



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Virginijus Dambrauskas**

**AB „MAISTAS“ VERSLO VYSTYMO STRATEGIJA**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas: prof. habil. dr. Robertas Jucevičius**

**KAUNAS, 2017**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**AB „MAISTAS“ VERSLO VYSTYMO STRATEGIJA**

**Strateginė lyderystė 621N20034**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentas**.....

Virginijus Dambrauskas

2017 m. gegužės 11 d.

**Vadovas** .....

prof. habil. dr. Robertas Jucevičius

Data.....

**Recenzentas** .....

Prof. dr. Monika Petraitė

Data.....

**KAUNAS, 2017**



Virginijus Dambrauskas

---

Strateginė lyderystė, 621N20034

---

Baigiamojo magistro darbo „AB „Maistas“ verslo vystymo strategija“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2017 m. gegužės 11 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Virginijaus Dambrausko** baigiamasis magistro darbas tema „AB“ Maistas“ verslo vystymo strategija“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

---

*(parašas)*

Virginijus Dambrauskas. Business development strategy of AB „Maistas“. Master's Final Thesis in Strategic Leadership/ supervisor prof. habil. dr. Robertas Jucevičius. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03

Key words: *strategy, strategy development, strategic planning, strategic analyses.*

Kaunas, 2017. 79 p.

## **SUMMARY**

Meat production and processing market in Lithuania is relatively small, but very competitive. As there are many similar meat processing companies, which specialize in the same food categories, the business strategy becomes vital factor for gaining a competitive advantage. Although, AB „Maistas“ is a leader in meat processing market, it is necessary to improve and develop a new strategy, which would be based on companies resources efficiency and would bring a new growth stage.

The research object of the master thesis is: the business strategy of meat processing company.

The main goal of the master thesis is: to justify new strategic development opportunities for meat processing company AB „Maistas“.

The main findings. Based on AB „Maistas“ external and internal environment analysis results, the main new strategic goal has been set: to increase fresh and frozen beef sales by 12% within 2 years. This strategic goal was divided into two different strategic directions. One strategic direction is directed to local market, another to foreign market. For the local market, strategic goal is: to create a high quality organic beef brand and increase beef sales by 2% within 2 years. Another strategic goal is to increase chilled beef exports by 12% within 2 years.

# TURINYS

SUMMARY .....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	7
ĮVADAS .....	8
1. BENDRA ĮMONĖS SITUACIJA IR PAGRINDINIAI IŠŠŪKIAI .....	11
1.1 AB „Maistas“ charakteristika.....	11
1.2 AB „Maistas“ misija, vizija ir deklaruojamos vertybės.....	12
1.3 Pagrindiniai iššūkiai AB „Maistas“ .....	14
2. VERSLO STRATEGINIO VYSTYMO TEORINIAI MODELIAI IR KONCEPCIJOS .....	16
2.1 Požiūrių į strateginį valdymą, kaip verslo vystymo esminę sąlygą, kritinė analizė .....	16
2.2 Strategijos rengimo modelių ir metodų pasirinkimo galimybės ir apribojimai .....	20
3. ĮMONĖS VERSLO STRATEGINĖS ANALIZĖS METODOLOGIJA IR TYRIMO ORGANIZAVIMAS .....	26
3.1 Tendencijų ir industrijos raidą lemiančių jėgų analizės metodai.....	26
3.2 Organizacinių kompetencijų įvertinimo metodai.....	31
3.3 Esminių ir kritinių sėkmės veiksnių metodų galimybės .....	34
3.4 Lyginamosios analizės metodai ir jų taikymo galimybės.....	35
3.5 Verslo aplinkos analizės metodų taikymo logika .....	37
4. AB „MAISTAS“ IŠORINĖS IR VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ.....	39
4.1 Bendrųjų tendencijų mėsos pramonėje analizė .....	39
4.2 AB „Maistas“ išorinės aplinkos įvertinimas .....	44
4.2.1 AB „Maistas“ PEST analizė.....	44
4.2.2 AB „Maistas“ pagrindinių konkurentų analizė .....	51
4.2.3 AB „Maistas“ penkių konkurencinių jėgų analizė.....	52
4.2.4 Galimybių ir grėsmių (EFE) analizė.....	56
4.3 AB „Maistas“ vidinės aplinkos veiksnių analizė .....	58
4.3.1 AB „Maistas“ stiprybių ir silpnybių vertinimas .....	58
4.3.2 AB „Maistas“ VRIO analizė .....	61
4.4 AB „Maistas“ lyginamoji konkurencinė analizė.....	62
5. AB „MAISTAS“ VERSLO VYSTYMO STRATEGIJA .....	66
5.1 Strateginio vystymo tikslo ir uždavinių pagrindimas .....	68
5.2 Strateginių alternatyvų analizė .....	69
5.3 AB „Maistas“ strategijos kūrimas pasitelkiant Hambrick ir Fredrickson modelį.....	71
5.4 Kritinių sėkmės veiksnių, lemiančių strateginių tikslų pasiekimą, numatymas.....	74
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	78
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	81

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Pagrindiniai elementai formuojant strategiją.....	22
2 pav. Strategijos rengimo apribojimai.....	24
3 pav. Porterio 5 jėgų modelis.....	28
4 pav. SWOT matrica.....	32
5 pav. VRIO analizės metodas .....	33
6 pav. Kritinių sėkmės veiksnių metodo koncepcija.....	34
7 pav. Trys pagrindiniai tikslai naudojant palyginamąją analizę .....	36
8 pav. Verslo aplinkos vertinimo metodika.....	38
9 pav. Gyvų gyvūnų eksporto ir importo apimtys Lietuvoje.....	42
10 pav. Gyvojo svorio vidutinė kaina, eur/kg. ....	43
11 pav. Pagrindinių žemės ūkio (mėsos) produktų gamyba tenkanti vienam gyventojui/kg 2007-2015m.....	48
12 pav. Lietuvos išlaidos moksliniams tyrimams ir technologijų plėtrai (MTEP), 2009-2015 m. ....	49
13 pav. AB „Maistas“ konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos pagal Bowman‘o „laikrodžio“ modelį.....	69
14 pav. AB „Maistas“ aukštos kokybės jautienos skatinimo strategijos elementai .....	72
15 pav. AB „Maistas“ eksporto didinimo į vakarų ES valstybes strategijos elementai .....	73
16 pav. Kritiniai sėkmės veiksniai, skatinant aukštos kokybės mėsos vartojimą .....	75
17 pav. Kritiniai sėkmės veiksniai, didinant jautienos eksporto apimtį .....	76

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Įvairių autorių strategijos požiūriai .....	19
2 lentelė. Varomųjų jėgų rangavimas, pavyzdys .....	27
3 lentelė. 5 Porterio konkurencinės jėgos ir jų poveikis .....	30
4 lentelė. Esminių sėkmės veiksnių tyrimo metodika .....	35
5 lentelė. Pasaulinė mėsos gamyba 2015 – 2025 m., mln. tonų .....	39
6 lentelė. Realizuota skersti gyvulių ir paukščių   Gyvasis svoris   tūkst. tonų .....	41
7 lentelė. Pagrindinės gyvų gyvūnų eksporto ir importo šalys ir tendencijos, tūkst. Eur. ....	42
8 lentelė. Lietuvoje auginama žaliava, vnt (metų pabaigoje) .....	43
9 lentelė. Pagrindiniai ekonominės raidos rodikliai .....	47
10 lentelė. Varomųjų jėgų mėsos perdirbimo pramonėje įvertinimas .....	50
11 lentelė. Daugiausiai galvijų 2014 - 2015 m. paskerdusios skerdyklos, tūkst. vnt. ....	51
12 lentelė. Daugiausiai kiaulių 2014 - 2015 m. paskerdusios skerdyklos .....	52
13 lentelė. Lietuvos šviežios ir šaldytos mėsos rinkos naujų konkurentų vertinimas .....	52
14 lentelė. Lietuvos šviežios ir šaldytos mėsos rinkos esamų konkurentų vertinimas .....	53
15 lentelė. Lietuvos šviežios ir šaldytos mėsos pirkėjų vertinimas .....	54
16 lentelė. Lietuvos kiaulienos ir galvijienos žaliavos tiekėjų vertinimas .....	55
17 lentelė. Lietuvos neapdirbtos mėsos pakaitalų vertinimas .....	55
18 lentelė. AB „Maistas“ galimybių ir grėsmių (EFE) analizė .....	57
19 lentelė. AB „Maistas“ stiprybių ir silpnybių analizė .....	59
20 lentelė. AB „X“ VRIO analizė .....	61
21 lentelė. Pagrindiniai AB „Maistas“ konkurentai (sudaryta autoriaus) .....	63
22 lentelė. Esminių sėkmės veiksnių analizė .....	63
23 lentelė. SSGG matrica .....	66

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Dabartinėmis rinkos sąlygomis kiekviena įmonė privalo greitai ir teisingai reaguoti į išorinės aplinkos pokyčius bei efektyviai tenkinti vartotojų poreikius. Maisto produktų gamyba ir pardavimas Lietuvoje auga, auga suvartojamos mėsos kiekis, dėl šios priežasties įmonės įpareigosios modernizuotis ir ieškoti naujų būdų kaip patenkinti didėjančius vartotojų poreikius užtikrinant produktų kokybę bei išlikti konkurencinga kitų įmonių atžvilgiu. Šiandieninis vartotojas dėl pasiūlos gausos yra ypatingai išrankus, tad įmonės suinteresuotos dar aktyviau ieškoti būdų, kaip į rinką pateikti saugius, kokybiškus, specialius poreikius tenkinančius produktus. Nepamirštant ir įmonės interesų, t.y. pelno augimo. Produktai perkami todėl, kad yra reikalingi, patinka, priimtinos jų kainos ir kokybės santykis. Tačiau reiktų atsižvelgti, kad šiuolaikinė visuomenė linkusi išbandyti naujus produktus. Čia reikia įvertinti inovacijų svarbos naujos pridėtinės vertės kūrimui.

Mėsos gamybos ir perdirbimo rinka Lietuvoje yra maža, tačiau itin konkurencinga. Šalyje veikia daug panašaus profilio įmonių, kurios gamina įvairius mėsos gaminius, o AB „Maistas“ įmonė ne išimtis. Ši įmonė sparčiai tobulėja ir siekia užimti vis didesnę rinkos dalį, o norint išlikti konkurencingai aktualu suformuoti tinkamą verslo strategiją, kuri nukreiptų kompanijos resursus bei esamas veiklas išsikeltam tikslui pasiekti. Be viso to, strateginės kryptis leidžia labiau atsiskleisti įmonės konkurenciniams pranašumams, kurie gali užtikrinti spartesnę verslo augimą, bei didesnę ekonominę naudą.

**Problema.** Lietuvos mėsos perdirbimo rinkos dalyviai susiduria su keturiais pagrindiniais iššūkiais: žaliavų tiekėjų spaudimu, didele konkurencija pardavimuose, kvalifikuotų darbuotojų trūkumu ir vartotojų įpročių pasikeitimais.

Žaliavų rinka (pagrindinės AB „Maistas“ žaliavos tai gyvos kiaulės ir galvijai) yra besitraukianti, kuomet kiekvienais metais, Lietuvoje, užauginama vis mažiau galvijų ir kiaulių. Nors lietuviškos mėsos paklausa auga, tačiau kritusios gyvulių supirkimo kainos ir didėjančios ūkininkavimo išlaidos verčia Lietuvos ūkininkus mažinti gamybos apimtį arba ieškoti eksporto rinkų. Todėl, didžioji dalis Lietuvoje užaugintų kiaulių ir galvijų tiesiog eksportuojama į užsienį. Eksportavus dalį gyvūnų, vietinėje rinkoje pradeda trūkti žaliavos, dėl kurios auga konkurencija tarp visų mėsos perdirbimo įmonių.

Dar vienas AB „Maistas“ iššūkis susijęs su vartotojų derybinės galios augimu. Šviežios ir šaldytos mėsos vartotojai dėl didelės pasiūlos rinkoje, turi galimybę rinktis konkurencingiausias produktus. Šiuo atveju, mėsos apdirbimo įmonėms ypač svarbu pasiūlyti konkurencingą kainą, kitu atveju galima pralaimėti konkurencinėje kovoje.



Darbuotojų trūkumas atspindi Lietuvos darbo rinkos tendencijas, kuomet didžioji dalis specialistų tiesiog emigruoja. Rinkoje išlieka aukšta darbuotojų paklausa, todėl vyksta konkurencinė kova tarp esamų rinkos dalyvių, pritraukiant kompetentingus specialistus.

Kitas iššūkis, darantis tiesioginę įtaką verslui – tai vartotojų mitybos įpročių kaita, kuomet jų maisto racione mažėja mėsos. Tai visuomenės dalis, kuri stengiasi mažiau arba visai nevartoti mėsos, t.y. vegetarai, veganai.

Formuojant įmonės strategiją būtina atsižvelgti į šiuos įmonei ir jos verslo šakai kylančius iššūkius, ir imtis atitinkamų priemonių, t.y. pasirinkti tam tikrą strateginę kryptį ir nuosekliai ją vykdyti. AB „Maistas“ privalo ne tik reaguoti į išorinės ar vidinės aplinkos pokyčius, sekti vietinės ar užsienio rinkos tendencijas, tačiau taip pat būtina gebėti adaptuotis prie sparčiai besikeičiančios aplinkos ar vartotojų įpročių tendencijų kaitos. Svarbu, kad įmonės vadovai ir strategų komandą sugebėtų pritaikyti strateginės analizės metodus, kurie leistų įvertinti įmonės esminius resursus, kompetencijas bei galimybes.

**Tyrimo objektas:** Mėsos produktų gamybos įmonės verslo strategija.

**Tyrimo tikslas:** Pagrįsti įmonės „Maistas“ šviežios ir šaldytos mėsos verslo vystymo strategines galimybes.

Siekiant užsibrėžto tikslo, išsikeliama sekantys **uždaviniai**:

- Įvertinti bendruosius iššūkius AB „Maistas“ verslui;
- Pagrįsti tinkamiausius metodus įvertinti įmonės verslo vystymo potencialą;
- Išryškinti įmonės strateginius privalumus ir apribojimus verslo vystymui;
- Pateikti galimas verslo vystymo strategines alternatyvas;

**Tyrimo metodai.** Darbe naudoti literatūrinės analizės, duomenų sisteminimo, palyginimo, apibendrinimo, aprašymo, matematinės ir statistinės analizės moksliniai metodai. Literatūrinė analizė leido apibendrinti problemos esmę ir pasiūlyti tyrimo metodologijos prielaidas. Duomenų palyginimo, sisteminimo ir apibendrinimo metodai naudoti visame darbe, o matematine ir statistine analize remiasi pasiūlytas tyrimo metodas.

Siekiant įvertinti išorinę AB „Maistas“ įmonės aplinką naudoti tokie metodai: industrijos varomųjų jėgų analizė, PEST, M. Porterio penkių konkurencinių jėgų įvertinimas. Vertinant įmonės vidinę aplinką naudoti tokie metodai: esminių kompetencijų, VRIO, kritinių ir esminių sėkmės veiksnių analizės metodai. Darbas baigiamas, praktinės tyrimo reikšmės apibendrinimu ir rekomendacijų „AB „Maistas“ verslo vystymui pateikimu.

Įmonės veiklos analizei atlikti remtasi pirminiais duomenimis, pagal aukščiausio lygio AB „Maistas“ vadovų informaciją. Buvo susitinkama su įmonės generaliniu ir komercijos direktoriais ir generalinio direktoriaus pavaduotoju kainodarai. Ši komanda naudodamasi verslo konsultantų, ekonomikos, rinkodaros, finansų skyrių pateiktais duomenimis, planinių susitikimų metu įvairiais

aspektais įvertino AB „Maistas“ veiklą. Iš viso vyko 4 susitikimai po 4 valandas, per kuriuos nustatytos įmonės stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės, išskirtinės kompetencijos, aptarta konkurencinė aplinka bei nustatytos industriją formuojančios tendencijos ir varomosios jėgos.

# 1. BENDRA ĮMONĖS SITUACIJA IR PAGRINDINIAI IŠŠŪKIAI

## 1.1 AB „Maistas“ charakteristika

Darbe nagrinėjama įmonė AB „Maistas“, kuri yra viena didžiausių ir moderniausių mėsos perdirbimo įmonių Lietuvoje. Daugiau nei 22 000 kv. m plotą užimantis gamybinių pastatų kompleksas pastatytas 2004 metais centrinėje Lietuvos dalyje. Pagrindinės įmonės veiklos kryptys:

- Kiaulių, galvijų supirkimas ir skerdimas;
- Kiaulienos ir jautienos skerdenų perdirbimas;
- Smulkintos, šaldytos ir šviežios kiaulienos ir jautienos prekyba;
- Virtų, vytintų, rūkytų ir marinuotų mėsos gaminių ir pusgaminių gamyba;
- Mėsos gaminių ir pusgaminių prekyba.

AB „Maistas“ virtų bei rūkytų mėsos gaminių asortimentą sudaro daugiau nei 400 produktų, bei 8 produktų linijas, kurios sėkmingai parduodamos tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse. Šviežia bei šaldyta, smulkinta mėsa, skerdenos subproduktai ir virti, vytinti, rūkyti, marinuoti mėsos gaminiai, t. y., virti pašetai, virtos dešros ir dešrelės, karštai rūkytos dešros ir dešrelės, šaltai rūkytos ir vytintos dešros, rūkyti bei vytinti gaminiai yra pagrindiniai įmonės produkcijos asortimentą sudarantys gaminiai. Per parą vidutiniškai pagaminama ir pirkėjams išvežama apie 100 tonų šviežios mėsos ir virtų bei rūkytų mėsos gaminių. Šiuo metu, pagrindinė AB „Maistas“ įmonės gamybos linija yra pavadinta „Mėsinga“, o kaip išskirtinę gaminių grupę, galima paminėti, sparčiai populiarėjančią gaminių liniją, pavadintą „Pulled“. AB „Maistas“ šiuos produktus ne tik parduoda Lietuvos didžiuosiuose prekybos centruose, bet ir eksportuoja į Airiją, Austriją, Čekiją, Daniją, Slovėniją, Suomiją, Švediją, Ukrainą, Vengriją, Vokietiją, Honkongą, Prancūziją, JAV, Portugaliją).

Gaminant šiuos produktus, AB „Maistas“ naudojosi GHP ir GGP praktikomis. Kad įmonė taptų efektyvesne valdymo ir kokybės prasmėmis įsidiegė kokybės vadybos sistemą ISO 9001:2008 ir RVSVT sistemą. Įmonė nuo 2008 metų tiekia McDonald, bei BurgerKing įmonėms žaliavą, todėl du kartus per metus yra audituojama 2 ir trečios šalies auditų pagal turimą McDonalds kokybės sertifikata. 2015 metais išduotas BRC sertifikatas patvirtinta, kad įmonė gamina aukštos kokybės gaminius pagal aukščiausius tarptautinio maisto gamavimo standartus. Verta pridurti, jog 2016 metais įmonė gavo Halal sertifikata, kuris leidžia produkcija eksportuoti į Islamo valstybes. Dar vienas aukštą kokybę patvirtinantis sertifikatas yra EKO. Taip pat, AB „Maistas“ dirba naudodama LEAN metodika, kuris padeda įmonei išlaikyti efektyvumo ir kokybės rodiklius.

Dėl kintančių gamybos užduočių, įmonėje, darbuotojų skaičius nuolat kinta, tačiau šiuo metu mėsos perdirbimo komplekse dirba apie 1081 darbuotojų. AB „Maistas“ organizacinė

valdymo struktūra yra linijinio funkcinio tipo. Linijinė funkcinė struktūra didelį darbuotojų skaičių turinčioje įmonėje pasirinkta dėl aiškaus vienvaldiškumo principo, atsakomybės paskirstymo atskiriems hierarchiniams lygiams, didelės kontrolės sureikšminimo. Tokio tipo struktūros privalumai: paprasta ir gerai suprantama, aiškiai išreikštas vienvaldiškumo principas, pavaldinių veiklos suderinimas, nesidubliuoja vadovai. Taip pat, gamybos įmonėms tokia struktūra tinka siekiant veiklos efektyvumo.

## **1.2. AB „Maistas“ misija, vizija ir deklaruojamos vertybės**

AB „Maistas“ misija - tenkinti įvairių vartotojų kasdieninės mitybos poreikius, tiekiant kokybiškus ir saugius mėsos produktus, ugdančius gero skonio ir sveikesnės mitybos tradicijas. Įmonė yra atsakinga visuomenei, siekianti verslo tobulumo, naudojanti progresyvius verslo valdymo modelius ir principus, orientuota į rezultatus, užtikrinanti gaminamų produktų saugą ir kokybę, sugebanti subalansuoti ir patenkinti visų įmonės veiklos rezultatais suinteresuotų šalių poreikius.

Įmonės misija nusako pačią bendriausią organizacijos paskirtį ir tikslą. Atsako į klausimą – „kodėl organizacija egzistuoja?“ bei „ko steigėjai siekė ją steigdami?“. Žinoma, misija laikui bėgant gali keistis ir galbūt netgi privalu ją atnaujinti atsižvelgiant į poreikį, vykstančius pokyčius tiek įmonės viduje, tiek išorėje. Bendrovės darbuotojai turi misijos jausmą, t. y. žmonės tiki, kad jų bendrovė ypatinga, jie didžiuojasi esą jos dalimi. Suformuluota misija motyvuoja darbuotojus siekti tikslų, jog būtų išpildyti kiekvieno vartotojo lūkesčiai kokybės, kainos ir skonio atžvilgiu.

AB „Maistas“ vizija - moderni, patikima, turinti savo veidą ir nuolat tobulėjanti mėsos perdirbimo įmonė, gebanti geriausiai apjungti vartotojų, partnerių, darbuotojų bei savininkų lūkesčius ir nuolatos būti pranašesnė nei konkurentai.

Vartotojo poreikių tenkinimas yra suprantamas kaip pagrindinė įmonės veiklos sėkmės prielaida. Reiktų paminėti, jog įmonės vizija pakankamai gyvai ir vaizdžiai apibūdina organizaciją, ką ir kaip ji veikia, o taip pat – kokia ji siekai būti ateityje. Vizija sietina su kokybe, yra orientuota į vartotoją bei veiklos plėtrą, taip pat sietina su įsitvirtinimu bei lyderiaujančios pozicijos rinkoje užėmimu. Šiuo atveju vizija tarsi glaustai bei patraukliai apibūdina organizacijos veiklą. Vienas pagrindinių veiksnių „drąsinančių“ veikti viena kryptimi, yra įmonės patrauklumas, kuris skatina įmonės darbuotojus įsitraukti ir imtis iniciatyvos ją įgyvendinant. Taigi, esama vizija apima visas svarbiausias grandis ir yra traktuotina kaip tinkama ateities perspektyvoms kurti.

Įmonei nusistatyti tinkamas vertybes yra ypatingai svarbu, kadangi jos lemia ir parodo kuo įmonė remiasi įgyvendindama savo viziją ir ką labiausiai brangina. Vertybės išreiškia pagrindinius organizacijos kultūros prioritetus. Nustatyta vertybių sistema tampa kaip orientyru įmonės

nariams, atliekant priskirtas veiklas. Įmonės darbuotojų veikla apibrėžta pagrindinėmis 5 vertybėmis, kurios yra nuolat puoselėjamos.

*Dėmesys klientui.* Viena iš organizacijos nuostatų yra vartotojų lūkesčių tenkinimas. Įmonės specialistai nuolat tiria gaminamų produktų vietą poreikių krepšelyje ir ieško būdų, kaip naujais produktais ir naujomis jų sudėtimis patenkinti ir viršyti jų lūkesčius. Atsiradus poreikiui, patenkinti išskirtinius klientų grupės poreikius yra sukuriama kliento grupė, kuri yra tarsi sąsaja tarp kliento ir įmonės, sekanti produkto kelią viso gamybinio proceso metu. Vystant atskiras produktų grupes nustatomas tos grupės potencialus vartotojas ir taikantis prie to vystomi likę procesai tiek gamybiniai (skonio, kainos atžvilgis), tiek rinkodaros.

*Profesionalumas ir kompetencija.* Gamyboje bei kasdieniniame darbe su darbuotojais, partneriais ir klientais siekiama profesionalumo. Kompetentinga ir profesionali darbuotojų komanda yra sėkmingos įmonės veiklos pagrindas. Įmonėje skatinamas nuolatinis žinių ir įgūdžių tobulinimas, inovacijų taikymas ir profesinės kompetencijos ugdymas. Tiek patys darbuotojai, tiek įmonė yra atsakinga už kompetencijų ugdymą. Darbuotojai prisiima atsakomybę vystyti kompetencijas pagal dabartinius ir numatomus ateities poreikius. Dėl tokio atsakingo darbuotojų požiūrio įmonė gali padėti ir organizuoti reikiamų įgūdžių tobulinimą. Šių vertybių įsisavinimas leidžia darbuotojams laiku ir tinkamai priimti sprendimus greitai besikeičiančioje dinamiškoje aplinkoje bei prisitaikyti prie naujovių.

*Atsakingumas.* Santykiai su klientais, bendradarbiais ir visuomene yra grindžiami atsakingumo, sąžiningos konkurencijos ir aukštos moralės principais. Įmonės darbuotojai atsakingi tiek prieš save, tiek prieš kitus, kas užtikrina gerus tarpusavio santykius su visomis grandimis (bendradarbiais, klientais, partneriais, visuomene).

*Tikslo siekimas ir rezultatyvumas.* Tikslų ir siekiamų rezultatų pateikimas, aiškiai formuluojant užduotis skatina darbuotojus siekti užsibrėžtų tikslų. Gauti rezultatai yra atitinkamai įvertinami ir aptariami, kas skatina darbuotojų iniciatyvą, produktyvumą ir tobulėjimą.

*Veiklumas.* Tai viena iš vertybių didinančių įmonės konkurencingumą, kadangi ši vertybė leidžia greitai prisitaikyti prie sparčių aplinkos pokyčių, leidžia išvelgti naujų rinkų potencialą. Kaip rezultatą turime lanksčius, iniciatyvius ir kūrybingus darbuotojus, kurie suvokia verslo aplinką ir kuria vertę tiek vartotojams, tiek akcininkams.

Pagrindinės išskiriamos vertybės tiksliai apibūdina įmonę ir jos politiką. Laikantis šių vertybių, įmonė vykdydama savo veiklą gali stebėti ir įvertinti netradicines galimybes bei priimti atitinkamus sprendimus. Tuo pačiu gali laikytis išsikeltų konkrečių tikslų ir sėkmingai plėtoti jų įgyvendinimą.

### 1.3 Pagrindiniai iššūkiai AB „Maistas“

Rinkos situacija šiame versle kinta gana dinamiškai, todėl labai svarbu turėti adekvačią verslo strategiją, kurioje pagrindinis dėmesys būtų skirtas gana apibrėžtos perspektyvos tikslams pasiekti. Šuo metu AB „Maistas“ susiduria su 3 pagrindiniais išorinės aplinkos iššūkiais.

*Žaliavų tiekėjų spaudimas.* AB „Maistas“ pagrindinės žaliavos tai gyvi galvijai ir kiaulės, kurios skerdomos įmonės skerdykloje. Situacija tarp galvijų ir kiaulių tiekėjų skiriasi, todėl juos būtina išskirti.

Lietuva yra pieninių galvijų ir pienininkystės šalis, todėl didžiausią galvijų dalį sudaro mišrūnai ir pieninės karvės. Geriausia žaliava yra mėsiniai galvijai, kurių skaičius Lietuvoje auga. Tačiau toks augimas vis dar per mažas, kad patenkintų augančius įmonės poreikius. AB „Maistas“ užima apie 30,7% galvijų skerdimo rinkos, kai per 2016 metus buvo paskersta 46 000 galvijų, o Lietuvos mastu skersta 140 000 galvijų. Vos 8% skerdienos sudaro mėsiniai galvijai, todėl dažniausiai skerdomi pieniniai ir mišrūniniai galvijai. Nepaisant didelės užimamos rinkos dalies, galvijų skerdimo skaičius su lig kiekvienais metais mažėja ir rinkoje situacija darosi aršesnė. Pagrindinė to priežastis yra kritusios pieno ir galvijų supirkimo kainos, dėl kurių ūkininkams tiesiog neapsimoka auginti galvijų. Taip pat prie negatyvių veiksnių prisideda sumažėjusios subsidijos už mėsinius galvijus. Dar viena priežastis dėl susiklosčiusios situacijos, naujas konkurentas Lenkijoje, kuris įsikūręs netoli pietinės Lietuvos dalies. Šis konkurentas, taipogi superka Lietuvos augintojų galvijus. Viską susumavus, ūkininkams auginti galvijus tampa nuostolinga, todėl Lietuvoje mažėja galvijų augintojų, tuo pačiu didinant tiekėjų spaudimą įmonėms.

Situacija tarp kiaulių skerdiminės žaliavos rinkos kiek kitokia. AB „Maistas“ per metus paskerdžia apie 120 000 vienetų kiaulių, kas sudaro apie 40% bendro reikiamo kiaulienos kiekio rinkoje. Kadangi, užimama tokia didelė rinkos dalis, AB „Maistas“ turi išskirtines sutartis su prekybininkais, kuomet galima reguliuoti reikiamus kiekius pagal tuometinį poreikį. Lietuvos kiaulių augintojai yra nepajėgūs aprūpinti visų Lietuvos gamintojų, įskaitant ir įmonę „Maistas“. Paradoksalu, tačiau Lietuvos kiaulių augintojai apie 50% kiaulienos eksportuoja į Lenkiją. Taigi, Lietuvos augintojai turėdami didesnę paklausą nei pasiūlą, gali įtakoti kiaulienos supirkimo kainas Lietuvos perdirbėjams. Sprendžiant pasiūlos problemą, įmonė „Maistas“ žaliavinę kiaulienos skerdieną importuoja iš Europos, remiantis tuometinėmis kiaulių biržos kainomis. Tačiau perkant iš kitų šalių, susiduriama su kita problema. Net 85% skerdienos atvyksta truputį kitokios specifikacijos, nei būna suderinta iš pradžių. Todėl siekiant atitaisyti situaciją, AB „Maistas“ yra priversta pirkti vietines žaliavas aukštesnėmis kainomis ir maišyti kiaulienos skerdieną su importuotomis.

*Didelė konkurencija.* AB „Maistas“ patiria didžiulį spaudimą iš konkurentų, nes parduodant produktus tenka konkuruoti ne tik su Lietuvos gamintojais, bet ir su užsienio gamintojais. Kadangi įmonės produktai lengvai kopijuojami, tai panašaus pobūdžio mėsos produktų egzistuoja daugybė. Gaminių pakaitalai gali konkuruoti tiek kainoje, tiek kokybėje. Didelė produkcijos pasiūla, stumia įmonę į konkurencinę kovą, mažinant kainą ir didinant produkcijos kokybę.

Dar vienas neigiamas veiksnys – naujo mažmenininko atėjimas į Lietuvą. LIDL prekybos tinklo lentynose yra daug importuotų mėsos gaminių, kurie nuasmenina gamintoją ir atpratina vartotoją nuo vietos gamintojo ar jiems įprastų produktų.

*Darbo rinkos situacija.* Darbo rinkoje jaučiamas darbo jėgos trūkumas. AB „Maistas“ įsikūrusi rajone, kuriame taipogi veikia daug kitų gamybinių įmonių. Šio rajono nedarbo lygis siekia vos 4% ir yra vienas mažiausių Lietuvoje. Todėl darbuotojus tenka atsivežti iš aplinkinių rajonų 60 km. spinduliu. Papildomi kaštai, atsivežant darbuotojus, didina sąnaudas ir mažina konkurencingumą. Darbo užmokestis, lyginant su Lietuvos lygiu, konkurencingas, tačiau laisva Europos rinka geriausiai jaunas specialistus lengvai persivalioja pas save nes gali mokėti 1,5 karto daugiau.

Apibendrinant, galima teigti, kad įmonė „Maistas“ siekdama savo strateginių tikslų susiduria su 3 pagrindiniais iššūkiais: žaliavų tiekėjų spaudimu, aršia pardavimų konkurencija ir kvalifikuotų darbuotojų trūkumu. Formuojant įmonės strategiją būtina atsižvelgti į šiuos veiksnius, ir imtis atitinkamų priemonių. Svarbu parinkti teisingą verslo strategijos kūrimo prieigą, modelį, o taip pat strateginės analizės metodus, geriausiai atskleidžiančius įmonės esminius resursus, kompetencijas bei galimybes. Tam ir bus skiriame du sekantys šio darbo skyriai.

## 2. VERSLO STRATEGINIO VYSTYMO TEORINIAI MODELIAI IR KONCEPCIJOS

### 2.1 Požiūrių į strateginį valdymą, kaip verslo vystymo esminę sąlygą, kritinė analizė

Terminas „strategija“, naudojamas visuomenėje taip plačiai, kad net sunku suvokti, ką tuo metu pašnekovas turi mintyje, sakydamas „įmonės strategija“, ar „valstybės strategija“. Terminas vartojamas viešojoje erdvėje taip dažnai, kad tapo savaime suprantamu dalyku. Dažnu atveju, sakant žodį „strategija“ kalbantysis pabrėžia savo kompetenciją, supratimą apie ekonomiką, „strateginį mąstymą“ ir panašius bruožus. Tačiau, nuvalkiotas terminas „strategija“ ir lieka tik populiariu žodžiu. Siekiant nebūti sukklaidintam tuščiažodžiavimo, būtina tinkamai suvokti „strategijos“ termino sąvoką ir žinoti egzistuojančius požiūrius į strategiją.

Vieni pirmųjų apie strategiją, kaip apie mokslą, pradėjo kalbėti Chandler A.D. (1962) Ansoff H.I (1965), Andrews K.R. (1965). Tuomet, strategijos koncepcija buvo paprastesnė ir apimdavo tokius kriterijus kaip įmonės tikslų, veiklos krypties ir resursų valdymo formulavimą. Tokie strategijos mokslo pradininkai kaip Hofer ir Schendel (1978), kiek kitaip aiškino šį terminą. Jų požiūriu, strategija vadovaujasi bendromis taisyklėmis, kurios apima produktus ir rinkas, konkurentus, veiklos sinergiją, planuojamus pokyčius (Jucevičius R., 1998). Tačiau laikui bėgant strategijos koncepcija ir požiūriai kito ir tapo artimesni šių dienų aktualijoms. Antai, Jucevičius R., (1998) pristato 6 skirtingus požiūrius į strategijas:

1. Strategija tai *planas*. Šiuo požiūriu, strategija suprantama kaip planavimas tam tikrų veiksmų, arba taisyklių sudarymas vardan vieno tikslo. Su tokiu požiūriu sutinka daugelis autorių. Pvyzdžiui, Dandira, M. (2012) straipsnyje pristato Hambrick ir Frederickson (2000) tyrimo rezultatus, kurie teigia, kad strategija tai – įmonės uždaviniai ir aiškus planas kaip tuos uždavinius įgyvendinti. Kitas autorius, David (2003), apibrėžia strategiją kaip ilgalaikį veiksmų planą, kuris sukurtas pasiekti tam tikram, konkrečiam tikslui. Šuo požiūriu remiantis, strategija – tai planas, kuriuo nurodoma kaip bus pasiekti išsikelti įmonės uždaviniai.
2. Strategija tai *įmonės pozicija*, išorinės aplinkos atžvilgiu. Šis požiūris atskleidžia, kad įmonės strategija turi remtis dabartine pozicija, žvelgiant iš išorinės aplinkos prizmės. Svarbu, objektyviai įvertinti esamą įmonės vietą rinkoje, tinkamai įvertinti konkurentus, išanalizuoti tiekėjus ir jų galimą spaudimą, bei įvertinti rinkos tendencijas. Dandira, M. (2012) straipsnyje pristato Porter M., (1996) strategijos apibrėžimą. Strategija tai



konkurencinio pranašumo įgijimas, būnant kitokiu nei konkurentai, kuriant unikalią pridėtinę vertę vartotojui. Arba pristatant savo įmonę unikaliais būdais. Porterio strategijos požiūris labiau vertinamas konkurentų atžvilgiu.

3. Strategija tai perspektyva. Šis požiūris dar labiau neapčiuopiamas ir sunkiau suvokiamas, nei pats terminas „strategija“. Strategija sietina su įžvalgomis, vizijomis, elgsena, stratego charakteriu. Hamel (2002), tikina, kad geriausia strategija yra paremta radikaliais įmonės pokyčiais ir kuriant naują ateities viziją, kurioje įmonė turi būti industrijos lyderis o ne tendencijų, kurias nustatė konkurentai, sekėjas. Kitaip tariant, pagal autorių, laimėtojo strategija=įžvalga + vizija.
4. Strategija tai sprendimai apie veiklos apimtį ir ribas. Šiuo požiūriu siekiama įmonės strategiją kiek įmanoma konkretizuoti, „įdėti į tam tikrus rėmus“. Tai reiškia, kad nustatomos verslo ribos (kuo, kaip, kam, kur bus prekiaujama produkcija?).
5. Strategija tai sprendimai, kurių pagalba įmonė susiejama su išorine aplinka. Šiuo požiūriu, strategija nusako įmonės kontaktą su rinka, ar aplinka. Dėka šių sprendimų, formuojamas įmonės įvaizdis viešojoje erdvėje, vartotojų mintyse ir pan.
6. Strategija – tai sprendimai, kurių pagalba įmonė susiejama su būtiniais ištekliais. Šiuo požiūriu, siekiama strategiją pateikti per tiekėjų prizmę. Sprendimų pagalba formuojamas ryšys tarp įmonės ir tiekėjų, kuris yra esminė sėkmingos įmonės sąlyga.

Pateikti 6 skirtingi strategijos aiškinimo požiūriai, kurie gali būti naudojami atskirai arba maišomi tarpusavyje, išskiriant įmonei svarbiausius. Svarbiausi požiūrių į strategiją akcentai pažymėti kursyvu. Todėl, galima sudaryti pagrindinių strategijos termino komponentų sąrašą: planas, pozicija, perspektyva ir sprendimai apie veiklą, išorine aplinką ir išteklius. Strategiją reikia planuoti, tačiau, kad galėtume planuoti naują strategiją, būtina išanalizuoti dabartinę įmonės situaciją. Todėl reikalinga atlikti aplinkos analizę. Sekantis žingsnis būtų perspektyvos numatymas, šiuo atveju, strategas privalo turėti savo viziją ir teisingas verslo įžvalgas. Toliau seka sprendimų lavina, kurių dėka priiminėjami strategiškai reikšmingi sprendimai ir formuojama pati strategija. Thompson ir Strickland (2003), paantrina Jucevičiui R. (1998) ir prideda, jog strateginis valdymas yra nesustojamas procesas ir šis procesas susideda iš 5 pagrindinių užduočių:

1. Vystant verslo koncepciją ir formuojant viziją kuria kryptimi įmonė turi eiti;
2. Įmonės misijos konvertavimas į veiklos užduotis;
3. Strategijos kūrimas, leisiantis pasiekti veiklos tikslus;
4. Įgyvendinti pasirinktą strategiją efektyviai ir efektingai;
5. Vertinti veiklą, peržiūrėti situacijas, prisitaikyti prie pakitusių rinkos sąlygų, kurti naujas idėjas ir išnaudoti naujas galimybes.

Melininko B., ir Smaliukienės R. (2007) knygoje teigiama, kad Mintzbergo H., strategijos koncepcija susideda iš 5 aspektų:

- Planas – išsikėlus aiškius tikslus, pirmiausia sudaromas planas kaip tuos tikslus pasiekti;
- Gudrybė – strategijos dalis yra sugalvoti kaip pergudrauti konkurentus;
- Veiklos modelis – strategija tai tam tikras veiklos modelis, kuris įvertina vidinę įmonės aplinką.
- Pozicija – ši strategijos dalis atspindi vietą išorinėje aplinkoje (rinkos konkurentų atžvilgiu). Strategija priklauso nuo dabartinės pozicijos rinkoje naudojant konkurentus kaip atspirties tašką.
- Perspektyva – parodo kaip vadovai supranta juos supančią aplinką, kas rengiama keisti ir kokia kryptimi įmonė pasuks.

Pehrsson A. (2007), išskiria kur kas platesnę požiūrių į strategiją klasifikaciją nei A. Jucevičius (1998) ar Thompson ir Strickland (2003):

- Universalus požiūris – pagal šį požiūrį, egzistuoja universalios taisyklės ar metodai, kuriuos pritaikant įgyjamas konkurencinis pranašumas;
- Konkrečiam verslui skirtos strategijos požiūris – šiuo požiūriu, strategijos kūrimui pasitelktos išorinės ir vidinės įmonės aplinkos aspektai;
- Atsitiktinumo požiūris – sėkminga strategija priklauso nuo tinkamo tarpusavio ryšio tarp toki kintamųjų priklausymo nuo įmonės sprendimų (produkto veiksniai), ir tarp kintamųjų nepriklausomų nuo įmonės sprendimų (aplinkos veiksniai).

Reeves et. al. (2012) strategiją išskaido į keturias kategorijas: klasikinę, prisitaikančią, formuojančią ir aiškiai įsivaizduojamą (*angl.* visionary). Klasikinės strategijos stilius dažniausiai praktikuojamas verslo universitetuose ir yra pažįstamas daugeliui vadybininkų. Ši strategijų kategorija priklauso nuo stabilumo, nes formuojami ilgalaikiai tikslai, kurių pagalba optimizuojamas efektyvumas. Tačiau industrijos, kurios kinta labai greitai, pavyzdžiui mados industrija, yra priversta naudotis kitokia strategija – prisitaikančia. Tokios strategijos taikymas į įmonę atneša lankstumą ir leidžia per trumpą laiką prisitaikyti prie pasikeitusių rinkos sąlygų. Formavimo strategija leidžia formuoti rinką ir tokiu būdu ją padaryti labiau nuspėjamą ir stabilią. Šiai strategijai didelę įtaką daro inovacijos, kurios privalomos siekiant panaudoti formavimo strategiją. Vizijos strategija tai ilgalaikiai tikslai, kurie tikslingai viešinami, siekiant įtraukti kuo daugiau visuomenės jų įgyvendinimui. Dažnai šios strategijos kategorija susikeičia su formuojančia. Taigi, pagal šią strategijos požiūrio klasifikaciją galima daryti išvadą, kad strategija yra labai priklausoma nuo verslo subtilybių.

Mintzberg H., Alstrand B., ir Lampel J., praplečia strategijos požiūrių klasifikaciją į 10 strateginio valdymo mokyklų pagal požiūrius (Bosas A., 2002):

1. Dizaino mokykla – strategijos rengimas kaip mąstymo procesas;
2. Planavimo mokykla – strategijos rengimas kaip formalus procesas;
3. Pozicinė mokykla – strategijos rengimas kaip analitinis procesas;
4. Verslinikiška mokykla – strategijos rengimas kaip numatymo procesas;
5. Pažinimo mokykla – strategijos rengimas kaip pažinimo procesas;
6. Mokymosi mokykla - strategijos rengimas kaip besivystantis procesas;
7. Valdžios mokykla - strategijos rengimas kaip derybų procesas;
8. Kultūros mokykla - strategijos rengimas kaip strategijos rengimas kaip kolektyvinis procesas;
9. Išorinės aplinkos mokykla - strategijos rengimas kaip reaktyvinis procesas;
10. Konfigūracijos mokykla - strategijos rengimas kaip transformacijos procesas.

Analizuojant šiuos požiūrius, galima pastebėti, kad kiekvienos mokyklos strategija yra tam tikras procesas. Todėl galima daryti išvadą, kad strategija tai nenutrūkstamas procesas, kuris reikalauja tam tikros ašies. Įmonės strategija yra nevienalytė, ją galima išskaidyti įvairiai ir kiekvieną strategijos komponentą priskirti vienai ar kitai (gal net visoms) mokyklos požiūriui.

1 lentelė. Įvairių autorių strategijos požiūriai (Barros I., Hernangomez J., Martin-Cruz N., 2016.)

<b>Autoriai</b>	<b>Teorinis strategijos požiūris</b>	<b>Akcentuojama</b>
Harris et.al. (1994)	Suinteresuotų šalių požiūris (stakeholder)	Strategijos formulavimas
Carlock, Ward (2001)	Pararelinio planavimo procesas	
Chua et.al. (2003)	Eklektiškas požiūris	
Ibrahim et al. (2008)	Palyginamoji analizė	
Eddleston et.al. (2008)	Ištekliais paremtas požiūris	
Sharma et.al. (1997)	Strateginio valdymo perspektyva	Strategijos procesas
Kelly, et.al. (2000)	Socialinių tinklų teorijos perspektyva	
Cabrera-Suarez et.al. (2001)	Ištekliais ir žiniomis paremtas požiūris	
Ward (2004)	Faktų išdėstymo požiūris	
Carney (2005)	Tarpininkavimo teorija ir sandorių kaštų požiūris	
Astrachan (2008)	Vertės formulės skaičiavimas	Strategijos pasirinkimas
Daily ir Dollinger (1992)	Palyginamoji analizė	
Bruninge et.al. (2007)	Tarpininkavimo teorija	
Morgan ir Gomez (2014)	Socialinio turtingumo perspektyva	Strategijos pozicionavimas
Craig, moores ir Cassar (2006)	Tęstinumo (longitudinal) požiūris	
Lindow et.al. (2010)	Suinteresuotų šalių požiūris (stakeholder)	

Chiirico et.al. (2011)	Eklektiškas požiūris	
Gomez-Mejla et.al. (2007)	Tarpininkavimo teorija	Strategijos apibrėžimas ir įgyvendinimas
Ducassy ir Prevot (2010)	Tarpininkavimo teorija	
Calabro et.al. (2013)	Palyginamoji analizė	
Basco ir Rodriguez (2011)	Konfigūracijos požiūris	Strategijos sprendimo priėmimas
Praet (2013)	Tarpininkavimo teorija	
Bee ir Neubaum (2014)	Tarpininkavimo teorija	
Kotlar ir De Massis (2013)	Organizacinis elgesys	

Šaltinis: Barros I., Hernangomez J., Martin-Cruz N., 2016.

1 lentelėje vaizduojami įvairūs požiūriai pagal skirtingus autorius. Šių autorių darbus galima suskirstyti į nagrinėjamą problemą arba kitaip, strategijos termino suvokimą, į ką koncentruojasi kiekvienas autorius. Pagal Barros I., et.al. (2016) į terminą „strategiją“ galima žvelgti per: strategijos formulavimo, strategijos proceso, strategijos pasirinkimo, strategijos centravimo, strategijos apibrėžimo ir įgyvendinimo, bei strategijos sprendimų priėmimo prizmes. Autorių nagrinėjamos problemos atskleidžia, kad strategija yra kompleksiškas ir heterogeniškas reiškinys, kuris priklauso nuo daugybės veiksnių.

Apibendrinant, galima pastebėti, kad nėra vieno bendro „strategijos“ termino apibrėžimo, kuris tiktų kiekvienai įmonei. Išstudijavus, kitų autorių darbus, paaiškėjo, kad strategija ir požiūris į ją yra individualus reiškinys, kuris didžiąja dalimi priklauso nuo tuometinės situacijos išorinėje ir vidinėje įmonės aplinkoje. Ne mažesnę vaidmenį vaidina ir strategų požiūris į strategiją.

Pastebima, kad nuo strategijos mokslo atsiradimo, terminologija išlieka beveik nepakitusi. Sparčiai besikeičianti ekonominė aplinka įpareigoja įmones reaguoti greitai ir efektyviai, todėl strategijos koncepcija turėtų būti pritaikyta šiuolaikiškoms įmonėms, kurios diegtų inovacijas, taikytų modernias technologijas ar diegtų vadybinius metodus. Nauja konkurencinė aplinka, reikalauja naujų strategijos apibrėžimų, naujų modelių, naujų šablonų ir pritaikymo būdų. Šiuolaikiniai vadovai turi mokėti pritaikyti klasikinę strategijos koncepciją, pagal šių dienos aktualijas. Tai reiškia, kad nauji strategijos koncepcijos komponentai turėtų įtraukti veiklos lankstumą, inovatyvumą ir sugebėjimą greitai prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų. Modifikuojant klasikinį požiūrį, galima sukurti modernesnį, labiau šiuolaikiškesnės įmonės atitinkančią strategiją.

## **2.2 Strategijos rengimo modelių ir metodų pasirinkimo galimybės ir apribojimai**

Organizacijos strategijos kūrimas ir įgyvendinimas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis daug įdirbio ir laiko. Jau vien tam, kad būtų parengtas ir priimtas atskiras strateginis sprendimas,

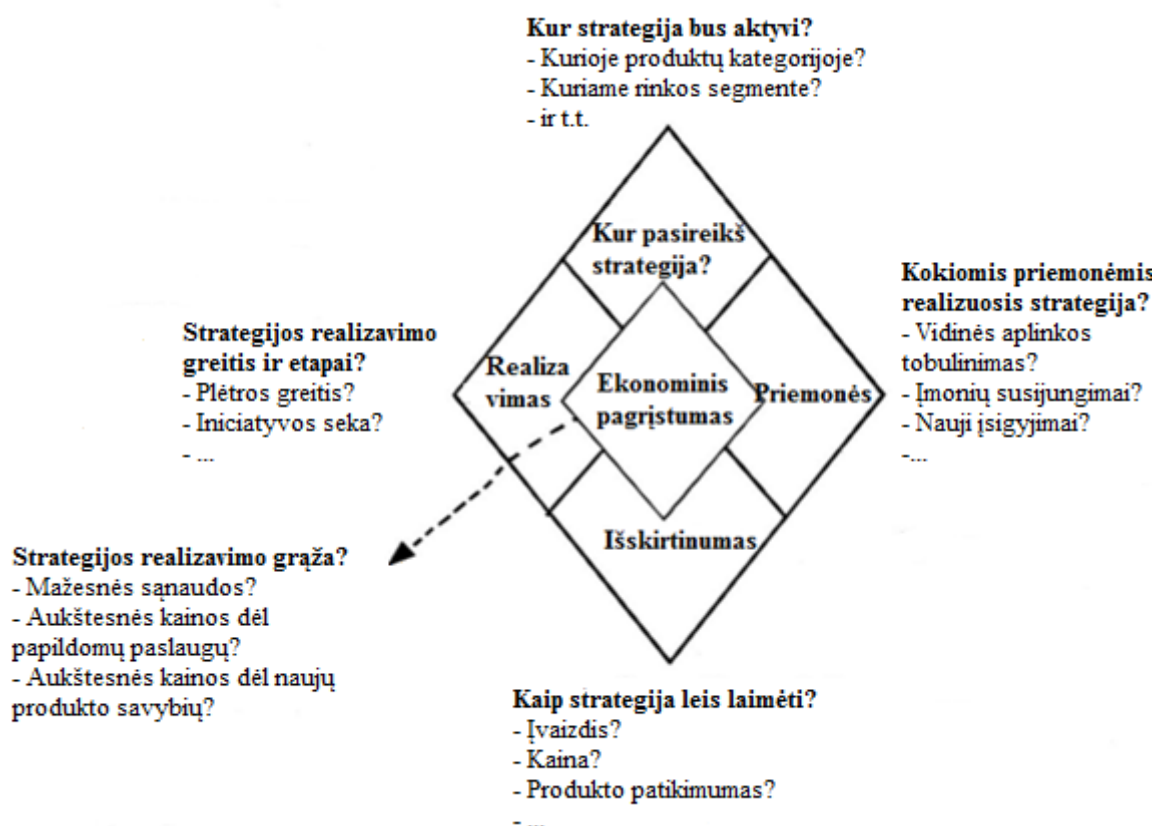
dažnai užtrunka daug laiko. Ne ką mažiau reikia laiko, kol šis strateginis sprendimas yra įgyvendinamas. Priimant sprendimą dalyvauja įvairūs organizacijos struktūriniai padaliniai: filialai, skyriai, cechai ir t.t. Taip pat, į sprendimo rengimą ir priėmimą įsitraukia atskiri įmonės darbuotojai: organizacijos vadovai, struktūrinių padalinių vadovai, funkcinų sričių specialistai, nepriklausomi konsultantai. Organizacijos strateginio valdymo funkcija apima ne vieno, o viso strateginių sprendimų komplekso rengimą ir įgyvendinimą. Todėl iškyla sudėtingos jų derinimo ir koordinavimo problemos, o jų sprendimui įtakos turi valdymo ir vadovavimo stilius, organizacinė kultūra, politinis ir kūrybinis organizacijos klimatas. Pagrindinis organizacijos strateginio vystymosi tikslas yra sukurti sąlygas, kad jos organizacinis potencialas leistų įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą.

Kiekviena organizacija savarankiškai pasirenka strategijos rengimo ir įgyvendinimo principus. Tačiau įmonės turėtų atsižvelgti į strategijos mokslininkų rekomendacijas bei siūlymus. Anot Ghezzi A. (2014), išskiriami 7 strateginio planavimo žingsniai:

1. Nustatyti tikslų klientų segmentą, arba konkrečią verslo idėją;
2. Apibrėžti verslo industrijos tendencijas, tikslus, viziją;
3. Atlikti SWOT analizę;
4. Formuluoti strategiją;
5. Vykdyti strategiją vadovaujantis pasirinktu verslo modeliu;
6. Vykdyti strateginę kontrolę;
7. Naudoti naujus inovatyvius būdus siekiant strategiją pagerinti.

Autoriaus pateikiami strategijos rengimo žingsniai yra labai abstraktūs, kurie nesigilina į pačios strategijos rengimo eigą. Hambrick ir Fredrickson (2005) į strategijos rengimą žvelgia daug konkrečiau ir giliau, išskiriant 5 pagrindinius strategijos elementus (žr. 1 pav.). 1 – „*Kur pasireikš strategija?*“, šis elementas nurodo į ką bus nutaikyta strategija. Kitaip tariant, vieta kurioje veiks strategija turi būti kiek įmanoma konkretesnė, nusakanti kokie produktai, kurioje rinkoje, kokiems pirkėjams rengiama strategija. 2 – „*Priemonės*“, šis elementas nurodo kaip arba kokiomis priemonėmis atsiderinti prieš tai apibrėžtose veiklos srityse. Šiame etape, strategai turi išvelgti galimybes ir surasti būdus strategijai įgyvendinti. Tai tarsi strategijos „ratai“ kuriais pagrindžiamas jos realizavimas. 3 – „*Kaip įmonė laimės konkurencinę kovą*“, šis elementas nurodo būdus ir priemones, kurios padės laimėti konkurencinėje kovoje. Kitaip tariant, šiame etape renkamasi kuriuos įmonės „ginklus“ naudoti realizuojant strategiją, tai gali būti reputacija, įvaizdis ir t.t. 4 – „*Strategijos etapai ir realizavimo greitis*“, šis elementas apibrėžia kada ir kokius veiksmus reikia atlikti realizuojant strategiją. Tai planas, kuriame apibrėžiamas konkretus laikas bei veiksmai. 5 – „*Ekonominis pagrįstumas*“, šis elementas nusako kaip bus gaunamas pelnas iš strategijos

realizacijos. Dažnai šis elementas išreiškiamas piniginiiais vienetais, kad būtų galima įvertinti strategijos pelningumą.



**1 pav. Pagrindiniai elementai formuojant strategiją (Hambrick, D.C.; Frederickson, J.W. 2005)**

Ole F.J., Holmgren J., Eskildsen K., (2016) atliko tyrimą, kurio metu siekė nustatyti į ką įmonės turėtų atkreipti dėmesį rengdamos strategiją. Tyrimui atlikti pasitelktas apklauso metodas, kuriame apklausta 713 Danijos įmonių darbuotojų. Rezultatai atskleidė, kad egzistuoja 5 elementai, kurie labiausiai prisideda prie strategijos kūrimo sėkmės. 3 iš 5 elementų priskiriami prie strategijos turinio, tai: produktyvumas, prisitaikymas, novatoriškumas. Likę 2 elementai, strategijos įvykdymas ir įmonės kultūra priskiriami prie strategijos rengimo veiksnių. Nustatyta, kad strategijos realizacija ir novatoriško mąstymo stoka sukuria daugiausiai problemų, kuriant įmonės strategijas. Strategijos kūrimas yra kompleksiškas procesas, kuris gali turėti daugybę variantų priklausomai nuo įmonės situacijos. Pagal tyrimo autorius sėkmė priklauso, kuomet įmonės fokusuojasi į dvi strateginius klausimus: 1) Kas siejasi su strategijos turiniu?; 2) Kaip strategijos rengimo procesas įtakoja strategijos turinį? Strategijos turinys neatskiriamas nuo strategijos rengimo proceso, todėl įmonės turėtų kreipti vienodą dėmesį abiem komponentams. Gilinant giliau, sudaromas pagrindinių kriterijų žemėlapis, kuris įtakoja strategijos kūrimą. Autoriai tikina, kad šių penkių elementų tarpusavio ryšys lemia galutinę veiklą, t.y. strategijos modelio sukūrimą.

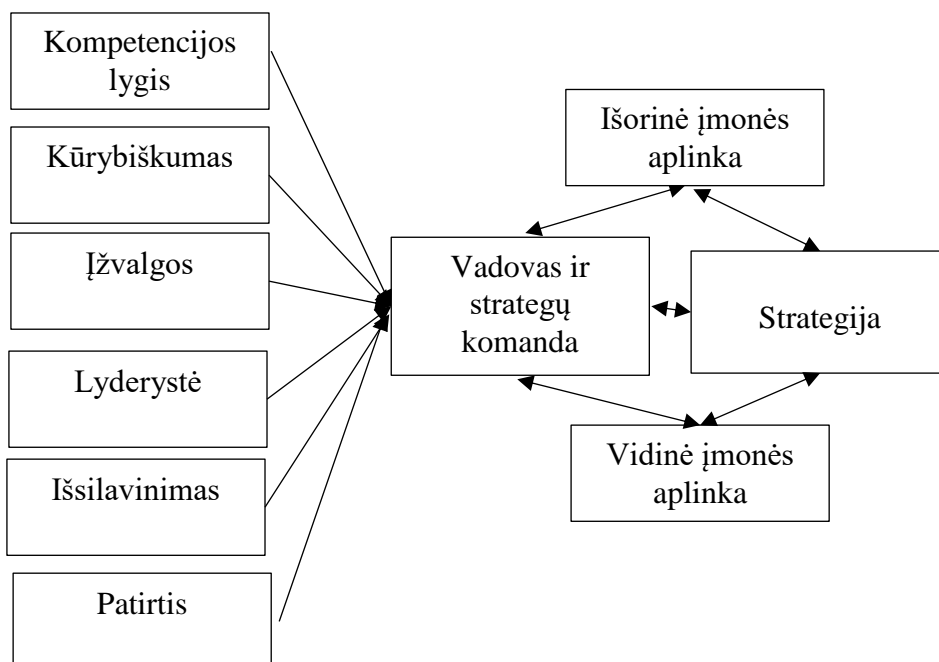
Kalbant plačiau, strategijos realizavimą galima išskaidyti į du elementus: strategijos kūrimą ir strategijos įgyvendinimą (Ole F.J., Holmgren J., Eskildsen K., 2016). Pirmasis etapas – strategijos kūrimas patikimas įmonėms aukščiausiems vadovams (lyderiams). Strategijos kūrimas yra kompleksinis procesas, kurio metu būtina atsižvelgti į daugelį aspektų: aplinką ir jos pasikeitimą, statistikos pokyčius. Taip pat kuriant strategijas reikalinga organizuoti susitikimus su kitų skyrių vadovais, bendrai apžvelgti dabartinę įmonės situaciją, ir išvelgti tendencijas. Tai brangus procesas, reikalaujantis vadovų, strategijos planuotojų, vadybos konsultantų, komunikacijos specialistų, advokatų, finansų specialistų bendro darbo. Strategijos įgyvendinimo etapas taip pat sudėtingas procesas, kuris reikalauja planavimo, komunikacijos, resursų paskirstymo, pokyčių vadyboje, bei kompetencijų.

Dobni C.B. et.al., (2015) išskiria pagrindines strategijos rengimo problemas:

- *Lyderystės nebuvimas.* Įmonės vadovai turi būti lyderiais ir sugebėti valdyti įmonę konkurencinėje kovoje bei rinkos pokyčių akivaizdoje. Vadovų lyderystės stoka gali tapti viena pagrindinių problemų tiek rengiant, tiek realizuojant įmonės verslo vystymo strategiją.
- *Novatoriškumo stoka.* Inovacijos tai kuras, kuris padidina ir akseleruoja įmonės augimą. Įmonės privalo suvokti, kad inovacijos yra raktas į sėkmę, kuri leidžia mažinti kaštus ar efektyvinti darbą. Jeigu įmonė neveda diskusijų apie tai kaip inovacijos jiems padės ateityje, tokia įmonė jau atsilieka konkurencinėje kovoje.;
- *Izoliuotumas.* Šis veiksnys galioja įmonėms, kurios yra apsuptos tos pačios grupės įmonių. Kitaip tariant, tokioms įmonėms nebetenka dalyvauti rinkoje, nes žaliavos tiekiamos iš savų įmonių. Tokia situacija sukuria vidinių sprendimų rutiną, kuomet strategijos formavimas tampa beprasmis. Izoliuotoms įmonėms trūksta periferinės vizijos, trūksta šviežių idėjų.
- *Neryžtingumas.* Kai kurios didelės įmonės, savo sprendimų priėmimo procesą taip išilgina ir apsunkina, kad išsivysto neryžtingumas;

Dandira, M., (2012) tikina, kad vyrauja klaidingas požiūris, jog strateguoti gali tik aukščiausio lygio vadovai. Tyrimo metu, išsiaiškinta, kad daugelis vadovų nesugeba tinkamai strateguoti, nepaisant jų išsilavinimo strateginio valdymo srityje. Žinių trūkumas ir prielaidos įvardintos kaip pagrindiniai veiksniai lemiantys netinkamų žmonių priėmimą į darbą. Siekiant išvengti šios klaidos reikia atlikti mokymus, kurie apimtų specifinės įmonės strategijos valdymą ir kūrimą. Ir šiuos mokymus reikėtų atlikti visiems nors kiek susijusiems su strategijos vykdymu. Tyrimo išvadose nurodyta, kad magistro laipsnis strategijos valdymo srityje dar nelemia, kad darbuotojas bus puikus strategas.

Strateginis valdymas remiasi vadovo supratimu apie konkuruojančias įmones, rinką, kainas, žaliavas, distributorius, politinę aplinką, akcininkus, ir klientus. Strateginis mąstymas įgalina įmones prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir pasiruošti ateities iššūkiams (Amoli S.J., Aghashahi F., 2016). Bosas A., (2002) paantrina, kad vadovas, priklausomai nuo savo išsilavinimo, patirties, psichologinių charakteristikų, pagaliau vertybių sistemos, savaip supranta tuos pačius valdymo procesus, svarbiais laiko vienus ar kitus aspektus. Vienas iš strategijos rengimo apribojimų gali būti ne tik vadovų kompetencija, tačiau ir jų laki fantazija. Kadangi, strategija yra neapibrėžta, todėl ją kuriant reikalingas kūrybiškumas, t.y. fantazijos. Dažnai trumpalaikės strategijos kuriamos remiantis vadovų kūrybiškumu, kurios nukreipia dėmesį nuo realios, kompleksiškos strategijos kūrimo. Galima būti teigti, kad kūrybiškumui ir iliuzijoms, kuriant strategijas vietos yra labai daug. Nes pati strategijos koncepcija yra siekti „sukontroliuoti“ ateitį. Šią temą nagrinėjo MacIntosh R., ir Beech N. (2013), kurie atliko tyrimą su tikslu įvertinti kaip kūrybiškumas prisideda prie vadovų darbo kuriant strategijas įmonei. Tyrimas vyko stebint dirbančius (kuriančius strategijas) darbuotojus, dviejuose skirtinguose įmonėse. Iš viso tyrimo trukmė 3 metai kuomet, buvo stebimi susitikimai, projektų dirbtuvės, fokus grupės, interviu ir kiti formalūs susitikimai. Nustatyta, kad egzistuoja 4 skirtingos darbuotojų iliuzijos: bendradarbiavimo iliuzija, hierarchinė iliuzija (vadovas žino geriausiai), optimistinė iliuzija ir pesimistinė iliuzija. Strategai privalo suvokti kūrybiškumo rolę kuriant strategijas.



**2 pav. Strategijos rengimo apribojimai (sudaryta autoriaus)**

2 paveiksle pateiktas apibendrintas strategijos rengimo apribojimų variantas pagal darbe minėtus autorius. Galima teigti, kad pagrindinis kintamasis, strategijos formulavime, yra strategas



arba vadovas. Nuo sprendimus priimančio asmens požiūrio priklauso strategijos kūrimas ir įgyvendinimas. Todėl svarbiausi akcentai tenka vadovo charakteriui, ir vidinėms jo savybėms: kompetencijos lygio, kūrybiškumo, įžvalgų, lyderystės, išsilavinimo ir patirties. Strategui neturint išvardintų specifinių savybių, strategijos formavimas gali būti apribotas jo paties nekompetencija. Taipogi, formuojant strategiją neužtenka tinkamų charakterio savybių, tačiau reikia išmanyti analizės metodus, kurių rezultatais remiantis būtų sudarinėjama nauja strategija.

Atlikta strateginio valdymo ir strategijos formavimo teorinių prieigų analizė leidžia teigti, jog geriausiai strategijos esmę atspindi Hambricko ir Frederickson'o strategijos rengimo modeli. Todėl šiame darbe, modeliuojant galimą verslo vystymo strategiją, daugiausiai bus vadovaujama būtent juo.

Tačiau, tam, kad būtų galima pradėti modeliuoti strategines alternatyvas, visų pirma yra svarbu įvertinti įmonės išorinės ir vidinės aplinkos ypatybes, o taip pat įmonės svarbiausius išteklius bei kompetencijas. Tinkamiausių tyrimo metodų pagrindimui ir bus skirtas sekantis šio darbo skyrius.

### **3. ĮMONĖS VERSLO STRATEGINĖS ANALIZĖS METODOLOGIJA IR TYRIMO ORGANIZAVIMAS**

Išanalizavus verslo vystymo strategijų rengimo ir apribojimų teorinius modelius ir koncepcijas, galima pagrįstai teigti, jog įmonės strategijos kūrimas ir vykdymas tiesiogiai priklauso nuo vadovo ar strategų komandos kompetencijos ir tam tikrų asmenybinių savybių. Tai, kartu su konkrečiu verslo specifika, konkrečia verslo situacija, lemia kokiais „įrankiais“, vadovas ir strategų komanda turėtų naudotis formuojant strateginę įmonės kryptį. Šiame skyriuje pateikiami kai kurie svarbiausi metodai, kurie išryškina įmonės išorinės ir vidinės aplinkos įvairius aspektus. Skiltyje pateikiami šie įmonių analizės metodai: verslo varomųjų jėgų, PEST, Porterio konkurencinių jėgų, įmonės esminių kompetencijų, SWOT, VRIO, kritinių ir esminių sėkmės veiksnių analizės metodai. Analizės metodai ne tik aprašomi, tačiau ir įvertinamas jų pritaikomumas ir tinkamumas šio konkrečio darbo uždaviniams spręsti.

#### **3.1 Tendencijų ir industrijos raidą lemiančių jėgų analizės metodai**

Siekiant priimti pačius efektyviausius sprendimus, pirmiausia būtina tinkamai išanalizuoti išorinę įmonės aplinką, nustatyti tendencijas, varomasias jėgas, bei įvertinti konkurencinę aplinką. Vienas iš metodų, padedančių vertinti išorinę aplinką yra PEST analizė. PEST tai: P – politinės, E – ekonominės, S – socialinės-kultūrinės ir T – technologinės aplinkos įvertinimas. Frederiksen L. et.al., (2012) išskiria tokius politinės aplinkos veiksnius: 1) bendra politinė šalies ar regiono aplinka; 2) valdžios įtaka verslui; 3) valstybės santykiai su likusiu pasauliu. Taip pat šiai analizės subkategorijai būtų galima įvertinti biurokratijos kokybę, darbo, nuosavybės ir verslo teisę, mokesčių reguliavimas, aplinkosauginiai reikalavimai, politinės korupcijos, spaudos ir žodžio laisvės aplinką. Ekonominės aplinkos įvertinimui Frederiksen L. et.al. (2012) išskiria valstybės ekonominę klimata. Į šią sąvoką įeina valstybės finansų, ekonomikos situacijos, darbo jėgos kainos, gyventojų perkamosios galios, vietinės rinkos struktūros, nedarbo lygio ir industrijos ar verslo gyvavimo ciklo etapų, vertinimas. Socio-kultūrinė aplinkos įvertinimui naudojama šių veiksnių analizė: gyventojų skaičiaus dinamika; gyventojų struktūra pagal įvairius kriterijus; gyventojų sveikata; gyventojų požiūris į verslą ar darbą; vyraujantis gyvenimo stilius; gyventojų mobilumas ir pan. Technologinės aplinkos įvertinimui dažnai naudojami šie kriterijai: vyraujančios technologijos, naujų technologijų poveikis, inovacijų požiūris, technologinė kompetencija ir kultūra visuomenėje, interneto ir IT panaudojimas.

Kitas, nemažiau svarbus, analizės metodas padedantis įvertinti įmonės išorinę aplinką yra varomųjų jėgų analizė (angl. driving forces). Varomosios jėgos – tai veiksniai, jų visuma,

pozityvai ar negatyvai veikiantys industrijos situaciją, raidą, formuojant jos ateitį. Anot Bottero M, ir Ferretti V. (2010), varomosios jėgos gali skirtis tarp skirtingų industrijų, tačiau pagrindinės išlieka: socialinės, demografinės, ekonominės ir technologinės jėgos. Taip pat prie varomųjų jėgų priskiriamas vartojimas ir jo apimčių pokyčiai. Pasikeitimai vartojime, iššaukia produkcijos pokyčius, tokiu būdu sukuriant spaudimą įmonėms. Fleisher C.S., ir Bensoussan B.E. (2015), išskiria tokius bendrus varomosios jėgos kriterijus:

- Ilgalaikiai industrijos augimo pokyčiai;
- Gyventojų požiūrio, gyvenimo būdo pasikeitimai;
- Politinių sprendimų pokyčiai;
- Didelių įmonių atėjimas arba išėjimas iš industrijos;
- Inovacijų diegimas;
- Pagrindiniai vartotojų elgsenos pasikeitimai;
- Reikšmingi geopolitiniai pokyčiai ir verslo rizikos pasikeitimai;
- Technologiniai pokyčiai.

Siekiant įvertinti varomųjų jėgų reikšmingumą, sudaroma lentelė (žr. 2 lentelę).

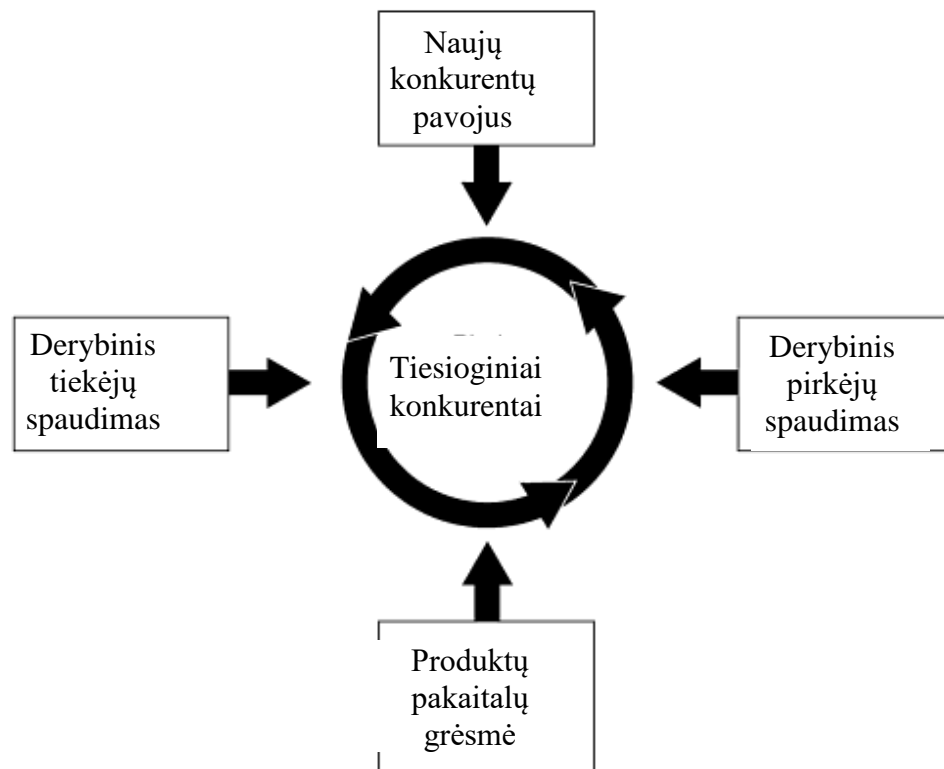
2 lentelė. Varomųjų jėgų rangavimas, pavyzdys (Fleisher C.S., ir Bensoussan B.E. 2015)

<b>Varomoji jėga</b>	<b>Stiprumas (1-5)</b>	<b>Gebėjimas paveikti (1-5)</b>	<b>Iš viso</b>
Demografiniai pokyčiai			
Vartojimo pokyčiai			
DF <sub>n</sub>			

2 lentelėje vaizduojamas varomųjų jėgų įvertinimo metodas. Šiuo būdu kiekviena varomoji jėga vertinama skalėje nuo 1 (labai silpna) iki 5 (labai stipri). Vertinimai remiasi kaip stipriai jėgos veiksnys ir jos įtaka industrijai pasireiškia. Šie rezultatai susumuojami ir ranginiu principu išdėstomi nuo daugiausiai taškų surinkusių veiksnių iki mažiausiai. Tokiu būdu nustatomi svarbiausios industrijos varomosios jėgos, kurios įtakoja įmonės strateginę poziciją. Tačiau rangavimas, nors ir turi prasmę, neturėtų būti suvedamas į matematinę vertinimo išraišką, bet verslo varomosios jėgos turėtų būti vertinamos nemaža dalimi pasitelkiant „sveiką protą“, nes kontekstas neretai yra svarbesnis negu konkreti tendencija.

Nagrinėjant konkurenciją ir konkurencingumo veiksnius dažnai yra minimas M. Porteris. Jo išleistos knygos ir straipsniai yra labai vertinami ir naudojami visame pasaulyje. Vienas iš svarbių konkurencinės aplinkos konkrečiame verslo sektoriuje ar rinkoje analizės metodų yra 5 (konkurencinių) jėgų modelis. Pagrindinė šio modelio esmė – kiekvieną įmonę (ar sektorių) veikia

5 skirtingos konkurencinės jėgos: tiesioginiai konkurentai, potencialūs konkurentai, vartotojai, prekės pakaitalai ir tiekėjai (žr. 3 pav.).



**3 pav. Porterio 5 jėgų modelis (Porter M., 2008)**

Tiesioginė konkurencija yra vienas iš svarbiausių veiksnių. Tai lyg ekonominės kovos laukas, kuriame vienai organizacijai pakeitus sąlygas, kitos turi imtis atsakomųjų veiksmų. Čia vyksta konkurencija dėl kainų, kokybės, kompetencijų, nuolaidų, garantijų, reklamos ir naujovių. Konkurencijos stiprumą tarp įmonių rinkoje, parodo šie veiksniai:

- verslo sektoriaus/šakos augimo ekonomika;
- konkurentų skaičius ir pusiausvyra tarp jų;
- konkurentų įvairovė;
- konkuruojančių produktų ar paslaugų diferencijavimas;
- išlaidos, susijusios su tiekėjų keitimu;
- išėjimo barjerai;
- prekės ženklo vertė;
- reklamos išlaidų lygis.

Kitas Porterio (2008) analizuotas veiksnys yra naujų konkurentų pavojus. Įėjimo į šaką pavojus priklauso nuo esamų barjerų, taip pat nuo galimos esamų konkurentų reakcijos į bet kurią

kitą naują konkurentą. Grėsmė, kad į rinką įeis naujas konkurentas, didėja, kai įėjimo į šaką barjerai mažėja.

Žemiau nurodyti veiksniai, kurie turi įtakos naujų konkurentų įėjimui į rinką:

- masto ekonomija;
- produkto diferenciacija;
- kapitalo reikalavimai;
- tiekėjų keitimo išlaidos;
- prieiga prie tiekimo būdų;
- teisinės ir reguliavimo kliūtys;
- numatomi atsakomieji veiksmai iš esamų įmonių.

Trečias veiksnys, veikiantis įmones, yra derybinis pirkėjų spaudimas. Kuo plačiau pirkėjai gali naudotis kainų, kokybės ar pardavimų svertais, tuo jų jėga tampa didesnė. Pirkėjo galia yra labai stipri ir gali žymiai paveikti pramonę, nes kai daug pardavėjų siūlo panašią prekę ar paslaugą, tikrasis kainos nustatytojas yra pirkėjas. Pirkėjų jėgos stiprumą lemia šie veiksniai:

- pirkėjų dydis ir koncentracija;
- pirkėjų jautrumas kainai;
- prekių ar paslaugų diferenciacija;
- tiekėjų keitimo išlaidos;
- informacijos prieinamumas.

Dar vienas veiksnys, kurį išskiria Porteris (2008) – produktų pakaitalų grėsmė. Atkreipiamas dėmesys, jog kuo lengviau ir pigiau pirkėjai gali pereiti prie gaminio-analogo, tuo su didesne konkurencija susiduria įmonės.

Produktų pakaitalų konkurencijos stiprumui rinkoje įtakos turi šie veiksniai:

- artimų pakaitalų egzistavimas;
- tiekėjų keitimo išlaidos;
- produktų diferenciacijos lygis;
- pirkėjų polinkis keisti.

Paskutinis veiksnys, veikiantis įmones – derybinis tiekėjų spaudimas. Gamybos sektoriui reikia ne tik darbo jėgos, bet ir įvairių žaliavų, kurias tiekia iš anksto numatyti tiekėjai. Todėl būtina gerai apsvarstyti, kokius tiekėjus rinktis, sudaryti su jais sutartis, nuolat bendradarbiauti. Priešingu atveju tiekėjai gali staigiai padidinti žaliavų kainą, taip sumažindami gamybos įmonių pelną. Tiekėjų spaudimo jėgos stiprumą parodo šie veiksniai:

- tiekėjų skaičius;
- tiekėjų produktų (žaliavų) diferenciacija;

- tiekėjų keitimo išlaidos;
- integracijos stiprumas;
- tiekėjo apimtys svarba;
- tiekimo išlaidų ir produkto pardavimo kainos santykis.

Aptarti veiksniai, kurie lemia vienos ar kitos jėgos stiprumą yra labai naudingi, tačiau ne visi jie tiksliai nurodo, kokį poveikį bendrai atskiroms 5 jėgoms jie gali duoti. Žemiau pateiktoje lentelėje nurodytos 5 Porterio aptartos jėgos ir svarbiausias galimas, tačiau anaipol ne pilnas, jų poveikis.

3 lentelė. 5 Porterio konkurencinės jėgos ir jų poveikis (Porter M., 2008)

Konkurencinė jėga	Poveikis
<b>Naujų konkurentų pavojus</b>	Kainų mažėjimas Diferenciacija
<b>Derybinis pirkėjų spaudimas</b>	Vertimas mažinti kainas Reikalavimas teikti aukštesnio lygio aptarnavimą ir paslaugas Konkurencijos skatinimas
<b>Derybinis tiekėjų spaudimas</b>	Kainų/ išlaidų didėjimas Kokybės mažėjimas Prieinamumo mažėjimas
<b>Produktų pakaitalų grėsmė</b>	Rinkos ribojimas Pelno ribojimas Kainų ribojimas
<b>Tiesioginiai konkurentai</b>	Kainų konkurencija Reikalavimas tobulinti produktą Paskirstymo svarba Kova dėl klientų lojalumo

Iš pateiktos 3 lentelės matyti, jog 5 konkurencinės jėgos gali veikti ne tik prekės ar paslaugos kainą, kokybę ar diferenciaciją, bet ir apriboti įmonės gaunamą pelną ar veiklos plėtros perspektyvas. Apibendrinant Porterio 5 konkurencinių jėgų modelį, galima teigti, jog šis modelis yra paprastas, bet galingas įrankis, norint suprasti, kur slepiasi analizuojamo verslo galia. Ši analizė naudinga tuo, jog padeda suprasti konkurencinę padėtį, stiprumą. Aiškiai suvokiant, kur yra valdžia, įmonė gali priimti teisingą sprendimą, taip sustiprindama savo situaciją rinkoje ir išvengdama klaidingų veiksmų.

Atlikus išorinės įmonės aplinkos įvertinimą pagal minėtus metodus, tikslinga gautus rezultatus apibendrinti ir juos įvertinti visumoje. Išorinių veiksnių apibendrinimo analizei naudojamas EFE metodas (angl. External Factor Evaluation). Metodas įgalina apibendrinti ir įvertinti ekonominius, socialinius, politinius, technologinius ir konkurencinės aplinkos veiksnius. Identifikuotos galimybės ir grėsmės įvardinamos tiksliai ir specifiškai pagal analizuojamą situaciją. Kiekvienam veiksniai priskiriamas tam tikras rangas. Visi veiksniai reitinguojami nuo 1 iki 5 pagal tai kiek efektyviai įmonė reaguoja į analizuojamą veiksnių – išorinę grėsmę ar galimybę.

Apibendrinant, išorinės aplinkos veiksnių rangai atspindi įmonės veiklos ir esamosios strategijos reakcijos efektyvumą į veiksnį.

### **3.2 Organizacinių kompetencijų įvertinimo metodai**

Rengiant strategiją, būtina išanalizuoti ne tik išorinę aplinką, tačiau ir vidinę, organizacinę aplinką. Šiai analizei atlikti naudojami tokie metodai kaip: išskirtinės kompetencijos (angl. core competencies), SWOT ir VRIO.

Išskirtinių kompetencijų koncepcija nėra naujas reiškinys. Pirmieji šią sąvoką pavartojo Bogner ir Thomas (1994), kurie teigė, kad išskirtinės kompetencijos - tai ko negali nukopijuoti kita, konkuruojanti įmonė. Galima pridurti, kad ši kompetencija yra tai, ką įmonė daro geriau nei jos konkurentai. Tai priežastis, dėl kurios vartotojams suteikiama neabejotina nauda, bei vartotojai renkasi būtent šį produktą. Literatūroje egzistuoja daug išskirtinių kompetencijų klasifikacijų, Gilgeous V., ir Parveen K. (2001), išskiria 3 tipus:

- 1) Įėjimo į rinką kompetencijos – tai gebėjimas pristatyti save vartotojams. Pavyzdžiui, rinkodaros, logistikos, pardavimų, techninio aptarnavimo vadybos elementai.
- 2) Integralumo kompetencijos – tai gebėjimas atlikti savo įmonės funkcijas greičiau nei konkurentai. Vienas to pavyzdžių būtų aukštesnė produkto kokybė, tačiau gaminant produktą suvartota tiek pat ar net mažiau išteklių.
- 3) Funkcionalumo kompetencijos – tai gebėjimas sukurti unikalią produkciją savo vartotojams. Šios kompetencijos negerina patį produktą, tačiau išskiria produkto privalumus vartotojui.

Kiti autoriai, Wang Y. et.al. (2004), papildė aukščiau minėtus tipus dar viena svarbia išskirtine kompetencija – technologinė kompetencija. Ši kompetencija tai gebėjimas sukurti ir vystyti naujus produktus savo vartotojams. Kitaip tariant, panaudojant įmonės žmogiškojo kapitalo potencialą sukurti naujas technologijas ar procesus, kurie leistų įgyti esminę kompetenciją.

Apibendrinant, galima pastebėti, kad visais atvejais siekiant įgyti išskirtinę kompetenciją būtinas žmogiškasis kapitalas. Įmonės negali nukopijuoti darbuotojų kūrybiškumo, įžvalgumo, ar patirties, todėl išskirtinė kompetencija įgyjama per darbuotojus. Darbuotojai gali sukurti esminę rinkodaros, integralumo, funkcionalumo ir technologinio pobūdžio pranašumą.

Dar vienas plačiai naudojamas įmonių analizės metodas – SWOT (angl. strength, weaknesses, opportunities, threats). SWOT analizė susideda iš 4 pagrindinių kriterijų:

- Stiprybės - dabartiniai veiksniai, kurie skatina teigiamus įmonės rezultatus;
- Silpnybės – dabartiniai veiksniai, kurie didina kaštus ir mažina įmonės pelningumą;
- Galimybės – naujos iniciatyvos, kurios gali pagerinti verslo veiklą;

- Grėsmės – veiksniai, kurie neigiamai paveiktų įmonės verslo veiklą.

SWOT analizė gali būti išskaidyta į 4 paveiksle pateiktą matricą. Ši matrica padeda geriau suprasti šios analizės metodo privalumus. Analizę galima išskaidyti į vidinius ir išorinius veiksnius ir naudingus įmonei ir nenaudingus įmonei.

	<i>Naudinga įmonei</i>	<i>Nenaudinga įmonei</i>
<i>Vidiniai veiksniai</i>	<b>Stiprybės</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Įmonės privalumai;</li> <li>• Įmonės unikalumas;</li> <li>• Kodėl pavyksta parduoti produkciją?;</li> </ul>	<b>Silpnybės</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ką galima patobulinti?</li> <li>• Ko reikėtų atsisakyti?</li> <li>• Kokie veiksniai sumažina pardavimus?</li> </ul>
<i>Išoriniai veiksniai</i>	<b>Galimybės</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokias galimybes galima pastebėti?</li> <li>• Kokias įdomias tendencijas galima pastebėti?</li> </ul>	<b>Grėsmės</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ką veikia konkurentai?</li> <li>• Kaip keičiasi technologinė, politinė, ekonominė, socialinė aplinka?</li> </ul>

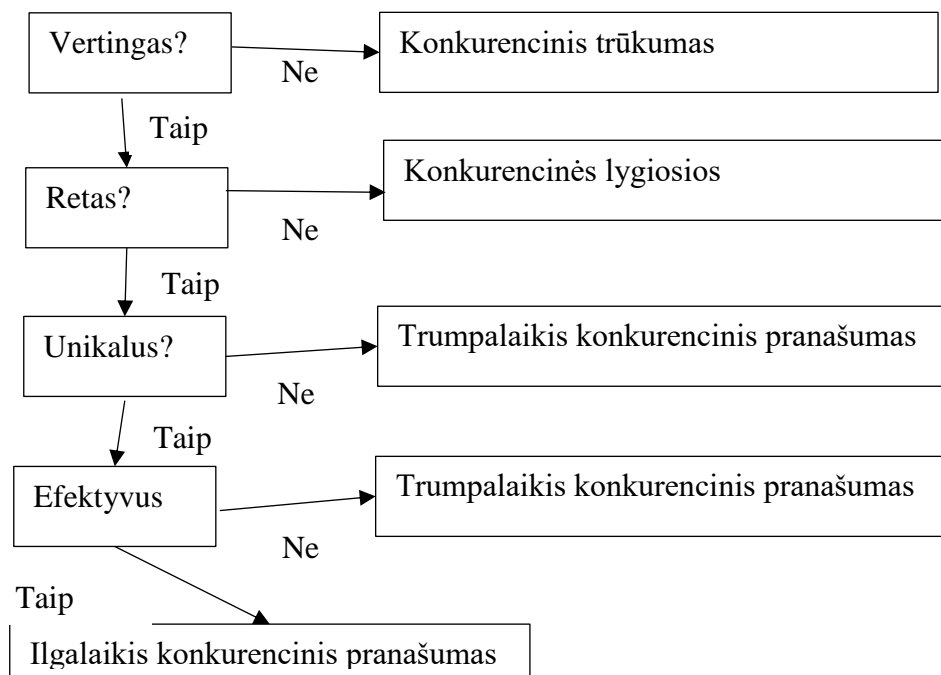
**4 pav. SWOT matrica (Harrison J.P 2010)**

SWOT analizė yra svari pagalba formuluojant įmonės strategiją, tačiau kai kurie neigiami niuansai vis dėl to egzistuoja. Valentin (2001), yra pasakęs, kad SWOT tai tradicinis požiūris, ieškant įžvalgų įmonės strategijos formavimui. Jo teigimu, didelę įtaką daro SWOT sudarytojo požiūris, nuo kurio priklauso ir pasirinkti kintamieji į matricą. Panagiotou (2003) iš dalies pritaria šiam požiūriui ir paantrina, kad SWOT metodas neturi konkrečių kintamųjų rinkinio, kuris būtų naudojamas kaip šablonas. Tai reiškia, kad SWOT kriterijai ir veiksniai yra pasirenkami savo nuožiūra, ir nepaisant kintamųjų pasirinkimo, ne visada žinoma kaip juos teisingai interpretuoti. Kritikai priduria, kad SWOT analizė yra nesisteminė, nepaliečiami kiekybiniai veiksniai, ir mažai turi prognozavimo galios. Tai daugiau vientisas įrankis, kuris sunkiai įterpiamas į tam tikrą strateginį, situacinį modelį (Agarawal R., et.al., 2012). Apibendrinus, galima išskirti tokius SWOT analizės privalumus: 1) analizės metodas gali apibendrinti daug situacinių veiksnių į suvaldomus ir „apčiuopiamus“ skaičius; 2) SWOT gali supaprastinti ypač sudėtingas situacijas. Nepaisant analizės privalumų, egzistuoja ir trūkumai: 1) nėra aiškių taisyklių, kurios nusakytų kas ir kaip turi būti įtraukta į analizę; 2) gali pritrukti objektyvumo analizuojant tam tikrus veiksnius, dėl analizuojančiojo interesų ar išankstinio požiūrio.

Kitas, plačiai vartojamas analizės metodas, kuris papildoma SWOT yra VRIO. VRIO įmonės veiklos analizės metodas, kuris kilęs iš išteklių požiūrio metodo (resource-based view).



Nagrinėjant įmonių išteklius, paaiškėjo, kad išteklių heterogeniškumas ir nejautrumas tarp įmonių sukuria stiprybes ir silpnybes. Taigi, remiantis išteklių požiūriu buvo sukurtas VRIO metodas, kuris nagrinėja: V - vertė (angl. value); R – retenybė (angl. rarity), I – unikalumas (angl. imitability), O – organizuotumas (organization). Šio metodo esmė, yra išnagrinėti įmonės išteklių savybes per VRIO prizmę.



**5 pav. VRIO analizės metodas (sudaryta pagal Fleisher C.S., ir Bensoussan B.E. 2015)**

5 paveiksle pateiktas VRIO naudingumo skaičiavimo metodas. Šiuo metodu analizuojamas kiekvienas įmonės išteklius, atsakant į klausimus, ar vertingas šis išteklius įmonei? Ar šis išteklius retas ir jį turi mažai įmonių? Ar šis išteklius unikalus, ir kitos įmonės negali jo nukopijuoti? Ar išteklius yra gerai organizuotas ir efektyviai naudojamas konkurenciniam potencialui užtikrinti?

Sebestova et.al., (2007), Arend ir Levesque (2010) ir Andersen (2011) savo studijomis įrodė, kad VRIO įmonės analizavimo metodas yra efektyvus, leidžiantis įvertinti įmonės turimus resursus. Knott P.J., (2015) atliko tyrimą, kurio metu siekė nustatyti kokią įtaką turi VRIO metodas įmonės strategijai. Tyrimo išvados teigia, kad VRIO paskatina įvertinti išteklius ir juos palyginti su konkurentais, tačiau šis metodas susiduria su problemomis įvertinant išteklių naudojimo trūkumus. Taip pat šis metodas, apibrėžia dabartinę įmonės situaciją ir verslo modelį, ir nelabai prisideda prie pačios strategijos formavimo. Didelę įtaką VRIO analizės rezultatams turi vertintojas ir jo sugebėjimas įžvelgti ir suprasti įmonės išteklių svarbą.

### 3.3 Esminių ir kritinių sėkmės veiksnių metodų galimybės

Kritinių sėkmės veiksnių (angl.- critical success factors) koncepcija atsirado dar 1960-aisiais. Šis metodas leido pristatyti naują organizacinį požiūrį, kuris padėjo įmonėms pasiekti savo tikslus ir įgyti konkurencinius pranašumus. Metodas leidžia identifikuoti pagrindines įmonės veiklos vietas, nuo kurių priklauso užsibrėžto strateginio tikslo įgyvendinimas. Kitaip tariant, kritiniai sėkmės veiksniai tai įmonės kompetencijos ir gebėjimai nuo kurių priklauso tam tikro tikslo pasiekimas. Strateginių uždavinių įvertinimas, gali padėti vadovams planuoti, kurti strategijas, stebėti rinkos pokyčius ir siekti įmonės tikslų (Ram J., Corkindale D., 2014). Anot Kwame J., (2016), kritiniai sėkmės veiksniai galėtų būti apibūdinti kaip veiksniai, kuriuos privalo stebėti vadovai, tam, kad užtikrinti sėkmingą projektų ar įmonės veiklos efektyvumą.



6 pav. Kritinių sėkmės veiksnių metodo koncepcija

6 paveiksle pateikta kritinių sėkmės veiksnių analizės logika. Galima teigti, kad šie veiksniai nusako kokias kompetencijas, gebėjimus reikia turėti, kad būtų sėkmingai vykdomas užsibrėžtas strateginis tikslas. Šis analizės metodas taikomas konkrečiai įmonei ir konkrečioms tikslams pasiekti. Šiame darbe, šis metodas, bus taikomas susiejant numatomą strateginį tikslą su kritiniais sėkmės veiksniais.

Esminiai sėkmės veiksniai taikomi visoms įmonėms dirbančioms toje pačioje industrijoje. Tai veiksniai nuo kurių priklauso kiekvienos įmonės veiklos sėkmė. Šio metodo panaudojimas skirstomas į du etapus (Fleisher C.S., ir Bensoussan B.E. 2015). Pirmame etape, nustatomi ir identifikuojami esminiai sėkmės veiksniai. KSF identifikavimui galima naudoti 3 klausimus:

- Kokios yra pagrindinės produkto charakteristikos, industrijoje, kuomet klientai renkasi produktą tarp konkuruojančių įmonių?
- Kokie pagrindiniai ištekliai ir pajėgumai reikalingi įmonei, pasiekiant konkurencinę sėkmę?
- Kokie apribojimai tarp produktų, pajėgumų, kompetencijų atneštų įmonei reikšmingą konkurencingumo trūkumą?

ESF metodika pateikta 4 lentelėje.

4 lentelė. Esminių sėkmės veiksnių tyrimo metodika (Grunert K.G et.al., 1992)

<i>ESF</i> ( <i>galimi</i> )	<i>Svoris</i>	<i>Rangas (1-4)</i>	<i>Sandauga</i>	<i>Konkurentas A</i>	<i>Konkurentas B</i>	<i>Konkurentas C</i>
Reputacija						
Kaina						
Išskirtinė kokybė						
N...						
Iš viso:	<b>1</b>					

Metodas įgalina apibendrinti ir įvertinti veiksnius nuo kurių priklauso kiekvienos įmonės sėkmė toje pačioje rinkoje. Kiekvienam veiksniai priskiriamas tam tikras svoris. Kuomet veiksnys yra labai svarbus įmonių veiklai, svoris artėja link 1, o jei mažai svarbus artėja link 0. Priskiriant veiksniai svorį svarbu atsakyti į klausimą: kiek šis išorinės aplinkos veiksnys yra svarbus, kiek jis lemia ir įtakoja įmonių sėkmę analizuojamame sektoriuje. Visų veiksnių svorių suma privalo būti lygi 1. Toliau, visi veiksniai reitinguojami nuo 1 iki 4 pagal tai kiek efektyviai įmonė reaguoja į analizuojamą veiksnį. Apibendrinant, išorinės aplinkos veiksnių svoriai grindžiami industrijos situacija, o rangai atspindi įmonės veiklos ir esamosios strategijos reakcijos efektyvumą į veiksnį.

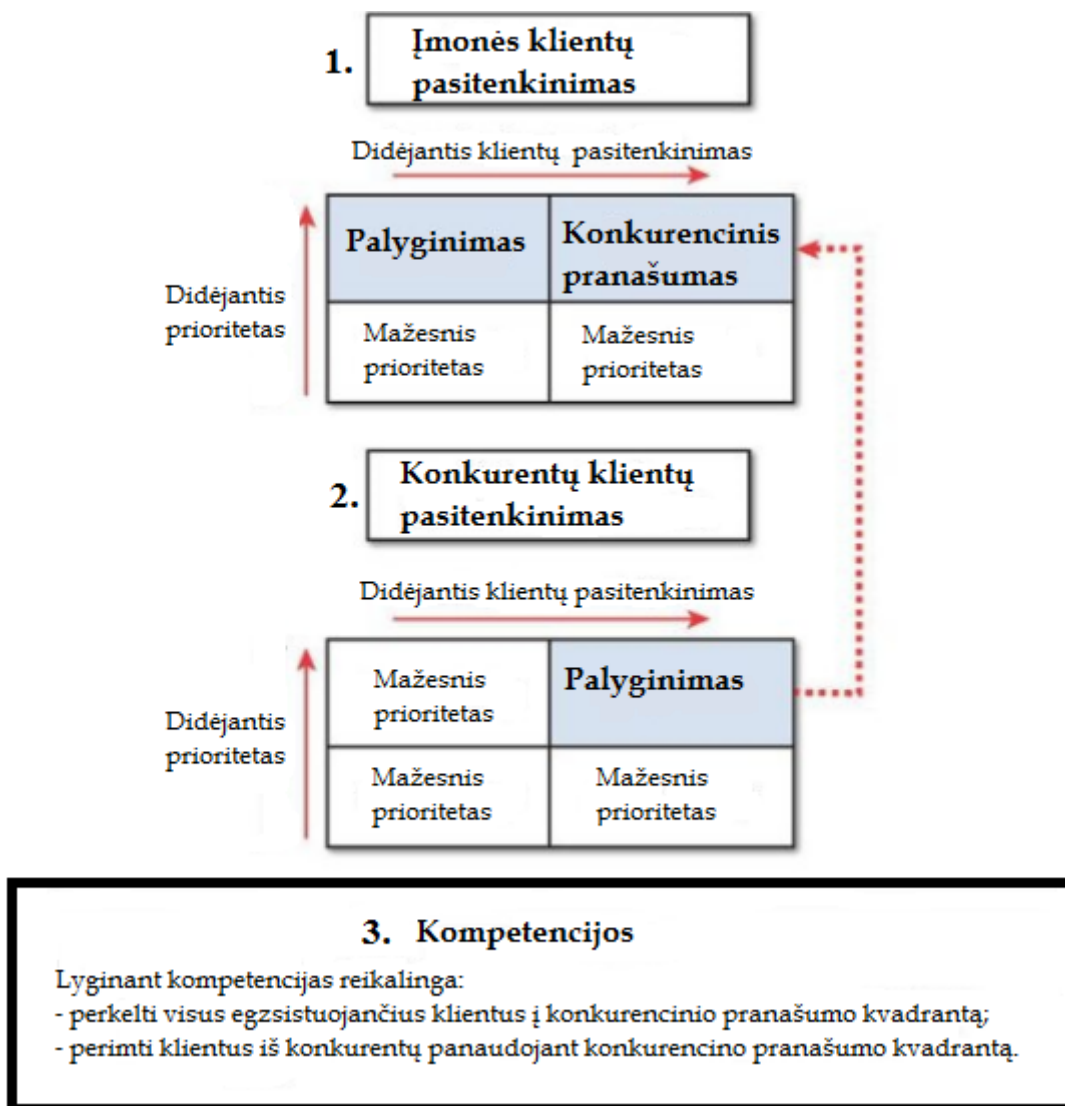
### 3.4 Lyginamosios analizės metodai ir jų taikymo galimybės

Lyginamoji analizė suteikia galimybę palyginti savo įmonės rezultatus arba procesus su kitos įmonės rezultatais arba procesais. Toks palyginimas gali atskleisti verslo valdymo spragas arba išryškinti privalumus prieš kitas konkuruojančias įmones. Šiuo metodu galima palyginti bet ką: reklamos kampaniją, produktą, paslaugas, procesus, strategiją. Svarbiausia, kad lyginimas vyktų tarp tokių pačių matavimo vienetų, tačiau skirtingų įmonių. Fleisher C.S., ir Bensoussan B.E. (2015) išskiria 4 pagrindinius palyginamosios analizės tipus:

- *Vidinės aplinkos palyginimas.* Tai vidinės įmonių padalinių ar komandų tarpusavio palyginimas. Šiuo atveju, informacija lengvai prieinama ir suderinama, todėl toks analizės metodas ne tik naudingas bet ir lengvai įgyvendinamas.
- *Išorinės aplinkos palyginimas.* Įmonių dirbančių toje pačioje industrijoje palyginimas. Tai, kur kas sudėtingesnis būdas, nes konkurentai nesidalina informacija su tiesioginiais konkurentais, todėl sunku tinkamai palyginti. Tačiau, šis metodas labai efektyvus ir naudingas, nes surandami stipriausi ir silpniausi įmonės taškai.
- *Kitos industrijos palyginimas.* Šiuo metodu, įmonė palyginama su netiesioginiais konkurentais. Siekiama įvertinti geriausiai dirbančias įmones, kurios naudoja

panašius procesus, tačiau dirba visai kitoje industrijoje. Rezultatai leidžia įvertinti ir palyginti įmonės valdymo niuansus, surasti stipriausias ir silpniausias puses, kurias būtų galima patobulinti.

- *Pasaulinio lygio praktikos palyginimas.* Šiuo metodu, siekiama palyginti įmonę su pasaulio lyderių įmonėmis, nepaisant industrijos kurioje jie dirba. Kadangi, įmonė lyginama su geriausiomis pasaulio įmonėmis, tokie rezultatai priveda prie radikalių pokyčių ar inovacijų, kurie leistų pasinaudoti lyginamųjų įmonių gerąja praktika.



**7 pav. Trys pagrindiniai tikslai naudojant palyginamąją analizę (Fleisher C.S., ir Bensoussan B.E. 2015)**

7 paveiksle pateiktas kitas lyginamojo metodo įvertinimo būdas. Šiuo būdu palyginimas išskiriamas į tris ašis. Pirmiausia, atliekama klientų apklausa, ir siekiama išsiaiškinti kurios produkto savybės sukuria didžiausią vertę ir kuriuos procesus įmonė atlieka puikiai. Dabartiniai klientai, kurių pasitenkinimas yra žemas, gali tapti puikiu informacijos šaltiniu apie tam tikrus

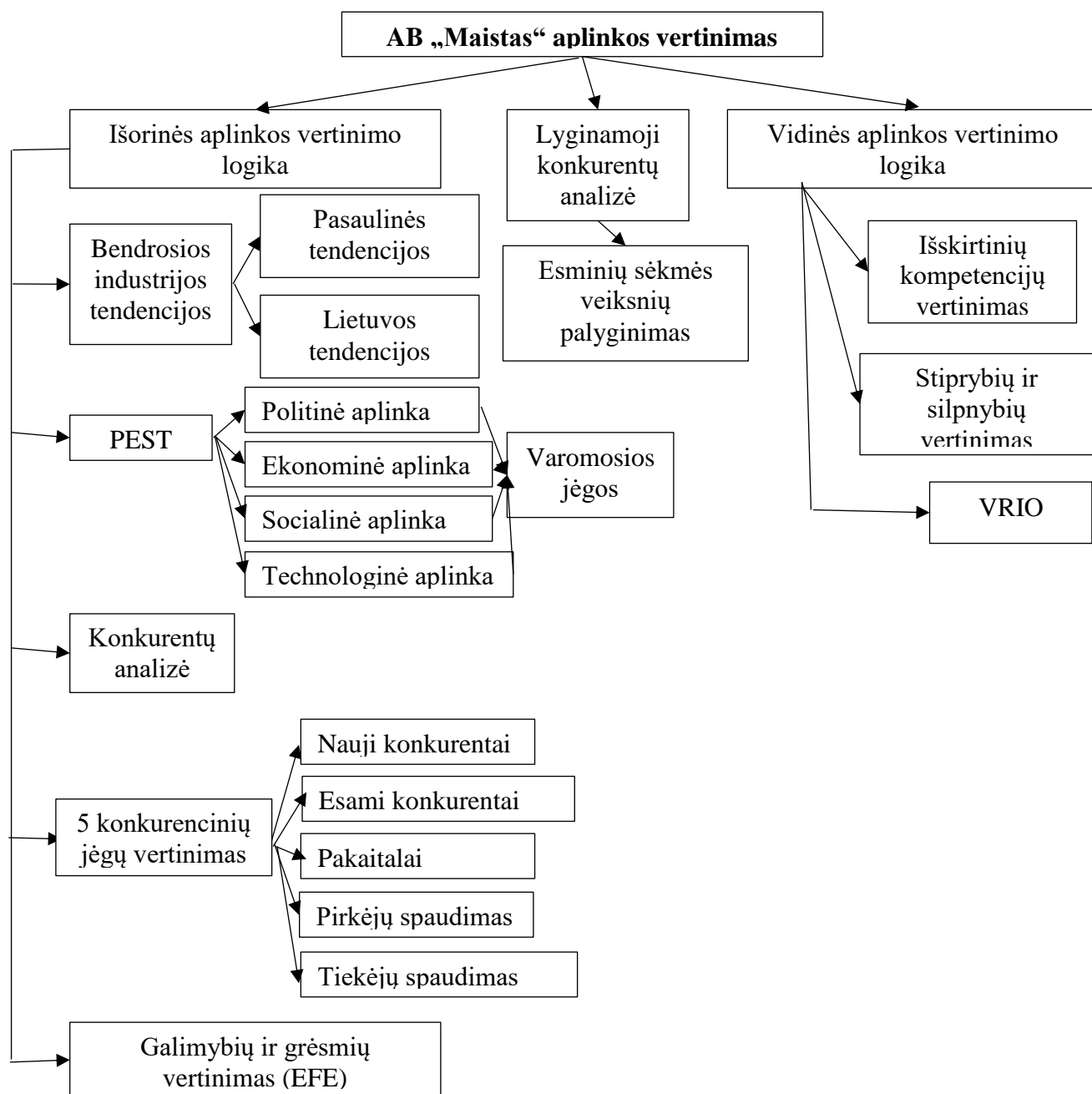
nepalankius įmonės procesus ar produktus. Šiuo atveju, strateginis tikslas yra perkelti klientus į didėjančio prioriteto kvadrantą. Konkurentai analizuojami pagal tokį patį principą. Pagrindinis tikslas pranokti konkurentų konkurencinį pranašumą ir persivilioti esamus klientus. Galima teigti, kad pagrindinis šio metodo tikslas yra patenkinti savo klientus ir „pavogti“ klientus iš konkurentų.

### **3.5 Verslo aplinkos analizės metodų taikymo logika**

Apžvelgus literatūroje pateiktus išorinės ir vidinės įmonės aplinkos analizės metodus, tikslinga sudaryti modelį pagal kurį šiame darbe tikslinga atlikti AB „Maistas“ strateginės situacijos analizę.

8 paveiksle vaizduojama verslo aplinkos vertinimo etapai. Verslo aplinkos analizė susideda iš 3 pagrindinių etapų. Pirmiausia nagrinėjama išorinė įmonės aplinka, įvertinant industrijos raidos tendencijas. Tendencijų nustatymas, padeda tikslingai įvertinti dabartinę situaciją pasaulinėje ir vietinėje rinkoje. Toliau atliekama PEST analizė, kuri susiaurina analizės objektą iki vietinės rinkos ypatybių ir aplinkos. Įvertinus socialinę, ekonominę, politinę ir technologinę įmonės aplinką sudaroma industrijos varomųjų jėgų lentelė, kurioje pateikiami specifiniai iššūkiai įtakojantys rinkos dalyvius. Sekančiu etapu vertinami konkurentai ir atliekama 5 konkurencinių jėgų vertinimas. Šios analizės pagrindu apibrėžiamas tiekėjų, pirkėjų, konkurentų, pakaitalų spaudimas įmonei. Išorinės aplinkos analizės pabaigoje atliekamas EFE vertinimas, kurio metu sudaroma galimybių ir grėsmių matrica ir įvertinami veiksnių svoriai.

Išanalizavus išorinę įmonės aplinką, prieinama prie vidinės aplinkos analizės. Pirmiausia išanalizuojama įmonės išskirtinės kompetencijos, kurios nusako pagrindinius įmonės veiksmus, dėl kurių įgyjamas konkurencinis pranašumas. Toliau vertinami įmonės silpnybės ir stiprybės pagal SWOT metodiką. Sekančiu etapu, naudojamas VRIO metodas, kuris pagilina SWOT ir papildomai įvertina įmonės stiprybes.



**8 pav. Verslo aplinkos vertinimo metodika (sudaryta autoriaus)**

Trečiame aplinkos analizės etape vykdoma palyginamoji įmonės analizė. Palyginami esminiai sėkmės veiksniai tarp konkuruojančių įmonių ir nustatomi konkurenciniai pranašumai ir trūkumai.

## 4. AB „MAISTAS“ IŠORINĖS IR VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ

Šiame skyriuje smulkiai analizuojama AB „Maistas“ išorinė ir vidinė aplinka, atliekama konkurentų palyginimo analizė. AB „Maistas“ specializuojasi keliuose veiklose susijusios su mėsa ir jos apdirbimu. Siekiant suformuluoti konkrečią verslo vystymo strategiją būtina apibrėžti tiriamą rinką bei produktą. Kadangi, AB „Maistas“ apie 60% visos galvijienos ir kiaulienos realizuoja rinkoje kaip šaldytą ar šviežią mėsą, tolimesnei analizei pasirinkta ši produktų kategorija. Galima pridurti, kad kuriama verslo vystymo strategija išskirtinai skirta tik šaldytos arba šviežios kiaulienos ar jautienos mėsos realizavimo didinimui.

### 4.1 Bendrųjų tendencijų mėsos pramonėje analizė

Kiekviena įmonė yra priklausoma nuo išorinių veiksnių, kurie sąlygoja strateginius sprendimus ir įmonės vystymosi kryptis. Todėl, pirmiausia būtina įvertinti makroekonominę aplinką, kurioje dirba AB „Maistas“.

5 lentelė. Pasaulinė mėsos gamyba 2015 – 2025 m., mln. tonų. (FAO Agricultural Outlook 2016-2025).

Mėsos rūšis	2014	2015	2016*	2017*	2020*	2023*	2025*
<i>Jautiena</i>	68,0	67,8	69,11	70,03	73,41	76,00	77,77
<i>Kiauliena</i>	116,9	117,74	118,40	119,92	124,47	128,53	131,00
<i>Paukštiena</i>	111,0	112,98	115,12	117,63	122,76	127,89	131,26
<i>Aviena</i>	13,9	14,38	14,47	14,79	15,80	16,84	17,44

5 lentelėje pateikiama pasaulinė mėsos gamybos apimtys ir tendencijos. Galima pastebėti, kad daugiausiai pasaulyje pagaminama kiaulienos produkcijos. 2015 metais, iš viso pagaminta apie 117,74 mln. t. kiaulienos. Pagal Jungtinių Tautų maisto ir žemės ūkio organizacijos prognozę, 2025 metais pagaminamos kiaulienos kiekiai augs ir padidės 10,1% iki 131 mln. t. per metus. Prie tokios kiaulienos augimo tendencijos labiausiai prisidės Kinija, kuri yra didžiausia kiaulienos importuotoja pasaulyje. Auganti Kinijos ekonomika, gerėjanti demografinė padėtis, besikeičiantys vartotojų įpročiai turėtų išlaikyti kiaulienos importo augimo tendenciją į šią šalį. Analizuojant kiaulienos pasiūlą, galima teigti, kad Europos Sąjunga yra didžiausia kiaulienos eksportuotoja, tačiau konkurencija stiprėja iš tokių šalių kaip Brazilija, Meksika, JAV ar Kanada. Šios šalys,

\* - Jungtinių Tautų maisto ir žemės ūkio organizacijos prognozė

įžvelgdamos potencialą kiaulienos mėsos perdirbime, vysto šią pramonę, siekiant užimti kuo didesnę rinkos dalį.

Jautienos 2015 metais pagaminta 67,8 mln. t., o 2025 metais prognozuojamas 12,8% augimas iki 77,77 mln. t. per metus. Šiuo metu, daugiausiai jautienos pagamina JAV, Brazilija, ES, ir Kinija. Iš paveikslėlio matyti, kad 2014 ir 2015 metais pagamintos jautienos kiekiai buvo panašūs. Tai galėjo nulemti sumažėjusios galvijų kainos. Tačiau, dėl jautienos teigiamų savybių, formuojančių vartotojų įprotį vartoti sveikiau, mažai riebalų turinčią mėsą, tikėtina, kad jautienos gamybos kiekiai toliau augs. Tarp didžiausių jautienos eksportuotojų rikiuojasi tokios šalys kaip: Brazilija, Indija, Australija, JAV. Jautienos gamyba ir eksporto apimtys priklauso nuo pašarinių grūdų derliaus. 2015-2016 metais šių grūdų derlius buvo prastesnis, todėl pasaulyje buvo pagaminta ir eksportuota mažiau šios mėsos rūšies. Tarp didžiausių jautienos importuotojų rikiuojasi JAV ir Rusija, o šias valstybes sparčiai veikia Kinija.

Paukštienos ir avienos gamybos kiekiai 2014 – 2015 metų laikotarpiu didėjo. Tai reiškia, kad šios rūšies mėsos paklausa yra didėjanti, todėl Jungtinių Tautų maisto ir žemės ūkio organizacija prognozuoja 13,9% paukštienos ir 17,5% avienos gamybos augimą 2025 metais.

Remiantis Jungtinių Tautų maisto ir žemės ūkio organizacijos ekspertų teigimu, laikotarpis iki 2025 metų bus palankus mėsos gamybos sektoriui. Šiai tendencijai daugiausiai įtakos daro 3 varomosios jėgos. Pirmiausia, didelę mėsos pramonei įtaką turės žmonijos populiacijos augimas ypač besivystančiose rinkose Kinijoje, Afrikoje, Brazilijoje ir t.t. Antra varomoji jėga yra besivystančių rinkų ekonomikos augimas, kuris didins vartotojų perkamąją galią. Didėjant vartotojų pajamoms, gyventojai galės sau leisti vartoti daugiau mėsos, todėl turėtų augti paklausa. Trečia varomoji jėga besikeičiantys vartotojų įpročiai, kurie formuoja madą ir propaguoja sveiką gyvenseną, ko pasekoje perkama mažiau riebalų turinčią mėsą, t.y. paukštieną, jautieną, avieną. Taip pat mėsos pramonei nemažą įtaką daro žemos pašarinių grūdų kainos ypač tose regionuose, kur jų naudojimas mėsos gamybai yra intensyvesnis (Amerika, Australija, Europa).

Apžvelgiant pasaulines mėsos gamybos tendencijas, galima teigti jog jau 2017 metais suvartojamos mėsos kiekis sudarys apie 322 mln. tonų. Tokį mėsos suvartojimą skatina demografiniai pokyčiai ir gerovės augimas.

Toliau tikslinga smulkiau paanalizuoti Lietuvos mėsos pramonės industriją, kuri privalo sekti pasaulines tendencijas ir siekti užimti kuo didesnę, šios augančios industrijos rinkos dalį. Lietuvos mėsos perdirbėjai yra tiesiogiai priklausomi nuo regiono gyvulininkystės ūkių produkcijos, supirkimo kainų, vartojimo tendencijų. Palanki geografinė padėtis prekybai su Vakarų ir Rytų šalimis, pakankamas kiekis modernių skerdyklų, palankios klimatinės sąlygos gyvulių auginimui ir geras jų sveikatingumas teikia galimybę Lietuvai garsinti savo, kaip gausios ir kokybiškos mėsos bei jos gaminių tiekėjos, vardą. Vidaus vartojimas pamažu atsigauja, kas



skatina mėsos vartojimą. Didėja investicijos į gyvulininkystės sektorių. 2014 – 2020 metų ES finansinė parama skiriama aktyviau remti gyvulininkystės sektorių. Parama leis sukurti daugiau pridėtinės vertės žemės ūkyje, o tai tiesiogiai įtakos vietinės produkcijos didėjimą, kas palengvins gamybą mėsos perdirbėjams.

Pastaruosius metus matomas tendencingas mėsos gamybos Lietuvoje didėjimas. 2015 metais (lyginant su 2014 m.) mėsos gamyba (gyvuoju svoriu) padidėjo 7% ir sudarė 363,4 tūkst. tonų (žr. 6 lentelė). 2015 m. daugiausiai buvo pagaminama paukštienos (145,5 tūkst. tonų), antroje vietoje kiauliena (121 tūkst. tonų), trečioje – jautiena ir veršiena (93,1 tūkst. tonų), o ketvirtoje – aviena (2,2 tūkst. tonų).

6 lentelė. Realizuota skersti gyvulių ir paukščių | Gyvasis svoris | tūkst. tonų (Lietuvos statistikos departamentas, 2017)

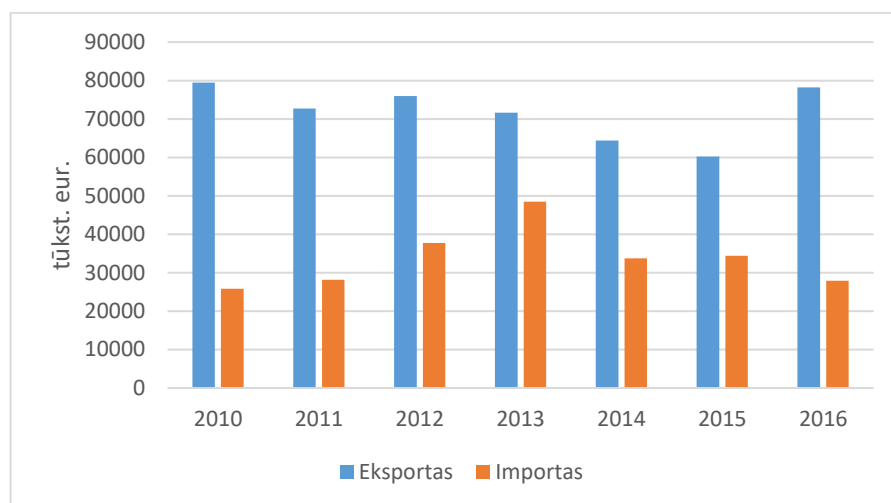
Rūšis/Metai	Realizuota skersti gyvulių ir paukščių   Gyvasis svoris   tūkst. tonų								
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Jautiena ir veršiena	90,6	88	89,6	86,4	84,8	77,1	82,8	93,1	N/A
Kiauliena	104,8	84,4	103,9	108,9	111,8	122,9	118,9	121	N/A
Aviena ir ožkiena	1,8	1,6	1,4	1,5	1,5	1,7	1,7	2,2	N/A
Paukštiena	98,1	97,9	104	111,1	113,4	123,8	134,5	145,5	N/A
Arkliena, triušiena	0,1	0,1	2,3	1,9	1,8	1	1,7	1,6	N/A
<b>Mėsa, iš viso</b>	<b>295,4</b>	<b>272</b>	<b>301,2</b>	<b>309,8</b>	<b>313,3</b>	<b>326,5</b>	<b>339,6</b>	<b>363,4</b>	N/A

Tačiau, Lietuvos mėsos perdirbėjai susiduria su keletu problemų. Viena iš jų, tai vietinės mėsos nepakankamumas, kadangi didelė jos dalis yra eksportuojama, o daug eksportuoti tenka, nes vietinėje rinkoje didelę dalį užima importinė produkcija. Lietuvos integracija į ES suteikė galimybes šalies užsienio prekybai, tačiau tai įtakoją didžiulę konkurenciją su kuria susidūrė gyvulininkystės produkcijos gamintojai. 9 paveiksle pateikiama gyvų gyvūnų eksporto ir importo apimčių tendencijos. Nors į sąvoką „gyvi gyvūnai“ įeina visos gyvūnų rūšys, tačiau daroma prielaida, kad didžiąją dalį šių gyvūnų sudaro kiaulės ir galvijai. Nuo 2010 metų fiksuojamas gyvūnų eksporto mažėjimas, tačiau per 2016 metus eksportas išaugo 23%. Importuojamų gyvūnų pikas buvo pasiektas 2013 metais, nuo kurių apimtys sumažėjo 42% 2016 metais.

Lietuviška mėsa ir jos produktai konkuruoja su kitose šalyse pagamintais produktais tiek vidaus, tiek užsienio rinkose. Ypač didelę grėsmę šios produkcijos konkurencingumui kelia lenkiška mėsa ir mėsos produktai, kurie daugeliu atveju yra pigesni. Lietuviškos produkcijos konkurencingumo augimą stabdo ir žemas kooperacijos lygis gyvulininkystės sektoriuje. Lėta kooperacijos plėtra silpnina smulkiųjų gyvulininkystės ūkių pozicijas rinkose. Gamyba šiek tiek paaugo tik dėl stambiųjų ūkių, kurie laiko produktyvesnius gyvulius. Nemažai žaliavos perdirbėjai priversti importuoti. Apžvelgiant didžiausias eksporto rinkas, galima teigti, kad neabejotinai

\*- Lietuvos Statistikos departamentas nepateikia duomenų

daugiausia gyvų gyvūnų išvežama į Lenkiją, Daniją, Latviją ir Nyderlandus. 2016 metais gyvūnų eksporto apimtys pasiekė 50 mln. eur. ribą. Toks eksporto šuolis fiksuojamas daugiausiai dėl lietuviškų kiaulių paklausos padidėjimo. Galima pridurti, kad per analizuojamą laikotarpį gyvūnų eksportas smarkiai auga į Daniją. Viena to priežasčių galėtų būti, tai, jog Lietuvoje yra nemažai daniško kapitalo kiaulių auginimo fermų, kurios siekia dalį užaugintos produkcijos eksportuoti į Daniją.



9 pav. Gyvų gyvūnų eksporto ir importo apimtys Lietuvoje (Lietuvos statistikos departamentas, 2017)

Didžiausi Lietuvos gyvų gyvūnų importuotojai yra Latvija, Lenkija, Estija ir Danija. Galima pastebėti, kad importuojamų gyvūnų kiekiai žymiai mažesni negu eksportuojamų. Latvija 2016 metais importavo ~13,3 mln. eur. vertės gyvūnų, kai tuo tarpu antras pagal dydį eksportuotojas Lenkija- vos už 3,4 mln. eur.

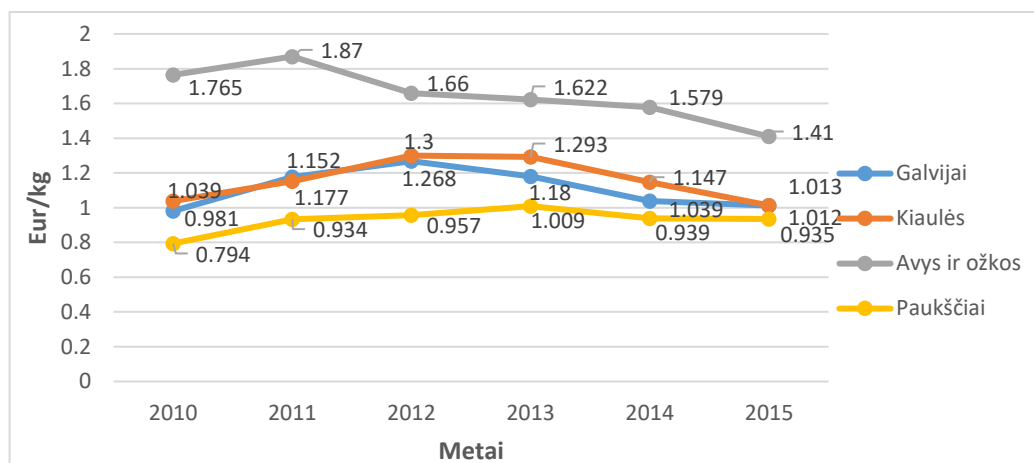
7 lentelė. Pagrindinės gyvų gyvūnų eksporto ir importo šalys ir tendencijos, tūkst. Eur. (Lietuvos statistikos departamentas, 2017)

Lietuvos eksporto apimtys, tūkst. eur.					Lietuvos importo apimtys, tūkst. eur.				
Metai	Latvija	Lenkija	Nyderlandai	Danija	Metai	Lenkija	Latvija	Estija	Danija
2010	6563	14306,2	8310,7	1762	2010	17206	3176	463	1440
2011	5531	12718	7364,3	130	2011	17492	4760	724	1811
2012	8650	37585,5	7235,3	2551	2012	14728,2	6127	7024	7164
2013	6882	45936	7730,9	6084	2013	6808,5	13275	14287,8	951
2014	6249	37451	7106,2	5937,7	2014	4870,6	11840	9598,6	3558
2015	3185	34841,2	4173,1	5776,4	2015	5047	14596	6925,5	3080
2016	6838	50252,6	2474,4	8829,3	2016	3468,3	13300	2821,9	2559

Susiklosčiusi situacija Lietuvos mėsos žaliavos rinkoje parodo, kad Lietuvos galvijų ir kiaulių auginimojai yra linkę eksportuoti produkciją. Tokios šalys kaip Lenkija, Latvija, Danija ir

Nyderlandai tampa vietinės žaliavos supirkėjomis, kurios didindamos paklausą gali neigiamai įtakoti Lietuvos mėsos žaliavų rinką vietinėms įmonėms.

Mėsos perdirbimo įmonės susiduria su problema, kuomet brangsta žaliava ir nebrangsta produkcija. Tokiu atveju įmonės gali balansuoti ties nuostolinga darbo riba. Pelno mažėjimas dėl žaliavų brangimo tampa problema dėl sutarčių su prekybininkais, produktai lentynose brangsta kur kas lėčiau nei žaliavų rinkose. 2015 metų duomenimis matyti gyvojo svorio supirkimo kainų mažėjimas (žr. 11 pav.). Tokiu būdu susidaro palanki terpė sektoriaus įmonių plėtrai.



10 pav. Gyvojo svorio vidutinė kaina, eur/kg. (Lietuvos statistikos departamentas, 2017)

10 lentelėje vaizduojama auginami mėsos žaliavos kiekiai Lietuvoje, skaičiuojant metų pabaigoje. Galima pastebėti, kad auginamų galvijų, kiaulių ir arklių skaičius tendencingai mažėja su kiekvienais metais. Mėsos perdirbimo įmonėms, šios mėsos rūšies (išskyrus arklieną) yra reikšmingiausios. Mažėjantis arba nedaug augantis gyvulių skaičius rodo, kad mažėja ūkininkų suinteresuotumas plėtoti gyvulininkystę dėl didelių darbo išteklių, aukštų reikalavimų ir t.t.

8 lentelė. Lietuvoje auginama žaliava, vnt (metų pabaigoje)

	Galvijai iš viso	Kiaulės	Avys	Ožkos	Arkliai	Paukščiai
2011	747982	929396	58548	16048	44676	9466255
2012	752351	790341	60400	14958	36361	8921207
2013	729172	807480	82752	13598	29464	9085588
2014	713489	754633	99637	13832	22178	9761555
2015	736612	714157	123909	12991	18193	10218417
2016	722602	687822	147073	13526	17321	9369563

Kitas veiksnys, nepalankiai veikiantis gamintojus yra mažėjanti vidaus rinka. Kadangi, dėl mažėjančio gyventojų reprodukcijos lygio ir emigracijos mastų Lietuvoje mažėja gyventojų skaičius, atitinkamai mažėja ir potencialių vartotojų skaičius. Taip pat apimtis mažina ir iš kaimyninių valstybių tiekiamą pigesnę produkciją.

Apibendrinant galima teigti, kad matyti teigiamos tendencijos mėsos perdirbimo įmonių sektoriui tarptautiniu mastu. Pasauliniame kontekste prognozuojamas gana smarkus mėsos produktų (tuo pačiu ir žaliavos) paklausos padidėjimas. Bendras pasaulinis mėsos vartojimas kasmet kyla, didėja mėsos perdirbėjų eksportuojamos produkcijos kiekis. Tokiomis tendencijomis, turėtų pasinaudoti ir Lietuvos mėsos pramonės rinkos dalyviai. Apžvelgiant Lietuvos mėsos žaliavos rinką, galima pastebėti neigiamą perspektyvą. Šiuo metu pastebima neigiama mėsos žaliavos auginimo tendencija, kuomet Lietuvos ūkininkai mažina auginamų kiaulių ir galvijų kiekius. Gyvūnų mažėjimas labiausiai įtakojamas kritusiomis supirkimo kainomis, kurios paprasčiausiai neatperka visų auginimo kaštų. Negana to, didelė dalis užaugintos mėsos žaliavos produkcijos yra eksportuojama į Lenkiją, Daniją ir Latviją. Toks žaliavos judėjimas dar labiau didina konkurenciją dėl vietinės žaliavos.

## **4.2 AB „Maistas“ išorinės aplinkos įvertinimas**

Siekiant AB „X“ priimti teisingus sprendimus dėl verslo vystymo svarbu atlikti išsamesnę išorinės aplinkos analizę, kuri padės išsiaiškinti šiandieninę įmonės poziciją, geriau pažinti vartotojus, sužinoti apie galimybes, leis identifikuoti esamus ir potencialius konkurentus bei padės atlikti organizacijos stabilumo ir turimo potencialo tolimesniam augimui įvertinimą.

### **4.2.1 AB „Maistas“ PEST analizė**

PEST analizės metu paprastai išskiriami prognozuojamą palankų poveikį ir prognozuojamą nepalankų poveikį turintys veiksniai, numatomas esminių makroaplinkos veiksnių poveikis įmonės strategijai, leidžia numatyti išskirtų veiksnių poveikio lyginamąjį stiprumą bei jų pokyčių tendencijas. Ši analizė apima keturis makroaplinkos elementus: politinį - teisinį, ekonominį, socialinį – kultūrinį ir technologinį. Galima teigti, kad šių elementų analizė suteikia platesnį, į aplinką orientuotą AB „Maistas“ situacijos vaizdą. Nagrinėtini išorinės aplinkos elementai įtakoja nekontroliuojamus veiksmus, kurie turi įtakos įmonės veiklai, tačiau pati įmonė negali jų valdyti.

#### ***Teisiniai, politiniai veiksniai.***

Mėsos perdirbimo įmonių veikla yra reglamentuojama įvairių teisės aktų, kurie siekia užtikrinti, jog į rinką būtų tiekiami saugos reikalavimus atitinkantis maistas. Tokius teisės aktus reglamentuoja ES, Jungtinių Tautų maisto ir žemės ūkio organizacija, PSO, maisto kodekso komisija. Šiais reikalavimais siekiama suvienodinti ženklinimo ir prekybos privalomuosius reikalavimus. Nacionaliniu mastu įmonės veiklą kontroliuoja valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba, kuri užtikrina gyvulinių produktų žaliavų įsipareigojimų kontrolę. Kitaip tariant, tai įpareigoja mėsos perdirbimo įmones atitikti nustatytus aukščiausius standartus nuolatos atlikti

produktų laboratorinius tyrimus. Tokių teisės aktų ir įstatymų gausybė, verčia didinti investicijas į produktų saugą, kas tiesiogiai gali paveikti įmonės finansinius rodiklius.

Vienas pagrindinių veiksnių, kuris gali paveikti įmonę, yra mokesčiai. Kiekvieno mokesčio pakeitimas gali tiesiogiai paveikti įmonės finansinę situaciją. Padidėjus kuriam nors iš žemiau pateiktų mokesčių, įmonės pelnas sumažės. Pagrindiniai mokesčiai, kuriuos Lietuvoje moka verslo įmonės, yra šie (Versli Lietuva, 2017):

1. Gyventojų pajamų mokestis (GPM). LR įstatyme nustatytas 15 proc. mokesčio tarifas nuo apmokestinamųjų pajamų.

2. Pelno mokestis. Kaip skelbiama LR Pelno mokesčio įstatyme, Lietuvos vieneto, nuolatinių buveinių apmokestinamasis pelnas apmokestinamas taikant 15 proc. mokesčio tarifą

3. Pridėtinės vertės mokestis (PVM). Šis mokestis yra taikomas parduodamoms ir perkamoms prekėms bei paslaugoms, atskaičiuojant nuo jų pirkimo arba pagaminimo kainos.

4. Įmonių ir organizacijų nekilnojamojo turto mokestis. Kaip skelbiama Valstybinės mokesčių inspekcijos tinklapyje, Nekilnojamojo turto mokesčio tarifą, intervale nuo 0,3 iki 3 procentų, nustato savivaldybės, atsižvelgdamos į nekilnojamojo turto paskirtį, naudojimą, teisinį statusą, jo technines savybes, priežiūros būklę, mokesčio mokėtojų kategorijas ar nekilnojamojo turto buvimo savivaldybės teritorijoje vietą. Šis mokestis skaičiuojamas nuo nekilnojamo turto vidutinės rinkos vertės, kurią nustato VĮ “Registru centas”.

5. Įmokos į Garantinį fondą. Įmokos skaičiuojamos nuo visų rūšių išmokų pagal darbo sutartis dirbantiems asmenims, nuo kurių skaičiuojamos valstybinio socialinio draudimo įmokos. Tarifas – 0,2 proc.

6. Valstybinio socialinio draudimo įmokos (VSD). Draudėjų bendrasis valstybinio pensijų, ligos ir motinystės, nedarbo socialinio draudimo ir sveikatos draudimo įmokų tarifas - 30,8 procento, apdraustųjų įmokų tarifas – 9 procentai.

7. Akcizai. Neaktualūs įmonei, nes jos gaminama produkcija neįeina į apmokestinamų prekių sąrašą.

AB „X“ yra viena didžiausių pagal galvijų paskerdimo skaičių įmonė. Dėl šios priežasties tolesnė plėtra teigiamai įtakojama priimtu įstatymu dėl galvijienos eksporto į JAV. 2015 m. spalio 30 d. Lietuva tapo antra valstybe Europos Sąjungoje (ES), kuriai suteiktas leidimas eksportuoti jautieną. JAV Žemės ūkio departamento Maisto saugos ir kontrolės tarnyba (FSIS) paskelbė lietuviškų įmonių sąrašą, kurioms leista eksportuoti mėsą ir jos gaminius. Savo produkciją už Atlanto galės gabenti ne tik analizuojama įmonė AB „Maistas“ bet ir jos konkurentai: „Utenos mėsa“, „Biovela“, „Pajūrio mėsinė“, „Agrovet“, „Biovelos mėsos perdirbimo padalinys“, „Grimeda“ ir Klaipėdos mėsinė.

Taip pat nuo 2017 metų, AB „Maistas“, UAB „Utenos mėsa“ ir UAB „Agaras“ įgavo teisę eksportuoti jautieną ir jos gaminius į Japoniją. Galima pridurti, kad ES Komisija po derybų su Čilės kompetentinga institucija sutarė dėl jautienos eksporto iš ES valstybių. Taigi, tai teigiama perspektyva visoms ES mėsos perdirbimo įmonėms.

Šalyje nuo 2015 m. sausio 1 d. įteisintas gyvūnų skerdimas be apsvaiginimo skerdyklose (Lietuvos Respublikos gyvūnų gerovės ir apsaugos įstatymo 1, 2, 5 ir 17 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo priedu įstatymas (Nr. XII-1147), sudarant galimybes eksportuoti mėsos produkciją į musulmoniškų šalių rinkas (Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija, 2017).

Galima išskirti ir kai kuriuos neigiamus politinius veiksnius, kurie įtakoja mėsos perdirbimo įmones Lietuvoje. Pirmiausia, dėl nestabilios geopolitinės padėties ir embargo, buvo prarasta Rusijos rinka. Šis draudimas smarkiai įtakojo visą mėsos pramonę. Dar vienas neigiamas veiksnys tai afrikinio kiaulių maro proveržis Lietuvoje. Dėl šio viruso uždrausta visoms Lietuvos įmonėms eksportuoti šaldytą ir šviežią kiaulieną. Tai reiškia, kad mėsos pramonės įmonės, visą kiaulienos mėsos produkciją realizuoja tik Lietuvoje. Toks valdininkų sprendimas, padidina konkurencinę kovą tarp įmonių.

#### ***Ekonominiai veiksniai.***

Ekonominė situacija tiesiogiai įtakoja vartotojų elgseną rinkoje. Svarbiausi ekonominiai veiksniai, turintys didžiausią įtaką paklausai bei jos didinimo galimybėms yra gyventojų pajamos ir skolinimosi galimybės. Tai veiksniai nulemiantys gyventojų perkamąją galią kas tiesiogiai įtakoja įmonės plėtros tendencijas.

Finansų ministerijos parengtame ekonominės raidos scenarijuje 2016–2019 metams numatoma, kad sumažėjusi priklausomybė nuo Rusijos rinkos, santykinai stabili pagrindinių Lietuvos eksporto rinkų raida, Europos Sąjungos mastu vykdoma skatinamoji ūkio valdymo politika vidutiniu laikotarpiu sudarys pagrindą spartesniam nei 2015 m. ir subalansuotam Lietuvos ekonomikos augimui. 2016 m. Lietuvos BVP paaugo 2,3 proc. Sumažėjus priklausomybei nuo Rusijos rinkos ir atsigavus išorės paklausai paspartėjęs prekių ir paslaugų eksportas įgalins BVP 2017 metais augti dar sparčiau – apie 2,6 proc. (Lietuvos bankas, 2017) Tolesnėje perspektyvoje numatoma, kad dėl nepalankių demografinių tendencijų BVP augimas sulėtės, bet sugebės išlaikyti teigiamą tendenciją ir viršys 2,5 proc. augimą.

Kitas svarbus ekonominis veiksnys tiesiogiai įtakojantis mėsos perdirbėjus yra eksporto rinkų pasikeitimas. Visų pirma tai pasakytina apie JAV rinką. Prognozuojama, kad jau 2016 m. jautienos vartojimas JAV augs pirmą kartą nuo pat 2006 m., dėl šios priežasties šiuo metu eksportuoti į šią šalį susidariusios vienos palankiausių aplinkybių. Mėsinių asociacijos duomenimis, planų eksportuoti į JAV turi visos 9 įmonės, kurioms užpernai išduoti leidimai.

Įmonės eksportuotų ir kiaulieną, ne tik jautieną, tačiau šios mėsos eksportas dėl kiaulių maro kol kas neįmanomas (SEB banko apžvalga, 2017)

Pagrindiniai ekonominės veiklos rodikliai pakankamai išsamiai apibūdina šalies ekonominę situaciją (žr. 9 lentelė). Bendra šalies ekonomikos būklė sąlygoja ne tik materialinių išteklių kainas, tačiau lemia ir vartotojų paklausos pokyčius. Gyventojų perkamosios galios didėjimas turėtų teigiamą poveikį įmonės padavimų apimtims augimui. Geresnė finansinė padėtis sumažina pirkėjų jautrumą kainai bei padidina reikalavimus gauti kokybišką produktą.

Vidutinė metinė infliacija, apskaičiuota pagal SVKI, 2015m. sudarė -0,7proc. Visais 2015 m. mėnesiais metinė infliacija buvo neigiama dėl stipriai atpigusių degalų, kuriems poveikį darė naftos kainos mažėjimas tarptautinėse rinkose. 2016 m. infliacija ūgtelėjo iki 1,7 proc. Šiam augimui didžiausią įtaką turi kylančios paslaugų kainos, skatinamos vidaus paklausos dėl teigiamų pokyčių darbo rinkoje – didėjančio užimtumo ir kylančio darbo užmokesčio. Tikėtina, kad vidutiniu laikotarpiu pasaulinės maisto prekių kainos išliks stabilios, todėl maisto prekių kainas šalyje daugiausia veiks vidaus paklausos ir pasiūlos santykis. Augančios vartotojų pajamos didins spaudimą kainoms, tačiau mažėjantis vartotojų skaičius ir laukiamas konkurencijos stiprėjimas mažmeninės prekybos rinkoje šį spaudimą mažins. Atsižvelgiant į tai, finansų ministerijos duomenimis numatomas nuosaikus laipsniškas maisto prekių kainų kilimas vidutiniu laikotarpiu.

9 lentelė. Pagrindiniai ekonominės raidos rodikliai (SEB banko apžvalga, 2017. Lietuvos finansų ministerija, 2017, Lietuvos banko makroekonominės prognozės, 2017)

<b>Makroekonominiai rodikliai</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017 (progozė)</b>	<b>2018 (progozė)</b>	<b>2019 (progozė)</b>
Realiojo BVP metinis pokytis (proc.; pašalinus sezono ir darbo dienų įtaką)	3.9	3.4	3.1	1.6	2.6	3.2	3.1	3.1
Nominalusis BVP (mlrd. Eur)	33.335	34.962	36.444	37.19	38.560	40.262	42.7571	45.1137
Vidutinė metinė infliacija pagal SVKI (proc.)	3.2	1.2	0.2	-0.7	1.7	2.2	2.5	2.5
Prekių eksporto metinis pokytis (proc.)	14.4	6.5	-0.7	-5.7	3.3	3	3	-
Prekių importo metinis pokytis (proc.)	9	5.3	-1.2	-1.9	1,7	2	3,4	-
Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis (be individualių įmonių, IV ketv., Eur)	646.4	677.8	714.5	756.9	809.9	858.5	847.2	899.9
Nedarbo lygis (tyrimo duomenimis, vidutinis, proc.)	13.4	11.8	10.7	9.1	7,9	7.1	6.3	5.4

Stiprėjantis UAB „Samsonas“, UAB „Utenos mėsa“, UAB „Natanga“, UAB „Biovela“ konkurencinis spaudimas neigiamai įtakoja įmonės veiklą, kadangi mažėja jos konkurencingumas, vyksta kainų karai bei didėja klientų derėjimosi galia. Prie neigiamų veiksnių galima būtų priskirti lietuvių apsipirkinėjimą Lenkijoje. Kol kas nėra išsamios statistikos, tačiau visuomenėje pastebima

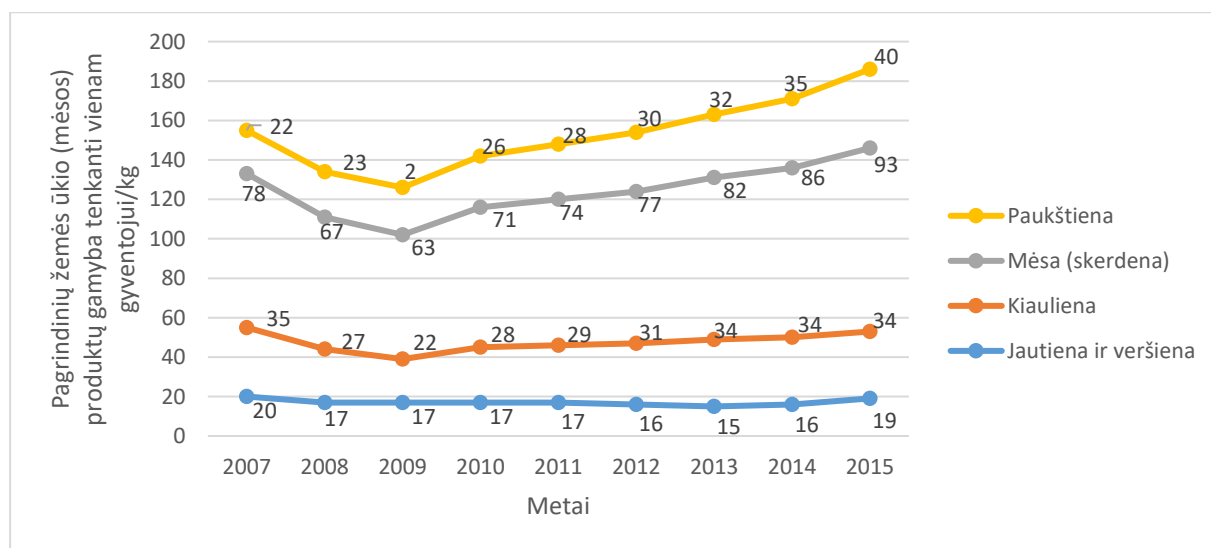
tendencija, kuomet lietuviai apsipirkti kasdieninių prekių (įskaitant mėsos produktų) vyksta į Lenkiją. Toks judėjimas vyksta dėl palankaus euro zloto santykio ir mažesnio PVM, kas galutiniame rezultate išsukia konkurencingesnę produktų kainą.

LR finansų ministerijos duomenimis ekonominė situacija šalyje palaipsniui gerės, tai reiškia, kad gerėjanti situacija didins mėsos gaminių paklausą ir dėl išaugusių vartotojų poreikių. Tačiau, reikėtų įvertinti ir Lenkijos grėsmę, kur pigesnė šviežia ar šaldyta mėsa ir toliau vylios tautiečius apsipirkimui.

### ***Socialiniai – kultūriniai veiksniai.***

Šios veiksnių grupės stebėseną taip pat gali padėti numatyti tam tikrus rinkos pokyčius. Tokius rodiklius kaip darbo užmokestis, nedarbas galima priskirti tiek prie ekonominių, tiek prie socialinių veiksnių. Šalies gyventojų skaičius palaipsniui mažėja. Vien per 2016 m. gyventojų skaičius sumažėjo beveik 34 tūkst. gyventojų. Emigracija ir toliau skatina neigiamus demografinius procesus, kuomet per tris 2017 metų mėnesius, gyventojų sumažėjo dar 19 tūkst. Tuo tarpu nedarbo lygis mažėja ir ateities perspektyvoje situacija šiame kontekste gerėja. Tokie veiksniai galėtų reikšti, jog dėl gyventojų demografinių pasikeitimų gali mažėti bendras produkcijos vartojimas, tačiau nedarbo lygio mažėjimas sąlyginai kompensuoja susidariusią padėtį. Tuo tarpu darbo užmokesčio didėjimas taip pat teigiamai įtakoja įmonės ateitį, nepaisant mažėjančio gyventojų skaičiaus yra galimybė, kad įmonės pardavimai nesumažės, nes žmonės dėl išaugusių pajamų vartos ir pirks daugiau produkcijos.

Bendrai mėsos produktų suvartojimas vienam gyventojui padidėjo (žr. 11 pav.). 19 proc. padidėjo jautienos ir veršienos suvartojimas, 8 proc. skerdenos, 14 proc. paukštienos suvartojimas, kiaulienos suvartojimas liko pastovus. Suvartojimo didėjimas yra teigiama perspektyva įmonei.



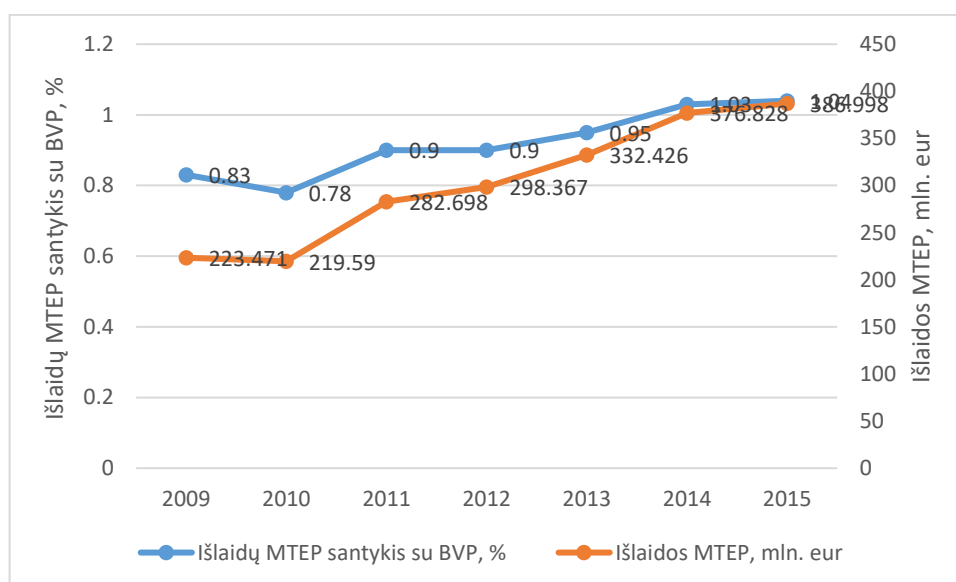
**11 pav. Pagrindinių žemės ūkio (mėsos) produktų gamyba tenkanti vienam gyventojui/kg 2007-2015m. (Lietuvos statistikos departamentas, 2017)**



Prie kultūrinių veiksnių būtų galima įvardina šiuo metu populiarėjančią sveiko gyvenimo tendenciją. Staigūs visuomenės įpročių pokyčiai gali neigiamai įtakoti šią rinką. Prie to būtų galima priskirti kitokio gyvenimo būdo toleravimą, pavyzdžiui žaliavalgystę, vegetarizmą ar veganizmą, kuomet vartotojai atsisako mėsos savo kasdieniame maisto racione ar pripažįsta tik ekologišką ir termiškai neapdorotą produkciją. Nors nėra oficialios statistikos apie šios socialinės grupės dydį, tačiau ateityje neatmetama vartotojų įpročių pasikeitimo rizika, kuri tiesiogiai įtakotų mėsos perdirbimo įmonę.

### ***Technologiniai veiksniai.***

Tinkamai neįvertinus technologinių veiksnių įmonės veiklos rezultatas gali tapti nekonkurencingas. Todėl labai svarbu laiku reaguoti į nuolat vykstančius technologinius pokyčius, diegti inovacijas.



**12 pav. Lietuvos išlaidos moksliniams tyrimams ir technologijų plėtrai (MTEP), 2009-2015 m. (Lietuvos statistikos departamentas, 2017)**

Remiantis pateiktais Lietuvos Statistikos Departamento duomenimis, Lietuvos išlaidos moksliniams tyrimams ir technologijų plėtrai 2014 m. sudarė 376,83 mln. eur., tai beveik 2 kartus daugiau nei 2009 metais (žr. 12 pav.). Nagrinėjamu laikotarpiu šios išlaidos sistemingai didėjo vidutiniškai apie 15 proc. per metus, išskyrus 2010 m. kuomet išlaidos sumažėjo 2 proc. 2009-2014 m. laikotarpiu iš visų MTEP išlaidų 27 proc. sudarė verslo įmonių sektorius. MTEP išlaidų santykis su BVP 2014 m. buvo 1,01 proc. – 21 proc. daugiau nei 2009 m. Augančios išlaidos moksliniams tyrimams bei technologijų plėtrai rodo, jog Lietuvoje yra palanki terpė įmonių vystymuisi technologiniu požiūriu, kas leidžia įmonėms didinti konkurencingumą pasauliniu mastu.

Tiek kiaulės ar galvijų skerdimė svarbiausia yra maisto saugos ir produktyvumo aspektai. Mėsos žaliava skerđžiama didelio produktyvumo, pusiau automatizuotose skerđimo linijose. Visos didelės Lietuvos įmonės turi panašias skerđimo linijas, kurios suteikia galimybę dideliais kiekiais skersti kiaules ir galvijus, tuo pačiu užtikrinant maisto saugos ir kokybės reikalavimus. Šių linijų pagalba, žaliava yra nuplaunama, nuimami visi kūno plaukai, ir supjaustomi stambiais gabalais. Dažniausiai darbuotojai prisideda prie smulkesnių mėsos dalių išpjaustymo ar paruošimo pjaustymui. Tuomet paruošta mėsa siunčiama į šaldymo kambarius, kuriuose atšaldoma ir paskui realizuojama rinkoje arba siunčiama į mėsos perdirbimo skyrių. Tik automatizuojant skerđimą, galima pasiekti konkurencingų kiekių, ir užtikrinti mažesnius produkcijos kaštus.

Atlikus PEST analizę, paaiškėjo kokioje aplinkoje dirba Lietuvos mėsos perdirbimo įmonės, bei su kokiomis varomosiomis jėgomis susiduria industrija. Siekiant įvertinti varomųjų jėgų poveikį mėsos pramonėje dirbančioms įmonėms atlikti skaičiavimai, kurie pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Varomųjų jėgų mėsos perdirbimo pramonėje įvertinimas (sudaryta autoriaus)

<i>Varomosios jėgos</i>	<i>Stiprumas (1-5)</i>
Rusijos rinkos praradimas	5
Afrikinio kiaulių maro proveržio pasekmės	5
Gyventojų perkamosios galios augimas	3
Augantys Lietuvos vartotojų apsipirkinėjimo Lenkijoje mastai	3
Vietinės rinkos mažėjimas	3
Sveikos gyvensenos filosofijos plėtra	2

10 lentelėje vaizduojama Lietuvos mėsos pramonės išorinės aplinkos varomosios jėgos ir iššūkiai. Svarbiausi specifiniai iššūkiai sukuriama politinės aplinkos. Rusijos embargas ES maisto produktams, neigiamai įtakojo visą Lietuvos mėsos pramonę, kuriai buvo suduotas smūgis. Po embargo įvedimo, teko persiorientuoti ir ieškoti kitų pelningų rinkų, šviežios ir šaldytos mėsos realizacijai. Kitas svarus specifinis iššūkis tai šaldytos ir šviežios kiaulienos eksporto draudimas dėl afrikinio kiaulių maro proveržio Lietuvoje, 2014 metais. Šis draudimas taipogi, padidino konkurenciją mėsos pramonėje tarp kiaulienos mėsos tiekėjų. Lietuvos gyventojų perkamosios galios augimas įvertintas trejetu iš penkių galimų balų. Ši varomoji jėga skatina mėsos pramonę gaminti daugiau ir kokybiškesnės produkcijos, kadangi didėjant perkamajai galiai, didėja išlaidos mėsai ir lūkesčiai kokybei. Tokiu pat stiprumu įvertintas Lietuvos vartotojų apsipirkinėjimo Lenkijoje veiksnys. Esant palankiam euro ir zloto kursui, bei mažesnei mėsos produktų kainai, vis daugiau lietuvių vyksta apsipirkti į Lenkiją. Tokia varomoji jėga sukuria specifinius iššūkius mėsos rinkai, Lietuvos rinkoje. Kitas neigiamas veiksnys, įtakojantis visą mėsos pramonę yra

vietinės rinkos mažėjimas. Kitaip tariant, mažėjant gyventojų Lietuvoje (dėl neigiamos demografinės padėties ir emigracijos, sparčiai nyksta vietinė rinka. Nepaisant prognozuojamo perkamosios galios augimo, pastarosios varomosios jėgos gali lemti mažesnę šaldytos ar šviežios mėsos vartojimą.

Aukščiau aptartos mėsos industrijos varomosios jėgos susijusios su politine, ekonomine ir socialine aplinka. Tačiau labai svarbu pabrėžti varomasias jėgas susijusias su žaliavų rinka. Galvijų žaliavų rinkoje, vienas pagrindinių specifinių iššūkių yra mažėjantis auginamų galvijų skaičius Lietuvoje. Mažėjant auginamų galvijų susidaro itin nepalankios sąlygos žaliavų rinkoje, kuomet kyla supirkimo kainos ir stiprėja konkurencija su kitomis mėsos perdirbimo įmonėmis dėl žaliavos. Žaliavinių kiaulių rinkos specifinis iššūkis yra didėjantys gyvų kiaulių eksporto mastai bei kiaulienos skerdienu ir gaminių eksporto draudimas dėl afrikinio kiaulių gripo. Šie trys specifiniai iššūkiai formuoja Lietuvos šviežios ir šaldytos jautienos ir kiaulienos industriją.

#### 4.2.2 AB „Maistas“ pagrindinių konkurentų analizė

Nors mėsos gamybos ir perdirbimo įmonių skaičius per pastaruosius 10 metų sumažėjo, tačiau dėl padarytų investicijų, gamybiniai pajėgumai ne tik kad nesumažėjo, bet ir išaugo. Remiantis 2015 m. duomenimis šalyje veikia per 238 galvijų ir kiaulių skerdimo, jų mėsos išpjaustymo bei perdirbimo įmonių, 19 paukščių skerdimo ir paukštienos išpjaustymo bei perdirbimo veiklą vykdančių įmonių, 3 žvėrienos įmonės, 21 kiaušinių gavybos įmonės. Pagrindinės galvijų ir kiaulių skerdimo, jų mėsos išpjaustymo bei perdirbimo įmonės, užimančios didesnę Lietuvos mėsos rinkos dalį yra UAB „Utenos mėsa“, UAB „Agrovet“, UAB „Agaras“, AB „Maistas“, UAB „Biovela“, ŽŪB „Nematekas“ (LR žemės ūkio ministerija, 2017).

Viena iš įmonės veiklos kryptių yra galvijų ir kiaulių skerdimas. Remiantis Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos pateiktais duomenimis išskiriamos daugiausiai galvijų ir kiaulių paskerdusios skerdyklos (žr. 11 lentelė, 12 lentelė).

11 lentelė. Daugiausiai galvijų 2014 - 2015 m. paskerdusios skerdyklos, tūkst. vnt. (Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras)

Skerdykla	2014 m.		2015 m.	
	Galvijų vnt.	Proc. nuo paskerstų gyvulių skaičiaus	Galvijų vnt.	Proc. nuo paskerstų gyvulių skaičiaus
AB „Maistas“	35 307	22,10%	44 072	24,9%
UAB Pajūrio mėsinė	17 397	10,90%	15 080	8,5%
UAB Agaras	24 512	15,40%	28 382	16,0%
UAB Utenos mėsa	60 535	37,90%	64 502	36,4%
<b>Išvardintos skerdyklos</b> 4	<b>137 751</b>	<b>86,30%</b>	<b>152 036</b>	<b>85,8%</b>
<b>Visos kitos skerdyklos</b> 45	<b>21 834</b>	<b>13,7%</b>	<b>25 184</b>	<b>14,2%</b>

Pagrindiniai konkurentai tiek 2014 m., tiek 2015 m. pagal paskerstų galvijų skaičių yra UAB „Utenos mėsa“, UAB „Agaras“, UAB „Pajūrio mėsinė“. Lyginant 2015 m. ir 2014 m. matyti, kad tik AB „Maistas“ ir UAB „Agaras“ padidino paskerstų gyvulių skaičių, tačiau įmonė 11,5 proc. atsilieka nuo lyderės UAB „Utenos mėsa“.

12 lentelė. Daugiausiai kiaulių 2014 - 2015 m. paskerdusios skerdyklos (Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras)

Skerdykla	2014 m.		2015 m.	
	Kiaulių vnt.	Proc. nuo paskerstų gyvulių skaičiaus	Kiaulių vnt.	Proc. nuo paskerstų gyvulių skaičiaus
AB „Maistas“	92 321	10%	88 159	10%
UAB Pajūrio mėsinė	73 069	8%	114 674	13%
UAB Natanga ir Rovisa	132 000	15%	130 248	15%
UAB Utenos mėsa	125 418	14%	83 923	10%
UAB Cesta	72 486	8%	66 475	8%
<b>Išvardintos 5 skerdyklos</b>	<b>495 294</b>	<b>55%</b>	<b>483 479</b>	<b>56%</b>
<b>Visos kitos 59 skerdyklos</b>	<b>393 369</b>	<b>45%</b>	<b>376 758</b>	<b>44%</b>

Tuo tarpu daugiausiai kiaulių 2014 - 2015 m. paskerdusios skerdyklos yra AB „Maistas“, UAB „Utenos mėsa“, UAB „Natanga ir Rovisa“, UAB „Pajūrio mėsinė“, UAB „Cesta“. Per 2015 metus paskerstų kiaulių skaičius sumažėjo 28 tūkst. vnt. AB „Maistas“ išlaiko stabilią poziciją rinkoje, t.y. paskerstų kiaulių skaičius apima 10 proc. visos rinkos. Taigi, didžiausiais konkurentais šioje srityje lieka UAB „Utenos mėsa“, UAB „Natanga ir Rovisa“, UAB „Pajūrio mėsinė“, UAB „Agaras“. Tačiau, naujausiais duomenimis, UAB „Natanga ir Rovisa“ ir UAB „Pajūrio mėsinė“ iškeltos bankroto bylos, todėl tolimesnėje analizėje šios įmonės nedalyvaus.

#### 4.4.3 AB „Maistas“ penkių konkurencinių jėgų analizė

Analizuojant konkurencinę aplinką žalios mėsos rinkoje, tikslinga pasinaudoti Porterio penkių jėgų modeliu.

**Naujų potencialių konkurentų grėsmė.** Įėjimo į rinką sunkumus lemiantys veiksniai skirstomi į dvi grupes: įsitvirtinimo rinkoje sunkumai, kainų ir kaštų sunkumai (žr. 13 lentelė).

13 lentelė. Lietuvos šviežios ir šaldytos mėsos rinkos naujų konkurentų vertinimas (sudaryta autoriaus)

Kriterijus	Aprašymas
<b>Esamų rinkoje įmonių strategijos potencialių konkurentų atžvilgiu</b>	Šioje šakoje veikiančios įmonės nelinkusios taikyti agresyvias strategijas potencialių konkurentų atžvilgiu bei nesudaro kartelinių susitarimų.
<b>Priėjimo prie darbo rinkos išteklių sunkumai</b>	Lietuvos neapdirbtos mėsos rinka yra imli žmogiškiesiems ištekliams. Yra poreikis tiek aukštos kvalifikacijos specialistų, turinčių kompetenciją dirbti šioje srityje, tiek ir nekvalifikuotų darbuotojų. Darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas galėtų būti vertinamas kaip tam tikras sunkumas pradėti verslą, kadangi yra poreikis įgyti kvalifikuotą, tačiau sąlyginai pigią darbo jėgą.
<b>Įėjimo/išėjimo barjerai</b>	Pradinis kapitalo poreikis pradėti verslą mėsos perdirbimo įmonės šakoje yra

	<p>pakankamai didelis. Pradinis kapitalas apima ir minimalaus įstatinio kapitalo reikalavimą, kuris tiesiogiai priklauso nuo steigiamos įmonės dydžio ir teisinės formos. Tokį nemažą kapitalo poreikį lemia aukštos technologijos, aukštai kvalifikuoti specialistai bei medžiagos, naudojamos gamyboje. Taip pat didelis įėjimo į rinką barjeras yra reikalingų licencijų įgijimas, reglamentų reikalavimų atitikimas, veterinarinis patvirtinimas.</p> <p>Įmonių (arba produktų) išėjimo iš rinkos sąnaudos (personalo perkvalifikavimas, paskirstymo tinklo praradimas, pagrindinių fondų likvidavimas ir kt.) taip pat yra pakankamai didelės.</p>
<b>Priėjimo prie paskirstymo kanalų</b>	Vertinant paskirstymo kanalų prieinamumą, reikia paminėti, kad naujoms įmonėms, norinčioms įsiskverbti į rinką, būtina turėti vartotojui pasiūlyti geriausius kainos, asortimento bei kokybės atžvilgiu produktus. Neturint galimybių pasiūlyti didelių kiekių, paskirstymo kanalas gali labai išbrangti ir tapti sudėtingai prieinamu.
<b>Priėjimas prie technologijų</b>	Priėjimas prie technologijų pakankamai lengvas, nes egzistuoja įvairių technologinių tiekėjų.
<b>Vartotojų lojalumas</b>	Šiai produktų kategorijai vartotojų lojalumas yra labai mažas. Vartotojai dažniausiai renkasi mėsą pagal kainą ir kilmės šalį, o įmonės įvaizdis ar prekės ženklas nedaro didelės įtakos.
<b>Reguliavimo barjerai</b>	Reguliavimo barjerai šioje šakoje turi didelės įtakos įmonių įėjimui į rinką. Norint užsiimti žaliavos apdirbimu reikia naujų technologijų, patalpos turi atitikti reglamentus dėl maisto produktų higienos, atitikti gamybos, laikymo ir transportavimo reikalavimus, atitikti Valstybinės maisto ir veterinarijos nustatytus reikalavimus.
<b>Kapitalo kiekis</b>	Šis įėjimo į rinką veiksnys gali įtakoti vadovo sprendimą dėl įmonės steigimo šioje šakoje. Specialistų pritraukimas ir išlaikymas bei reikalingos įrangos pirkimas gali pareikalauti nemažų investicijų.

Naujų potencialių konkurentų grėsmė yra maža, kadangi sektoriuje egzistuoja aukšti įėjimo į rinką barjerai. Šioje rinkoje labai aukšta vidinė konkurencija, o rinkos dalyviai prieš konkurentus dažniausiai renkasi mažų kainų strategiją, rezultate mažėja pelno maržos. Esat situacijai, kuomet pelno maržos nedidelės, pelningai dirbti gali tik didžiulės įmonės, turinčios platų produktų asortimentą ir klientų ratą. Tuo tarpu, naujas rinkos dalyvis, negalėtų prilygti konkurentams „kainų kare“ ir būtų priverstas dirbti nuostolingai arba nutraukti veiklą.

**Konkurencija tarp esamųjų rinkos dalyvių.** Remiantis M. Porterio modeliu vertinant tiesioginius konkurentus, analizuojama koncentracija, konkurentų įvairovė, šakos augimas, šakos įvaizdis, prekių diferenciacija, galimybės įeiti į rinką ir išėjimo barjerai, kaštų lygis ir kt. (žr. 14 lentelė). Analizuojant AB „X“ dabartinę situaciją Lietuvos skerdienos rinkoje, reikia atsižvelgti į tai, kad Lietuvoje yra nemažai šia veikla užsiimančių įmonių, be to yra užsienio įmonės, kurių produkcija realizuojama Lietuvos rinkoje.

14 lentelė. Lietuvos šviežios ir šaldytos mėsos rinkos esamų konkurentų vertinimas (sudaryta autoriaus)

<b>Kriterijus</b>	<b>Aprašymas</b>
<b>Rinkos dydis</b>	Tiksliai įvertinti Lietuvos skerdienos rinkos dydį yra gana sudėtinga, kadangi nėra statistinės informacijos apie užsienio ir vietinių skerdimo įmonių pardavimo apimtį. Atsižvelgiant į gyventojų skaičių, ir neigiamas tendencijas, galima teigti, kad Lietuvos rinka yra maža ir besitraukianti.
<b>Rinkos augimas</b>	Šiuo metu žalios mėsos rinka turi nemažą vystymosi potencialą, dėl didėjančio mėsos produktų suvartojimo (93 kg. mėsos/gyventojui per metus). Taip pat apie Lietuvos mėsos rinkos augimą galima numatyti ir analizuojant bendrą situaciją šalyje, t.y. pagerėjusią makroekonominę aplinką ir gyventojų gerovės lygį.
<b>Įmonių</b>	Apie 220 įmonių (užsienio mėsos perdirbimo įmonių skaičius, kurie savo produkciją

<b>skaičius</b>	realizuoja Lietuvos rinkoje statistinių duomenų nėra).
<b>Konkuruoja nčių įmonių strategijos</b>	Dabartinėmis sąlygomis konkuruojančios įmonės atsižvelgia į tai, kad šviežios ir šaldytos mėsos vartotojams svarbiausia yra kaina ir kokybė (mėsos šviežumas). Todėl įmonės konkuruoja kaina ir kokybe.
<b>Produktai</b>	Produktai standartizuota. Mėsos produkcija lengvai pakeičiama kitos įmonės produkcija. Vartotojų perėjimo nuo vieno gamintojo prie kito sąnaudos yra menkos. Galimas, tik vartotojų stiprus prisirišimas prie vieno ar kito teikėjo, galima produkcijos diferenciacija pagal kainą arba įmonės-gamintojos kilmės šalį.
<b>Mokios paklausos mažėjimo/didėjimo tendencijos</b>	Vartotojų mokumas auga. Prognozė yra palanki, kadangi augant pragyvenimo lygiui šalyje ir vartotojų pajamoms, numatomas vartotojų mokumo didėjimas.
<b>Rinkos rentabilumas, pelningumas</b>	Neapdirbtos mėsos rinka yra priskirtina prie pelningų verslo šakų. Šios rinkos produktų paklausa didėja, didėjant suvartojamos produkcijos apimčiai, tai leidžia numatyti, kad didelės įmonių augimo galimybės bei galime prognozuoti palankią įmonių plėtrą.

Apibendrinant, galima teigti, kad Lietuvos mėsos rinkos augimo tempas yra aukštas, o vystymosi potencialas didelis. Pagrindiniai veikėjai rinkoje yra vietinės įmonės, užsienio įmonės bei vietiniai vartotojai. Rinkos sąlygų analizė rodo, kad konkurencija, kurioje savo veiklą vykdo AB „X“ yra aukšta.

**Pirkėjų (klientų) derėjimosi galia.** Pirkėjai aptariami naudojant, tokius rodiklius kaip jautrumas kainai, pirkėjų koncentracija, jų perkamoji galia, pirkėjų informuotumas, prekių pakaitalai, prekių diferenciacija, kokybė ir t.t. (žr. 15 lentelė).

15 lentelė. Lietuvos šviežios ir šaldytos mėsos pirkėjų vertinimas (sudaryta autoriaus)

<b>Kriterijus</b>	<b>Aprašymas</b>
<b>Pirkėjų koncentracija</b>	Lietuvos mastu, pirkėjų koncentracija yra gana silpna. Tik Lietuvos didžiuosiuose miestuose potencialių vartotojų koncentracija yra žymiai didesnė. Kaip pagrindinius prekybos taškus, galima išskirti prekybos centrus, kurie generuoja didžiausius potencialių vartotojų srautus.
<b>Prekių standartizacija</b>	Galima teigti, kad žaliavinė mėsa savo pobūdžiu yra standartizuota (yra tam tikros normos ir reikalavimai gaminamai produkcijai).

Šviežios ir šaldytos mėsos vartotojai turi pakankamai didelę derėjimosi galią, tai lemia, jog įmonių produktai yra beveik nediferencijuotini. Didžiąja dalimi pirkėjų apsisprendimą dėl prekių pirkimo lemia tokie pagrindiniai veiksniai: produkcijos kaina, kilmės šalis ir mėsos šviežumas (kokybinės savybės).

Taigi, AB „X“ veikia tobulosios konkurencijos sąlygomis ir nežiūrint į įmonės užimamą lyderio poziciją, vartotojas lengvai gali atsisakyti jos gaminamos produkcijos, jeigu produkto kaina taps nepriimtina, jei pablogės kokybė, atsibos pakuotės dizainas ir t.t. Visi šie aspektai yra svarbūs įmonės sėkmei, todėl įmonė turi nuolat analizuoti vartotojų lūkesčius ir imtis priemonių, kad vartotojų poreikiai ir lūkesčiai būtų patenkinti. Apibendrinant, galima teigti, kad pirkėjai turi stiprią derėjimosi galią, kadangi gali lengvai pakeisti mėsos tekėją.

**Tiekėjų derėjimosi galia.** Pagrindiniai žalios mėsos tiekėjai yra ūkininkai, kurie augina galvijus ir kiaules. Dėl susiklosčiusios mėsos žaliavų situacijos Lietuvoje, tiekėjai turi pakankamai stiprią derėjimosi galią, kadangi šiuo atveju paklausa viršija pasiūlą. Tai parodo paskirstymo kanalų standartizavimas. Tiekėjai vertinami analizuojant tokius rodiklius kaip kaštai, galimi pakaitalai, tiekėjų koncentracija ir pan. (žr. 16 lentelė).

16 lentelė. Lietuvos kiaulienos ir galvijienos žaliavos tiekėjų vertinimas(sudaryta autoriaus)

Kriterijus	Aprašymas
<b>Pirkėjo reikšmingumas</b>	Mėsos gamintojo prisirišimas prie konkretaus Lietuvos ar užsienio tiekėjo nėra stiprus, kadangi jo vietą gali užimti bet koks kitas reikalingų žaliavų tiekėjas. Įmonė gali būti sąlyginai prisirišusi prie reikiamų žaliavų tiekėjo, kadangi jis suinteresuotas turėti su tiekėju glaudžius bendradarbiavimo ryšius, taip jis gauna ne tik išskirtines sąlygas, bet ir gali tikėtis tam tikro lojalumo bei rėmimo iš tiekėjo pusės.
<b>Tiekėjų kainos</b>	Kainos turi didelę reikšmę Lietuvos mėsos perdirbimo įmonių tiekėjams. Žaliavų tiekėjai nustato savo kainas gamintojui. Pasikeitimai kainų lygyje kinta atsižvelgiant į sezoniskumą ir bendrą situaciją rinkoje, galimi ir kainų „šuoliai“.

Žaliavų tiekėjai tampa stipriais ir įgyja derėjimosi galią tuomet, kai jie sugeba išlaikyti aukštą žaliavų kainą. O aukštą žaliavų kainą tiekėjai gali išlaikyti, jeigu jie yra nepakeičiami. AB „Maistas“ žaliavų tiekėjai nėra specifiniai ir gali būti pakeičiami, tiekėjai praranda derėjimosi galią. Tačiau įmonės vadovybei naudinga išlaikyti gerus santykius su tiekėjais siekiant abipusės naudos. Renkantis tiekėją taip pat atsižvelgiama į žaliavų kokybę, kadangi naudojant nekokybiškas žaliavas produkcijos skonis ir kokybė gali keistis, o tai gali neigiamai veikti vartotojus. Apibendrinus, galima teigti, kad žaliavos tiekėjai turi stiprią derėjimosi galią, nes paklausa viršija pasiūlą.

**Pakaitalų grėsmė.** Nagrinėjant pakaitalų grėsmę galima išskirti du pagrindinius aspektus: vartotojų polinkį į pakaitalus ir pakaitalų kainą (žr. 17 lentelė). Kiaulienos ir jautienos pakaitalai yra kitos rūšies mėsa: paukštiena, žuvis, aviena, arkliena ir t.t.

17 lentelė. Lietuvos neapdirbtos mėsos pakaitalų vertinimas (sudaryta autoriaus)

Kriterijus	Aprašymas
<b>Kainos</b>	Kiekvieno pakaitalo kainos priklauso nuo mėsos rūšies. Pavyzdžiui, paukštienos mėsa yra pigesnė už kiaulieną ar jautieną. Tuo tarpu, žuvis, aviena, arkliena, ožkienos mėsos kaina yra didesnė. Taigi, galima būtų teigti, kad kainos atžvilgiu didžiausia grėsmė kiaulienos ir jautienos vartojimui sudaro paukštienos mėsos vartojimas.
<b>Klientų galimybės persiorientuoti pirkti pakaitalus</b>	Kliento persiorientavimas pirkti pakaitalus dėl kainos ar kitų veiksnių yra žymus, kadangi pagal produkto savybes galima pakankamai greitai rasti alternatyvą. Didelį vaidmenį vaidina skonio savybės, bei sveiko gyvenimo būdo propagavimas. Visi žino, kad paukštiena turi labai mažai riebalų, todėl laikoma sveikesnė lyginant su kiauliena.
<b>Produktų moralinio nusidėvėjimo grėsmė</b>	Produktų moralinio nusidėvėjimo grėsmės nėra, kadangi mėsos vartojamas yra neatsiejama gyvenimo dalis.

Lietuvos maisto produktų rinkoje pirkėjai yra labai jautrūs kainai, o mėsos produktų spektras dažniausiai apsiriboja kiauliena, jautiena, aviena, paukštiena, ėriena ir pan. Norėdama sumažinti šią grėsmę AB „X“ savo klientams siūlo pakankamai platų produktų asortimentą, taip pat, vykdo žemų kainų akcijas daliai savo produktų, tokiu būdu užtikrindami pardavimus ir mažindami pakaitalų grėsmę.

Įvertinus visas penkias jėgas nulemiančios konkuravimo sąlygas, matyti, kad AB „X“ užėmusi stiprią konkurencinę poziciją, prieš naujus ar esamus konkurentus. Tačiau, auganti pirkėjų ir žaliavos tiekėjų derėjimosi galia, stipriai įtakoja įmonės veiklos rezultatus ir verčia ieškoti naujų verslo vystymo strategijų.

#### **4.2.4 Galimybių ir grėsmių (EFE) analizė**

Šiame skyriuje naudojant EFE (external factor evaluation) lentelę apibendrinami išorinės aplinkos veiksnių analizės rezultatai (žr. 18 lentelė). Pateikiami ne tik ekonominių, socialinių, politinių ir technologinių veiksnių analizės rezultatai, bet ir konkurencinės aplinkos analizės išvados.

18 lentelėje vaizduojama kaip AB „Maistas“ efektyviai reaguoja į galimybių ir grėsmių veiksnus. Apžvelgiant į galimybių veiksnus galima išskirti ES paramą technologijų diegimui. AB „Maistas“ naudojami struktūrinėmis fondų priemonėmis, diegiant maisto saugos ir kokybės užtikrinimo sistemas. Taip pat, galima pridurti, jog po Rusijos embargo mėšai ir jos produktams, AB „Maistas“ sugebėjo gauti leidimus prekybai JAV, Japonijoje ir Lenkijoje. Tai parodo, kad įmonė sugeba reaguoti pakankamai efektyviai į susidariusią nepalankią situaciją, atrandant naujas, stabilesnes rinkas. 2017 metais Brazilijai uždrausta eksportuoti šviežią ir šaldytą mėsą į Europos Sąjungos šalis, dėl kokybės reikalavimų neatitikimo. Šis skandalas dėl Braziliškos mėsos kokybės trukumo, sukūrė galimybę didinti AB „Maistas“ šviežios ir šaldytos jautienos eksportą į Vakarų Europą (užimant Brazilijos rinkos dalį). Didėjantis mėsos produktų vartojimas ir perkamosios galios augimas sudaro palankias sąlygas didinti kiaulienos ir galvijienos šviežios ir šaldytos mėsos tiekimą rinkai. Kadangi įmonė yra viena iš lyderių pagal galvijų ir kiaulių paskerdimo skaičių, į paklausos padidėjimą gali reaguoti atitinkamai.

EFE lentelėje aptiriamos ir pagrindinės išorinės aplinkos grėsmės. Kaip ir visose verslo šakose, taip ir mėsos perdirbimo įmonių šakoje yra susiduriama su konkurencija. Nustatytos šešios pagrindinės grėsmės, kurios gali turėti įtakos strategijos vykdymui. Tinkama reakcija į šias grėsmes, teigiamai įtakotų įmonės ateities perspektyvas.

Nepalankios žaliavų rinkos sąlygos sukuria problemą, kuomet brangsta žaliava ir nebrangsta produkcija. Tokiu atveju įmonės gali balansuoti ties nuostolinga darbo riba. Pelno



mažėjimas dėl žaliavų brangimo tampa problema dėl sutarčių su prekybininkais, produktai lentynose brangsta kur kas lėčiau nei žaliavų rinkose. Įmonėje yra atsakingi asmenys, kurie stebi žaliavų rinkos pokyčius ir numato kainų kitimo tendencijas. Šią grėsmę įmonė pakankamai gerai geba valdyti.

18 lentelė. AB „Maistas“ galimybių ir grėsmių (EFE) analizė (sudaryta autoriaus)

<b>Galimybės</b>	<b>Rangas</b>
Įeiti į politiškai saugesnes ir naujas eksporto rinkas atsižvelgiant į pasaulines tendencijas	4
Gauti ES finansavimą gamybos modernizavimui	5
Atsivers didesnės galimybės plėtrai užsienio šalyse (Lenkija, JAV, Japonija, Rytai)	3
Didės mėsos produktų vartojimas	4
Didėjanti gyventojų perkamoji galia	3
<b>Grėsmės</b>	<b>Rangas</b>
Padidės žaliavos tiekėjų derybinis spaudimas	4
Žemesnė paukštienos kaina (pakaitalas), mažins pardavimų rinką	1
Konkurentų susijungimai sumenkins konkurencinį įmonės statusą	2
Vartojimo įpročių pasikeitimai mažins mėsos vartojimą	1
Tikėtini „kainų karai“	4

Pakaitalų populiarumas (pigūs prekių pakaitalai, paukštiena), yra rimta grėsmė kiaulienos ir galvijienos mėsos vartojimui. Kadangi paukštiena yra pigesnė, dalis vartotojų renkasi šią mėsos rūšį. AB „Maistas“ neturi galimybės kaip nors reaguoti į šią grėsmę.

Konkurentų susijungimo grėsmė gali netikėtai paveikti įmonės padėtį, kadangi buvusios mažos įmonės, susijungę gali užimti nemažą rinkos dalį. Kaip pavyzdys šiuo metu restruktūrizacijos procese esančios įmonės UAB „Agrovet“, UAB „Pajūrio mėsinė“, UAB „Kretingalės mėsa“, UAB „Grimeda“. Visos keturios bendrovės tarpusavyje yra glaudžiai susijusios gamybiniais procesais, todėl siekiama bendro jų restruktūrizavimo. „Pajūrio mėsinė“ užsiima galvijų supirkimu, „Agrovet“ – jų skerdimu, išpjaustymu ir mėsos gaminių gamyba, „Grimeda“ – mėsos perdirbimu, o „Kretingalės mėsa“ – produkcijos realizavimu. Restruktūrizavimo bylą kelti visoms įmonėms siekiama, kad išlaikyti jų gebėjimą vykdyti veiklą, toliau tęsti gamybą ir išlaikyti savo vertę (Verslo žinios, 2016). Nors restruktūrizuoti įmones numatyta dėl nuostolingos veiklos, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje toks susijungimas gali būti nemaža grėsmė įmonės atžvilgiu. Šios grėsmės valdymas mažai įmanomas.

Gyvenimo būdo pokyčiai gali tapti rimtu iššūkiu. Keičiantis žmonių modeliui ir gyvenimui keičiasi ir jų gyvenimo būdas bei valgymo įpročiai. Žmonės orientuojasi į sveiką gyvenimo būdą ir t.t.

„Kainų karų“ grėsmė yra reali. Tarp produktų pardavėjų kyla varžymasis dėl vartotojų aktyviai mažinant kainas. Kainų karas naudingas vartotojui, nes jis gauna galimybę prekių ir paslaugų įsigyti pigiau. Kainų karas baigiasi, kai iš rinkos galiausiai pasitraukia mažiau efektyvus

tiekėjas, patyręs nuostolių. AB „X“ dėl savo finansinės padėties geba atremti kylančią „kainų karų“ grėsmę, reikalui esant numato galimas kainų nustatymo strategijas.

Taigi, pasitelkus EFE metodą buvo apibendrinta išorinės aplinkos ir konkurencinės aplinkos analizė. Aptariant galimybes ir grėsmes remtasi prieš tai darytos analizės duomenimis. Pagal identifikuotas pagrindines grėsmes ir galimybes atliktas įvertinimas pagal tai, kaip organizacija šiuo metu reaguoja į grėsmę ar galimybę. Galutiniame rezultate galima teigti, kad įmonės reakcija į aplinkos veiksnius yra geresnė nei vidutinė.

### **4.3 AB „Maistas“ vidinės aplinkos veiksnių analizė**

Apžvelgus išorinę AB „Maistas“ įmonės aplinką, tikslinga išnagrinėti jos vidinę aplinką, kuri labiausiai parodo konkurencinius pranašumus ir trūkumus. AB „Maistas“ stipriosios pusės gali nukreipti įmonės strategijos rengimo procesą tam tikra linkme, siekiant sėkmingų verslo rezultatų. Svarbu pabrėžti, kad toliau analizuojami veiksniai susiję tik su šaldytos ir šviežios kiaulienos ir jautienos mėsos gamyba ir realizavimu.

#### **4.3.1 AB „Maistas“ stiprybių ir silpnybių vertinimas**

Šiame skyriuje detalizuojami AB „Maistas“ stiprybės ir silpnybės. Išskiriamos 5 stiprybės ir 5 silpnybės (žr. 19 lentelę)

AB „X“ savo veikloje stengiasi naudoti šiuolaikines ir pažangias technologijas, toks įmonės požiūris leidžia jai ne tik neatsilikti nuo konkurentų, bet ir juos lenkti. Naujų technologijų panaudojimas stiprina įmonės konkurencingumą dabartinėje rinkoje. 2016 m. sausio mėn. AB „X“ sėkmingai įgyvendino projektą ir įrengė naują mėsos išpjaušimo įrangą. 250 tūkst. eurų kainavusi investicija nuo šiol bendrovei padės pagerinti darbo sąlygas, padidinti darbo našumą ir pasiūlyti vartotojui kokybiškesnę produkciją. Sukurta 50 papildomų darbo vietų, taip pat padidintas kiaulių išpjaušimo galimybių našumas ir pajėgumas iki 30 proc. AB „X“ kaip tik šiuo metu yra diegiama CSB valdymo sistema.

AB „Maistas“ stengiasi pažinti savo rinką, atlieka tiek nuolatinis, tiek fragmentinius rinkos tyrimus, kiek galima greičiau bando sureaguoti į pokyčius rinkoje bei diegti inovacijas, susijusias su šia sritimi. Specialistai dirba, kad pažintų esamus ir potencialius klientus bei, kiek įmanoma, kuria ryšius siekdami pritraukti kuo daugiau potencialių vartotojų ir produktų distributorių. Efektyvus rinkos tyrimų atlikimas, siekiant pažinti vartotojų poreikius, dažniausiai atliekamas parodų ir degustacijų metu. Vykdomos anketinės apklausos ir diskusijos. Daug vartotojų poreikių padeda sužinoti pardavimų vadybininkai, kiekvieną dieną praleidžiantys prekybos centruose ir bendraujantys ne tik su prekybininkais, bet ir su pačiais pirkėjais.

Šiuo metu įmonėje stebimas produktų kokybės augimas, tokį pokytį sąlygojo didesnis dėmesys šiai sričiai ir sugriežtėjusi produktų kokybės kontrolė. Galima daryti prielaidą, kad AB „X“ siekia didinti produktų kokybę todėl, kad ne visada vien tik kaina yra pagrindinis konkurencinis veiksnys, galintis nulemti konkurencinį pranašumą. Kuo geresnės kokybės produkcija bus tiekama, tuo daugiau klientų bus galima pritraukti. Tiekiant šviežios ir šaldytos mėsos produktus, AB „Maistas“ naudojami GHP ir GGP praktikomis. Kad įmonė taptų efektyvesne valdymo ir kokybės prasmėmis įsidiegė kokybės vadybos sistemą ISO 9001:2008 ir RVSVT sistemą. Įmonė nuo 2008 metų tiekia McDonald, bei BurgerKing įmonėms žaliavą, todėl du kartus per metus yra audituojama 2 ir trečios šalies auditų pagal turimą McDonalds kokybės sertifikatą. 2015 metais išduotas BRC sertifikatas patvirtina, kad įmonė gamina aukštos kokybės gaminius pagal aukščiausius tarptautinio maisto gaminimo standartus. Verta pridurti, jog 2016 metais įmonė gavo Halal sertifikatą, kuris leidžia produkciją eksportuoti į Islamo valstybes. Dar vienas aukštą kokybę patvirtinantis sertifikatas yra EKO.

Rinka teigiamai įvertino AB „Maistas“ pastangas dėtas į šviežios ir šaldyto mėsos kokybės užtikrinimą, todėl įmonė sugeba užimti lyderiaujančias pozicijas šioje produktų kategorijoje. Dėl didelių realizacijos (realizuojama apie 60% tiek kiaulienos, tiek galvijienos nuo visos skerdienos), įmonė sugebėjo užsitikrinti pakankamus finansinius srautus, kurie užtikrina tolimesnę įmonės veiklą, net atsiradus „kainų karų“ grėsmei. Dėl įmonės duomenų konfidencialumo finansiniai santykiniai rodikliai plačiau darbe analizuojami nebus.

AB „Maistas“ įmonės personalas vertinamas kaip svarbiausias išteklius ir sėkmingo verslo garantas. Kompetenciją lemia mokymosi arba studijų metu įgytos žinios, įvairūs įgūdžiai. Jos kokybei įtakos turi darbuotojo sukaupta veiklos patirtis. Įvairių profesijų atstovų įgytą kompetenciją parodo jiems išduodami pažymėjimai, sertifikatai. Įmonė, siekia kelti savo darbuotojų kvalifikaciją siunčiant juos į konferencijas Kinijoje, JAV, Europoje ir t.t. Taip pat dažnai kviečiami lektoriai, kurie atlieka mokymus. Įmonė nemažai investuoja į savo darbuotojų kompetenciją.

19 lentelė. AB „Maistas“ stiprybių ir silpnybių analizė (sudaryta autoriaus)

<b>Stiprybės</b>	<b>Silpnybės</b>
Įdiegtos šiuolaikinės technologijos	Sudėtingas atsargų valdymas
Lankstus ir operatyvus reagavimas į rinkos pokyčius, tendencijas	Aukšti gamybos kaštai (dėl specializacijos nebuvimo)
Aukšta šviežios ir šaldytos mėsos kokybė, atitinkanti tarptautinius reikalavimus ir standartus	Neturėjimas išskirtinio produkto
Pakankami finansiniai resursai	Gamybinių plotų stygius
Kompetentingi darbuotojai	Mažos galimybės daryti derybinį spaudimą žaliavos tiekėjams ir vartotojams.

Pagrindinės silpnybės, dėl kurių įmonei sunkiau išnaudoti potencialias galimybes: sudėtingas atsargų valdymas, aukšti gamybos kaštai, neturėjimas išskirtinio prekės ženklo šviežiai ir šaldyti mėšai, gamybinių plotų stygius dėl išaugusių planinių pajėgimų, pirkimo galių svertų nebuvimas.

Pernelyg didelės atsargos gali generuoti didelius nuostolius įmonei. Svarbu sistemingai prognozuoti, nes suplanavus optimistinius pardavimus ir jiems reikalingus žaliavų kiekius, įtakojamas perteklinis žaliavų užpirkimas, kas lemia didžiules įšaldytas pinigines lėšas ne tik į žaliavas, tačiau ir į gatavą produkciją, kurios nesiseka realizuoti. Kadangi realizuojamas produktas turi sąlyginai trumpą galiojimo laiką, būtina įvertinti nerealizuotos produkcijos utilizavimo išlaidas.

Kita AB „Maistas“ silpnybė aukšti gamybos kaštai, kurie reikšmingai įtakoja įmonės pelno maržą. Pagrindinės įmonės išlaidos:

- gamybos išlaidos: žaliavoms, atlyginimų kaštai ir kitos gamybos išlaidos (pagalbinės detalės, elektra, vanduo, veterinarija, komunaliniai patarnavimai);
- veiklos sąnaudos: administracijos ir darbuotojų atlyginimų kaštai, reklamos sąnaudos, sandėliavimas, transportavimas ir kita.

Išlaidų apimtis nuolat svyruoja priklausomai nuo situacijos žaliavų rinkoje (sezoniškumo).

AB „Maistas“ į rinką tiekia šaldytą ir šviežią jautienos ir kiaulienos mėsą įvairiais kiekiais. Galima teigti, šiai prekių kategorijai prekės ženklas yra beveik nenaudojamas ir vartotojams neaktualus kriterijus. Neturint išskirtinumo, vartotojams lengva keisti tiekėjus pagal tam tikrus kriterijus, pvz., kaina, kokybė ar kilmės šalis.

Dar viena silpnybė su kuria susiduria AB „Maistas“ tai gamybinių plotų stygius dėl išaugusių planinių pajėgumų. Šiuo metu įmonė sistemingai didina šaldytos jautienos eksporto apimtį į JAV, Europą ir Japoniją. Todėl, dėl padidėjusios gamybos, pradeda trūkti vietos produkcijos sandėliavimui ir paruošimui eksportuoti.

Pirkimo galių svertų nebuvimas atspindi Lietuvos šviežios ir šaldytos mėsos rinkos situaciją. AB „Maistas“ neturi galimybės diktuoti nei žaliavų kainų, nei mėsos pardavimo kainų. Žaliavų rinkoje vis sudėtingiau tampa įsigyti vietinėje rinkoje užaugintų kiaulių ir galvijų. Esant didesnei paklausai nei pasiūlai, žaliavų tiekėjai spaudžia AB „Maistas“ dėl aukštesnių gyvulių supirkimo kainų. Tuo tarpu, iš kitos pusės, vartotojai taip pat turi didelį pasirinkimą ir gali lengvai įsigyti kitos įmonės šaldytos ir šviežios mėsos gaminių. Esant didelei pasiūlai, vartotojai gali rinktis produktą pagal konkurencingos kainos kriterijų. Abi šios jėgos lemia mažesnę AB „Maistas“ pelno maržą.

Objektyvus išorinių ir vidinių veiksnių įvertinimas, leidžia pasirinkti konkrečias priemones įmonės tikslų įgyvendinimui. Kaip matome iš SSGG matricos, įmonė turi nemažai stiprybių,

kuriomis turėtų pasinaudoti šiuo metu matomoms galimybėms įgyvendinti. Jeigu įmonė sugebėtų išnaudoti rinkoje susidariusias palankias sąlygas, galėtų padidinti savo pranašumus, tuo pačiu eliminuodama silpnybes, kurių dabartiniu metu yra ne taip jau mažai. Be to, svarbu apsvarstyti, kokias silpnybes būtina pašalinti, kad būtų sumažinta grėsmių įvykimo tikimybė. Didžiausias analizuojamos įmonės potencialas yra jos stiprybės, kurias ji turi pasitelkti, siekdama išnaudoti galimybes ir išvengti grėsmių.

#### 4.3.2 AB „Maistas“ VRIO analizė

Pagrindinis įmonės strategijos tikslas yra įgyti strateginį arba konkurencinį pranašumą, kuris užtikrintų pelną viršijantį vidutinį sektoriaus pelną bei leistų užimti atitinkamą rinkos dalį. Įgytas strateginis pranašumas turi būti lankstus (kad jį būtų galima panaudoti kuo greičiau), o panaudojimo trukmė kuo ilgesnė. Norit išsiaiškinti AB „X“ stipriąsias konkurencingumo puses buvo sudaryta VRIO lentelė (žr. 20 lentelę). Ji leido nustatyti, kurios stiprybės yra tikrai konkurencingos ir kuriomis įmonei reiktų remtis ilgalaikėje perspektyvoje.

20 lentelė. AB „X“ VRIO analizė (sudaryta autoriaus)

Stiprioji pusė	Ar stiprioji pusė vertinga?	Ar stiprioji pusė reta?	Ar ją sunku imituoti?	Ar stiprioji pusė efektyviai panaudojama?	Rezultatas
Aukštas technologijų pritaikymo lygis	TAIP	NE	NE	NE	Lygiosios
Lankstus ir operatyvus reagavimas į rinkos pokyčius, tendencijas	TAIP	NE	NE	NE	Lygiosios
Aukšta šviežios ir šaldytos mėsos kokybė, atitinkanti tarptautinius reikalavimus ir standartus	TAIP	TAIP	TAIP	NE	Trumpalaikis pranašumas
Pakankami finansiniai resursai	TAIP	NE	NE	NE	Lygiosios
Kompetentingi darbuotojai	TAIP	TAIP	TAIP	NE	Trumpalaikis pranašumas

Visos stipriosios pusės yra vertingos, tačiau atkreipus dėmesį į tai, ar stiprioji pusė tarp konkurentų yra reta iš visų stiprybių, išryškėja tik dvi, kurios atsiremia į kompetencijų turėjimą.

Aukšta šviežios ir šaldytos mėsos kokybė, atitinkanti tarptautinius reikalavimus ir standartus įvertintas kaip trumpalaikis pranašumas. Tai reiškia, kad konkurentų įmonėms sudėtinga imituoti, kadangi reikia didelių investicijų, standartų atitikimui bei „know-how“ verslo modelio. AB „Maistas“ pasižymi giliomis verslo tradicijomis (nuo 1993 m.), kuomet per šį laikotarpį sugebėjo susikurti nuosavą „know-how“ verslo modelį, užtikrinantį maisto saugos reikalavimus bei kokybę. Pavyzdžiui, tik 3 Lietuvos įmonės (įskaitant ir AB „Maistas“) turi teisę tiekti jautieną Islamo valstybėms, nes turi Halal sertifikatą. Taip pat įmonė turi išskirtines teises eksportuoti

šaldytą jautieną į JAV, Japoniją ir daugelį kitų Europos ir pasaulio valstybių. Ne visos įmonės sugeba, užtikrinti tokią mėsos kokybę, kuri reikalinga siekiant gauti tam tikrus leidimus eksportui.

Kitas svarbus trumpalaikis pranašumas yra specialistų kompetencija. Įmonės pagrindas yra žmogiškieji išteklių, kadangi įmonės rezultatas tiesiogiai priklauso nuo žmonių kompetencijų, žinių, novatoriškų idėjų. Kompetenciją lemia mokymosi arba studijų metu įgytos žinios, įvairūs įgūdžiai. Jos kokybei įtakos turi darbuotojo sukaupta veiklos patirtis. Įvairių profesijų atstovų įgytą kompetenciją parodo jiems išduodami pažymėjimai, sertifikatai. Jų kompetencijos ir žinios kuria naujus produktus, numato jų reklamą ir patekimą į rinką. Esant stipriai komandai šis konkurencinis pranašumas bus tvarus ir išskirtinis ilgą laiką. Tolimesnis įmonės vystymasis turėtų būti nukreiptas stiprinant konkurencinius pranašumus ir užtikrinant jų ilgalaikiškumą. Įmonėje dirba kompetentingi ir lojalūs darbuotojai, kurie puikiai išmano gamybos procesus ir darbo specifiką. Geri įmonės finansiniai rodikliai tiesiogiai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių darbo kokybės. Todėl neabejotinai galima teigti, kad šis išteklius yra vertingas, retas ir unikalus (negalima jo nukopijuoti).

Tokios stipriosios pusės kaip aukštas technologijų panaudojimas ir lankstus reagavimas į rinkos pokyčius laikomi kaip svarbūs, tačiau jie nėra reti, unikalūs ir visiškai efektyvūs. Šie veiksniai ilgainiui gali būti įdiegti ir kitose įmonėse, todėl jie nelaikomi retais arba unikaliais.

Ne visos pateiktos stipriosios savybės yra efektyviai panaudojamos ir konkurencingai pranašios. Stipriosios pusės, kurios atitinka tris kriterijus, galime traktuoti kaip efektyviai naudojamas ir konkurencingai pranašias (suteikiančias konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones). AB „X“ nuo kitų įmonių išsiskiria ir gali naudoti savo konkurencingumui didinti tokias *išskirtines kompetencijas* kaip: aukštą mėsos kokybę atitinkant tarptautinius sertifikatus bei aukštos kvalifikacijos žmogiškuosius išteklius. Nustatyti konkurenciniai pranašumai yra pagrindiniai, efektyvus jų panaudojimas gali padidinti konkurencingumą arba išvengti galimų grėsmių.

#### **4.4 AB „Maistas“ lyginamoji konkurencinė analizė**

Šiame skyriuje aptariami ir identifikuojami pagrindiniai AB „X“ konkurentai, nustatomos jų stipriosios ir silpnosios pusės lyginant su nagrinėjama įmone. 4.2.2 skyriuje nustatyti didžiausi AB „Maistas“ konkurentai pagal skerdžiamų galvijų ir kiaulių kiekius. Tai yra UAB „Utenos mėsa“, UAB „Natanga ir Rovisa“ ir UAB „Pajūrio mėsinė“ (žr. 21 lentelę). Kadangi, UAB „Natanga ir Rovisa“ iškelta bankroto byla, tai toliau analizėje ji nebus lyginama su AB „Maistas“.

21 lentelė. Pagrindiniai AB „Maistas“ konkurentai (sudaryta autoriaus)

	AB „Maistas“	UAB „Utenos mėsa“	UAB „Agaras“
Įsteigimo metai	1993 m.	2004	1991
Darbuotojų skaičius	1100	598	197
Veiklos sritys	Kiaulių, galvijų supirkimas ir skerdimas; Kiaulienos ir jautienos skerdenų perdirbimas; Smulkintos, šaldytos ir šviežios kiaulienos ir jautienos prekyba; Virtų, vytintų, rūkytų ir marinuočių mėsos gaminių ir pusgaminių gamyba; Mėsos gaminių ir pusgaminių prekyba.	Kiaulių auginimas, kiaulių ir galvijų supirkimas, skerdimas, šviežios mėsos ir mėsos produktų gamyba, logistika.	Kiaulių ir galvijų supirkimas, skerdimas, mėsos perdirbimas, šviežios mėsos ir mėsos produktų gamyba ir prekyba.
Asortimentas	Šviežia, šaldyta, smulkinta mėsa, skerdenos subproduktai ir virti, rūkyti, vytinti, marinuoti mėsos gaminiai. Virti paštetai, virtos dešros ir dešrelės, karštai rūkytos dešros ir dešrelės, šaltai rūkytos ir vytintos dešros, rūkyti bei vytinti gaminiai.	Šviežia ir šaldyta mėsa (jautiena bei kiauliena), šviežios mėsos gaminiai (marinuoti produktai, pusgaminiai), virtos, rūkytos, vytintos dešros ir kumpiai, paštetai, vyniotiniai, kulinarijos gaminiai, mėsos konservai	Šviežia ir šaldyta kiauliena bei jautiena. Vytinti, šaltai ir karštai rūkyti gaminiai, virtos dešros ir dešrelės, sardelės, servelatai, vyniotiniai, paštetai, marinuoti mėsos gaminiai, šašlykai, greito maisto produktai, bei kitus mėsos gaminiai.
Eksporto dalis visos produkcijos ir eksporto šalys	60% visos jautienos eksportuojama. Italija, Ispanija, Suomija, Lenkija, Ukraina, Prancūzija, Olandija ir Vokietija.	Apie 20 % visos produkcijos eksportuojama į Daniją, Estiją, Vokietiją.	Eksportuojama 81% visos produkcijos. Eksporto šalys neskelbiamos.

Pagrindinių konkurentų veikla labai panaši, jos superka galvijus, perdirba skerdieną, ir kuria įvairius mėsos subproduktus. Visų trijų įmonių veiklos sritys identiškos. Nagrinėjant įmonių produkcijos asortimentą, galima pastebėti, kad produkcija praktiškai identiška. Tai tik įrodo, kad vartotojai produktus skiria pagal prekinis ženklus, ir jie turi daug ir įvairių gaminių alternatyvų. Apibendrinant, galima teigti, kad visos trys įmonės užima stiprias pozicijas Lietuvos rinkoje, taip pat sėkmingai konkuruoja užsienyje.

Pagrindinių konkurentų esminių sėkmės veiksnių lyginamoji analizė pateikta 19 lentelėje, kuomet A – tai UAB „Utenos mėsa“, o B – UAB „Agaras“. Pabrėžiama, kad lyginamos įmonės tik šviežios ir šaldytos kiaulienos bei jautienos segmente.

22 lentelė. Esminių sėkmės veiksnių analizė (sudaryta autoriaus)

Esminiai sėkmės veiksniai	Svoris	AB „Maistas“		Konkurentai			
		Balai (Rangas)	Sandauga	A	Sandauga	B	Sandauga
Įmonės žinomumas ir reputacija	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Aukšta produktų kokybė	0,3	4	1,2	3	0,9	3	0,9
Didelė rinkos dalis	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Stabili finansinė padėtis	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Konkurencinga kaina	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Aukštos kvalifikacijos specialistai	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
<b>Suma</b>	<b>1</b>		<b>3,55</b>		<b>3,05</b>		<b>2,90</b>

Atrinkti šeši pagrindiniai veiksniai darantys įtaką sėkmei mėsos perdirbimo įmonių rinkoje. Didžiausias svoris (0.3) priskirtas dviem veiksniams, tai produktų kokybei ir kainų konkurencingumui. Šviežios ir šaldytos jautienos ar kiaulienos mėsos rinkoje, svarbiausi veiksniai yra kokybė (šviežumas, skoninės savybės, kilmės šalis) ir konkurencinga kaina. Įvertinant šiuos veiksnius, galima teigti, kad pagrindiniai konkurentai įvertinti vienodai, suteikiant 3 rangus produktų kokybei ir 3 kainos konkurencingumui. Dėl aukšto technologinio lygio AB „Maistas“ produktų kokybė įvertinta 4 balais. Šis įvertinimas remiasi turimais kokybės sertifikatais bei atliekamomis gerosiomis praktikomis. Konkurencinga kaina įvertinta 3 rangais, nes šių įmonių produkcijos kaina yra rinkos vidutinė. Dėl didelio žaliavos tiekėjų ir vartotojų derybinio spaudimo, įmonės negali visiškai užtikrinti konkurencingos kainos. Smulkios skerdyklos ar perdirbimo įmonės, dėl mažų gaminamų kiekių ir mažesnių patiriamų išlaidų geba pasiūlyti konkurencingesnę šviežios ir šaldytos mėsos kainą.

Stabili finansinė padėtis labai reikšmingas veiksnys kiekvienoje mėsos perdirbimo įmonėje. Šviežios ir šaldytos mėsos rinkoje vyrauja sezoniškumas, kuomet paklausa išauga kartais, taip pat pasitaiko ir mėsos paklausos sumažėjimo laikotarpiai. Siekiant „atlaikyti“ šiuos svyravimus, svarbu turėti stabilius finansus, kurie leistų prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos poreikių. Šiuo aspektu, visos trys įmonės įvertintos vienodai.

Rinkos dalis taipogi svarus veiksnys, nuo kurio priklauso derybinės galios (žaliavų rinkoje). Turint kuo didesnę rinkos dalį, galima pirkti didesnius kiekius žaliavos, o tai teigiamai įtakoja supirkimo kainą (kadangi perkamas didesnis kiekis). Lygiai taip pat ir vartotojų rinkoje. AB „X“ padėtis rinkoje lyginant UAB „Utenos mėsa“ ir UAB „Agaras“ ir kitais konkurentais yra Lietuvos rinkos lyderė. AB „Maistas“ užima apie 40% šaldytos ir šviežios jautienos rinkos dalies, o šviežios ir šaldytos kiaulienos apie 50% rinkos. UAB „Utenos mėsa“ nenurodo užimamos rinkos dalies, tačiau pagal skerdienos apimtį turėtų mažesnę nei AB „Maistas“. UAB „Agaras“ net 81% savo produkcijos eksportuoja, todėl užima žymiai mažesnę Lietuvos rinkos dalį.

Dar vienas esminis sėkmės veiksnys yra aukštos kvalifikacijos specialistai. Nuo specialistų priklauso įmonės finansiniai rezultatai, todėl šis veiksnys itin svarbus mėsos perdirbimo rinkoje. Lyginant AB „Maistas“ ir konkurentus galima išskirti, kad analizuojama įmonė nuolat investuoja į savo darbuotojų kvalifikaciją. Vyksta seminarai, konferencijos, įvairūs mokymai, kurių pagalba didinama įmonės darbuotojų kvalifikacija. Šis veiksnys įvertinamas 4 balais, kai tuo tarpu palyginamose įmonėse tik 3, kadangi nėra skiriamas toks didelis dėmesys darbuotojų kvalifikacijos kėlimui.

Veiksnių svorių ir rangų sandaugos suma rodo, jog geriausiai sėkmės veiksniais pasinaudoja AB „Maistas“ įmonė surinkusi 3,55 balus. UAB „Utenos mėsa“ sandaugos suma yra



3,05 kas rodo jog įmonė geriau nei vidutiniškai naudoja pateiktus sėkmės veiksnius, tuo tarpu žymiai mažiau visus veiksnius išnaudoja UAB „Agaras“, čia sandaugų suma 2,90.

## 5. AB „MAISTAS“ VERSLO VYSTYMO STRATEGIJA

Atlikus nuodugnią AB „Maistas“ išorinės ir vidinės aplinkos analizę, bei nustačius stipriąsias, silpnąsias puses, bei įvertinus galimybes bei grėsmės, tikslinga sudaryti SSGG matricą. Ši matrica padės geriau suvokti galimus pokyčius bei galimus alternatyvius veiksmus (žr. 23 lentelę). Šie galimi alternatyvūs veiksmai aptariami prieš formuluojant strateginius tikslus, siekiant geriau ir sistematiškiau atskleisti verslo aplinkos ir įmonės galimybių kontekstą, kuriame bus priimami konkretūs strateginiai sprendimai.

23 lentelė. SSGG matrica (sudaryta autoriaus)

	<b>Stiprybės (S)</b>	<b>Silpnybės (W)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Įdiegtos šiuolaikinės technologijos;</li> <li>Lankstus ir operatyvus reagavimas į rinkos pokyčius, tendencijas;</li> <li>Aukšta šviežios ir šaldytos mėsos kokybė, atitinkanti tarptautinius reikalavimus ir standartus;</li> <li>Pakankami finansiniai resursai;</li> <li>Kompetentingi darbuotojai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sudėtingas atsargų valdymas;</li> <li>Aukšti gamybos kaštai (dėl specializacijos nebuvimo)</li> <li>Neturėjimas išskirtinio produkto;</li> <li>Gamybinių plotų stygius;</li> <li>Mažos galimybės daryti derybinį spaudimą žaliavos tiekėjams ir vartotojams.</li> </ul>
<b>Galimybės (O)</b>	<i>Įmonės stiprybių panaudojimas galimybės realizuoti (SO)</i>	<i>Silpnų pusių neutralizavimas, panaudojant galimybes (WO)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Įeiti į politiškai saugesnes ir naujas eksporto rinkas atsižvelgiant į pasaulines tendencijas;</li> <li>Gauti ES finansavimą gamybos modernizavimui</li> <li>Atsivers didesnės galimybės plėtrai užsienio šalyse (Lenkija, JAV, Japonija, Rytai)</li> <li>Didės mėsos produktų vartojimas</li> <li>Didėjanti gyventojų perkamoji galia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerai finansiniai ištekliai ir aukšta produkcijos kokybė leis įmonei plėsti savo veiklą į naujas rinkas ir šalis;</li> <li>Lankstumas, greita orientacija į rinkos pokyčius bei didelė rinkos dalis leistų pasinaudoti ES finansavimo gamybos modernizavimui galimybe;</li> <li>Kompetentingi darbuotojai leis sėkmingai reaguoti ir įvertinti jautienos ir kiaulienos mėsos produktų vartojimo rinkos augimo signalus ir jais pasinaudoti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ES teikiama struktūrinių fondų parama įrenginių modernizacijai leis sumažinti gamybos kaštus ir padidinti gamybinius plotus;</li> <li>Padidinus eksporto apimtis, įmonė būtų priversta padidinti gamybinių plotą.</li> </ul>
<b>Grėsmės (T)</b>	<i>Stipriųjų pusių panaudojimas grėsmėms išvengti (ST)</i>	<i>Silpnųjų stiprinimas (WT)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Padidės žaliavos tiekėjų derybinis spaudimas</li> <li>Žemesnė paukštienos kaina (pakaitalas), mažins pardavimų rinką.</li> <li>Konkurentų susijungimai sumenkins konkurencinį įmonės statusą.</li> <li>Vartojimo įpročių pasikeitimai mažins mėsos vartojimą;</li> <li>Tikėtini „kainų karai“.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aukšta gaminių kokybė sudarys sąlygas mažinti neigiamų naujų vartotojų įpročių poveikį;</li> <li>Pakankami finansiniai įmonės ištekliai, kompetentingi darbuotojai, lankstus ir operatyvus reagavimas į rinkos pokyčius leis sėkmingai sudalyvauti „kainų kare“ su konkurentais;</li> <li>Užimama didelė rinkos dalis, bei finansiniai ištekliai leis įmonei atlaikyti žaliavos tiekėjų derybinį spaudimą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mažėjant vietinių žaliavų pasiūla gali lemti ir taip jau didelių gamybos kaštų augimą;</li> <li>Žmonių gyvenimo įpročiai dar labiau paaštrins su maisto sektoriumi susijusius reikalavimus kas gali dar labiau pareikalauti įmonės finansinių išteklių bei padaryti dar sudėtingesnę atsargų valdymą.</li> </ul>

23 lentelėje apžvelgta kaip panaudojus įmonės stiprybes galima įgyvendinti galimybes. Vienas tokių veiksmų būtų tai, kad dėl gerų finansinių išteklių ir aukštos produkcijos kokybės, įmonė galės plėsti savo veiklą į naujas rinkas ir šalis. AB „Maistas“ tinkamai reaguojant į rinkos pokyčius, bei turint didelę rinkos dalį, sukuria galimybes atnaujinti ir stiprinti savo gamybinius ir technologinius pajėgumus pasinaudojant ES struktūrine parama. Gamybos modernizavimas leis lengviau įgyvendinti kokybės standartus ir aplinkosauginius reikalavimus. Dėl gerai suformuotos, profesionalios darbuotojų komandos, kuri leis padaryti tinkamas verslo išvalgas ir operatyviai įvertinti lietuviškų jautienos ir kiaulienos mėsos produktų vartojimo rinkos pokyčius, padidins galimybę užimti didesnę vietinės rinkos dalį ir padidinti augančius pardavimus.

23 lentelėje analizuota kaip panaudojus įmonės stiprybes likviduoti grėsmes. Besikeičiančią ir mėsos pramonės įmonėms neigiamą žmonių maisto produktų vartojimo įpročių poveikį padės sumažinti itin aukšta kompanijos „Maistas“ gaminių kokybė, pripažįstama ne tik vietinėje, bet ir užsienio rinkose. Pakankami įmonės finansiniai ištekliai, motyvuota bei profesionali specialistų komanda ir greitas reagavimas bei gebėjimas prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų, gali lemti pergalę, ištikus „kainų karo“ grėsmei. Taip pat galima pridurti, kad užimama didelė rinkos dalis, bei pakankamai finansiniai ištekliai leis įmonei atlaikyti žaliavos tiekėjų derybinį spaudimą.

Kitoje grafos pusėje įvertinta kaip pašalinti silpnybes pasinaudojant įmonės galimybėmis. Pasinaudojus ES struktūrinių fondų parama įmonė galės įdiegti daugiau modernios ir technologiškai pažangios įrangos, o tai leis sumažinti gamybos kaštus ir padidinti gamybinius plotus. Galima pridurti, kad padidinus eksporto apimtį į užsienio valstybes, įmonė būtų priversta didinti gamybinį plotą, kad sugebėtų patenkinti išaugusią paklausą. O tai reiškia, kad įmonė pasinaudojus galimybe, privalėtų sėkmingai neutralizuoti gamybinių plotų stygiaus silpnybę.

Taip pat buvo įvertinta silpnybių ir grėsmių derinys. Tikėtina, kad krentanti vietinių žaliavų pasiūla sąlygos didelių gamybos kaštų augimą. Didelių sunkumų gali sukelti visuomenės gyvenimo ir maisto vartojimo įpročių kitimas, kuris gali padidinti aplinkosauginius ir su maisto sektoriumi susijusius reikalavimus bei netinkamų žaliavų utilizavimo sankcijas, kas gali pareikalauti dar sudėtingesnio atsargų valdymo proceso.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad įmonė „Maistas“, turėdama daug gamybinių, techninių ir veiklos pranašumų bei susiklosčius teigiamai situacijai rinkoje gali žymiai sustiprėti ir užimti geresnes pozicijas šakoje. Tuo tarpu, jei ji neatkreips tinkamo dėmesio į savo trūkumus ir galimas grėsmes, ateityje gali labai nukentėti jos veikla ir susilpnėti ateities perspektyvos didinti savo gamybinius pajėgumus ir konkurencines galimybes. Sekančiuose skyriuose, atsižvelgiant į verslo kontekstą, iššūkius ir galimybes, bei įmonės galimybes į tai tinkamai reaguoti, bus formuluojami strateginiai tikslai ir patariamose konkrečios strateginės alternatyvos.

## 5.1 Strateginio vystymo tikslo ir uždavinių pagrindimas

Atlikus AB „Maistas“ įmonės išorinės ir vidinės aplinkos analizę galima teigti, kad šiuo metu AB „Maistas“ verslo vystymo strateginių tikslų siekia tokiais pagrindiniais būdais:

- Didinant į rinką tiekiamos produkcijos apimtį kuo įvairesniais kanalais ir apimtimis, taip išlaikant didžiausią šviežios ir šaldytos mėsos rinkos dalį Lietuvoje;
- Didinant pelningumą mažinant veiklos kaštus, tačiau nebloginant produktų kokybės;
- Užtikrinant aukštos maisto saugos reikalavimus ir kokybės aspektus;
- Didinant galimybes įeiti į naujas šviežios ir šaldytos mėsos produktų rinkas.

Šie konkurencingumo siekimo būdai pasiteisino, todėl jų atsisakyti nebūtų tikslinga. Tuo pat metu reikia ieškoti ir naujų augimo galimybių.

Kadangi, įmonė dirba tiek Lietuvos, tiek užsienio rinkose, šios strateginės kryptys turėtų būti nagrinėjamos atskirai, kadangi sėkmę jose lemia skirtingi veiksniai, skirtingos yra ir veiklos sąlygos. Viena strategija turėtų būti parengta Lietuvos rinkai, o kita eksporto rinkoms. Taip pat, analizės metu nustatyta, kad dėl afrikinio kiaulių gripo proveržio Lietuvoje, kiaulienos mėsos eksportas yra uždraustas. Kadangi šios mėsos eksportas uždraustas, atmetama galimybė formuoti jos strateginę kryptį nutaikytą į eksporto rinkas. Taip pat dėl augančios Lietuvos gyventojų perkamosios galios ir sveikesnės gyvenamosios filosofijos tendencijų (jautiena savo savybėmis mažiau riebi, todėl laikoma sveikesne), kiaulienos mėsa šiame darbe neįtraukiama į naujos strateginės krypties formulavimą. Pasirinktos strateginės kryptis orientuos tik šviežios ir šaldytos jautienos gaminių verslą.

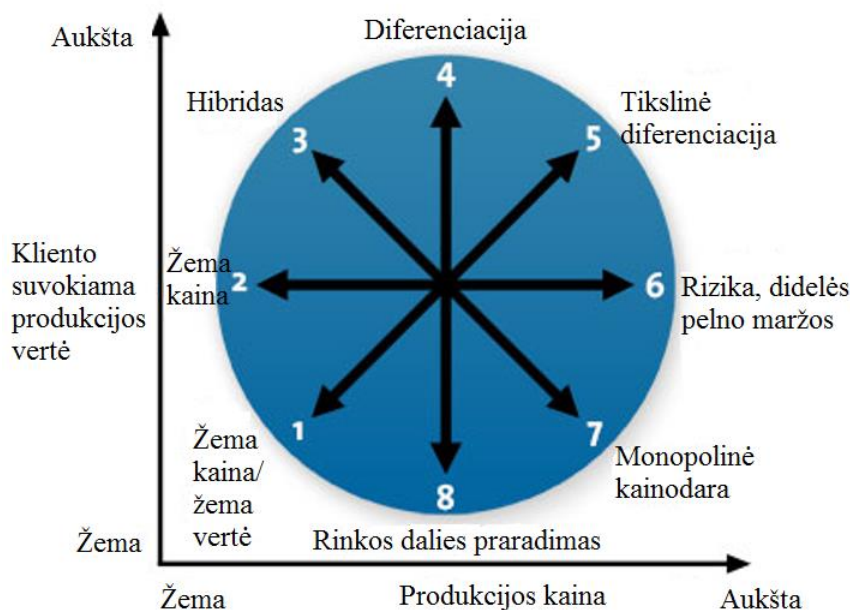
Apibendrinus galima suformuluoti strateginį AB „Maistas“ tikslą: **per 2 metus padidinti šviežios ir šaldytos jautienos pardavimus 10%**. Kadangi strateginio tikslo bus siekiama dviem gana skirtingomis kryptimis, kuriose veiklos sąlygos ir įmonės galimybės formuoti „žaidimo taisykles“ yra skirtingos, tikslinga šį strateginį tikslą išskaidyti į du, kiekvienai prioritetinei kryptį.

Strateginį tikslą veiklai *Lietuvos rinkoje* siūloma formuluoti taip: **per 2 metus, padidinti aukštos kokybės ekologiškos šviežios ir šaldytos jautienos pardavimus 2%, Lietuvos rinkoje**. Įvertinus strateginės analizės rezultatus, o taip pat esminius sėkmės veiksnius užsienio rinkose, perspektyviausia strateginė orientacija turėtų būti AB „Maistas“ sukurti aukštos kokybės šviežios ir šaldytos ekologiškos jautienos liniją, kuri turėtų tapti atpažįstamu ir mėgiamu prekiniu ženklu Lietuvoje. Tokia kryptis neabejotinai turėtų prisidėti prie pagrindinio strateginio tikslo įgyvendinimo.

Strateginį tikslą veiklai *užsienio* rinkose siūloma formuluoti taip: **per 2 metus, padidinti atvėsintos jautienos eksportą 12%**. „Iškritus iš žaidimo“ braziliskai jautienai, AB „Maistas“ atsivėrė puiki galimybė padidinti atvėsintos jautienos eksportą į vakarų Europos valstybes. Kitaip tariant, įmonė turi galimybę užimti dalį braziliskos atvėsintos jautienos rinkos.

## 5.2 Strateginių alternatyvų analizė

Atliekant strateginę verslo analizę išryškėjo, jog svarbiausias sėkmės veiksnys šiame versle yra kainos lygis. Tačiau produkto kokybė taip pat vaidina svarbų vaidmenį. Rinkos tendencijos ir verslo varomosios jėgos yra tokios, kad produkto kokybė ir išskirtinumas tampa vis svarbesniais. Todėl yra prasminga analizuoti ar tinkamai parengta strategija, kurioje išskirtinumas yra svarbus akcentas. Tokiai analizei atlikti galima pasinaudoti Bowman'o „laikrodžio“ metodu, kuris leidžia įvertinti strateginių alternatyvų, kuriose derinamas kainos lygis ir produkto išskirtinumas, pagrįstumą. Metodas atskleidžia strateginių principų įvairovę tarp konkurentų, naudojant žemą kainą ir diferenciaciją.



**13 pav. AB „Maistas“ konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos pagal Bowman'o „laikrodžio“ modelį.**

13 paveiksle vaizduojamos 8 konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos. Naudojant žemos kainos ir mažos pridėtinės vertės strategiją įmonė „Maistas“ privalėtų drastiškai sumažinti savo gamybos sąnaudas ir generuoti didžiulę apyvartą vardan to, kad pasiektų pelną. Tokia strategija mėsos

perdirbimo įmonėms visiškai netinkama, nes mėsos produktų gamyba reikalauja sąlyginai didelių sąnaudų be to, mėsos vartotojai tikisi aukštesnės pridėtinės vertės.

Naudojantis žemų kainų strategija, AB „Maistas“ galėtų įgyti konkurencinį pranašumą, tačiau šiuo atveju, yra du keliai: pelno maržos mažėjimas arba gamybos sąnaudų sumažinimas. Pasirinkus kainų mažinimo strategiją sumažinant pelno maržą, konkurencinis pranašumas būtų labai trumpalaikis, nes artimiausi konkurentai reaguotų į pasikeitusias įmonės „Maistas“ kainas ir atitinkamai įsitrauktų į „kainų karą“. Kadangi, AB „Maistas“ konkurentai yra didelės mėsos perdirbimo įmonės, kurios taip pat turi pakankamai daug galimybių ir resursų atlaikyti tokius karus. Labai abejotina, ar „kainų karu“ pavyktų nukonkuruoti ir užimti didesnę rinkos dalį. Daug labiau tikėtina, kad visos „kariaujančios“ įmonės patirtų daugiau nuostolių nei naudos. Todėl, žemų kainų strategija galima naudoti tik trumpiems periodams, siekiant sumažinti didelių atsargų likutį ir pan. atvejais. Žemų kainų strategija įmanoma tik tuo atveju, kai sumažinamos sąnaudos. Tačiau, esant neigiamai išoriniai įmonės „Maistas“ aplinkai, gamybos sąnaudų mažėjimas mažai tikėtinas. Nepalanki situacija žaliavų rinkoje, didina gamybos kaštus. Taip pat augantys žmogiškųjų išteklių atlyginimų lūkesčiai, bei darbuotojų trūkumas lemia padidėjusias išlaidas.

AB „Maistas“ dabartinė konkurencinio pranašumo strategija labai panaši į hibridinę, kuomet vartotojams siūlomi produktai yra pakankamai aukštos kokybės, už pakankamai sąžiningą kainą. Šiuo atveju gaminių kokybė ir kaina yra panaši kaip ir konkurentų. Kitaip tariant, kiaulienos ir galvijienos perdirbėjai stengiasi konkuruoti produktų kokybe ir konkurencinga kaina. Tokia situacija yra rimtas iššūkis ne tik įmonei, bet ir jos konkurentams, nes tenta taikyti labai panašią strategiją. Siekiant konkurencinio pranašumo neišvengiamai teks derinti skirtingus įmonės privalumus ir efektyviai pasinaudoti atsiveriančiomis galimybėmis.

Diferenciacijos strategija sukuria galimybę išsiskirti nuo konkurentų gaminamais produktais. Vienas iš būdų įgyti šį konkurencinį pranašumą yra investicijos į vartotojų lojalumo prekės ženklui didinimą. Šiandieninė situacija atskleidžia, kad mėsos rinkoje didelė dalis vartotojų neįaučia lojalumo prekės ženklui. Tačiau tai įmanoma pasiekti naudojant įvairias rinkodaros priemones, ar pateikiant kitokį produktų asortimentą (pvz. brandintos jautienos išpjovas). Tokia strategija leidžia pasiekti didesnę vartotojų ratą ir tokiu būdu užimti didesnę rinkos dalį. Pasaulyje prognozuojamas avienos gaminių vartojimo augimas, todėl būtų puiki proga užimti šios (Lietuvoje) besiformuojančios rinkos dalį. Nauji gaminiai visada patraukia vartotojų dėmesį, ypač liberalesni vartotojai, kurie nuolat linkę išbandyti kažką naujo. Nemaža dalis jaunų žmonių siekia gyventi sveikai, vartoti ne tik saugų bet ir pilnavertį maistą, todėl AB „Maistas“ reikėtų investuoti į sveikesnius produktų priedus, galbūt išleisti mėsos gaminių liniją, kurios žaliavos būtų pagamintos tik iš smulkių ūkininkų (kurie augindami galvijus ar kiaules nenaudoja cheminių augimo preparatų ir pan.). Tokia gaminių linija pritrauktų aukštesnes pajamas gaunančius vartotojus, kuriems aktualūs sveiki ir natūralūs maisto produktai.

Problema ta, kad šiuo metu mažėja smulkiųjų ūkininkų ir žaliavų kainos gali labai išaugti, kas lemtų aukštą galutinio produkto kainą. Tačiau, už sąlyginai aukštą kainą, vartotojai gautų aukštos kokybės (vertės) produktą ir tai reiktų akcentuoti didinant lojalumą prekės ženklui.

Įmonė nėra sukonzentravusį dėmesį į konkretų klientą, tikslinę grupę, geografines rinkas ir t.t., iš esmės produkcijos potencialūs vartotojais gali būti visi perkamąją galią turintys asmenys. Kadangi nėra koncentruojamas dėmesys į konkretų rinkos segmentą įmonė praranda sąnaudų mažinimo pranašumą. Analizė rodo, jog ir nėra didesnės prasmės tokiai koncentracijai vykdyti, nes rinka pasižymi daugiau universalių, negu išskirtinių savybių ir verčių rinkiniu. Todėl tikslinė produkcijos diferenciacijos strategija sunkiai pritaikoma arba gali būti pritaikoma tik mažiems specifiniams segmentams. Tačiau tai didintų marketingo kaštus, kurie, dėl ribotų pardavimo apimčių, vargu ar atsipirktų. Taipogi, aukštų maržų ir monopolinių kainų strategijos šioje rinkoje visiškai nepritaikomos dėl didelės konkurencijos rinkoje, ribotų produkto diferencijavimo galimybių ir veiksmų, galinčiu suteikti išskirtinį ir tvarų konkurencinį pranašumą.

Vadinasi, perspektyviausia verslo strateginė alternatyva yra hibridinė strategija, grindžiama padidintos suvokiamos vertės vartotojui teikimas už sąlyginai neaukštą kainą. Tai būdinga tiek Lietuvos, tiek ir Vakarų Europos rinkoms. Be abejo, Vakarų rinkose produkto diferenciacijos laipsnis turės būti aukštesnis.

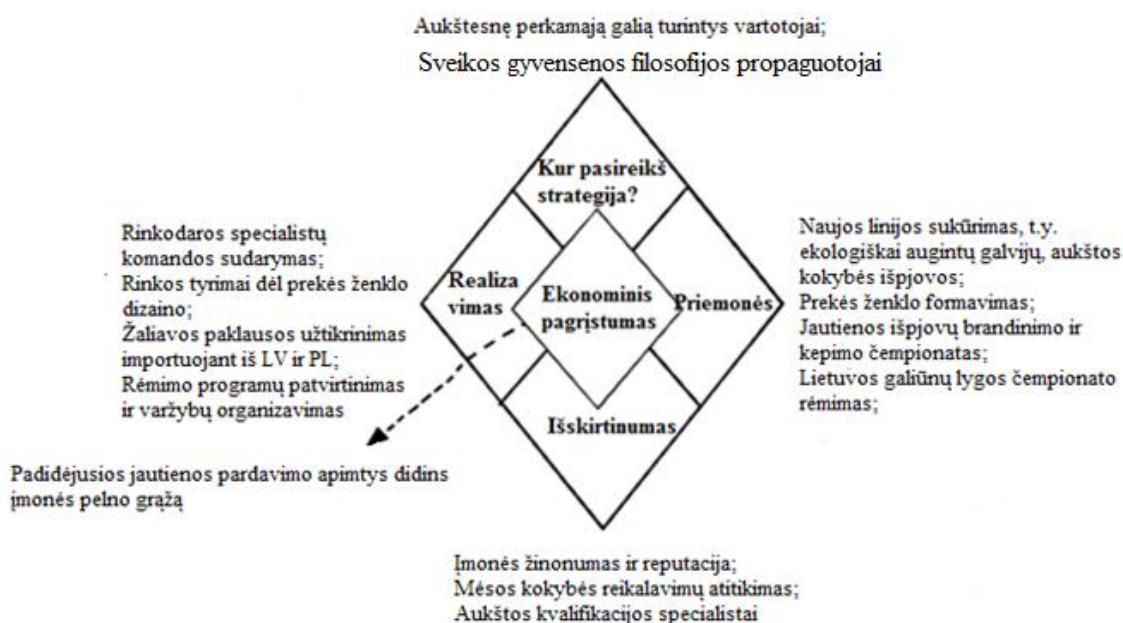
### **5.3 AB „Maistas“ strategijos kūrimas pasitelkiant Hambrick ir Fredrickson modelį**

AB „Maistas“ verslo vystymo strategijai vizualizuoti pasinaudosime jau aptartą Hambrico ir Fredricson modelį. Jį atskirai sumodeliuosime verslo vystymui Lietuvos ir Vakarų Europos rinkose (žr. 14 pav).

**Verslo vystymo strategija Lietuvos rinkoje.** 14 paveiksle pateikta detalesnė aukštos kokybės, ekologiškos jautienos skatinimo strategijos elementų analizė. Pirmiausia įvertinama strategijos realizavimo vieta, kitaip tariant - rinka. Šiuo atveju, nusitaikyta į aukštesnes pajamas gaunančius vartotojus, kurie ne tik sau gali leisti, bet ir ieško ekologiškų, aukštos kokybės jautienos mėsos. Taip pat, šio produkto vartotojai tai sveikos gyvensenos filosofijos propagotojai, žmonės kurie itin rūpinasi savo sveikata bei mitybos įpročiais. Tokie žmonės paprastai nevalgo kiaulienos ir renkasi jos pakaitalus. Jautiena tam tikra prasme gali būti suvokiama kaip tam tikras pakaitalas, nors ir naudojamas šios kategorijos vartotojų ribotai.

Pagrindinė priemonė įgyvendinant strateginį tikslą yra rinkodara. Pirmiausia, ekologiškos jautienos linijai turėtų būti sukurtas specialus prekės ženklas, kad vartotojai lengvai galėtų atskirti produkciją nuo kitų neekologiškų jautienos produktų. Sekančiomis priemonėmis siekiama

padidinti šios rūšies jautienos mėsos vartojimą ir atpažįstamumą. Tai reiškia, kad galėtų būti organizuojamas ekologiškos jautienos brandinimo ir kepimo varžytuvės. Kadangi įmonė veikia Kėdainių rajone, puiki proga būtų rengti Kėdainių miesto šventę, kuomet didelė dalis žiūrovų turėtų galimybę įsigyti ar sudalyvauti jautienos kepimo čempionate. Toks visuomeninis dėmesys, turėtų teigiamai skatinti rinką vartoti daugiau kokybiškos jautienos produkcijos. Dar viena vartojimo skatinimo priemonė – tai Lietuvos galiūnų čempionato rėmimas. Šios šakos sportininkai dažnai valgo jautieną, o tai galėtų tapti puikiu reklaminiu veidu. Taigi, remiant sportininkus, būtų galima sutapatinti AB „Maistas“ siūlomas ekologiškas jautienos mėsą ir sportininkų rezultatus.



#### 14pav. AB „Maistas“ aukštos kokybės jautienos skatinimo strategijos elementai (sudaryta autoriaus)

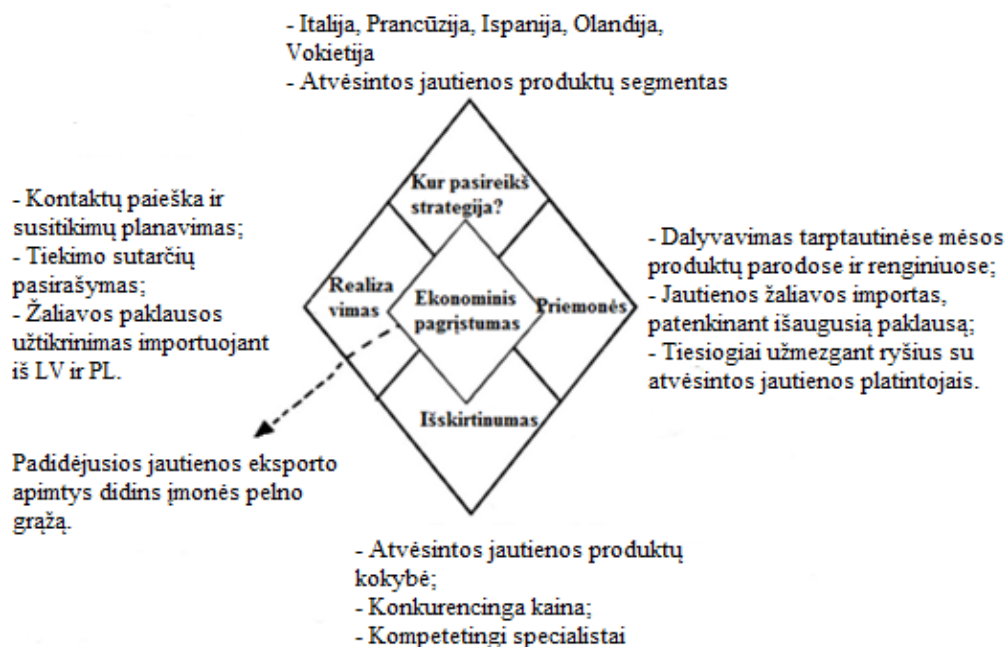
Įvardintų priemonių pagalba būtų skatinamas ekologiškos jautienos vartojimas. AB „Maistas“ siekdamas šios verslo vystymo strategijos sugebėtų pasinaudoti savo reputacija, aukštos kokybės standartus atitinkančios įmonės veidu, bei talentingais specialistais, kurie sugebėtų ne tik surengti grandiozinį kepsnių kepimo čempionatą, bet ir sukurtų aukštos vertės prekinį ženklą.

Strateginės krypties realizavimas susideda iš 4 etapų. Pirmiausia suformuluojama kompetentinga rinkodaros specialistų komanda, kuri atsakinga už prekės ženklo dizainą, kepsnių kepimo čempionatą ir kitų priemonių įgyvendinimą. Ši komanda privalo atlikti rinkos tyrimus, kurie leistų nustatyti vartotojų lūkesčius bei poreikius, pagal kuriuos turėtų būti formuojamas prekės ženklas, ekologiškos jautienos savybės ir įpakavimo subtilybės. Tuo tarpu, įmonės vadybininkai ieškantys žaliavų, turėtų užtikrinti (pasirašyti naujas sutartis su ekologiškų mėsinių



galvijų augintojais) ekologiškos žaliavos tiekimą įmonėje. Paskutiniame etape, atliekami renginių organizavimo ir rėmimo veiksmai, sudaromos sutartys su reklamos kompanijomis, dainininkais, kitais prekybininkais, inventoriaus tiekėjais ir t.t.

### Verslo vystymo strategija eksporto rinkose.



15 pav. AB „Maistas“ eksporto didinimo į vakarų ES valstybes strategijos elementai (sudaryta autoriaus)

15 paveiksle vaizduojamas modelis, pagal kurį smulkiau detalizuojama pasirinkta strateginė kryptis. Pirmiausia analizuojama strategijos veikimo vieta, t.y. į ką strategija yra nusitaikiusi. Šiuo atveju, AB „Maistas“ didintų atvėsintos jautienos (t.y. įvairių jautienos mėsos išpjovų) eksportą į vakarų ES šalis. Planuojama didinti eksportą į valstybes, su kuriomis dirbama ir šiuo metu, t.y. Italiją, Ispaniją, Olandiją, Vokietiją. Šių šalių gyventojų perkamoji galia yra žymiai didesnė lyginant su Lietuvos gyventojais, todėl dėl aukštesnių mėsos kainų, tikimasi gauti daugiau pajamų.

Kita strategijos dalis – tai priemonės, kuriomis bus pasiekti strateginiai tikslai. Tai įvairūs susitikimai su potencialiais atvėsintos jautienos produktų platintojais ir pardavėjais. Tokių ryšių užmezgimas galimas dalyvaujant įvairiose tarptautinėse mėsos produktų mugėse ir renginiuose. Taip pat, kompetetinga AB „Maistas“ užsienio rinkų pardavimų vadovų komanda, geba tiesiogiai ieškoti naujų pardavimų kanalų ir užmezgti naujus ryšius.

AB „Maistas“ strateginio tikslo siekimui panaudotų savo stipriąsias savybes, tokias kaip atvėsintos jautienos produktų kokybę, sugebėtų užtikrinti konkurencingą kainą bei įmonėje dirbantys specialistai palaikytų teigiamus santykius su platintojais. Kitaip tariant, įmonės gamybinė bazė atitinka ES valstybių maisto saugos reikalavimus, todėl jautienos produktai būtų

aukščiausios kokybės. Šiuo metu, padidėjus paklausai, AB „Maistas“ importuoja galvijus iš Latvijos ir Lenkijos. Turint žaliavos importo kontaktus ir patirties, būtų galima padidinti kiekius ir tokiu būdu užpildyti padidėjusią paklausą. Kompetentingi specialistai tai išskirtinė AB „Maistas“ kompetencija, kurios dėka įmonė užima lyderiaujančias pozicijas Lietuvos rinkoje. Specialistų komanda pajėgi įgyvendinti strateginį tikslą.

Strategijos realizavimo etapai gana paprasti ir susideda iš 3 stadijų. Pirmiausia, specialistų komanda turi užmegzti ryšius su atvėsintos jautienos platintojais. Suderinus sąlygas, dėl kiekių, kainos ir kitų aplinkybių, pasirašomos sutartys. Pasirašius sutartis, būtina užtikrinti žaliavos kiekius, kuomet taipgi ieškomi nauji importo kanalai arba naudojamosi esamais galvijų importo kanalais.

Šio verslo vystymo strategijos krypties įgyvendinimas padidintų atvėsintos jautienos mėsos eksporto apimtį į vakarų ES valstybes ir dėl to, turėtų išaugti įmonės pelningumas.

## **5.4 Kritinių sėkmės veiksnių, lemiančių strateginių tikslų pasiekimą, numatymas**

### **Verslo vystymo strategija Lietuvos rinkoje.**

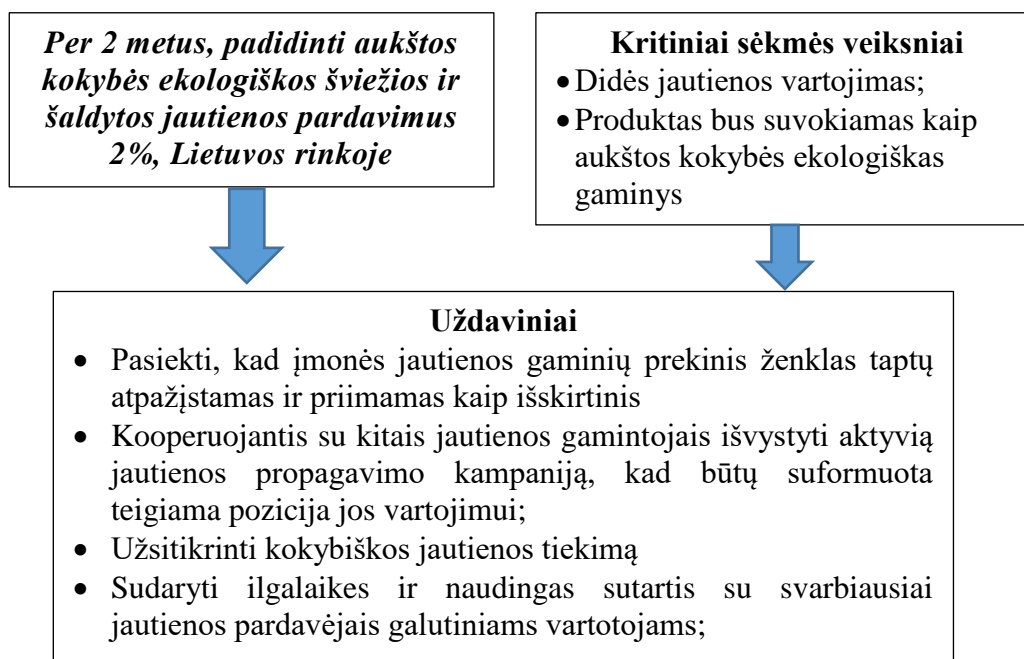
Atliktos analizės rezultatai atskleidė, kad Lietuvoje, suvartojamos mėsos kiekiai nuosekliai auga. Lygiagrečiai auga ir vartotojų perkamoji gali. Šios dvi prielaidos leidžia susiformuoti naujai AB „Maistas“ verslo vystymo kryptims, kurios tikslas: *per 2 metus, padidinti aukštos kokybės ekologiškos šviežios ir šaldytos jautienos pardavimus 2%, Lietuvos rinkoje.*

16 paveiksle pateikti, šio verslo vystymo strategijos uždaviniai ir kritiniai sėkmės veiksniai. Vienas iš strateginių uždavinių tai pasiekti, kad įmonės jautienos gaminių prekinis ženklas taptų atpažįstamas ir priimamas kaip išskirtinis. Kadangi, šiuo metu rinkoje nėra atskirų prekės ženklų šaldytai ar šviežiai ekologiškai jautienos mėsai, tai tokia iniciatyva leistų išsiskirti iš kitų gaminių. Aukštos kokybės jautienos mėsa pritrauktų tam tikrą vartotojų segmentą, kuris būtų po truputį skatinimas tapti lojaliu pirkėju.

Dar viena verslo vystymo strateginė užduotis tai efektyvios rinkodaros strategijos realizavimas. Kooperuojantis sus kitais jautienos gamintojais, suformuoti teigiamą visuomenės poziciją dėl ekologiškos jautienos vartojimo. Į rinkodaros strategiją įeina ne tik prekės ženklo kūrimas, tačiau ir įvairių priemonių panaudojimas ir įgyvendinimas vardan išsikelto tikslo. Pavyzdžiui, viena iš priemonių galėtų būti kasmetinės brandintos mėsos kepimo varžybų organizavimas. Šiuo atveju, įmonė galėtų organizuoti kepsnių kepimo varžybas, kurių metu būtų naudota AB „Maistas“ ekologiška jautiena.

Trečias strategijos įgyvendinimo uždavinys tai užsitikrinti kokybiškos jautienos tiekimą. Šis uždavinys itin svarbus, kadangi esant sudėtingai situacijai vidaus žaliavų rinkoje, tikslinga užtikrinti ekologiškai augintų mėsinių galvijų žaliavos tiekimą iš kaimyninių valstybių.

Taip pat, ne ką mažiau svarbus ilgalaikių ir naudingų sutarčių sudarymas su svarbiausiais pardavėjais galutiniams vartotojams. Šiuo uždaviniu užtikrinami ekologiškos jautienos gaminių pardavimo kanalai.



**16 pav. Kritiniai sėkmės veiksniai, didinant ekologiškos jautienos mėsos vartojimą (sudaryta autoriaus)**

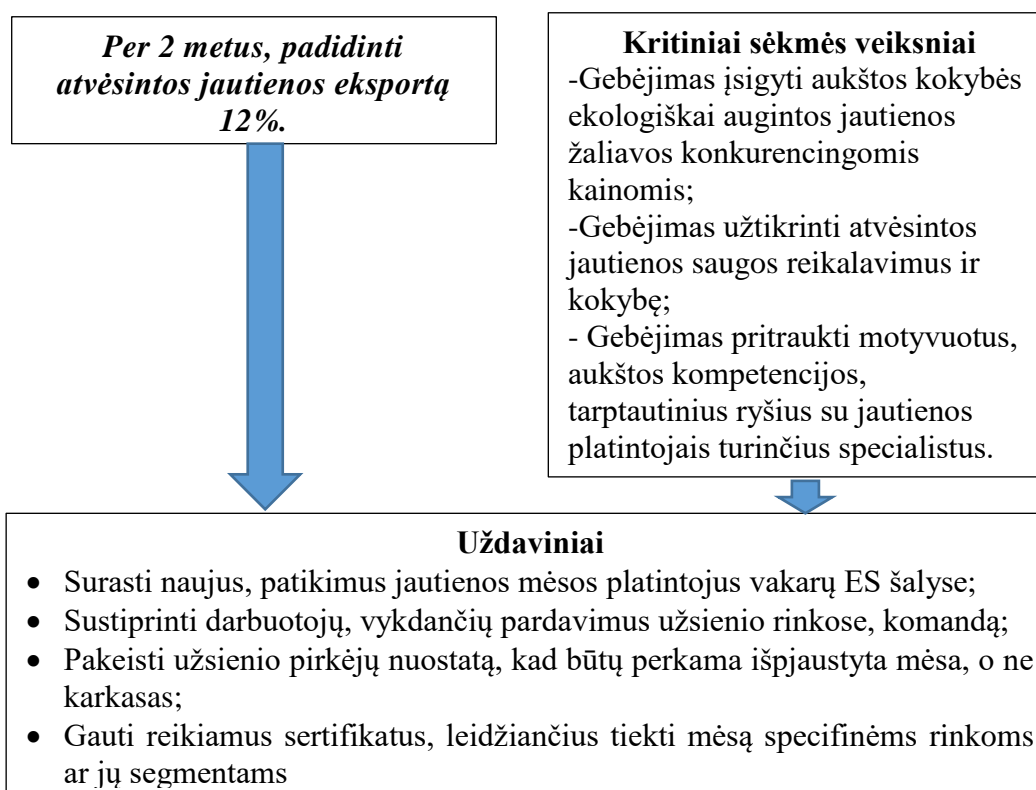
Uždaviniams įvykdyti reikalingi du kritiniai sėkmės veiksniai. Vienas iš veiksmų, tai ekologiškos jautienos vartojimo didėjimas. Labai svarbu, kad vartotojai pakeistų savo mėsos vartojimo įpročius, ir pradėtų daugiau vartoti liesesnės ir ekologiškos mėsos (t.y. jautienos). Tuo pat metu, vartotojai turi suvokti produkto vertę ir naudą, kurią gauna vartotodami ekologiškai augintą jautieną.

**Verslo vystymo strategija eksporto rinkose.** Analizės metu nustatyta, kad AB „Maistas“ eksportuoja apie 60% visos jautienos mėsos, ir didžiąją dalį sudaro šaldyti jautienos karkasai, daug mažesnę eksporto dalį sudaro atvėsintos mėsos eksportas (įvairios jautienos dalys). Atvėsintos jautienos mėsa parduodama dalimis, pavyzdžiui nugarinė, išpjova, kumpinės dalys ir t.t., o tai reiškia, kad už atskiras mėsos dalis mokama žymiai brangiau negu už visą jautienos karkasą. Atskiros jautienos dalys turi didelę kulinarinę reikšmę, todėl šios kategorijos mėsa yra brangesnė.

2017 metais kilus skandalui dėl braziliškos mėsos kokybės, buvo uždraustas tokios jautienos importas į ES šalis. Braziliška jautiena, dėl konkurencingos kainos, buvo pakankamai

populiari vakarų ES valstybėse. Uždraudus importą iš šios šalies, atsivėrė puiki galimybė AB „Maistas“ užimti bent dalį brazilškos atvėsintos jautienos rinkos tokiose valstybėse kaip: Italija, Ispanija, Prancūzija, Vokietija ir Italija. Apibendrinant, būtų galima teigti, kad AB „Maistas“ verslo vystymo strateginis tikslas: ***per 2 metus, padidinti atvėsintos jautienos eksportą 12 %***.

Išsikeltas strateginis tikslas leidžia išnaudoti išskirtines įmonės kompetencijas tokias kaip: maisto kokybės užtikrinimas (know-how verslo modelis), bei kompetentingus specialistus (kurie ir dabar dirba su užsienio rinkomis). Kadangi įmonė turi pajėgią gamybinę bazę, todėl nekiltų problemų apimčių padidėjimui. Siekiant AB „Maistas“ įgyvendinti šį strateginį tikslą, tikslinga nustatyti kritinius sėkmės veiksnius, šiam strateginiam tikslui pasiekti (žr. 14 pav.).



**17 pav. Kritiniai sėkmės veiksniai, didinant jautienos eksporto apimtį (sudaryta autoriaus)**

17 paveiksle vaizduojama, verslo vystymo strateginės krypties kritiniai sėkmės veiksniai. Pirmiausia, siekiant išsikeltą strateginio tikslo nustatomi strateginiai uždaviniai. Šie uždaviniai tiesiogiai susiję su naujų ir esamų jautienos mėsos platintojų santykių užmezgimu ir stiprinimu. Uždavinys gali būti pasiektas dalyvaujant įvairiose tarptautinėse mėsos mugėse, ambasadų rengiamuose renginiuose, arba tiesiogiai kontaktuojant su prekybos taškais. Labai svarbu, atitikti užsienio valstybių atvėsintos jautienos kokybės reikalavimus ir standartais. Todėl, būtina produkciją paruošti, pagal iš anksto nustatytus užsienio platintojų reikalavimus bei tos valstybės teisės aktus. Taip pat, siekiant padidinti jautienos eksportą, būtina sąlyga, sustiprinti pardavimų vadovų gretas. Šiuo metu dirba 3 užsienio rinkų vadovai, kuriems padeda 1 asistentas. Didėjant eksporto kiekiams, reikalingi papildomi specialistai, kurie tiesiogiai prisidėtų prie strateginio tikslo įgyvendinimo.

Įgyvendinant šiuos strateginius uždavinius išskiriami trys pagrindiniai sėkmės kriterijai:

- Gebėjimas įsigyti jautienos žaliavos konkurencingomis kainomis. Padidėjus atvėsintos jautienos paklausai, būtina sąlyga užtikrinti jautienos žaliavos srautus. Tai žinoma, reikėtų padaryti konkurencingomis kainomis. Lietuvoje mažėjant galvijų prieaugliui, reikia ieškoti naujų rinkų iš kurių būtų galima importuoti jaučius;
- Gebėjimas užtikrinti atvėsintos jautienos saugos reikalavimus ir kokybę. Šis kritinis sėkmės veiksnys yra viena iš išskirtinių įmonės kompetencijų. AB „Maistas“ turi įsidiegusi naujausias technologijas, kurios užtikrina ir atitinka tarptautinius maisto saugos ir kokybės standartus ir reikalavimus.
- Gebėjimas pritraukti kompetentingus specialistus. Ši sąlyga labai svarbi, kadangi nuo motyvuoto specialisto priklauso bendras įmonės strateginio tikslo įgyvendinimas. Kitaip tariant, pardavimų specialistai užtikrina pardavimus ir daugiausiai nuo jų darbo rezultato priklauso galutiniai jautienos eksporto kiekiai.

Suformuluoti kritinių sėkmės veiksnių modeliai atskleidė pagrindinius veiksnys, kurie padėtų įgyvendinti užsibrėžtas strategines verslo vystymo kryptis. Gebėjimas pritraukti profesionalius marketingo specialistus, palaikyti tvirtus ir naudingus santykius su tiekėjais ir pritraukti naujus vartotojus leistų kompanijai įgyti konkurencinį pranašumą bei sąlygotų geresnius veiklos rezultatus.

## IŠVADOS

1. *Atlikta tendencijų mėsos pramonėje, o taip pat AB „Maistas“ veiklos analizė leido išskirti tokius pagrindinius iššūkius verslui:*

- *žaliavų tiekėjų spaudimas;*
- *didelė konkurencija tarp tiesioginių konkurentų,*
- *kvalifikuotų darbuotojų trūkumas*
- *kiaulienos eksporto draudimas dėl afrikinio kiaulių maro proveržio.*

Lietuvos žaliavų rinka mažėja, nes kiekvienais metais, Lietuvoje, užauginama vis mažiau galvijų ir kiaulių. Nors lietuviškos mėsos paklausa auga, tačiau kritusios gyvulių supirkimo kainos ir didėjančios ūkininkavimo išlaidos verčia Lietuvos ūkininkus mažinti gamybos apimtį arba ieškoti eksporto rinkų. Todėl, didžioji dalis Lietuvoje užaugintų kiaulių ir galvijų tiesiog eksportuojama į užsienį. Eksportavus dalį gyvūnų, vietinėje rinkoje pradeda trūkti žaliavos, dėl kurios auga konkurencija tarp visų mėsos perdirbimo įmonių. Kitas reikšmingas iššūkis tiesiogiai susijęs su konkurentais. AB „Maistas“ patiria didžiulį spaudimą iš konkurentų, nes parduodant produktus tenka konkuruoti ne tik su Lietuvos gamintojais, bet ir su užsienio gamintojais. Kadangi šviežios ir šaldytos mėsos produktai neturi išskirtinumo, konkuruojama kainos ir kokybės aspektais. Dar vienas strateginis iššūkis susijęs su Lietuvos darbo rinka, kurioje jaučiamas kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas. Darbo užmokestis, lyginant su Lietuvos lygiu, konkurencingas, tačiau laisva Europos rinka geriausius jaunos specialistus lengvai persivalioja pas save nes gali mokėti 1,5 karto daugiau. Nuo 2014 metų kiaulienos eksportas yra draudžiamas dėl afrikinio kiaulių maro proveržio Lietuvoje. Visa kiaulienos produkcija tiekama tik vietinėje rinkoje, kas sudaro didelę konkurenciją tarp mėsos perdirbimo įmonių.

2. *Įmonės verslo vystymo potencialui įvertinti tikslinga taikyti kombinuotą tyrimo metodologiją, apimančią PEST, SWOT, VRIO, Porterio penkių konkurencinių jėgų metodus.*

PEST analizė leido atskleisti pagrindines tendencijas ir verslo varomąsias jėgas, kurių daugelis yra neigiamos, mažinančios rinkos patrauklumą. Svarbiausios jų yra Rusijos rinkos užsidarymas ir afrikinis kiaulių maras. Taip pat neigiamai rinką veikia didėjantis pirkėjų srautas pirkti mėsą Lenkijoje ir didėjantis akcentas į sveiką mitybą. Pozityviai rinką veikia augančios žmonių pajamos.

3. *AB „Maistas“ turi visą eilę privalumų prieš konkurentus, tačiau tie privalumai nėra išskirtiniai ir negali tiesiogiai būti išskirtinio pranašumo šaltiniais.*

SWOT ir VRIO metodai leido atskleisti, jog įmonė neturi strategiškai svarbių pranašumų, lyginant su pagrindiniais konkurentais, nors bendras konkurencinis statusas rinkoje yra stiprus, kai kuriais aspektais užimamos lyderio pozicijos. Analizė išryškino stipriuosius įmonės bruožus: aukštą technologijų pritaikymo lygį, kompetentingus specialistus, efektyvią produktų kokybės kontrolę (įvertintą įvairiais tarptautiniais kokybės sertifikatais). Visa tai leidžia lanksčiai reaguoti į vartotojų poreikius, užtikrinti pelningumą. Įmonės silpnosios pusės yra didelės gamybos išlaidos ir pirkimo galių svertų nebuvimas (nei žaliavų, nei pardavimų rinkose). AB „Maistas“ esminės kompetencijos yra gebėjimas tiekti aukštos kokybės šviežią ir šaldytą mėsą, o tai užtikrina kompetentingi darbuotojai ir šiuolaikinė gamybos technologija.

*4. Pagrindinės verslo vystymo galimybės AB „Maistas“ yra pasinaudojant didėjančiomis gyventojų pajamomis didinti pardavimus bei siūlyti rinkai aukštesnės kokybės, išskirtinius produktus.*

Kita galimybių grupė yra, pasinaudojant situacija tarptautinėse rinkose, įsitvirtinti pelningesnėse ir politiniu bei ekonominiu aspektu stabilesnėse vakarų šalių rinkose. Jau dabar dėl aukštos kokybės mėsos ir konkurencingos kainos, AB „Maistas“ sėkmingai eksportuoja savo produkciją į vakarų Europą, JAV, Japoniją ir kitas valstybes. Atlikta analizė rodo, jog yra realios galimybės plėsti eksporto apimtis.

*5. Pagrindinės grėsmės įmonės verslui yra susiję su trimis veiksniais: žaliavos kainų brangimu ir su tuo susijusiu pardavėjų derybinės jėgos didėjimu, konkurentų veiksmais lemsiančiais kainų karą ir su pirkėjų vartojimo ypatumų kaita, didėjant dėmesiui sveikai mitybai, atsisakant mėsos gaminių.*

Kaip didžiausios grėsmės įvardintos padidėjęs žaliavos tiekėjų derybinis spaudimas, paukštienos populiarumo padidėjimas (pakaitalas), bei vartotojų įpročių pasikeitimai.

*6. Verslo vystymo analizė patvirtino, jog verslo plėtra turėtų būti vykdoma dviem kryptimis – Lietuvos ir užsienio rinkas, kurioms reikalinga skirtinga veiklos strategija.*

Lietuvos rinkai vystymo tikslams realizuoti svarbu skatinti aukštos kokybės jautienos mėsos vartojimą visuomenėje. To padaryti viena įmonė nėra pajėgi, todėl reikia bendrų visų ar bent pagrindinių gamintojų pastangų. Augant gyventojų pajamoms ir mėsos vartojimui, svarbu pateikti aukštos kokybės jautienos išpjovas, kurios būtų paruoštos iš ekologiškai augintų galvijų žaliavos. Šiai strateginiai kryptiniai įgyvendinti labai svarbus yra gebėjimas organizuoti efektyvias ir novatoriškas rinkodaros kampanijas, o taip pat užtikrinti ekologiškai augintų mėsinių galvijų žaliavos tiekimą. Čia vėlgi reikalingos bendros pastangos su gyvulių augintojais.

Kita verslo vystymo strateginė kryptis nukreipta į užsienio rinkas. Uždraudus jautienos importą iš Brazilijos, atsivėrė puiki galimybė AB „Maistas“ užimti bent dalį braziliškos atvėsintos jautienos rinkos dalį tokiose valstybėse kaip: Italija, Ispanija, Prancūzija, Vokietija ir Italija. Šiai galimybei įgyvendinti itin svarbu surasti naujų pardavimų kanalų ES valstybėse, sugebėti įsigyti jautienos žaliavos konkurencingomis kainomis, bei gebėti užtikrinti atvėsintos jautienos saugos reikalavimus ir kokybę.



## LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Agarwal R., Grassl W., Pahl J., (2012). Meta-SWOT introducing a new strategic planning tool, *Journal of Business Strategy*, Vol. 33 Iss 2 pp. 12 - 21
- Amoli S.J., Aghashahi F., (2016) An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230 ( 2016 ) 447 – 454
- Andersen, J. (2011), “Strategic resources and firm performance”, *Management Decision*, Vol. 49 No. 1, pp. 87-98
- Barros I., Hernangomez J., Martin-Cruz N. (2016). A theoretical model of strategic management of family firms. A dynamic capabilities approach. *Journal of Family Business Strategy* 7, 149-159.
- Bosas.A (2002) Šiuolaikinės strateginio valdymo problemos: socialinių ekonominių bei technologinių pokyčių įvertinimas. “Tiltai” priedas Nr. 10, psl. 12-24, Klaipėdos universiteto leidykla.
- Bottero M.; Ferretti V. (2010), "Integrating the analytic network process (ANP) and the driving force-pressure-state-impact- responses (DPSIR) model for the sustainability assessment of territorial transformations", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 21 Iss 5 pp. 618 - 644
- Dandira M., (2012), "Strategy in crisis: knowledge vacuum in practitioners", *Business Strategy Series*, Vol. 13 Iss 3 pp. 128 – 135
- Dobni C.B., Klassen M., Sands D. (2016). Getting to clarity: new ways to think about strategy. *Journal of Business strategy*, Vol. 37 Iss 5 pp. 12 – 21.
- FAO Agricultural Outlook 2015-2024 (2017). [žiūrėta 2017 03 25] Prieiga per internetą: <<http://www.fao.org/3/a-i4738e.pdf>>.
- Ghezzi A., (2014), The dark side of business models the risks of strategizing through business models alone , *Strategic Direction*, Vol. 30 Iss 6 pp. 1 - 4
- Gilgeous V.; Parveen K. (2001), "Core competency requirements for manufacturing effectiveness", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 12 Iss 3 pp. 217 – 227
- Grunert K.G., et.al. (1992). *The concept of key success factors: theory and method*. [žiūrėta 2017 03 25] Prieiga per internetą: <http://pure.au.dk/ws/files/32299581/wp04.pdf>
- Fleisher C.S., ir Bensoussan B.E. (2015) *Business and competitive analysis. Effective Application of New and Classic Methods*. Second Edition. ISBN 10:0-13-308640-2
- Frederiksen L.; Bean M.; Nance H. (2012) PEST and SWOT analysis of international interlibrary loan. *Global Resource Sharing, 2012, Pages 35-59*

- Hambrick, D.C.; Frederickson, J.W. (2000), "Are you sure you have a strategy?", *Academy of Management Executive*, Vol. 15 No. 4, pp. 48-59.
- Harrison J.P. (2010) *Essentials of Strategic Planning in Healthcare*. Health administration press. [žiūrėta 2017 03 25] Prieiga per internetą: [https://www.ache.org/pdf/secure/gifts/Harrison\\_Chapter5.pdf](https://www.ache.org/pdf/secure/gifts/Harrison_Chapter5.pdf)
- Hua Ling C.L., et. al. (2012) "A fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities", *Management Decision*, Vol. 50 Iss 8 pp. 1396 – 1411
- Jucevičius R. (1998) *Strateginis organizacijos vystymas*. — Kaunas.
- Jucevičius R. (1997) *Strateginis organizacijų valdymas*. Monografija. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 330 p.
- Jucevičius O. (2013). *VRIO framework*. [žiūrėta 2017 03 25] Prieiga per internetą: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html>
- Knott P.J., (2015)," Does VRIO help managers evaluate a firm's resources? ", *Management Decision*, Vol. 53 Iss 8 pp. 1806 – 1822
- Kwame J.; Ofori-Kuragu B.; Badu B.E. (2016)," Critical success factors for Ghanaian contractors ", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 23 Iss 4 pp. 843 - 865
- Lietuvos statistikos departamentas (2017) *Oficialioji statistika*. [žiūrėta 2017 03 25] Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/>
- Lietuvos bankas (2017). *Makroekonominės prognozės*. [žiūrėta 2017 03 25] Prieiga per internetą: [https://www.lb.lt/makroekonominės\\_prognozės](https://www.lb.lt/makroekonominės_prognozės)
- LR finansų ministerija (2016). *Ekonominės raidos scenarijus 2016 – 2019 metams*. [žiūrėta 2017 03 25] Prieiga per internetą: [https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/LT\\_ver/Aktual%C5%ABs\\_valstyb%C4%97s\\_finans%C5%B3\\_duomenys/ERS\\_aprasymas\\_2016-03-18\\_paskelbtas\(1\).pdf](https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/LT_ver/Aktual%C5%ABs_valstyb%C4%97s_finans%C5%B3_duomenys/ERS_aprasymas_2016-03-18_paskelbtas(1).pdf)
- LR žemės ūkio ministerija (2017) *Bendra informacija apie Lietuvos mėsos sektorių*. [žiūrėta 2017 03 25] Prieiga per internetą: <https://zum.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/zemes-ir-maisto-ukis/maisto-pramone/mesos-pramone/bendra-informacija-apie-lietuvos-mesos-sektoriu>
- Lindhard S.; Larsen K. (2016)," Identifying the key process factors affecting project performance ", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 23 Iss 5 pp. 657 – 673
- MacIntosh R.; Beech N., (2011), Strategy, strategists and fantasy a dialogic constructionist perspective, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 24 Iss 1 pp. 15 - 37
- Makštutis A. (2011) *Strateginio valdymo principai*. Monografija, Klaipėda.
- Melininkas B.; Smaliukienė R. (2007) *Strateginis valdymas*. Mokojoji knyga.

- Ole F.,J.; Holmgren J.; Eskildsen K. (2016),"A strategy model – better performance through improved strategy work ", *Journal of Modelling in Management*, Vol. 11 Iss 3 pp. 742 – 762
- Omran, A., Abdulabagei, A.M. and Gebril, A.O. (2012), "An evaluation of the critical success factors for construction projects in Libya", *Journal of Economic Behaviour*, Vol.2,pp.17-25.
- Panagiotou G. (2003) Bringing SWOT into focus. *Business Strategy Review*. 14(2): 8-10
- Pehrsson A., (2007),"The "Strategic States Model": strategies for business growth", *Business Strategy Series*, Vol. 8 Iss 1 pp. 58 – 63
- Porter, M. E. (2008) *On Competition*. // Boston, MA : Harvard Business School Pub. ISBN 978-1-4221-2696
- Ram J.; Corkindale D. (2014)," How "critical" are the critical success factors (CSFs)? Examining the role of CSFs for ERP ", *Business Process Management Journal*, Vol. 20 Iss 1 pp. 151 - 174
- Reeves, M.; Love, C.; Tillmanns, P. (2012), "Your strategy needs a strategy", *Harvard Business Review*, September
- SEB banko apžvalga. (2017) *Lietuvos makroekonomikos apžvalga*. [žiūrėta 2017 03 25] Prieiga per internetą: [https://www.seb.lt/sites/default/files/web/document/lietuvos\\_makroekonomikos\\_apzvalga/lma\\_64.pdf](https://www.seb.lt/sites/default/files/web/document/lietuvos_makroekonomikos_apzvalga/lma_64.pdf)
- Thompson, A.A.; Strickland, A.J. (2003), *Strategy Formulation and Implementation: Tasks of the General Manager*, Business Publications, Boston, MA
- Valentin E.K. (2001) SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 9(2): 54-68
- Versli Lietuva (2017) *Pagrindinių mokesčių tarifai*. [žiūrėta 2017 03 25] Prieiga per internetą: < <http://www.versli Lietuva.lt/lt/pagrindiniu-mokesciu-tarifai> >
- Verslo žinios. (2016). *Restruktūrizacijos karuselėje – keturios mėsinių bendrovės*. [žiūrėta 2017 03 25] Prieiga per internetą: <http://vz.lt/sectoriai/agroverslas/maisto-pramone/2016/08/24/restrukturizacijos-karuseleje--keturios-mesininku-bendroves#ixzz4IMZGcfAw>
- Wanga Y.; Lob H.; Yang Y. (2004) The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China. *J. Eng. Technol. Manage.* 21 249–280