<b>Konkuravimo strategijos:</b>						
▪ Pastovių sąnaudų mažinimas, efektyviau panaudojant kooperatyvo efektyvumus ir didinant apyvartas	26	56	18	88	12	
▪ Kintamų sąnaudų, susijusių su tiekimo trūkumais, mažinimas	22	67	11	89	10	1
<b>Diferenciacijos strategija:</b>						
▪ Prekių tiekimas pagal užsakymus	20	22	58	26	56	18
▪ Internetinė prekyba			100	38	40	22
<b>Nišos startegija:</b>						
▪ Prekyba ekologiškais maisto produktais	10	72	18	28	57	15
▪ Žemės ūkio produkcijos perdirbimas	20	65	15	30	21	49
<b>Diversifikacijos startegija, plečiant kooperatyvų veiklas:</b>						
▪ Bankininkystės			100	38	47	15
▪ Turizmo			100	9	13	78
▪ Farmacijos ir sveikatingumo			100	18	45	37
▪ Teisinių paslaugų			100	53	34	13
▪ Laidojimo paslaugų			100	16	35	49
▪ Internetinės bankininkystės			100	79	10	11
▪ Draudimo			100	40	22	38
▪ Investavimo			100	17	25	58
▪ Maitinimo įstaigos	18	68	14	39	44	17
▪ Duonos produkcija	15	53	32	22	47	31

Diferenciacijos ir nišos strategijoms ekspertai skyrė mažiau dėmesio. Jos nėra pagrindinės veiklos kryptys. Tačiau, ekspertais pripažįsta, kad šios sritys yra reikalingos organizacijai ir gali būti laikomos prioritetingomis strateginiuose ateities planuose.

Diversifikacijos strategija pagal daugelį paminėtų sričių nėra vykdoma, tačiau ekspertai mano, jog jos būtų naudingos organizacijai, ypač internetinės bankininkystės ir teisinių paslaugų įmonės. Maitinimo įstaigos ir duonos kepyklos yra svarbios kooperatyvams, tačiau jų turi ne kiekvienas kooperatyvas. Daugelis rajonų savo pastarąsias įmones pardavė.

Iš analizės matyti, jog kooperatinių bendrovių vystymui ateityje, ekspertų nuomone, labiausiai tinka konkurencijos ir diversifikacijos strategijos. Taigi svarbiausia kooperatyvams yra išlaikyti esamus klientus bei pritraukti naujų, diversifikuoti savo veiklą, surasti būdų kaip sumažinti sąnaudas ir modernizuoti organizacijas, kad jos atitiktų šių dienų rinkos sąlygas ir būtų konkurencingos.

## IŠVADOS

Išanalizavus kooperacijos funkcionavimo ir strateginės analizės metodų teorinius aspektus, parengus strateginės analizės metodus, kurie gali būti taikomi kooperacijos veikloje ir atlikus tyrimo rezultatų analizę buvo suformuotos magistro darbo išvados.

1. Kooperacija yra įstatymu pagrįstas pastangų ir išteklių sutelkimas dalyvių bendriems tikslams pasiekti. Pačių kooperatyvų, kaip verslo organizacijų istorinio vystymosi negalima būtų atsieti nuo ekonominių ir socialinių jėgų, kurios juos ir suformavo. Kooperatyvai visais laikais buvo kuriami ekonominio streso ir suirutės laikotarpiais. Taigi kooperatyvai atsirado iš žmonių nepriteklius, noro apginti savo interesus ir pagerinti būtį.

2. Kooperacija remiasi universaliais, žmonių poreikius atitinkančiais principais. Tai savanoriška ir atvira narystė, demokratinė narių kontrolė, narių dalyvavimas ekonominėje veikloje, autonomija ir nepriklausomybė, švietimas, kvalifikacijos kėlimas ir informacija, kooperatyvų bendradarbiavimas bei rūpinimasis visuomene. Principų universalumas, bei nuolatinis atnaujinimas, atsižvelgiant į aplinkos pokyčius, yra svarbiausia kooperacijos išliekamumo priežastis. Pagrindinės kooperacijos vertybės: saviaukla, bendra atsakomybė, demokratija, lygybė, teisingumas, vienybė, sąžiningumas, atvirumas, socialinė atsakomybė ir rūpinimasis kitais.

3. Kooperatyvai klasifikuojami pagal pačius įvairiausius aspektus. Vienos bendros klasifikacijos sistemos nėra. Šiame darbe yra remiamasi Tarptautinio kooperacijos aljanso pateikta kooperatyvų klasifikacija, pagal kurią kooperatyvai yra skirstomi pagal priklausimą tam tikram ūkio sektoriui. Yra išskiriami žemės ūkio, bankininkystės, komunikacijos, vartotojų, kredito unijos, energijos, žvejybos, sveikatos, namų ūkių, draudimo, tyrimų, turizmo, prekybos, švietimo, darbininkų/pramonės ir jaunimo kooperatyvai.

4. Europos valstybių (Švedijos, D. Britanijos, Suomijos ir kt.) kooperatinių judėjimų patirtis rodo, kad kooperatyvai labai sėkmingai gali veikti šiuolaikinės konkurencijos sąlygomis ir užimti didelę dalį rinkoje. Pagrindiniai šių šalių kooperatyvų sėkmės veiksniai: didžiulė kooperatyvų koncentracija ir integracija, ūkinės veiklos valdymo centralizavimas nacionalinių lygiu, kooperacijos prekinį ženklą naudojimas, pastangos pritraukti kuo daugiau narių, narių ekonominis ir socialinis motyvavimas, efektyvi veiklos diversifikacija, vieningas veikimas, sąjungų sudarymas su kitų šalių kooperatyvais, naujų mažmeninės prekybos tinklo koncepcijų kūrimas ir įgyvendinimas, didelis dėmesys darbuotojų motyvacijos ir kvalifikacijos kėlimui.

5. Kooperacija Lietuvoje turi senas ir gražias tradicijas, ilgametę istoriją. Tačiau Lietuvoje kooperacija išgyveno ir sunkių laikų. Vienas iš jų buvo sovietmetis. Tuomet buvo kuriami kolūkiai ir tapatinami su kooperatyvais, nors kolūkiuose buvo paminami pagrindiniai kooperacijos principai –

savanoriška ir atvira narystė, demokratija ir pan. Žmonės buvo per prievartą verčiami kooperatyvo nariais, nes buvo vykdoma tam tikra planinė politika. Okupacijos laikotarpiu Lietuvos kooperacija prarado galimybę natūraliai vystytis, kaip kitų šalių kooperatyvai. Tai lėmė tam tikrą kooperacijos kaip sistemos išskrypimą Lietuvoje, žmonių bendros nuosavybės baimę.

6. Šiandien Kooperatinė bendrovė Lietuvos kooperatyvų sąjunga yra viena didžiausių Lietuvos nevalstybinių organizacijų. Jos vienijamų kooperatyvų ir valdomų įmonių padėtis rinkoje labai skirtinga. Vieni kooperatyvai sėkmingiau sugeba konkuruoti rinkos sąlygomis ir vykdo pelningą veiklą, kitiems – sekasi labai blogai, jie yra praradę savo rinkos dalį, laviruoja ties bankroto riba. Ši kooperatyvų veiklos blogėjimą lėmė daugybė priežasčių, iš kurių svarbiausios yra: perspektyvių objektų išnuomojimas arba pardavimas, šalia susikūrusių didžiųjų prekybos centrų ar mažų privačių prekybos įmonių neįvertinimas, vadovų neūkiškumas, neprisitaikymas prie šiuolaikinės rinkos, pasenusios technologijos, marketingo priemonių netaikymas, nenoras pritraukti naujų narių, bendro apsirūpinimo prekėmis tinklo nebuvimas ir kt.

7. Pastebima nuosekli kooperatyvų narių skaičiaus mažėjimo tendencija, kuri vyksta dėl šių priežasčių: išstojimas iš narių pačių prašymu, kai kurių kooperatyvų vadovų sprendimai padidinti minimalius piniginius pajinius įnašus, sunki ekonominė padėtis ir noras atsiimti pajų pragyvenimui, blogai dirbantys kooperatyvai ir visiškai nemokami dividendai, bloga kooperatyvų reputacija, motyvacijos sistemų nebuvimas, kaimo gyventojų senėjimas, po sovietmečio natūraliai išstoję iš kooperatyvų tie asmenys, kurie iš tiesų visai nebuvo suinteresuoti stoti į kooperatyvus taip pat kai kurių kooperatyvų suinteresuotumas mažinti narių skaičių ir kaupti pajus į vienas ar keletą rankų. Taigi pirmoji hipotezė pasitvirtino tik iš dalies, kadangi ekspertas nepaminėjo siauro kooperatyvų veiklos pobūdžio kaip vienos iš kooperatyvų narių mažėjimo priežasčių.

8. Tyrimas parodė, jog dauguma pateiktų strateginės analizės metodų yra tinkami analizuoti kooperatyvų išorinę ir vidinę aplinką. Taigi pasitvirtino antroji hipotezė. Reikia pažymėti, kad nors ir realiai taikoma yra tik keletas iš tyrime pateiktų metodų, tačiau daugelio metodų yra analizuojamos tik tam tikros dalys ir nėra daroma vientisa, išbaigta analizė. Tinkamiausi analizės metodai: PEST, Porterio 5 jėgų modelis, ilgalaikių konkurencinių pranašumų analizė, konkurentų profiliavimas, rinkos segmentacija, klientų profiliavimas, bendravimo su klientais analizė, pažeidžiamumo (jautrumo) analizė, kainodaros analizė, vertės grandinės analizė, bazinių išteklių ir kompetencijų analizė, išlaidų mažinimo analizė, finansinių rodiklių analizė, žmonių išteklių auditas, organizacijos kultūros analizė, McKinsey 7-S modelis, svarbiausių sėkmės veiksnių ir SSGG analizė. Mažiau tinkami ar visiškai netinkami strateginės analizės modeliai: suinteresuotų grupių analizė – ši analizė yra daroma tik tiek, kiek tai liečia klientus, konkurentus, bankus ir valstybę. Strateginių grupių analizė nėra atliekama ir yra sunkiai pritaikoma kooperatyvų veikloje. Konkurencijos intensyvumo ir agresyvumo analizės yra atliekamos kiek tai liečia informaciją, kokias rinkos dalis užima konkurentai bei kokią rinkos dalį turi

kooperatinė bendrovė tame rajone. Jėgų lauko analizė pritaikius kooperatyvų specifikai, beveik niekuo nesiskiria nuo Porterio penkių jėgų modelio. Visiškai kooperatyvai netaiko simuliacinės technikos ir susijusių aplinkybių identifikavimo sisteminės procedūros (SPIRE) instrumento, kadangi šios abi analizės reikalauja specialios kompiuterinės ir programinės įrangos, kurios neturi kooperatyvai. Benčmarkingas bei paskirstymo analizė taip pat sunkiai pritaikomi kooperatinėms bendrovėms.

9. Didžiausią įtaką Lietuvos vartotojų kooperatyvams daro ekonominė (gyventojų perkamoji galia, bedarbystės lygis ir kt.) bei teisinė makroaplinka (įstatymai, mokesčiai ir pan.).

10. Utenos rajono vartotojų kooperatyvas yra viena iš stipriausių Lietuvos kooperatyvų sąjungos kooperatinių bendrovių. Jis stengiasi efektyviai išnaudoti turimus ilgalaikius konkurencinius pranašumus: strategiškai gerai išsidėsčiusius prekybos objektus, prekybą kaimuose, darbą su smulkiais tiekėjais, glaudesnius ryšius tarp pirkėjo ir pardavėjo bei gamybos technologijų išmanymą. Taip pat šis kooperatyvas daug dėmesio skiria investicijoms, verslo modernizavimui, darbuotojų švietimui bei narių motyvavimui.

11. Svarbiausi Utenos RVK sėkmės veiksniai: palyginti žemos prekių kainos, išskirtinis prekių asortimentas, gaminamų patiekalų skonis, patogus geografinis parduotuvių išdėstymas, pardavėjo ir pirkėjo santykis, prekyba kaimuose, gamybos technologijų žinios bei intensyvus darbuotojų mokymas.

12. Atlikta kooperatyvų išorinės ir vidinės aplinkos analizė, leidžia išskirti pagrindines kooperacijos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. Pagrindinės **stiprybės**: pakankamai gera materialinė bazė, ilgametė patirtis, tikslinis darbuotojų ugdymas, kooperacijai priklausančiose švietimo įstaigose, demokratinio valdymo principo laikymasis, turimos technologijų žinios. Svarbiausios **silpnybės**: neefektyvus turimų materialinių išteklių panaudojimas, naujų technologijų ir prekybos modernizavimo trūkumas, neigiamas kooperacijos įvaizdis, palyginti žemas kooperacijos darbuotojų išsilavinimo lygis, žemas vartotojų kooperacijos integracijos lygis, nuolatinis narių skaičiaus mažėjimas ir kt. Didžiausios **galimybės**: rinkos išplėtimas, pritraukiant naujus narius, narių dalyvavimo kooperatyvų veikloje ir apyvartoje skatinimas, rūpinimasis narių (darbuotojų) švietimu, didinant jų lojalumą, masto ekonomija, panaudojant centralizaciją, logistikos įmonės įsteigimas, bendro prekių pirkimo tinklo įdiegimas ir daugelis kitų. Svarbiausios **grėsmės**: naujų konkurentų rajonų rinkose atsiradimas, esamų konkurentų išsiplėtimas, sparčiai tobulėjančios pramonės ir prekybos technologijos, makroaplinkos grėsmės (ypač teisinės).

13. Bazinių išteklių ir funkcinių veiklų įgyvendinimo tyrimas parodė, jog kooperatyvai nepakankamai efektyviai išnaudoja turimus bazinius išteklius ir funkcines veiklas. Taigi pasitvirtino trečioji šio darbo hipotezė. Ekspertų nuomone, kooperatyvai turėtų efektyviau išnaudoti savo architektūrą, t.y. visus formalius ir neformalius ryšius. Jie yra labai svarbūs kooperacijai kaip socialinei sistemai. Taip pat būtina reikia ieškoti būdų, kaip pagerinti kooperatyvų reputaciją

visuomenėje. Novatoriškumo prasme, kooperatyvai neturi atsilikti nuo pasaulio pažangos ir kuo efektyviau pritaikyti geriausias kitų šalių pasiekimus savo veikloje.

14. Taip pat reikia gerinti visų funkcinių veiklų vykdymą, kadangi kooperatyvams labai svarbu išsiskirti iš konkurentų ir pritraukti klientus bei narius į savo veiklą.

15. Strateginių kooperatyvų vystymo gairių tyrime išaiškėjo, jog kooperatinių bendrovių vystymui ateityje, labiausiai tinka konkurencijos ir diversifikacijos strategijos. Taigi pasitvirtino ketvirtoji hipotezė. Kooperatyvams svarbiausia yra išlaikyti esamus klientus bei pritraukti naujų, diversifikuoti savo veiklą remiantis užsienio kooperatyvų patirtimi, surasti būdų kaip sumažinti sąnaudas ir modernizuoti organizacijas, kad jos atitiktų šių dienų rinkos sąlygas ir būtų konkurencingos rinkoje.

**Pasiūlymai.** Taigi išanalizavus Lietuvos vartotojų kooperatyvų veiklą ir susipažinus su šiandieninėmis kooperacijos problemomis, siūlomi šie kooperatyvų veiklos gerinimo būdai:

- Siekiant didinti Lietuvos kooperatyvų tarpusavio integraciją, siūloma Lietuvos kooperatyvų sąjungai, panaudojant kooperatyvų ir jų narių švietimą, skatinti jų sąmoningumą ir ištikimybę kooperacijai. Raginti kooperatyvus atsisakyti vietinių ambicijų ir energingiau bendradarbiauti tarpusavyje, t.y. nuomoti vieni kitiems parduotuves, teikti pirmenybę kooperatyvų gaminamai produkcijai ir kt. Taip pat skatinti silpnesnius rajonus apsiungti ir veikti kartu, o ateityje siekti integruoti visus rajonų vartotojų kooperatyvus į vieną Lietuvos vartotojų kooperatyvą.

- Siekiant gerinti kooperatyvų finansinę padėtį, plėsti užimamą rinkos dalį, siūloma Lietkoopsąjungai motyvuoti kooperatyvus priimti daugiau narių. Įtikinti, jog kooperatyvų stiprybė prieš kitas verslo formas ir yra tai, kad kooperatyvų nariai yra ir jų klientai. Taip pat skatinti kooperatyvus diegti motyvacinės sistemas esamiems nariams išlaikyti, panaudojant nuolaidas, premijas, papildomas paslaugas, dividendų mokėjimą ir kt. priemones. Kooperatyvų finansinės padėties gerinimui labai svarbi ir aktyvesnė Lietkoopsąjungos parama sunkiai besiverčiantiems kooperatyvams. Taip pat siūloma diversifikuoti kooperatyvų veiklą, įkuriant savo banką, internetinę bankininkystę, sukuriant klientų nuolaidų ir taškų rinkimo korteles, teisinių paslaugų ir kitas įmones. Siūloma kooperatyvams stengtis susigražinti perspektyvius išnuomotus nekilnojamo turto objektus ir pradėti vykdyti ten veiklą, skatinti efektyvesnę kooperatyvų viešojo maitinimo įstaigų panaudojimą, reorganizuojant jas į patrauklias kavines ar barus. Prašyti valstybės žemės nuomos mokesčio ir kitų mokesčių lengvatų.

- Siekiant efektyvinti kooperatyvų sąnaudas, sukurti ir įdiegti bendrą visiems Lietuvos vartotojų kooperatyvams prekių pirkimo tinklą ir Lietkoopsąjungai aktyviai skatinti visus kooperatyvus prisijungti prie šio tinklo. Įsteigti vieną logistikos įmonę Lietuvoje. Visiems sąjungos kooperatyvams įsidiesti kiekinę prekių apskaitą.



- Siekiant didesnės galios Lietuvos kooperatyvų sąjungai, pakoreguoti Lietkoopsąjungos įstatus ir priimti griežtesnius nutarimus, pagal kuriuos kooperatyvams, už Lietkoopsąjungos sprendimų nevykdymą, būtų taikomos nuobaudos, pvz.: kasmetinio dividendo sumažinimas ar pan. Siekiant retinti kooperatyvų reorganizacijas į uždarąsias akcines bendroves, siūloma Lietkoopsąjungai priimti tokius įstatus, kuriais neleisti uždarosioms akcinėms bendrovėms būti kooperatyvų sąjungos narėmis.

- Keliant kooperacijos darbuotojų išsilavinimo lygį, Lietkoopsąjunga turėtų aktyviau skelbti kooperatyvams apie švietimo ir kvalifikacijos kėlimo naudą bei dažniau organizuoti darbuotojų mokymus, apimančius visus darbuotojų lygius. Dažniau dalyvauti konkursuose Europos sąjungos lėšoms gauti. Taip pat siūloma pritraukti daugiau jaunų, išsilavinusių žmonių į kooperaciją, aktyviau bendradarbiauti su aukštosiomis ir aukštesniosiomis mokyklomis priimant studentus atlikti praktiką.

- Siekiant gerinti kooperacijos įvaizdį ir reputaciją, siūloma sukurti bendrą vienodą visos Lietuvos kooperatyvų parduotuvių tinklo eksterjerą ir interjerą, naudoti vieningą kooperatyvuose pagamintos produkcijos ženklą, aktyviai skelbti propagandą apie kooperaciją, jos principus, vertybes ir naudą žiniasklaidoje ir mokslinėje literatūroje. Aktyviau naudoti marketingo priemones, kooperatyvų ir jų produkcijos reklamą. Siūloma kooperatyvams daugiau atlikti visuomeninės veiklos, teikti daugiau papildomų paslaugų nariams ir visuomenei. Stengtis pritraukti mokslinių tyrimų specialistus, kurie apie kooperaciją skelbtų savo publikacijose, bei pasinaudoti jų tyrimų rezultatais. Dažniau vykdyti klientų poreikių tyrimus.

- Siekiant gerinti kooperatyvų valdymą, siūloma Lietkoopsąjungai agituoti kooperatyvų narius aktyviau įsitraukti į kooperatyvų veiklą ir dalyvauti jų valdyme, kad būtų renkami sumanūs, ūkiški vadovai. Padaryti kooperatyvų vadovus tiesiogiai atskaitingus ne tik kooperatyvų nariams, bet ir Lietuvos kooperatyvų sąjungai.

- Siekiant modernizuoti kooperatyvų veiklą, siūloma gauti Europos Sąjungos paramą technologiniam vystymuisi bei kooperatyvų modernizavimui. Aktyviau Lietkoopsąjungai vystyti ryšius su kitų šalių kooperatyvais, perimti gerąją kooperatyvų patirtį, inovacijas ir skatinti pasikeitimą prekėmis bei idėjomis.

## LITERATŪRA

1. Accrual of the Bonus // SOK Corporation. [http://www.skanava.fi/valtakunnallinen\\_en/asiakasomistajuus\\_artikkeli?nodeid=Asom\\_Bonus\\_0000\\_\\_s\\_ska\\_basica\\_rtile2\\_02847.xml&aid=Asom\\_Bonus\\_0000\\_\\_s\\_ska\\_basica\\_rtile2\\_02847.xml&exp=true](http://www.skanava.fi/valtakunnallinen_en/asiakasomistajuus_artikkeli?nodeid=Asom_Bonus_0000__s_ska_basica_rtile2_02847.xml&aid=Asom_Bonus_0000__s_ska_basica_rtile2_02847.xml&exp=true) [žiūrėta 2009 06 09]
2. Bedarbių skaičius // Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. <http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1280> [žiūrėta 2009 11 21]
3. Black J. A Dictionary of Economics / 2nd ed. – New York: Oxford University Press, 2002. – 507 p. – ISBN 0-19-860767-9
4. Book S. A. Co-operative Values in a Changing World // International Cooperative Alliance, 1992. <http://www.uwcc.wisc.edu/icic/orgs/ica/pubs/studies/Co-operative-Values-in-a-Changing-World-1/Values-and-Principles--Part-1---1992-1.html> [žiūrėta 2009 06 09]
5. Coop Norden focuses its pan-Nordic operations on purchasing // Press Release, 2006. [http://www.coopseurope.coop/IMG/pdf/Coop\\_Norden\\_sweden\\_2007-01-19\\_PM\\_ENG.pdf](http://www.coopseurope.coop/IMG/pdf/Coop_Norden_sweden_2007-01-19_PM_ENG.pdf) [žiūrėta 2009 08 09]
6. Coop Norden. A Brief Description of the Company and Annual Report, 2006. [http://www.coop.se/Errorsidor/404/?404;http://www.coop.se:80/upload/modul/coopse/redovisning/EN\\_G\\_Coop\\_AR06las.pdf](http://www.coop.se/Errorsidor/404/?404;http://www.coop.se:80/upload/modul/coopse/redovisning/EN_G_Coop_AR06las.pdf) [žiūrėta 2009 11 09]
7. Cooperative Principles for the 21<sup>st</sup> Century // International Cooperative Alliance, 1995. <http://www.uwcc.wisc.edu/icic/def-hist/gen-info/1995-Revision-of-Co-operative-Principles1/Cooperative-Principles-for-the-21st-Cent1/index.html> [žiūrėta 2009 06 09]
8. Co-operatives UK. The Union of Cooperative Enterprises. Cooperative Review, 2009. [http://www.cooperatives-uk.coop/live/images/cme\\_resources/Public/CoopReview/2009/Review09.pdf](http://www.cooperatives-uk.coop/live/images/cme_resources/Public/CoopReview/2009/Review09.pdf) [žiūrėta 2009 09 30]
9. Co-ops 101: An Introduction to Cooperatives // United States Department of Agriculture, 1997. <http://www.nwcdc.coop/Resources/Coops101.pdf> [žiūrėta 2009 09 30]
10. Coulter M. Strategic management in Action / 3<sup>rd</sup> ed. – Pearson: Prentice Hall, 2005. – 93-207 p. – ISBN-10: 0131293885
11. Critical Success Factors – Analysis. Determine the Critical Success Factors for your organization. <http://rapidbi.com/created/criticalsuccessfactors.html> [žiūrėta 2009 11 25]
12. Crossan M. M., Fry J. N., Killing J. P. Strategic Analysis and Action / sixth ed. – Pearson: Prentice Hall, 2005. – 247 p. – ISBN 0-13-127822-3

13. Darbo rinkos tendencijos,  
<http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Tendencijos/LastTendencija.aspx> [žiūrėta 2009 11 30]
14. David F. R. Strategic Management: Concepts and Cases / 11th ed. – Pearson: Prentice Hall, 2007. – 83-163 p. – ISBN 0-13-186955-8
15. Demografinis senatvės koeficientas // LR Statistikos departamentas.  
<http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1280> [žiūrėta 2009 11 25]
16. Eksportas, eliminavus sezono įtaką // Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. <http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1280> [žiūrėta 2009 11 30]
17. Grant R. M. Contemporary strategy analysis. – Blackwell Publishing, 2008. – 482 p. – ISBN 978-1-4051-6308-8
18. Groves F. What is cooperation? The Philosophy of Cooperation and it's Relationship to Cooperative Structure and Operations // University of Wisconsin Center for cooperatives: UWCC Occasional Paper No. 6, 1985. <http://www.uwcc.wisc.edu/info/ocpap/groves.html> [žiūrėta 2009 06 01]
19. Hitt M. A., Hoskisson R. E., Ireland R. D. Management of Strategy: Concepts and Cases. – Thomson: South-Western, 2007. – 6-85 p. – ISBN-10: 0324364334
20. Hunger J. D., Wheelen T. L. Essentials of Strategic Management / 4th ed. – Pearson: Prentice Hall, 2007. – 33-75 p. – ISBN-10: 0131485237
21. Hussey D. Strategic Management: From Theory to Implementation / 4th ed. – Planta Tree, 1998. – 18-19 p. – URL: [http://books.google.com/books?id=2Sn5ZTLJq8UC&pg=PT42&lpg=PT42&dq=core+competencies:+architecture,+reputation&source=bl&ots=98-\\_WAtv8t&sig=ERG2avaQs48p8bmlMjtDCA1-9RQ&hl=lt&ei=wykiS8eyHtmNsAbr4rDxBw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=8&ved=0CDQQ6AEwBw#v=onepage&q=core%20competencies%3A%20architecture%2C%20reputation&f=false](http://books.google.com/books?id=2Sn5ZTLJq8UC&pg=PT42&lpg=PT42&dq=core+competencies:+architecture,+reputation&source=bl&ots=98-_WAtv8t&sig=ERG2avaQs48p8bmlMjtDCA1-9RQ&hl=lt&ei=wykiS8eyHtmNsAbr4rDxBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CDQQ6AEwBw#v=onepage&q=core%20competencies%3A%20architecture%2C%20reputation&f=false) [žiūrėta 2009 11 30]
22. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. – Pasaulio lietuvių kultūros ir švietimo centras, 1998. – 456 p. – ISBN 99886-418-07-0
23. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy Maps. Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. – Boston: Harvard Business School Press, 2004. – 1-38 p. – ISBN 1-59139-134-2
24. KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ 2004 m. valdybos ataskaita. – Vilnius, 2005.
25. KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ 2007 metų valdybos ataskaita. – Vilnius, 2008.
26. KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ 2008 metų valdybos ataskaita. – Vilnius, 2009.
27. KB Lietuvos kooperatyvų sąjunga. <http://www.lvks.lt/> [žiūrėta 2009 11 15]
28. KF Annual Report, 2008.  
[http://www.coop.se/Global/KF/pdf/%c3%85rsredovisningar%20Annual%20reports/ENG\\_KF\\_090520%20\(3\).pdf](http://www.coop.se/Global/KF/pdf/%c3%85rsredovisningar%20Annual%20reports/ENG_KF_090520%20(3).pdf) [žiūrėta 2009 10 07]

29. Kooperatinė bendrovė Lietuvos kooperatyvų sąjunga: informacinis leidinys. – Vilnius, 2005. – 11 p.
30. Lietuvos kooperatyvų sąjungos ūkinės veiklos rodikliai. – Vilnius, 1993-2008 m.
31. Lietuvos regionų portretas // Sąvokų žodynelis. <http://regionai.stat.gov.lt/lt/savokos.html> [žiūrėta 2009 11 25]
32. Lietuvos Respublikos alkoholio kontrolės įstatymas. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=275838](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=275838) [žiūrėta 2009 11 30]
33. Lietuvos Respublikos alkoholio kontrolės įstatymo 2, 3, 18, 22, 29, 34 straipsnių pakeitimo ir papildymo bei įstatymų papildymo 16 ir 35 straipsniais įstatymo projektas. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=345933&p\\_query=&p\\_tr2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=345933&p_query=&p_tr2) [žiūrėta 2009 11 30]
34. Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=323057&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=323057&p_query=&p_tr2=) [žiūrėta 2009 05 30]
35. Macmillan H., Tampoe M. Strategic Management: Process, Content, and Implementation. – Oxford University Press, 2000. – 12-131 p. – ISBN 0-19-878229-2
36. Mažmeninė prekyba 1996 metais. – Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos vyriausybės, Vilnius, 1997. – 35 p. – ISBN 9986-589-26-6
37. McKinsey 7S Framework // Guide on How to Write University Essays, Courseworks, Assignments and Dissertations. [http://university-essays.tripod.com/mckinsey\\_7s\\_framework.html](http://university-essays.tripod.com/mckinsey_7s_framework.html) [žiūrėta 2009 11 09]
38. Pearce II J. A., Robinson R. B. Strategic management: Formulation, Implementation and Control. – McGraw-Hill: Irvin, 2005. – 3-175 p. – ISBN 0-07-289024-X
39. Prakash D. The Principles of Cooperation. A Look at the ICA Cooperative Identity Statement // Pamda-Network International, 2003. [http://www.uwcc.wisc.edu/info/intl/daman\\_prin.pdf](http://www.uwcc.wisc.edu/info/intl/daman_prin.pdf) [žiūrėta 2009 06 01]
40. Ramanauskas J. Kooperacijos teorija ir praktika: monografija. – Kaunas: Akademija: LŽŪU leidybinis centras, 1998. – 276 p. – ISBN 9986-545-80-3
41. Report of the ICA Commission on Co-operative Principles (1966), International Co-operative Alliance. <http://www.ica.coop/coop/1966.html> [žiūrėta 2009 10 12].
42. S Group and SOK Corporation, 2008. [http://www.s-kanava.fi/getbinary?siteId=1&src=/kuvat/skanava/liitetiedostot/2009/Vuosiraportointi\\_2009/S\\_Group\\_Figures\\_2008.pdf](http://www.s-kanava.fi/getbinary?siteId=1&src=/kuvat/skanava/liitetiedostot/2009/Vuosiraportointi_2009/S_Group_Figures_2008.pdf) [žiūrėta 2009 10 02]
43. Sale serves every day // SOK Corporation. [http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen\\_en/toimipaikkahakutulos?themeid=8&ch=10030](http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen_en/toimipaikkahakutulos?themeid=8&ch=10030) [žiūrėta 2009 10 03]

44. Sasnauskas P. Kooperacijos raida Lietuvoje: istorinė apybraiža. – Vilnius: Logos, 1998. – 272 p. – ISBN 9986-721-20-2
45. SOK Corporation Annual Report, 2008. [http://www.skanava.fi/getbinary?siteId=1&src=/kuvat/skanava/liitetiedostot/2009/Vuosiraportointi\\_2009/SOK\\_Annual\\_Report\\_08.pdf](http://www.skanava.fi/getbinary?siteId=1&src=/kuvat/skanava/liitetiedostot/2009/Vuosiraportointi_2009/SOK_Annual_Report_08.pdf) [žiūrėta 2009 10 02]
46. Statement on the Co-operative Identity. International Co-operative Alliance. <http://www.ica.coop/coop/principles.html> [žiūrėta 2009 10 11]
47. Šalčius P. Kooperacija. Raštai. – Vilnius: Mintis, 1989. – 575 p. – ISBN 5-417-02843-6
48. Šalčius P. Kooperatinė ekonomika: vadovas kooperatyvų steigėjams. – Vilnius: Academia, 1992. – 208 p.
49. Šimanskas P. Vartotojų kooperacija dirba Lietuvos žmonėms. – Vilnius, 2001. – 205 p.
50. Šimanskas P. Vartotojų kooperacija Lietuvoje ir pasaulyje. – Vilnius: UAB “Statistinės informacijos rengimo centras, 1998. – 80 p. – ISBN 9986-589-59-2
51. Tarptautinė gyventojų migracija // LR Statistikos departamentas. <http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1280> [žiūrėta 2009 11 22]
52. Tarptautinių žodžių žodynas. – Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 1985. – 528 p.
53. The Co-operative Group. Annual Report and Accounts, 2008. <http://www.co-operative.coop/corporate/corporatepublications/Annual-Report-and-Accounts/> [žiūrėta 2009 10 21]
54. The Co-operative Group. Annual Review, 2008. <http://www.co-operative.coop/corporate/corporatepublications/Annual-Report-and-Accounts/> [žiūrėta 2009 10 21]
55. The Co-operative Interim Report, 2009. <http://www.co-operative.coop/corporate/corporatepublications/Annual-Report-and-Accounts/> [žiūrėta 2009 11 21]
56. The Present Application of the Rochdale Principles of Co-operation (1937), International Co-operative Alliance. <http://www.ica.coop/coop/1937.html> [žiūrėta 2009 10 01]
57. The Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix. [http://www.sm.au.edu/uploadfiles/1214753715\\_The%20Strategic%20Position%20and%20Action%20Evaluation.pdf](http://www.sm.au.edu/uploadfiles/1214753715_The%20Strategic%20Position%20and%20Action%20Evaluation.pdf) [žiūrėta 2009 10 10]
58. Thompson J., Martin F. Strategic Management: Awareness and Change. – Thomson, 2005. – 873 p. – ISBN-13: 978-1-84480-083-4
59. Utenos RVK 2008 metų valdybos ataskaita. – Vilnius, 2009.
60. Vaitkevičius S. Strateginės analizės instrumentarijus modeliavimas mažose ir vidutinėse įmonėse (rankraštis): daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). – Kaunas: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas, 2006. – 159 p.

61. Vasiliauskas A. Firmų strateginis valdymas. – Vilnius: VVK leidykla, 2001. – 265 p. – ISBN 9986-9349-4-X
62. What is co-op? // International Cooperative Alliance, 2006. <http://www.ica.coop/coop/index.html> [žiūrėta 2009 06 10]
63. Zeuli K. A., Cropp R. Cooperatives: Principles and practices in the 21<sup>st</sup> century. – University of Wisconsin Center for cooperatives, 2004. – 90 p. – URL: <http://learningstore.uwex.edu/pdf/A1457.pdf> [žiūrėta 2009 06 08]
64. Žeimantas V., Vaitkus V. Lietuvos vartotojų kooperacija: nuo pirmųjų žingsnių iki 2000 metų. – Vilnius: Informacijos ir leidybos centras, 2000. – 310 p. – ISBN 9986-537-56-8

## ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

**Stankevičienė L.** Kooperacijos ypatumai, būklė ir strateginės gairės Lietuvos vartotojų kooperatyvų pavyzdžiu / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2010. – 109 p.

### ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe pristatyti kooperacijos ypatumai, išanalizuota Lietuvos ir užsienio vartotojų kooperatyvų būklė, iškeltos svarbiausios kooperatyvų strateginės problemos bei pateikti pasiūlymai, kaip tas problemas spręsti. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu yra analizuojamas kooperacijos ir kooperatyvų funkcionavimo turinys, pateikiamos kooperacijos ir kooperatyvo sampratos, ištakos, apibūdinamos kooperacijos vertybės, principai, jų kaita bei kooperatyvų klasifikacija. Antroje dalyje yra analizuojama vartotojų kooperatyvų veiklos patirtis ir strategijos kitose Europos šalyse – pateikiamos Švedijos, D. Britanijos ir Suomijos kooperatyvų atvejo analizės. Trečioje dalyje aprašoma istoriška Lietuvos vartotojų kooperacijos raida, analizuojamos kooperatyvų narių mažėjimo priežastys, veiklos rezultatai bei dabartinė Lietuvos vartotojų kooperatyvų būklė. Ketvirtoje darbo dalyje nagrinėjamas strategijos vaidmuo Lietuvos vartotojų kooperatyvuose, pateikiama ekspertų nuomonė apie kooperacijos specifikai tinkamus ir netinkamus strateginės analizės metodus, išanalizuojama Utenos rajono vartotojų kooperatyvo veikla pagal kooperatyvams tinkamus strateginės analizės metodus bei nustatomos Lietuvos vartotojų kooperatyvų strateginės vystymo gairės.

**Pagrindiniai žodžiai:** kooperacija, kooperatyvas, kooperatyvo nariai, narių motyvacija, kooperatyvų strateginė būklė, strateginė analizė, strateginės analizės metodai.

**Stankevičienė L.** Features of the cooperative system, the state and strategic guidelines according to the example of Lithuanian consumers' cooperatives / Master's Work in Strategic Management of Organizations. Supervisor assoc. prof. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Faculty of Strategic Management and Policy, Mykolas Romeris University, 2010. – 109 p.

## ANNOTATION

The features of the cooperative system are presented, the state of Lithuanian and foreign consumers' cooperatives is analyzed, the main strategic problems of cooperatives are raised and there are given the suggestions how to solve these problems in this Master work. The content of the cooperative system and cooperatives' functioning is analyzed by the theoretical aspect, concepts, the origin of the cooperative system and a cooperative are presented; values and principles of the cooperative system, their change, and the classification of cooperatives are described in the first part of the paper. The second section is the analysis of consumers' cooperatives' experience and strategies in the other European countries – analyses of Sweden, Great Britain and Finnish cooperatives' case are presented. In the third chapter the historical development of Lithuanian consumers' cooperative system is described, causes of cooperatives' members decline, activity results and the current state of Lithuanian consumers' cooperatives are analysed. The fourth part of the paper is the examination of the strategy role in Lithuanian consumers' cooperatives, the presentation of the experts' opinion about appropriate and inappropriate methods of the strategic analysis to the specificity of the cooperative system, the analysis of the activity of Utena district consumers' cooperative according to methods of the strategic analysis, which are appropriate to cooperatives, and the determination of strategic development guidelines for Lithuanian consumers' cooperatives.

**Key words:** the cooperative system, cooperatives, members of cooperatives, the motivation of members, the strategic state of cooperatives, methods of the strategic analysis.



**Stankevičienė L.** Kooperacijos ypatumai, būklė ir strateginės gairės Lietuvos vartotojų kooperatyvų pavyzdžiu / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2010. – 109 p.

## SANTRAUKA

Šio magistro baigiamojo darbo tema yra labai aktuali, kadangi šiandieninėmis rinkos ekonomikos sąlygomis Lietuvos vartotojų kooperatyvai sunkiai beįstengia konkuruoti su privačiomis įmonėmis. Lietuvos žmonės apie kooperatyvus žino labai mažai arba išvis nieko nėra girdėję apie jų principus, vertybės bei nešamą naudą. Todėl labai svarbu yra aiškintis kooperatyvų problemų priežastis, galimus jų sprendimo būdus bei tolesnes kooperatyvų vystymosi tendencijas.

**Tyrimo objektas** – KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ nariai (kooperatyvai) ir įmonės. Detalesniems tyrimams atlikti sprendžiant strateginės analizės metodinius klausimus pasirinktas Utenos rajono vartotojų kooperatyvas (RVK).

**Tyrimo tikslas** – remiantis mokslinės literatūros analize, statistine informacija, užsienio šalių patirtimi ir ekspertų nuomonėmis pateikti Lietuvos vartotojų kooperatyvų vystymo strategines gaires.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti kooperacijos kaip proceso specifiškumą, ištakas, vertybes, principus ir jų kaitą.
2. Pateikti kooperatyvų klasifikaciją.
3. Atskleisti kooperatinės veiklos patirtį ir strategijas Europos šalyse.
4. Apibūdinti Lietuvos vartotojų kooperacijos raidą ir būklę Lietuvoje.
5. Atskleisti kooperatyvų strateginės analizės metodus.
6. Nustatyti strategines Lietuvos kooperatyvų vystymo gaires.

### **Pagrindinės tyrimo hipotezės:**

1. Pagrindinės narių mažėjimo Lietuvos vartotojų kooperatyvuose priežastys: siauras veikos pobūdis, motyvacijos stoka, bloga kooperatyvų reputacija, daugelio kooperatyvų silpna finansinė padėtis, ekonominės padėties pablogėjimas (skatinantis atsiimti pajus).
2. Kooperatinėms bendrovėms iš esmės tinka daugelis strateginės analizės metodų, taikomų akcinėse bendrovėse.
3. Lietuvos vartotojų kooperatinėse bendrovėse nepakankamai panaudojami baziniai ištekliai ir funkcinių veiklų strategijos.
4. Lietuvos kooperatyvų vystymui ateityje geriausiai tinka konkurencijos ir diversifikacijos strategijos.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros ir kitų šaltinių analizė, statistinės informacijos analizė, ekspertų interviu metodas, lyginimo metodas, loginių abstrakcijų metodas, sisteminis metodas, istorinis metodas.

**Darbo rezultatai:**

1. Pateikti kooperacijos ir kooperatyvų funkcionavimo teoriniai aspektai.
2. Išnagrinėta kooperatinės veiklos patirtis ir strategijos Europos šalyse.
3. Pristatyta Lietuvos vartotojų kooperacijos raida ir išanalizuota dabartinė jos būklė.
4. Išanalizuotos strateginės vartotojų kooperatyvų vystymosi gairės.

Atlikus tyrimą, paaiškėjo, jog pasitvirtino visos hipotezės, išskyrus pirmąją. Pastaroji pasitvirtino tik iš dalies. Lietuvos vartotojų kooperatyvų tyrimas parodė, jog daugelis kooperatyvų problemų kyla iš kooperatyvų vidinės aplinkos. Joms spręsti reikia pasitelkti kooperatyvų tyrimus bei daug dėmesio skirti Lietuvos kooperatyvų sąjungai, kaip vartotojų kooperatyvų atstovei pasaulyje. Labai svarbi kooperatyvų padėties gerinimui ateityje yra didesnė jų tarpusavio integracija ir bendradarbiavimas. Tai pagrindinis dalykas, kurio nebuvimas labiausiai menkina Lietuvos kooperatinę sistemą.

**Darbo struktūra.** Pirmoje dalyje pristatomi kooperacijos ir kooperatyvų funkcionavimo teoriniai aspektai. Antroje dalyje yra pristatoma kooperatinės veiklos patirtis ir strategijos Europos šalyse. Trečioje dalyje aprašomos Lietuvos vartotojų kooperacijos ištakos ir dabartinė būklė Lietuvoje. Ketvirtoje dalyje yra pateikiama ekspertų nuomonė apie kooperacijai tinkamus ir netinkamus strateginės analizės metodus, išanalizuojama Utenos rajono vartotojų kooperatyvo veikla pagal kooperacijos specifikai tinkamus strateginės analizės metodus bei nustatomos strateginės kooperatyvų vystymo gairės.

Šis darbas yra naudingas praktikoje, kadangi atskleidžia daugybę kooperacijos problemų, parodo, jog yra nemažai strateginės analizės metodų, kurie tinka analizuoti kooperatyvų veiklai ir yra labai naudingi. Darbo išvadose yra pateikiami pasiūlymai, kaip galima būtų išspręsti egzistuojančias problemas. Gautus tyrimo rezultatus galima tiesiogiai panaudoti kooperatyvų veiklai gerinti. Išskirti analizės metodai gali būti pritaikyti analizuojant rajonų kooperatyvų veiklą, rezultatus ir sprendžiant, kokių priemonių reikia imtis, kad pagerinti kooperatyvų veiklą ir situaciją.

**Stankevičienė L.** Features of the cooperative system, the state and strategic guidelines according to the example of Lithuanian consumers' cooperatives / Master's Work in Strategic Management of Organizations. Supervisor assoc. prof. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Faculty of Strategic Management and Policy, Mykolas Romeris University, 2010. – 109 p.

## SUMMARY

The topic of the Master work is very relevant, as under existing market economic structure conditions it is difficult for Lithuanian consumers' cooperatives to compete with private enterprises. Lithuanian people almost do not know about cooperatives or has no information about their principles, values and usefulness. Therefore, it is very important to clarify the reasons of cooperatives' problems, possible solutions and further development tendencies of cooperatives.

**The object of the research** - members (cooperatives) and companies of the Union of Lithuanian Consumers' cooperatives. Utena district consumers' cooperative has been chosen for more detailed researches in solving methodological issues of the strategic analysis.

**The purpose of the research-** to provide strategic development guidelines of Lithuanian consumers' cooperatives based on the analysis of a scientific literature, statistical information, the experience of foreign countries and the experts' opinion.

### **Objectives of the research:**

1. To reveal the specificity of the cooperative system as a process, the origin, values, principles and its change.
2. To submit the classification of cooperatives.
3. To divulge the experience of the cooperative activity and strategies in European countries.
4. To describe the development of Lithuanian consumers' cooperative system and the state in Lithuania.
5. To disclose the strategic analysis of cooperatives.
6. To define strategic development guidelines of Lithuanian cooperatives.

### **The main hypotheses of the research:**

1. The main reasons of members' decline in Lithuanian consumers' cooperatives- the narrow nature of the activity, a lack of motivation, a poor reputation of cooperatives, a weak financial situation of many cooperatives, a deterioration of the economic situation (which prompt to take back shares).
2. Many methods of the strategic analysis, which are applied in joint-stock companies, essentially fit to cooperative companies.
3. Base resources and functional strategies are insufficiently used in Lithuanian cooperative companies.

4. Strategies of competition and diversification are the best for the further development of Lithuanian cooperatives.

**The methods of the research:** the analysis of a scientific literature and other sources, analysis of statistical information, the experts' interview method, the comparison method, the method of logical abstractions, the systematic approach, the historical method.

**The results:**

1. Theoretical aspects of the cooperative system and cooperatives' functioning are provided.
2. Experience and strategies of the cooperative activity in European countries are considered.
3. The development of Lithuanian consumers' cooperative system is introduced and the current situation is analysed.
4. The strategic guidelines for the development of consumers' cooperatives are studied.

The research revealed that all hypotheses were confirmed except the first. The latter was confirmed only partially. The research of Lithuanian consumers' cooperatives has shown that many cooperatives' problems arise from internal environment of cooperatives. In order to solve them, the researches of cooperatives should be invoked and a lot of attention should be allocated for the Union of Lithuanian Consumers' Cooperatives, as the representative of consumers' cooperatives in the world. Greater cooperation and integration between cooperatives are very important for improvement of cooperatives' status in the future. This is the main thing, the lack of which belittles Lithuanian cooperative system.

**The structure of the work.** In the first part theoretical aspects of the cooperative system and cooperatives are introduced. The experience and strategies of the cooperative activity in European countries are submitted in the second chapter. The third section is the description of the origin and the current state of Lithuanian consumers' cooperative system. The experts' opinion about appropriate and inappropriate methods of the strategic analysis for the cooperative system, the activity's analysis of Utena district consumers' cooperative, according to appropriate methods of the strategic analysis, are presented, and strategic guidelines for the development of cooperatives are defined in the fourth part.

This work is useful in practice as it reveals numerous problems in the cooperative system, indicates that there are a number of the strategic analysis methods, which are appropriate for the analysis of cooperatives' activities and are very useful. The proposals how would be possible to solve the problems are presented in the conclusions of the paper. These results can be directly used to improve the functionality of cooperatives. Distinguished methods of the analysis can be adapted for the analysis of districts cooperatives' activity, results and for a decision what measures should be taken in order to improve the situation and the activity of cooperatives.

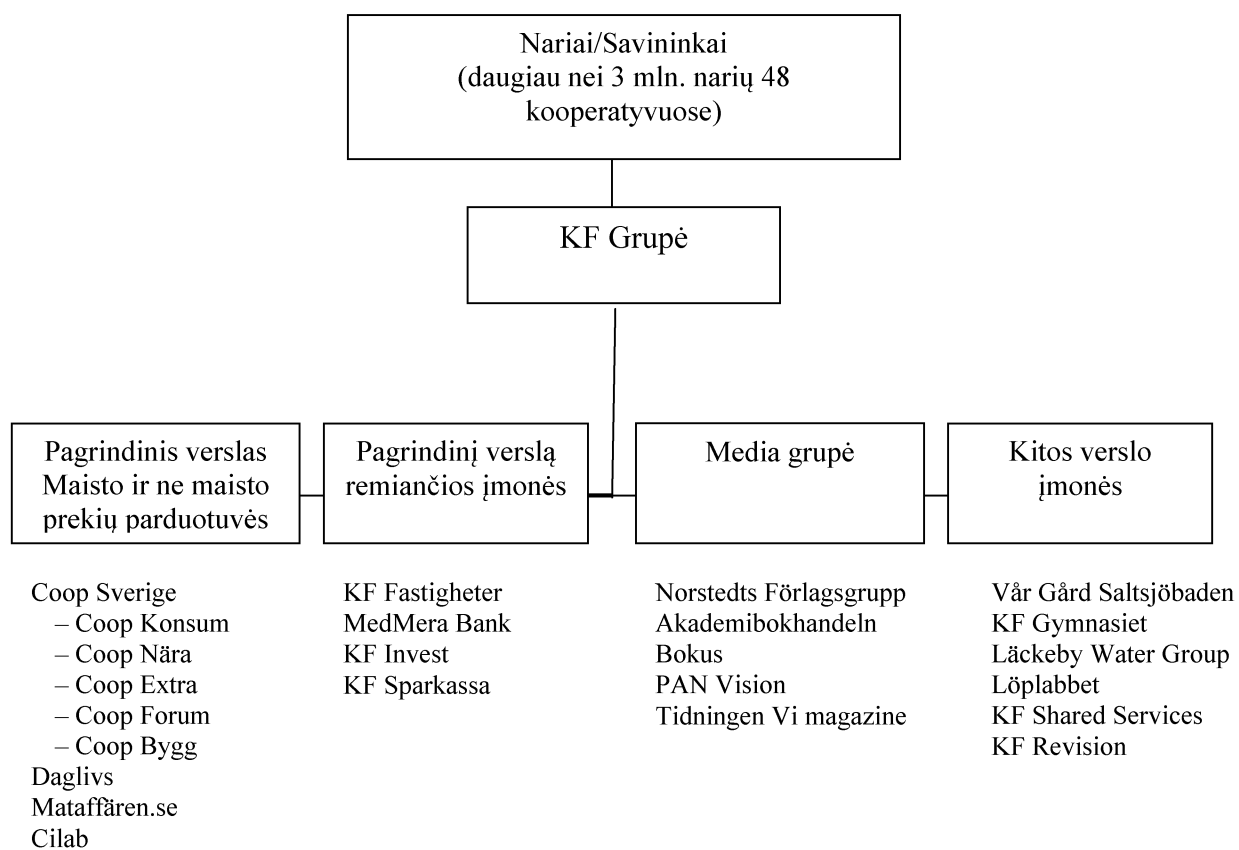
**PRIEDAI**

1 lentelė. J. Ramanausko (1998) siūloma kooperatyvų klasifikacija

Klasifikavimo požymiai	Kooperatyvų rūšys
<b>Pagal partnerių lygį</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontalioji kooperacijos forma (bendradarbiauja to paties ūkinio lygio partneriai)</li> <li>• Vertikalioji kooperacijos forma (bendradarbiauja skirtingo ūkinio lygio partneriai)</li> </ul>
<b>Pagal ūkininkavimo būdą</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperatiniai ūkiai (žemė ir darbo įrankiai yra bendri)</li> <li>• Kooperatinės bendrovės (nariai ūkininkauja savarankiškai, o kooperatyvai padeda atlikti tik tuos darbus, kurių pageidauja nariai)</li> </ul>
<b>Pagal veiklos rūšis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vienarūšiai (vykdo tik vienos rūšies veiklą). Skirstomi į: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finansų</li> <li>▪ Verslo</li> <li>▪ Socialiniai</li> <li>▪ Interesų atstovavimo</li> </ul> </li> <li>• Mišrūs (dviejų ar daugiau kooperatyvų junginys – kooperatyvas turi keletą funkcijų)</li> </ul>
<b>Pagal susijungimo pagrindą</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Šakiniai (kuria vienos ar kitos šakos atstovai, pvz., bitininkai, daržininkai ir pan. Kooperatyvo nario ūkio vieta neturi reikšmės, svarbu, kad atitiktų ūkinės veiklos pobūdį. Dažnai tokie kooperatyvai apima visą šalį.)</li> <li>• Teritoriniai (vietiniai, zoniniai). Šiems kooperatyvams gali priklausyti tik toje pačioje vietovėje ar zonoje ūkininkaujantys nariai.</li> </ul>
<b>Pagal lygį</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vietiniai</li> <li>• Zoniniai</li> <li>• Visos šalies</li> </ul>
<b>Pagal nuosavybės sandarą</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grynieji (visą kooperatyvo dalį sudeda ir valdo kooperatyvo nariai, turintys apyvartą su kooperatyvu).</li> <li>• Mišrieji (kapitalą sukaupia įvairiais būdais. Be narių pajų čia leidžiamos akcijos, dalį kapitalo gali įnešti pašaliniai asmenys arba nariai, neturintys apyvartos su kooperatyvu).</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta pagal Ramanauskas, 1998.

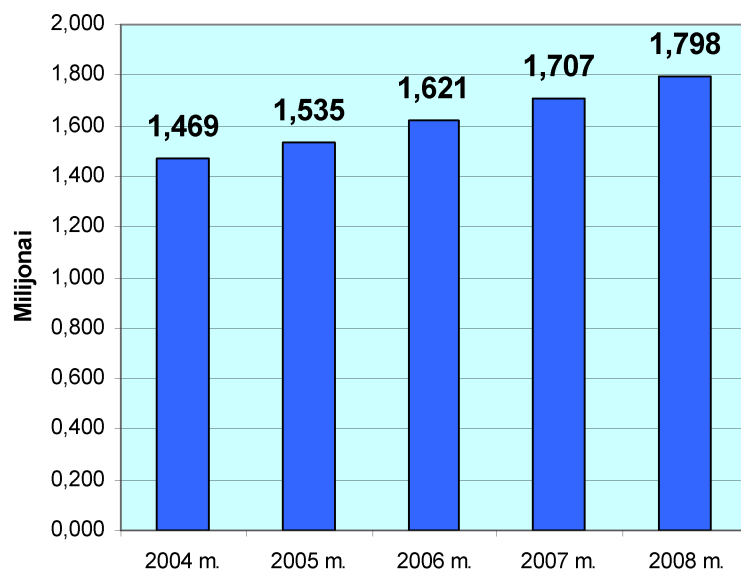
## 2 PRIEDAS



Šaltinis: KF Annual report, 2008, p. 5.

1 pav. KF organizacinė struktūra 2009 m.

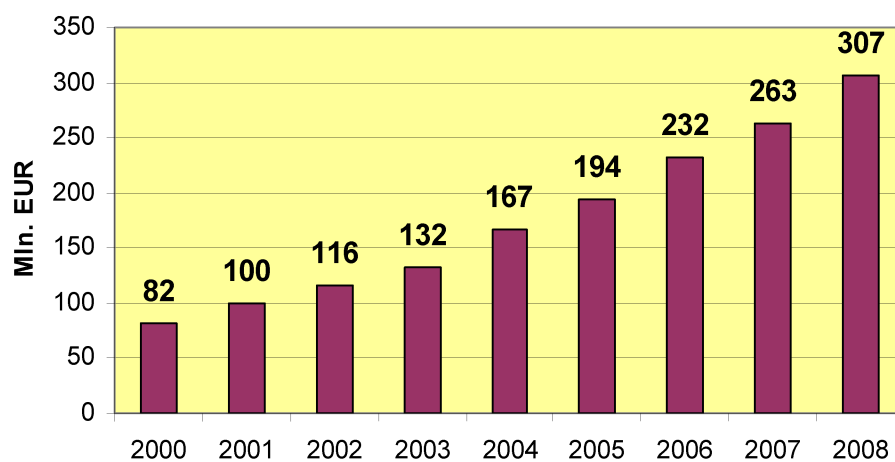
## 3 PRIEDAS



Šaltinis: S Group and SOK Corporation, 2008, 1 p.

2 pav. „S Group“ kooperatyvo narių skaičiaus dinamika 2004 – 2008 m.





Šaltinis: S Group and SOK Corporation, 2008, 1 p.

3 pav. „S Group“ nariams teikiamos premijos dydžio kaita 2000 – 2008 m.

## KLAUSIMYNO, KOOPERATYVŲ NARIŲ SKAIČIAUS MAŽĖJIMO PRIEŽASTIMS TIRTI, PAVYZDYS

Šį tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto, Strateginio valdymo ir politikos fakulteto strateginio organizacijų valdymo specialybės magistrantūros studentė Laura Stankevičienė. Tyrimo tikslas – nustatyti priežastis, dėl kurių kasmet ženkliai mažėja kooperatyvų narių skaičius.

Surinkti duomenys bus panaudoti mano baigiamajame magistro darbe.

Jūsų atsakymai yra labai vertingi.

Maloniai prašau nepagailėti šiek tiek laiko ir įvertinti pateiktus aspektus.

### **Kas lemia Lietuvos vartotojų kooperatyvų narių skaičiaus mažėjimą?**

1. Gyventojų mentalitetas.
2. Netinkama teisinė bazė.
3. Kooperatyvų menkos galimybės konkuruoti su kitomis organizacijomis.
4. Vidiniai organizaciniai trūkumai.
5. Siauras veiklos pobūdis.
6. Kooperatyvų teikiamos produkcijos neatitikimas vartotojų poreikiams.
7. Bloga kooperatyvų reputacija.
8. Motyvacijos stoka.
9. Narių teisių nepaisymas, lengvatų neteikimas, dividendų nemokėjimas.
10. Pernelyg dideli minimalūs pajai.
11. Ekonominės, socialinės aplinkybės, skatinančios atsiimti pajus.
12. Gyventojų senėjimas.
13. Narių „inventorizacija“.
14. Pačių kooperatyvų suinteresuotumas mažinti narių skaičių.

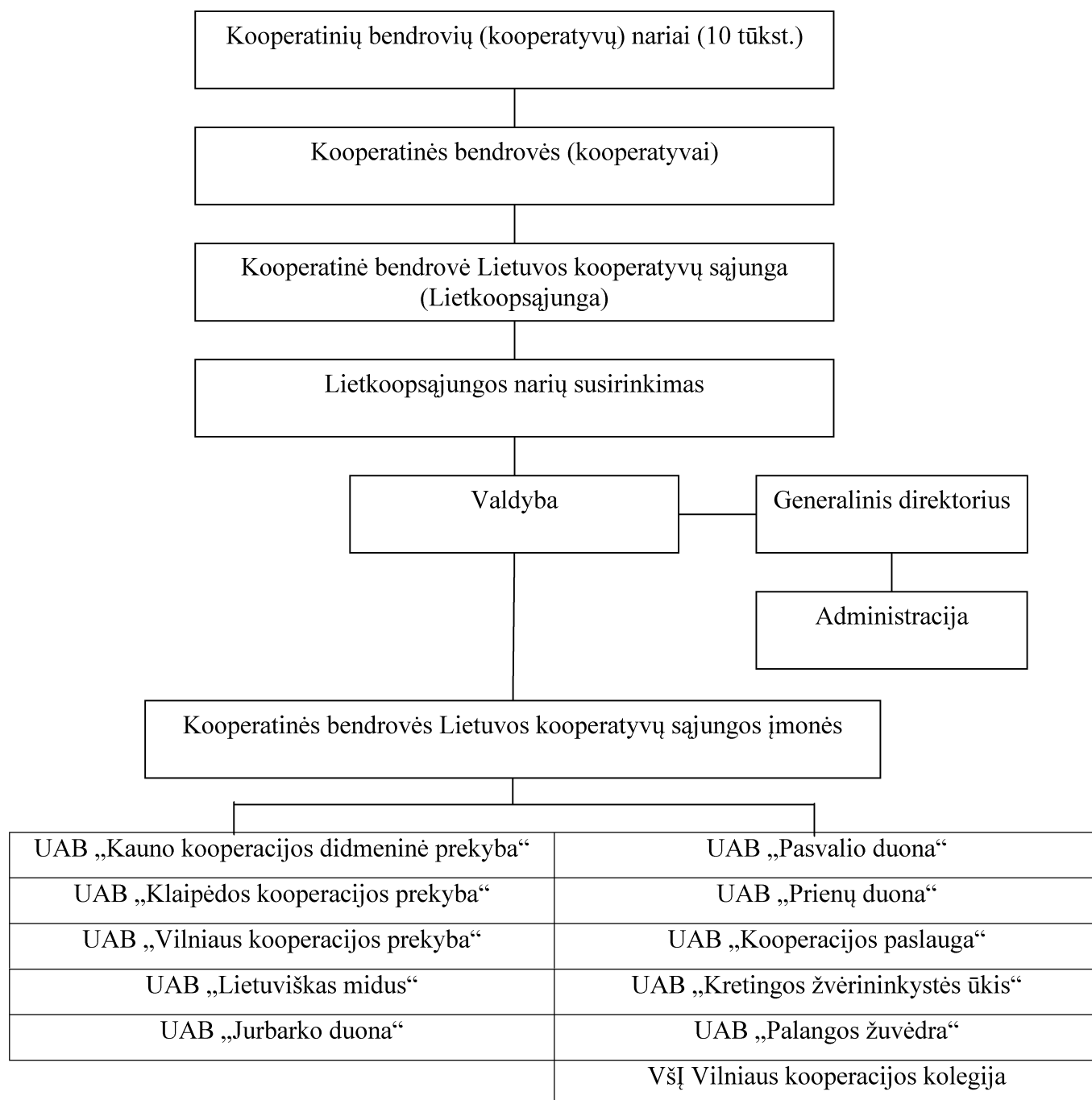
## 6 PRIEDAS

2 lentelė. KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ nariai

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Vartotojų kooperatyvai, kooperatinės bendrovės ir uždarnosios akcinės bendrovės</b>
1.	UAB „Alytaus prekyba“ ▪ UAB „Alytaus duona“
2.	Alytaus VK „Dausima“
3.	Anykščių RVK
4.	Birštono VK
5.	Ignalinos MVK
6.	Jonavos VK „Jotrungė“
7.	Joniškio VK
8.	Jurbarko VK „Vienybė“
9.	Kaišiadorių VK
10.	Kauno raj. CVK ▪ Garliavos VK
11.	VK „Kelmės prekyba“
12.	Kėdainių RVK
13.	Klaipėdos r. Gargždų VK
14.	UAB „Koopverslas“
15.	Kretingos VK
16.	UAB „Lazdijų prekyba“
17.	Marijampolės MVK
18.	Kazlų Rūdos VK
19.	Marijampolės „Žagrės“ VK
20.	Mažeikių RVKS
21.	Molėtų RVK
22.	Nemenčinės VK
23.	Pakruojo VK
24.	Panevėžio VK „Šilažolė“
25.	VK „Žemdirbių globėjas“
26.	UAB „Plungės prekyba“
27.	KB „Radviliškio prekyba“
28.	KB „Raseinių prekyba“
29.	Ariogalos VK
30.	Raseinių VK „Dubysa“
31.	UAB „Šakių Nemunas“ UAB „Gulbelė“ ▪ UAB „Gulbelės prekyba“
32.	▪ UAB „Gulbelės prekyba“
33.	Šalčininkų RVK
34.	KB „Šiaulių kooperacija“ ▪ Kuršėnų VK
35.	UAB „Šilutės prekyba“
36.	Širvintų VK „Veivera“
37.	Trakų RVK
38.	UAB „Trakų koop. prekyba“
39.	Ukmergės RVK ▪ UAB „Ukmergės duona“
40.	Utenos RVK
41.	KB „Varėnos prekyba“
42.	KB „Vaisių sultys“

Šaltinis: sudaryta pagal 2008 m. KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ ūkinės veiklos rodiklius

## 7 PRIEDAS



Šaltinis: Lietuvos kooperatyvų sąjungos leidinys, 2005, p. 2.

4 pav. KB „Lietuvos kooperatyvų sąjunga“ 2009 m. organizacinė struktūra

## STRUKTŪRIZUOTO INTERVIU, SKIRTO STRATEGINĖS ANALIZĖS METODŲ ĮVERTINIMUI, PAVYZDYS

### GERBIAMAS VADOVE,

Šį tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto, Strateginio valdymo ir politikos fakulteto strateginio organizacijų valdymo specialybės magistrantūros studentė Laura Stankevičienė. Tyrimo tikslas – nustatyti, kurie strateginės analizės metodai **yra** bei **galėtų būti** taikomi analizuojant Jūsų kooperatyvo veiklą. Surinkti duomenys bus panaudoti mano baigiamajame magistro darbe bei galės būti naudingi ateityje analizuojant kooperatyvo veiklą.

Jūsų atsakymai yra labai vertingi.

Maloniai prašau nepagailėti šiek tiek laiko ir įvertinti pateiktus metodus.

### IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ

**PEST analizė.** Ši analizė naudojama tiriant organizacijos makroaplinką. PEST analizė apima keturis makroaplinkos aspektus: politinį-teisinį, ekonominį, socialinį-kultūrinį ir technologinį. Kartais ši analizė yra papildoma ekologiniu aspektu.

Politinis-teisinis aspektas yra labai svarbus vadovams ir vadybininkams kuriant įmonės strategiją. Politiniai faktoriai apibrėžia teisinius ir reguliavimo parametrus, pagal kuriuos įmonė turi dirbti. Politinis-teisinis analizės aspektas apima: tarptautinę politinę situaciją, vidinę politinę šalies situaciją, santykius su šalies valdžios institucijomis, teisinis reglamentavimas - įstatymų normos ir ištiesi įstatymai, reglamentuojantys bendras firmos veiklos sąlygas, mokesčius, darbo santykius ir pan.

Ekonominis aspektas susijęs su ekonomikos kryptimis ir aplinka, kurioje veikia įmonė. Kadangi žmonių vartojimas yra veikiamas daugybės veiksnių ir įvairių rinkos segmentų, kiekviena įmonė turi tirti ekonomikos kryptis ir pokyčius, kurie gali turėti įtakos jų vykdomai veiklai. Taigi ekonominis aspektas apima: ekonominį augimą, infliacijos lygį, gyventojų užimtumą, palūkanų normos lygį, valiutų kursų svyravimus, investicijų klimata, gamybos veiksnių kainas.

Socialinis-kultūrinis aspektas apima žmonių, kurie supa įmonę, įsitikinimus, vertybes, požiūrius, nuomones ir gyvenimo būdą, įtakotus kultūrinių, ekologinių, demografinių, religinių, edukacinių ir etninių procesų. Kai žmonių požiūris pasikeičia, keičiasi ir jų vartojimo įgūdžiai. Socialinis-kultūrinis aspektas taip pat yra dinamiškas ir kinta laikui bėgant, todėl įmonė turi nuolat stebėti savo išorės socialinę-kultūrinę aplinką ir prisitaikyti prie jos.

Technologinis aspektas. Kad išvengtų pasenimo ir skatintų inovacijas, įmonė turi nuolat žinoti apie pokyčius technologinėje įmonės aplinkoje. Kūrybinga technologinė adaptacija gali pasufleruoti

idėjas apie naujų produktų kūrimą, esamų produktų pagerinimą, naujas gamybos ar marketingo technikas. Šiuo aspektu strateginė analizė turi nustatyti, kurios naujos mokslinių tyrimų iniciatyvos gali padėti parengti produktų ir jų gamybos technologijų naują šuolį. Reikia analizuoti naujų technologijų plitimo ir atsinaujinimo greitį. Nepakanka analizuoti technologinius pokyčius vien tik šakinėje organizacijos aplinkoje, reikia analizuoti ir tas tendencijas, kurios vystosi organizacijos makroaplinkoje bei kurios gali turėti įtakos organizacijos veiklai ateityje.

Taigi PEST analizė yra bene vienintelis metodas, kuris yra taikomas organizacijos makroaplinkos analizei.

**Svarbiausi sėkmės veiksniai.** Svarbiausi sėkmės veiksniai yra tie, kurie nulemia organizacijos sėkmę rinkoje. Kad nustatyti organizacijos sėkmės veiksnius, analizuojamos trys pagrindinės sritys:

1. Klientai
2. Konkurentai
3. Organizacija (vidiniai veiksniai)

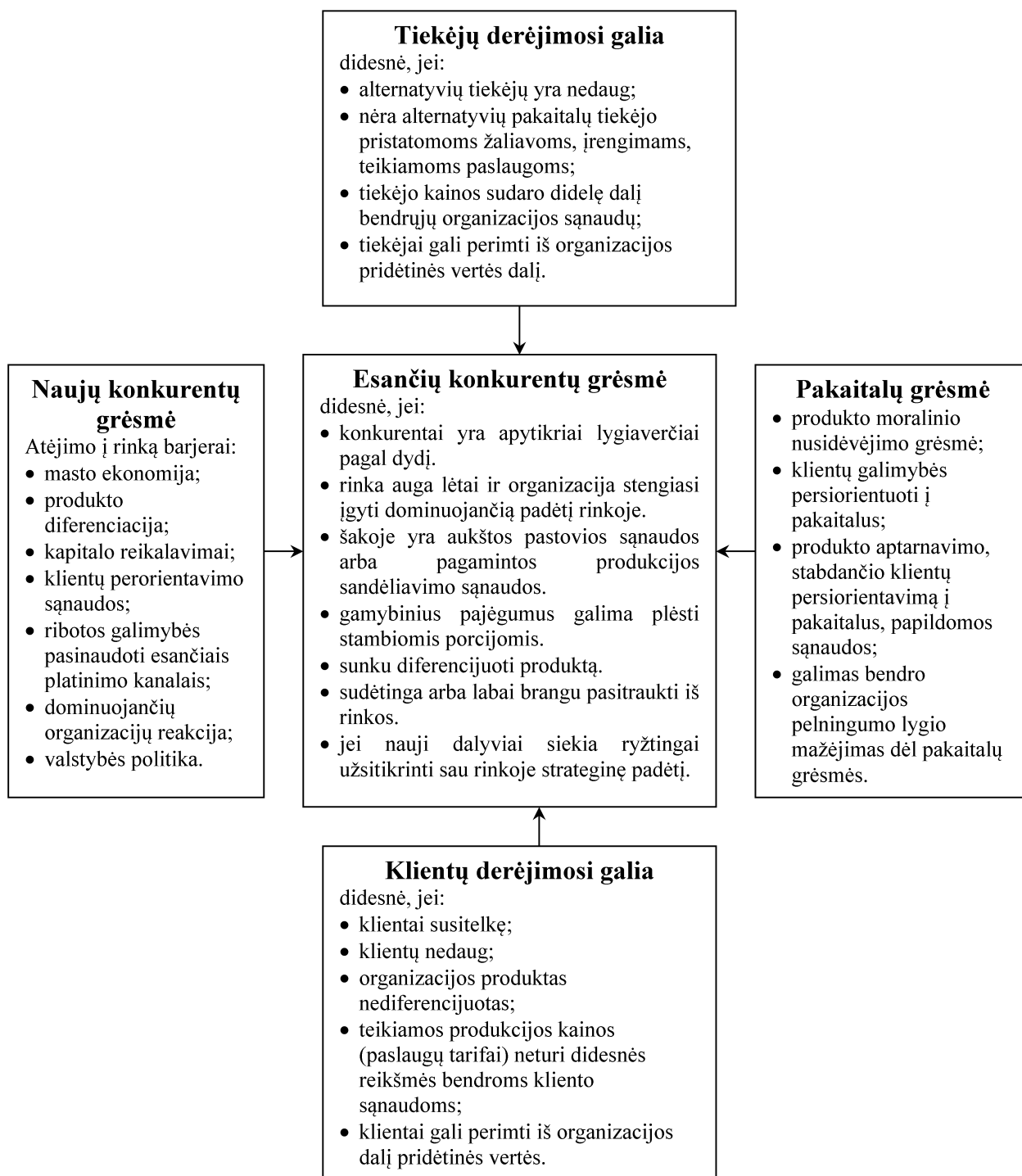
Klientų aspektas – įmonei sėkmę lemia organizacijos klientai. Tiriama, kas yra organizacijos klientai ir kokie jie gali būti ateityje, kokiais interesais vadovaujasi organizacijos klientai, kai pasirenka šią įmonę, o ne konkurentus, kokiais interesais vadovaujasi klientai, pasirinkdami konkurentus bei ko nori organizacijos klientai.

Konkurentų aspektas – įmonei sėkmę ar nesėkmę lemia konkurentų galimybės, ypatybės, veiksniai ir kt. Svarbiausi veiksnių analizės klausimai yra: kas yra organizacijos konkurentai ir kokių gali būti naujų konkurentų ateityje. Taip pat tiriam, ką klientui gali pateikti įmonė, o negali konkurentai, ką klientui gali pateikti konkurentai, o ne ši organizacija.

Lyginant organizaciją su konkurentų lyginamos: produkcija ar paslaugos, kainos, sąnaudos, prekių/paslaugų kokybė, patikimumas bei papildomas aptarnavimas.

Vidiniai veiksniai – organizacijos galimybės: analizuojamas organizacijos išteklių aspektas. Sėkmę ar nesėkmę lemia pačios įmonės išteklinis potencialas. Tiriama, kokių išteklių turi organizacija ir ką jie gali užtikrinti klientams (vartotojams), kokių ypatingų išteklių turi organizacija, o neturi konkurentai bei kokių ypatingų išteklių turi konkurentai, o neturi ši organizacija.

**Porterio penkių jėgų modelis.** Šis modelis yra taikomas tirti organizacijos šakinę aplinką. Pagal Porterio penkių jėgų modelį, yra penkios bazinės jėgos, darančios įtaką organizacijos veiklai, siekiant išplėtoti organizacijos konkurencinį pranašumą. Šios jėgos yra: klientų derėjimosi galia, tiekėjų derėjimosi galia, esamų konkurentų grėsmė, naujų konkurentų grėsmė ir pakaitalų grėsmė.



**Suinteresuotų grupių analizė.** Suinteresuotos grupės tai – asmenys, grupės, organizacijos ar sistemos, kurios tiesiogiai arba netiesiogiai veikia arba yra veikiamos organizacijos veiklos.

Suinteresuotų grupių analizė padeda ne tik identifikuoti tuos asmenis, grupes, organizacijas ar sistemas, kurios veikia ar yra veikiamos organizacijos, tačiau ir nustatyti, kokiais būdais poveikis yra daromas ir kokie yra suinteresuotų grupių poreikiai, norai organizacijos atžvilgiu.

Vienas iš organizacijos strategijos tikslų yra atlikti tokius veiksmus ir įgyvendinti tokius organizacijos tikslus, kad visų arba bent jau daugumos suinteresuotų grupių poreikiai būtų patenkinti.

### **Suinteresuotos grupės skirstomos į:**

- Vidines (darbuotojai, strateginiai partneriai)
- Išorines (valstybė, bankai, klientai, konkurentai)

Suinteresuotų grupių analizės žingsniai:

1. Nustatyti pagrindines suinteresuotas grupes.
2. Nustatyti, kokį poveikį suinteresuotos grupės turi organizacijai ir atvirkščiai.
3. Išdėstyti suinteresuotas grupes pagal svarbą organizacijai.

Suinteresuotų grupių analizė leidžia:

- Įvertinti, kokį poveikį organizacija daro suinteresuotoms grupėms.
- Iširti suinteresuotų grupių nuomonę apie organizacijos veiklą, parduodamus produktus ar teikiamas paslaugas.
  - Konsultuotis su svarbiausiomis suinteresuotomis grupėmis apie naujų produktų ar paslaugų poreikį.
    - Gauti daugiau išteklių.
    - Daugiau bendrauti su suinteresuotomis grupėmis ir taip įsitikinti, jog jos gauna visą informaciją, kurios nori.
  - Identifikuoti galimus konfliktus su suinteresuotomis grupėmis, aiškinantis, kaip jie vertina organizacijos veiklą.

**Konkurentų profiliavimas.** Kuomet organizacija turi daugybę konkurentų, jų visų analizė yra pernelyg sudėtinga ir užima daugybę laiko. Tuomet atsiranda poreikis sumažinti analizuojamų konkurentų aibę. Taigi sumažinti konkurentų aibę galima konkurentų profiliavimus, t.y. identifikuojamas rinkos lyderis, išrenkamas vienas arba du egzistuojantys konkurentai, keliantys jau dabar didžiausią grėsmę, ir numatomi vienas arba du galimi konkurentai, galintys sukelti strateginių problemų ateityje.

Iš atrinktų konkurentų atskirai analizuojamos šios sritys:

- Rinkos dalis, augimas ir pelningumas. Konkurento turima dalis rinkoje yra svarbus jo konkurencinę galią lemiantis veiksnys. Augimo tempai taip pat labai svarbūs, kadangi tai leidžia daryti išvadas, ar konkurentas gali tapti grėsmingas ateityje. Pelningumas analizuojamas, nes nebūtinai kiekviena didelė organizacija yra pelninga.
- Išteklinis potencialas. Detali ši analizė reikalauja nemažai laiko, atitinkamo personalo ir yra susijusi su ženkliais sąnaudomis.
- Sąnaudų struktūra. Šiai analizei duomenys labai sunkiai gaunami, tačiau pagrinde duomenys renkami iš žiniasklaidos, metinių organizacijos ataskaitų, bankų ataskaitų ir t.t.



Renkama informacija apie konkurento personalą, vadybininkų skaičių, gamybinius pajėgumus ir technologijas, suplanuotas ir paskelbtas investicijas, akcijas ir t.t.

- Tiksiai ir ambicijos. Konkurento tikslai ir ambicijos padeda numatyti jo galimą elgseną ateityje.
- Dabartinė ir ankstesnės strategijos. Tokia informacija leidžia įvertinti ar prognozuoti konkurento galimus veiksmus ateityje.

**Strateginių grupių analizė.** Strateginė grupė tai yra organizacijų grupė rinkoje, kurios vadovaujasi tokia pačia arba panašia strategija. Jos gali turėti panašų produktų/paslaugų asortimentą, vystyti veiklą toje pačioje geografinėje teritorijoje, naudotis tais pačiais prekių paskirstymo kanalais, pardavinėti panašios kokybės prekes, pasiekti panašų technologinio išsivystymo lygį ir pan.

*Formaliai galima skirti šiuos strateginių grupių analizės etapus:*

- **konkurencinių charakteristikų**, kurios apibrėžia strategines grupes, nustatymas, pvz., rinkos teritorinis išplitimas, kainų diapazonas, produkcijos, paslaugos kokybė;
- **konkurencinių charakteristikų poros**, kaip atraminės apibrėžiant strategines grupes, nustatymas. Tokios poros pvz. gali būti produkcijos kokybės ir rinkos teritorinio išplitimo charakteristikos. Dažnai nepakanka analizuoti strategines grupes pagal vieną atraminę charakteristikų porą. Tuomet nustatomos kelios tokios poros ir tolesni strateginių grupių analizės žingsniai atliekami kiekvienai pasirinktai porai;
- **konkurentų klasifikacija** pagal parinktų charakteristikų galimų reikšmių kombinacijų poras. Pvz., pagal atraminę charakteristikų porą, minėtą aukščiau, galima išskirti šias strategines grupes: aukščiausios kokybės produkciją užsienio rinkoje parduodančios organizacijos, vidutinės kokybės produkcijos nacionalinėje rinkoje ir t.t.;
- **suminės pardavimų apimtys** pagal kiekvieną formalios klasifikacijos išskirtą strateginę grupę skaičiavimas. Suminė pardavimų apimtis leidžia įvertinti kiekvienos strateginės grupės lyginamąjį svorį rinkoje;
- strateginių grupių **analizės rezultatų grafinis apipavidalinimas**.

**Ilgalaikių konkurencinių pranašumų analizė. Ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai** – tai pranašumai, kurių lengvai ir per trumpesnę laiką negali imituoti konkurentai.

Konkurencinio pranašumo įgyjimo strategija:

1. **žemesnės kainos** – tikslas efektyviausiai valdyti savo resursus ir taip pasiekti mažesnių sąnaudų nei konkurentai;

2. **diferenciacija** – gauti papildomą naudą įmonei kuriant papildomas vertes vartotojui. Šios vertės kūrimas vyksta 2 būdais: mažinant vartotojo išlaidas arba talkinant jam gauti diferencijuotą, vertingesnį produktą;
3. **koncentracija** – turėti geresnę savo produkto-paslaugos diferenciaciją konkrečioje lokalinėje rinkoje arba žemesnes kainas, arba du šiuos veiksnius realizuojant kartu.

Ieškant ilgalaikių konkurencinių pranašumų analizuojamos šios sritys:

- **sąnaudų mažinimas**, kas leidžia už tą pačią kainą suteikti papildomą produkto aptarnavimą;
- **produkto diferencijavimas**, užtikrinantis klientų pritraukimą;
- **nišos rinkodara**, leidžianti orientuotis į kliento reikmes;
- **aukšto lygio technologija ir operacijos**, padedančios ryškiau išsiskirti tarp panašių organizacijų;
- **produkcijos kokybės gerinimas**, kas ilgainiui lemia gamintojo reputaciją, kuri plačiai plinta ir ilgai išsilaiko;
- **produkto aptarnavimas**, kuris gali pervilioti dalį klientų iš konkurentų;
- **sinerginis aspektas**, kuomet bendras rezultatas yra didesnis už jos veiklų rezultatų sumą.
- **vertikali integracija**, padedanti įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą investuojant į tarpininkų teikiamas paslaugas (įsigyjant veiklos mazgus);
- **firmos kultūra ir vadovavimo jai stilius**, kas leidžia laiku reaguoti į išorinius pokyčius, sukuria palankų klimatą strategijai kurti ir ją įgyvendinti.

**Konkurencijos intensyvumo analizė.** Konkurencijos intensyvumą apibendrintai atspindi įmonių koncentracijos laipsnis, kur skiriamos dvi kraštutinės situacijos:

- tobula konkurencija
- gryna monopolija

Tarpinė struktūra tarp tobulos konkurencijos ir grynos monopolijos vadinama **oligopolija**.

Pagrindinės charakteristikos, kurios apibūdina firmų koncentracijos laipsnį oligopolinės struktūros rinkoje yra:

- Bendras firmų skaičius rinkoje. Kuo firmų daugiau, tuo aštresnė konkurencija.
- Santykinių rinkos dalių variacija. Variacijos laipsnis tuo mažesnis, kuo mažiau viena nuo kitos skiriasi firmų santykinės rinkos dalys. Esant mažesniai variacijos laipsniui, konkurencijos intensyvumas yra didesnis. Augant variacijos laipsniui, konkurencijos intensyvumas mažėja.

- Koncentracijos koeficientai  $C_n$  kurie rodo, kokią dalį rinkoje užima  $n$  stambiausių gamintojų. Kuo didesnė dalį rinkoje užima nedidelis stambiausių gamintojų skaičius, tuo konkurencijos intensyvumas rinkoje yra mažesnis.

**Konkurencijos agresyvumo analizė.** Kuomet konkurencija yra intensyvi, kai kurios organizacijos kuria agresyvias strategijas, kad išliktų rinkoje. Šios strategijos dažnai yra vadinamos karine terminologija. Į agresyvios strategijos sprendimus įeina nuolatinis konkurentų atakos atrėmimas, silpnų vietų suradimas ir konkurento atakavimas ir pan. Konkurentų agresyvių strategijų analizė būtina nes:

- reikia suprasti, kokius agresyvius strateginius sprendimus priėmė (priims) konkurentai;
- būtina planuoti tam tikras kontrapriemones prieš konkurentų agresyvius strateginius sprendimus.

Yra tokios konkurentų agresyvių strategijų analizės stadijos:

- **rinkos žvalgyba** – konkurentų stebėjimas (monitoringas) – informacija kaupiama iš oficialių metinių ataskaitų, žiniasklaidos, analitinių apžvalgų, parodų, konferencijų, delegacijų ar net šnipinėjimas, pasiklausymas.

- **konkurentų tikslų išsiaiškinimas** – susižinomi konkurentų strateginiai tikslai, kas leidžia optimaliai keisti savo organizacijos strategiją, nesunaikinant konkurento, vietoj kurio gali atsirasti naujas nežinomas rinkos dalyvis.

- **priešo parinkimas** – konkurentai yra nelygiaverčiai ir skiriasi jų agresyvumo laipsnis, išteklių potencialas, strateginiai tikslai ir t.t. Būtina teisingai pasirinkti konkurentus ir tikslingai juos atakuoti atsižvelgiant į rizikos faktorius.

- **agresyvių strateginių alternatyvų analizė** – svarbu žinoti, kokias agresyvių strategijų alternatyvas pasirenka konkurentai ir kokias alternatyvas tikslinga pačiam panaudoti prieš konkurentus.

- **išvada: atakuoti ar gintis?** Ataka ir gynyba turi būti vertinamos strategijoje. Rekomenduojama atsargiai vadovautis karine analogija, kai pasirenkamos agresyvios strategijos, nes strategijos sėkmė išplaukia daugiau iš pačios organizacijos galimybių ir sugebėjimų, o ne vien iš jos konkurentų sunaikinimo.

**Rinkos segmentacija.** Visų klientų dažniausiai įmonė negali patenkinti, todėl išsirenka tikslines jų grupes ir nukreipia savo organizacijos veiklą į juos. Šie tiksliniai klientai vadinami potencialiais klientais. Pastarieji skirstomi į grupes pagal kriterijus:

- **geografinis kriterijus.** Jis įvertina regioną, miestą, klimatą, gyventojų tankumą ir kt.

- **demografinis.** Grupuoją gyventojus pagal amžių, lytį, išsilavinimą, pajamas, šeimos sudėtį, veiklos pobūdį.

- **naudos kriterijus.** Grindžiamas tuo, kad skirtingi žmonės, vartodami tą patį daiktą, ieško skirtingos naudos.

Dar galima išskirti šiuos tipinius rinkos, kaip žmonių ir šeimos visumos, segmentacijos požymius:

1. etninė priklausomybė;
2. socialinės-ekonominės grupės pagal pajamas;
3. gyvenimo būdas;
4. vartojimo įpročiai ir situacija;
5. kultūrinė-dvasinė orientacija.

Pagal formalią klasifikacijos schemą galima skirti ir **rinkos segmentacijos tipus**: paprasta (rinkos segmentai išskiriami pagal vieną klasifikacijos požymį), daugiaaspektę (rinkos segmentai išskiriami pagal kelis klasifikacijos požymius nepriklausomai vienas nuo kito) ir hierarchinę segmentaciją (rinkos segmentai išskiriami pagal du ar daugiau sujungtus požymius).

**Klientų profiliavimas.** **Klientų profiliavimas** – klientų segmento motyvacijos ir reikmių apibendrintos charakteristikos (profilio) parengimas. Profilis sudaromas kiekvienam rinkos segmentui. Rinkos segmentacija ir klientų profiliavimas padeda atskleisti strategines galimybes įvairiuose rinkos segmentuose, kuriuose gali reikštis organizacija. Strategine prasme iškyla klausimų, kokius rinkos segmentus apimti ir kurie iš jų gali būti naudingiausi organizacijai. Šiuo aspektu yra įmanomos trys strateginės alternatyvos: nediferencijuota rinka, diferencijuota rinka ir koncentruota rinka.

**Nediferencijuotos rinkos** atveju organizacija nusprendžia ne paisyti skirtingų rinkos segmentų ypatybių, o reikštis visoje rinkoje.

**Diferencijuotoje rinkoje** organizacija nusprendžia veikti keliuose rinkos segmentuose ir parengia kiekvienam iš jų skirtingą pasiūlymą.

Orientuodamasi į **koncentruotą rinką**, organizacija, ypač ta, kuri turi ribotą išteklinį potencialą, susitelkia į nedidelę vieno rinkos segmento dalį (kartais ir kelių segmentų dalis).

**Bendravimo su klientais analizė.** Strateginėje klientų analizėje svarbi vieta tenka **bendravimo su klientais** aspektui. Bendravimui su klientais užtikrinti organizacijos naudojasi reklamos agentūrų paslaugomis, samdo specialistus, padedančius parengti realizacijos skatinimo programas ir kurti organizacijos įvaizdį visuomenėje.

Strategine prasme bendravimą su klientais galima apibendrintai aiškinti kaip kompleksą, dažnai dar vadinamą stimuliavimo kompleksu, į kurį įeina tokios klientų poveikio priemonės:

- 1) **Reklama** – neindividualus bendravimas su klientais, vykstantis per informacijos platinimo priemones ir apmokamas iš organizacijos finansinių šaltinių. Reklama formuoja bendrą organizacijos įvaizdį ir teikia klientams informaciją apie tam tikrus produktus (paslaugas), sumažintas kainas, investicinius projektus ir t.t. Reklamos strateginės analizės žingsniai:
  - Nustatomi pagrindiniai reklamos uždaviniai.
  - Nustatomi reklamai skiriamų finansinių išteklių mastas ir apribojimai.
  - Kuriamos reklamos formų ir platinimo priemonių pasirinkimo strateginės alternatyvos.
- 2) **Propaganda** – žiniasklaidos bei kitose informacijos platinimo priemonėse nemokamas vietos ir laiko panaudojimas palankiai visuomenės nuomonei apie organizaciją kurti.
- 3) **Prekybos agentai** – asmenys, tiesiogiai susiduriantys su vienu arba keliais klientais (vizitai, prezentacijos ir t.t.) ir informuojantys bei platinantys organizacijos produktą (paslaugą).
- 4) **Klientų stimuliavimas** – įvairios priemonės, skatinančios klientus pirkti organizacijos gaminamą produkciją (paslaugą), naudotis jos teikiamomis paslaugomis ir pagreitinančios arba sustiprinančios grįžtamąją rinkos reakciją. Stimuliuoti galima tiesiogiai vartotojams platinant įmonės produkciją, kuponus ir pan. Premijomis stimuliuoti taip pat galima ir savo prekybos agentus (Vasiliauskas, 2001, p. 88-90).

**Jėgų lauko analizė.** Šioje analizėje atliekama viso verslo ar šakinės aplinkos rodiklių ir tendencijų analizė. Pagrindinė šio metodo esmė, jog yra identifikuojamos įmonę veikiančios jėgos. Šios analizės rezultatai dažnai naudojami ir kuriant strategiją, todėl, kad žinant, kokios pagrindinės jėgos ir kaip jos veikia organizaciją, galima pasirinkti tam tikrus atitinkamus veiksmus pasiekti gerų veiklos rezultatų. Vaitkevičiaus (2006) nuomone, „veikiančios jėgos“ yra vienas iš kritinių veiksnių, darančių įtaką įmonių veiklos rezultatams. Kaip teigia autorius, *šis metodas nuo Porterio 5 jėgų modelio instrumento skiriasi tuo, kad jį taikant kaskart iš naujo yra nustatomos jėgos, darančios didžiausią poveikį konkrečiam verslo objektui. Tuo tarpu, taikant Porterio 5 jėgų modelį jėgos, darančios esminę įtaką įmonei, yra iš anksto įvardytos* (Vaitkevičius, 2006, p. 51).

**Pažeidžiamumo (jautrumo) analizė.** Kaip ir jėgų lauko analizėje, čia taip pat analizuojamos viso verslo ar šakinės aplinkos rodikliai ir jų tendencijos. Tačiau šioje analizėje nustatomi svarbiausi verslo elementai, kurių netekimas ar pašalinimas turėtų labai neigiamų pasekmių verslui ar net sukeltų jo žlugimą. Vaitkevičiaus (2006) nuomone, pažeidžiamumo (jautrumo), esminių kompetencijų bei jėgų lauko analizės metodai leidžia išskirti organizacijos ilgalaikės sėkmės veiksnius. Kiti strateginės

analizės metodai „dažniausiai tik operuoja faktais, kurie buvo išgauti, derinant minėtus keturis instrumentus“ (Vaitkevičius, 2006, p. 51). Taigi šiais minėtais metodais gauta informacija tik pergrupuojama, iškeliant į priekį vienus ar kitus dominančio reiškinių aspektus.

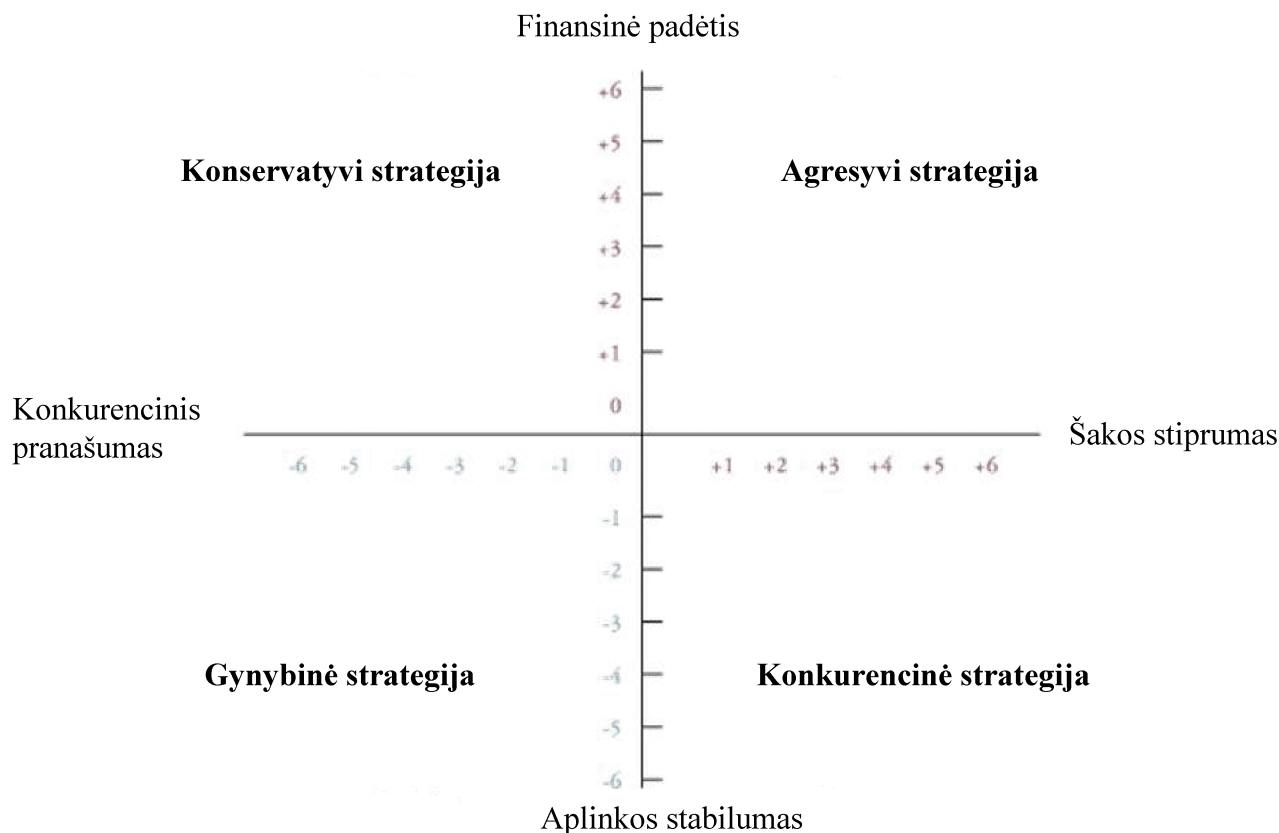
**Simuliacinė technika.** Ši technika neatsiejama nuo tam tikros programinės įrangos, su kurios pagalba yra tarpusavyje palyginami rinkos ir verslo šakos rodikliais, „numatomos ateityje galinčios susiklostyti situacijos, jų tarpusavio sąsajos ir iš to išplaukiantys veiksmai“ (Vaitkevičius, 2006, p. 51). Simuliacinė technika remiasi „sprendimų medžio“ analizės technika, kuri suteikia realias galimybes įvertinti alternatyvias situacijas ir pasinaudojant jomis pasirinkti labiausiai įmonei tinkamą veiksmų planą.

**Susijusių aplinkybių identifikavimo sisteminės procedūros (SPIRE) instrumentas.** SPIRE instrumentas labai panašus į simuliacinės technikos metodą. Kaip ir simuliacinėje technikoje, taip ir SPIRE instrumentu yra analizuojami rinkos rodikliai ir verslo šakos padėtis, tačiau šie du metodai skiriasi tuo, jog SPIRE instrumentas įvertina ir konkurencinius organizacijos faktorius, nustato aplinkos pokyčiai, kurie turi ar gali turėti įtakos organizacijos veiklai.

**Strateginės pozicijos ir veiksmų vystymo (SPACE) metodas.** Šio metodo esmę sudaro dviejų apibendrintų aplinkos ir dviejų organizacijos parametrų įvertinimas ir tinkamiausio strategijos tipo nustatymas. Išoriniai parametrai – tai aplinkos stabilumas ir šakos stiprumas. Organizacijos parametrai – konkurencinis pranašumas ir finansinė pozicija (Jucevičius, 1998, p. 237). Tiriant aplinkos stabilumą vertinami tokie veiksniai (Vaitkevičius, 2006; Jucevičius, 1998): infliacijos lygis, technologiniai pokyčiai, paklausos kaita, įėjimo į rinką barjerai, konkurencijos stiprumas, intensyvumas, kainos elastingumas paklausos atžvilgiu, pakaitalų galimybė. Šakos stiprumą nusako: augimo potencialas, pelno potencialas, finansinis stabilumas, technologinės žinios, resursų turėjimas ir jų panaudojimas, įėjimo į rinką lengvumas, kapitalo imlumas, produktyvumas. Konkurencinį pranašumą parodo: rinkos dalis, kokybė, produkto gyvavimo ciklas, produkto keitimo ciklas, klientų lojalumas, konkurencinių pranašumų panaudojimas, vertikalė integracija. Finansinį organizacijos pajėgumą nusako: investicijų grąža, likvidumas, perkamoji galia, finansinės pajamos, išėjimo iš rinkos lengvumas, reikalingo/turimo kapitalo santykis, apyvartumas, rizikos laipsnis, mastų ekonomikos įtaka.

Surandama kiekvieno iš šių keturių parametrų skaitinė reikšmė pasitelkus 7 – 8 charakteristikas ir įvertinus jas balais (skalėje nuo -6 iki 6 balų). Tuomet susumavus balus, gauti rezultatai pažymimi matricoje. Priklausomai nuo to, kuriame ketvirtyje yra suminio vektoriaus taškai, nurodomas tinkamas

organizacijos strategijos tipas: agresyvi strategija, konservatyvi, gynybinė ar konkurencinė. Taigi šiuo strateginės analizės metodu yra nustatomas organizacijos strateginė pozicija.



**Produktų portfelio analizė.** Taikant šį metodą yra analizuojamas rinkos augimo tempas ir produkcijos santykinė rinkos dalis. „Metodu nustatoma produkto (paslaugos) konkurencinė pozicija kitų organizacijos produktų (arba konkurentų produktų) atžvilgiu“ (Vaitkevičius, 2006, p. 53). Kombinuojant rinkos augimo tempą ir produkcijos santykinę rinkos dalį sudaroma matrica, kurioje išsiskiria keturių tipų produktai: žvaigždės, probleminiai vaikai, pinigų karvės ir šunys.

	<b>ŽVAIGŽDĖS</b>	<b>PROBLEMINIAI VAIKAI</b>
Greitas rinkos augimas		
Lėtas rinkos augimas	<b>PINIGŲ KARVĖS</b>	<b>ŠUNYS</b>
	Didelė santykinė rinkos dalis	Maža santykinė rinkos dalis

Žvaigždės – tai produktai, kurie užima didelę santykinę rinkos dalį ir priklauso greito augimo rinkoms. Šie produktai reikalauja didelių investicijų, tačiau ir pats teikia dideles pajamas, kadangi užima didelę santykinę rinkos dalį. Todėl galima sakyti, kad šie produktai yra neutralūs piniginių įplaukų atžvilgiu.

Pinigų karvės – produktai, kurie turi didelę santykinę rinkos dalį, tačiau priklauso lėto augimo rinkoms. Todėl jiems reikia piniginių investicijų, kad jie galiausiai neprarastų savo rinkos dalies.

Problemiški vaikai – tai produktai, kurie turi mažą santykinę rinkos dalį, tačiau priklauso greito augimo rinkoms. Tam, kad jie plėstų savo rinkos dalį, į juos reikia nemažai investuoti. Kadangi jie užima mažą santykinę rinkos dalį, įplaukų gauna mažiau nei į juos investuojama, todėl šie produktai yra pinigų įplaukų naudotojai.

Šunys – tai produktai, kurie turi mažą santykinę rinkos dalį ir priklauso lėto augimo rinkoms. Strateginiu požiūriu, šių produktų gamybą ir pardavimą tikslinga nutraukti, kadangi jų pardavimas ilgesnį laiką gali pareikalauti daugiau investicijų.

**Benčmarkingas.** Šio metodo esmė yra objektyvus organizacijos išteklių, sugebėjimų ir procesų palyginimas su aukščiausiais šių sričių standartais, kurie kada nors buvo pasiekti. Ši analizė reikalauja organizacijos palyginimo ne tik su tiesioginiais konkurentais ar geriausiomis įmonėmis rinkoje, bet ir su pasauline patirtimi (Macmillan, Tampoe, 2000, p. 117). Kaip teigia Vaitkevičius (2006), tai yra vienas populiariausių konkurencijos pozicijos nustatymo metodų (p. 56). Metodo taikymas reikalauja labai gilaus konkurentų pažinimo, todėl ne visai atvejais mažesnėms įmonėms jį yra lengva taikyti.

## VIDINIŲ ĮMONĖS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

**Kainodaros analizė.** Strategiškai kainodara svarbi dėl kainų (tarifų) didelės įtakos bendroms organizacijos įplaukoms ir jos pelningumui. Mažos kainos (tarifai) padeda organizacijai dažnai ir ilgesniam laikui įsitvirtinti naujuose rinkos segmentuose. Be to, kainų politiką galima kombinuoti su kitomis klientų stimuliavimo priemonėmis. Kainodaros strateginiuose sprendimuose derinami du pagrindiniai veiksniai (Vasiliauskas, 2001, p. 91-92):

- **sąnaudos**, kurios verčia organizaciją didinti kainas;
- **konkurencija**, kuri verčia organizaciją mažinti kainas.

Dalis organizacijų vadovaujasi tradicinės **sąnaudomis pagrįstos kainodaros** principais: nustatant galutinius kainų (tarifų) dydžius, įvertinamos sąnaudos ir parenkamas procentais išreikštas pelno normos lygis. Konkurencinėje kovoje organizacija nors ir gali kai kada mažinti sąnaudomis pagrįstos kainodaros principais nustatytas kainas, dėl infliacijos išaugus gamybos sąnaudoms, ji priversta nustatyti aukštesnį kainų lygį.



„Kaip priešingybė sąnaudomis pagrįstai kainodarai yra **planinė kainodara**, kai pagrindinis kainų lygį lemiantis veiksnys yra ne sąnaudos, o organizacijos konkurencinė pozicija“ (Vasiliauskas, 2001, p. 93). Nustačius konkurentams nepriimtinas kainas, iškeliami uždavimai – visapusiškai sumažinti sąnaudas tiek, kad būtų pasiektas organizacijai priimtinas pelningumo lygis. Planinė kainodara yra įgyvendinama sudėtingiau, kadangi būtina organizuoti efektyvią sąnaudų planavimo ir kontrolės sistemą, ieškoti inovacinių idėjų produkto projektavimo stadijoje, užtikrinti glaudesnę bendradarbiavimą tarp skirtingų organizacijos grandžių (Vasiliauskas, 2001, p. 91-94).

**Pridėtinės vertės analizė.** Pridėtinė vertė apibrėžiama kaip organizacijos gaminamos produkcijos (paslaugų) bendros rinkos vertės ir tai produkcijai pagaminti sunaudotų gamybos veiksnių sąnaudų sumos skirtumas (Vasiliauskas, 2001, p. 96):

1. Bendra produkcijos (paslaugų) rinkos vertė.
2. Gamybos veiksnių bendra sąnaudų suma – iš viso, tarp jų:
  - darbo sąnaudos;
  - einamosios materialinės sąnaudos;
  - kapitalo sąnaudos.
3. Pridėtinė vertė = a – b.

Pridėtinės vertės sąvoka yra svarbi strategine prasme, kadangi leidžia apibūdinti organizacijos išteklinio potencialo panaudojimo efektyvumą. Ji yra bendroji ekonominė sąvoka ir skiriasi nuo siauresnės finansinės pelno sąvokos, nors yra gana artima pastarajai savo turiniu.

Strateginiu požiūriu didinti sukuriama pridėtinę vertę organizacija gali tik dviem keliais: arba uždirbdama daugiau, arba išleisdama mažiau. Visi kiti veiksniai yra tik fonas šiems pagrindiniams uždaviniams (Kaplan, Norton, 2004, p. 36). Savo strategijoje organizacija gali panaudoti lygiagrečiai ir abi minėtas alternatyvas. Didinti gaminamos produkcijos rinkos vertę organizacija gali plėsdama produkcijos asortimentą bei didindama gamybos apimtį natūrine išraiška arba keldama kainas (tarifus). Sumažinti bendrąsias gamybos sąnaudas organizacija gali siekdama užtikrinti darbo, einamųjų materialinių ir kapitalo sąnaudų ekonomiją (Vasiliauskas, 2001, p. 97).

**Vertės grandinė ir vertės sistema.** Pridėtinės vertės kūrimas organizacijoje analizuojamas dviem kryptimis:

– **pagal vertės grandinę**, kuri leidžia analizuoti atskirų organizacijos veiklų indėlį į pridėtinės vertės kūrimą ir ilgalaikį organizacijos konkurencinį pranašumą. Organizacija suskaidoma į elementus, kurių kiekvienas įdeda nevienodą indėlį į pridėtinės vertės kūrimą organizacijoje.

– pagal vertės sistemą, – leidžia papildomai analizuoti organizaciją kaip dalį platesnės pridėtinės vertės sistemos, apimančios tiekėjų, platintojų ir klientų vertės grandines. Organizacija įtraukiama į platesnės sistemos sudėtį (Vasiliauskas, 2001, p. 98-99).

**Vertės grandinėje** organizacijos veikla skaidoma į dvi veiklos rūšis (Hitt et. al., 2007, p. 85):

3. **pirminė veikla** – tiesiogiai susijusi su produkcijos gamyba, išteklių aprūpinimu bei realizacija. Pirminėms veiklos priklauso: įėjimo logistika, gamyba, išėjimo logistika, rinkodara ir realizacija bei produkto aptarnavimas.
4. **palaikančios veiklos** – tai tos veiklos, kurios sukuria pagrindą (foną) pirminei veiklai realizuoti. Prie jų priskiriama: tiekimas, tyrimai, technologijos ir sistemų vystymas, žmonių išteklių valdymas ir infrastruktūra.

Vertės grandinės elementų indėlio į pridėtinės vertės kūrimą analizė atliekama be detalios kiekybinės detalizacijos. Pagrindinis dėmesys skiriamas kokybiniam atskirų veiklų indėliui į pridėtinės vertės kūrimą organizacijoje (Macmillan, Tampoe, 2000, p. 118-119).

**Išlaidų mažinimo analizė.** Išlaidų mažinimas yra svarbus strateginė sukuriamos organizacijos pridėtinės vertės didinimo būdas. Išlaidų mažinimas gana dažnai yra pagrindinė išlikimą konkurencinėje kovoje organizacijai užtikrinanti alternatyva.

Dažnai pernelyg didelių sąnaudų priežastis yra techniniai organizacijos sprendimai. Kruopštūs projektiniai sprendimai, leidžiantys supaprastinti produkto gamybą, gali garantuoti žymiai mažesnes gamybos sąnaudas dar produktui net nepasiekus gamyklos. Efektyvūs ryšiai su tiekėjais taip pat leidžia užsitikrinti gamybos sąnaudų mažinimo galimybes.

Kai kuriose pramonės ir kitos veiklos šakose didesnės veikos apimtys yra gamybos sąnaudų mažinimo veiksnys. Pastovios sąnaudos yra sąnaudos, kurių bendra apimtis nepriklauso nuo gamybos apimties: didinat gamybą, mažėja pastovių sąnaudų dalis produkcijos vienetui.

- **Masto ekonomijos** efektas pasiekiamas, kai didesnio pajėgumo organizacijoje sąnaudos produkcijos vienetui yra mažesnės, negu mažesnio pajėgumo organizacijoje.
- **Užmojo ekonomijos** efektas pasiekiamas, kai sąnaudos produkcijos vienetui yra mažesnės organizacijoje, kuri kombinuoja dviejų ir daugiau produktų gamybą, negu specializuotose organizacijose vienam produktui gaminti.

Išlaidų mažinimo analizė daro didelę įtaką organizacijos išlaidų strategijai, kadangi leidžia giliau pažinti išlaidų sumažinimo kelius ir metodus. koncepcija tvirtina, kad išlaidos visuomet mažėja, kai rinka greitai auga ir sąlygiškai lengva pasiekti gamybos apimties padvigubėjimą. Net kai rinka nustoja augti, organizacija turi ir toliau tyrinėti savo gamybos procesą ir jį pažindama toliau siekti išlaidų ekonomijos (Vasiliauskas, 2001, p. 102-106).

**Bazinių išteklių ir kompetencijų analizė.** Be tradicinių žmonių, finansinių ir operacinių išteklių, kuriant organizacijos strategiją svarbią vietą užima bendresnio pobūdžio ištekliai, kurie vadinami baziniais ištekliais. Svarbiausi yra trys organizacijos baziniai ištekliai:

1. **Architektūra** – tai ilgalaikiai ryšiai tarp organizacijos vertės grandinės ir vertės sistemos elementų. Tai formalūs ir neformalūs ryšiai. Architektūra, tai organizacijos sugebėjimas vystyti ryšius su vertės grandinės elementais, tokiais kaip klientai ir darbuotojai bei ryšiai tarp jų. Tai leidžia organizacijai panaudoti savo sukauptas žinias ir laiku prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Organizacijos architektūrą yra sudėtinga imituoti jos konkurentams.

2. **Reputacija** – leidžia organizacijai skleisti klientams palankią informaciją apie save ir savo produkciją (paslaugas). Reputacija įgyjama per ilgą laiką per ryšius, sutarčių sąlygų laikymąsi, kokybę, patikimumą, punctualumą ir pan. Organizacijai reputaciją labai sunku įgyti, tačiau labai lengva prarasti.

3. **Novatoriškumas** – organizacijos gebėjimas generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas. Paprastai jis susijęs su didele rizika, kadangi ne visi projektai būna sėkmingi ir dažnai naujoves gali lengvai imituoti konkurentai. Išskiriami du principiniai inovacijų šaltiniai:

- rinkos trauka – inovacijų procesas, kai organizacija išsiaiškina naujas rinkos galimybes arba egzistuojančios rinkos užleistą segmentą;
- technologijų spaudimas – inovacijų procesas, kai organizacija išsiaiškina atsirandančias technologines naujoves ir įvertina jų tinkamumą savo veiklai.

Svarbų vaidmenį konkurenciniame pranašume vaidina **bazinės kompetencijos**. Bazinės kompetencijos tai technologijų ir žmonių žinių bei įgūdžių paketas, kuris įgalina įmonę teikti tam tikrą naudą savo klientams (Hussey, 1998, Pearce II, Robinson, 2005).

**Paskirstymas.** Tai yra strateginės analizės metodas, kuris yra labai susijęs su bazinių kompetencijų analize. Taikant paskirstymo metodą, atliekama bazinių įmonės kompetencijų analizė bei įvertinama organizacijos veikla. Šis metodas parodo, kokias veiklas organizacija gali užsisakyti ir pigiau atlikti pas kitas rinkos įmones, nei pati. Įmonės, kurios išvysto efektyvų paskirstymą, padidina savo lankstumą, sumažina rizikas ir kapitalo investicijas (Vaitkevičius, 2006, Hitt et al. 2007).

**Strateginė spragų analizė.** Taikant šį metodą analizuojami skirtumai tarp įmonės esamo veiklos lygio (pvz.: apyvartos dydžio) ir siekiamo veiklos lygio (pvz.: siekiamo apyvartos dydžio). Strateginė spragų analizė leidžia nustatyti tam tikras įmonės veiklos spragas ir padėti sudaryti strategines alternatyvas, galinčias panaikinti esamus įmonės trūkumus (Vaitkevičius, 2006).

**Finansinių rodiklių analizė.** Šią analizę atlieka kone kiekviena įmonė. Finansinių rodiklių analizė yra viena svarbiausių analizių, kadangi būtent finansiniai įmonės rodikliai turi didžiausią svorį įmonės išlikimo kovoje. Kaip teigia Vaitkevičius (2006), „finansinių rodiklių analizės metodu <...> įmonėse gali būti nustatoma organizacijos pozicija šakoje, strateginių tikslų įvykdymo laipsnis, įmonės pažeidžiamoms sumažėjus pajamoms, skolinimosi pajėgumas ir organizacijos augimo potencialas, organizacijos gebėjimai reaguoti į nenumatytus aplinkos pokyčius ir bendra veiklos rizika“ (p. 43-44). Taigi šiuo metodu yra nustatomi svarbiausi organizacijos gyvavimo aspektai.

**Žmonių išteklių auditas.** Kiekvienai organizacijai žmogiškasis išteklius yra be galo svarbus kadangi organizacijos personalas leidžia realizuoti ir valdyti įmonės veiklą. Be personalo, įmonė negali atlikti jokių veiksmų. Personalo sugebėjimas laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių leidžia organizacijai užsitikrinti ilgalaikius konkurencinius pranašumus greitai kintančiose rinkose.

Pirminis personalo strateginės analizės žingsnis yra **organizacijos žmonių išteklių auditas**, po kurio įvertinama personalo sudėtis, profesinė kvalifikacija ir tarpusavio santykiai.

Atliekant žmonių išteklių auditą, keliami du pagrindiniai tikslai. Visų pirma svarbu gauti pagrindinę informaciją apie organizacijos žmones ir politiką jų atžvilgiu. Kita vertus, reikia detaliai iširti žmonių išteklių strategijos indėlį ir vaidmenį kuriant ir įgyvendinant organizacijos bendrąją strategiją.

Organizacija, neturėdama reikalingų žmonių, nepasieks savo tikslų ir neišliks. Materialinių objektų vertė laikui bėgant mažėja, o žmonių – gali ir privalo didėti. Todėl organizacija, savo darbuotojų bei savo sėkmės labui, privalo rūpintis personalo potencialo didinimu. Kapitalas, įdėtas į darbo išteklių ugdymą, duoda kur kas didesnę pelną nei darbo našumo didinimas.

**Organizacijos kultūros analizė. Kultūra** - tai neapčiuopiamų žmonių savybių, vertybių, lūkesčių, požiūrių bei mąstymo būdų visuma. Kiekvienoje organizacijoje kultūra skirtinga. Susiformavusios savo kultūrą organizacijos turi ryškų veiklos stilių, atpažįstama tarp kitų, pasižymi visiems jos nariams suprantamomis elgesio normomis. Šios normos daro organizaciją stabilią, greitai adaptuoja naujus darbuotojus. Kultūra labai priklauso nuo aukščiausio lygio vadovo kadangi būtent jis formuoja įmonės veiklos stilių.

Skiriami 2 kultūros lygiai:

1. **matoma kultūra**, kuri pasireiškia tuo, kaip žmonės elgiasi, kokios tradicijos, simboliai ir daugelis kt. išraiškos atributų.
2. **paslėpta kultūra** – gilesnių psichologinių veiksnių, vertybių ir lūkesčių rezultatas. Susiformuoja tam tikri mąstymo stereotipai.

Kadangi organizacijos kultūros formalų apibūdinimą pateikti labai sudėtinga, todėl strateginei analizei yra pasitelkiamas organizacijos kultūrinis voratinklis, kuris jungia svarbiausius elementus, apibrėžiančius organizacijos kultūrą. Voratinklyje yra tokie elementai:

- **Istorijos.** Jos atvaizduoja organizacijos nueitą kelią, sėkmingus ir nesėkmingus veiksmus, pažymi žmones, kurie prisidėjo prie įmonės plėtros, įrašo tam tikrus mitus ir legendas.
- **Rutina.** Tai rašytos ir nerašytos kasdienės taisyklės ir procedūros, kuriomis remiasi organizacijos veiklos, sprendimų priėmimo, klientų aptarnavimo seniai įvesta, įprastinė tvarka.
- **Ritualai.** Tai specialiai parengtos ir kruopščiai aprobuotos kolektyvinio bendravimo organizacijoje formos, pvz.: valstybinių ir vidinių organizacijos švenčių minėjimai, įvairios kolektyvinės darbuotojų išvykos ir pan. Ritualai padeda kolektyvui artimiau susibendrauti.
- **Simboliai.** Jie yra labai įvairūs: organizacijos biuro pastatų dydis ir architektūra, vadovų ir vadybininkų kabinetai, vadovų automobiliai, organizacijos apranga, organizacijos vardas ir t.t.
- **Kontrolės sistemos.** Jos priklauso ne tik nuo kultūros, bet ir nuo visos organizacijos valdymo sistemos. Atskirų organizacijų kontrolės sistemos skiriasi viena nuo kitos pagal tai, kiek biurokratizuota kontrolė, kaip ji dokumentuota, kaip derinamos formalios ir neformalios, atsitiktinės ir sisteminės kontrolės formos, kaip kontrole siekiama veiklos efektyvumo ir pan.
- **Struktūra.** Organizacijos struktūrą formaliai apibrėžia jos struktūrinės dalys ir ryšiai tarp jų. Ji atspindi, kas ir kam formaliai atsiskaito organizacijoje, kas su kuo yra susiję formaliais ir neformaliais santykiais.
- **Valdžios struktūros.** Šiuo aspektu organizacijos viena nuo kitos skiriasi pagal tai, kas, kaip ir kada priima sprendimus organizacijoje ir daro jiems įtaką.
- **Paradigma** – teorinių ir metodologinių prielaidų ir nuostatų visuma, kuria remiasi organizacijos kultūros tyrimas. Ji trumpai apibūdina organizacijos kultūrą ir jungia tarpusavyje jos elementus.

Pagrindiniai organizacijos kultūros stiliai yra tokie:

- **jėgos kultūra**, kur vyrauja vienas individas (vadovas arba savininkas);
- **vaidmens kultūra**, kur pagrindinis vaidmuo tenka “centrui” (vadybininkų grupei);
- **užduoties kultūra**, kai telkiamasi įgyvendinti nustatytą projektą;
- **personalinė kultūra**, kur kiekvienas individas dirba savarankiškai.

Priskirti konkrečią organizaciją griežtai vienam iš minėtų stilių yra sudėtinga, kadangi vienoje ir toje pačioje organizacijoje dažnai dera skirtingi stiliai.

**McKinsey 7 – S modelis.** McKinsey 7-S modelyje yra 7 tarpusavyje sąveikaujantys veiksniai:

1. *Strategija.* Tai pagrindinis organizacijos veiklos planas, kuris yra sukurtas organizacijos tikslų pasiekimui.

2. *Struktūra*. Tai formalioji organizacinė struktūra, kuri suteikia atsakymus į klausimus, kas kam atsakingas, koks sprendimų delegavimo lygis, koks valdymo ryšių dizainas (funkcinis, geografinis ar matricinis) ir pan.

3. *Sistema*. Sistemos gali būti formalios ir neformalios. Ši kategorija apima visas formalias ir neformalias procedūras, įskaitant išteklių planavimą, mokymą, apskaitos ir audito sistemas.

4. *Bendros vertybės*. Tai vyraujantis požiūris, kurio organizacija siekia. Vertybės gali turėti tiek vidinę, tiek ir išorinę kryptį. Jos gali būti formaliai išreikštos, bet gali būti neformaliai sutartos (suprantamos). Reikia įvertinti tiek teigiamus, tiek neigiamus vertybių požymius.

5. *Įgūdžiai*. Jie yra svarbiausi vidiniai veiksniai organizacijoje. Terminas įgūdžiai siejamas su tomis veiklomis, kurias organizacija atlieka geriausiai ir kurios išskiria organizaciją iš kitų tarpo. Tai gali būti organizaciniai sugebėjimai, projektų vadyba, profesinė kompetencija ir pan.

6. *Stilius*. Jis labiau taikytinas ne visam personalui, bet tik aukščiausio lygio vadovų realiams ir simboliniams veiksams, kurie daug aiškiau perteikia prioritetus negu žodžiai ir gali labai paveikti darbo rezultatus.

7. *Personalas*. Jis iš dalies gali papildyti įgūdžių analizę dalį. Analizuojant personalą, reikia atkreipti dėmesį į demografinius požymius (amžius, lytis), patirtį, išsilavinimą, darbuotojų siekius, motyvaciją dirbti, kvalifikacijos lygį ir pan.

**SSGG analizė.** Užbaigus institucijos aplinkos ir vidaus veiksnių analizę, padaromos tam tikros išvados. Apibendrinami ir sujungiami šių analizių rezultatai naudojant SSGG (SWOT) analizę. Analizės matricą sudaro stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės. Strateginių išvadų (SSGG) analizės tikslas yra identifikuoti esmines institucijos problemas ir nustatyti tikslus. Be to, ji padeda suformuoti institucijos įgaliojimus, misiją, kontroliuoti galimus scenarijus.

**Stiprybė** – tai institucijos vidiniai sugebėjimai. Stiprybės gali būti pagrįstos pajėgumais, ryšiais ar institucijos personalo motyvacija. Stiprybę sudaro tai, ką institucija geba ir gali padaryti. Stiprybę gali suteikti dideli finansiniai ištekliai, paprastos ar lanksčios organizacinės struktūros arba efektyvios valdymo sistemos.

**Silpnybės** – tai tie institucijos bruožai, kurie paprastai mažina jos konkurencinį pranašumą kitų institucijų atžvilgiu ir menkina gebėjimą teikti aukštos kokybės paslaugas ir produktus klientams.

Aplinkos analizė taip pat atskleidžia grėsmes, su kuriomis susiduria institucija, ir galimybes. **Grėsmė** yra pagrįstai tikėtinas įvykis, kuriam įvykus institucijai būtų padaryta žymi žala. **Galimybė** yra aplinkybių, galinčių duoti realios naudos, kombinacija. Apie galimybes paprastai galvojama naujų technologijų arba laisvų rinkų požiūriu. Galimybės identifikavimas leidžia nuspręsti, ką ir kada norima daryti. Tai atskleidžia daugelį strateginio planavimo, programų rengimo ir biudžeto sudarymo uždavinių (Pearce II, Robinson, 2005).

PEST analizę, „7 – S“ analizę, rinkos tyrimus bei suinteresuotų asmenų analizę galima laikyti pagalbinėmis, leidžiančiomis palengvinti SSGG analizę. Analizės rezultatas – problemų sąrašas.

Nustačius svarbiausius organizacijos strateginės situacijos aspektus, toliau jau galima suformuluoti specialias strategijų grupes:

- galimybių panaudojimo, remiantis turimais specifiniais sugebėjimais ir stipriosiomis institucijos savybėmis;
- sugebėjimų bei stipriųjų savybių panaudojimo galimoms grėsmėms išvengti;
- geriausio silpnųjų savybių neutralizavimo, naudojantis atsirandančiomis galimybėmis;
- institucijos silpnųjų savybių bei galimų grėsmių poveikio minimizavimo.





## 10 PRIEDAS

**LIETUVOS KOOPERATYVŲ SAJUNGOS NARIŲ (KOOPERATYVŲ) STRATEGINIŲ  
VYSTYMO GAIRIŲ VERTINIMO LENTELĖS PAVYZDYS**

**Gerb. Eksperte,**

Šį tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto, Strateginio valdymo ir politikos fakulteto strateginio organizacijų valdymo specialybės magistrantūros studentė Laura Stankevičienė. Tyrimo tikslas – nustatyti Lietuvos vartotojų kooperatyvų strategines vystymo gaires. Surinkti duomenys bus panaudoti mano baigiamajame magistro darbe bei galės būti naudingi ateityje analizuojant kooperatyvo veiklą.

Maloniai prašome nepagailėti šiek tiek laiko ir įvertinti pateiktus išteklius ir metodus.

**Pasirinkę Jums tinkamą atsakymą, tame langelyje pažymėkite X.**

Gairių pavadinimai	Vyksta	Iš dalies vyksta	Nevyksta	Reikalinga	Iš dalies reikalinga	Nereikalinga
<b>Konkurenciniai veiksmai:</b>						
▪ Vartotojų poreikių akcentavimas						
▪ Paslaugų kokybės akcentavimas						
▪ Asortimento plėtra						
▪ Aptarnavimo patogumas						
▪ Apsipirkimo greitis						
▪ Darbo laiko tinkamumas						
▪ Patogus parduotuvių geografinis išdėstymas						
▪ Papildomų paslaugų teikimas						
▪ Nuolaidos ir specialūs pasiūlymai kooperatyvų nariams						
▪ Naujų technologijų diegimas						
▪ Vadovų kompetencijos didinimas						
▪ Narių motyvavimas						
<b>Konkuravimo strategijos:</b>						
▪ Pastovių sąnaudų mažinimas, efektyviau panaudojant kooperatyvo efektyvumus ir didinant apyvartas						
▪ Kintamų sąnaudų, susijusių su tiekimo trūkumais, mažinimas						
<b>Diferenciacijos strategija:</b>						
▪ Prekių tiekimas pagal užsakymus						
▪ Internetinė prekyba						
<b>Nišos startegija:</b>						
▪ Prekyba ekologiškais maisto produktais						
▪ Žemės ūkio produkcijos perdirbimas						
<b>Diversifikacijos startegija, plečiant kooperatyvų veiklas:</b>						
▪ Bankininkystės						
▪ Turizmo						
▪ Farmacijos ir sveikatingumo						
▪ Teisinių paslaugų						
▪ Laidojimo paslaugų						
▪ Internetinės bankininkystės						
▪ Draudimo						
▪ Investavimo						
▪ Maitinimo įstaigos						
▪ Duonos produkcija						