

Strateginio valdymo mechanizmo vaidmuo didinant konkurencumą

Antanas Bosas

Valdybos narys

Vakarų Lietuvos pramonės ir finansų korporacija

Danės g. 15, LT–5800 Klaipėda

Tel.: (8 26) 31 05 34; 31 05 36. Faksas (8 26) 31 05 35

El. paštas: vlpfk@klaipeda.omnitel.net

Straipsnyje nagrinėjamos strateginio valdymo metodų taikymo korporacijoje problemos. Plačiau aptariami teigiamų sinerginių efektų susidarymo šaltiniai, bendradarbiavimo logikos nauda konkurencinumui didinti, analizuojami šių mechanizmų veikimo pavyzdžiai iš valdymo praktikos, pateikiamos sinerginio efekto siekimo korporacijoje ir suderintos krovinių gabenimo per Klaipėdos uostą strategijos formulavimo koncepcijos.

Strateginio valdymo praktika Lietuvoje žengia pirmuosius žingsnius, todėl natūraliai kyla daug teorinių teiginių realizavimo konkrečioje verslo aplinkoje problemų. Labai trūksta valdymo patirties apibendrinimų, kuriuose akcentuojami strateginiai aspektai, visiškai neaišku, ar mėginami praktiškai įgyvendinti atskiri strateginio valdymo teoriniai teiginiai pasiteisina Lietuvos sąlygomis. Teoriniu požiūriu aktualu patikrinti strateginio valdymo metodų universalumą ir pagrįstumą, o praktiniu – išryškinti prielaidas ir sąlygas, kuriomis taikyti šiuos metodus tampa būtinumu ir visiškai pasiteisina. Šios problemos ypač aktualios diversifikuotose organizacijose, nes sudėtingomis veiklos sąlygomis tenka spręsti konkurencingumo didinimo klausimus. Nepasinaudojus strateginio valdymo teorijos galimybėmis tokių organizacijų plėtra nereali.

Straipsnio tikslas – parodyti strateginio valdymo teorijos teiginių taikymo korporacijos

valdymo praktikoje patirtį, atskleisti sinerginių efektų ir bendradarbiavimo logikos naudą strateginiams sprendimams siekiant didinti konkurencingumą.

Darbe taikyti tyrimo metodai:

- užsienio ir šalies literatūros valdymo klausimais analizė;
- lyginamieji metodai;
- asmeninė teorinių teiginių taikymo korporacijos valdymo praktikoje ir gautų rezultatų analizė.

Sėkmingą korporacijos veiklą dažniausiai lemia tai, kaip jos tikslai, jų įgyvendinimo strategijos atspindi įtakos grupių interesus ir kiek tie interesai patenkinami, kaip praktiškai taikomi strateginio valdymo mechanizmai. Tai ypač aktualu Lietuvoje, kai rinkos ekonomika žengia pirmuosius žingsnius ir veiklos sąlygos nestabilios, nes dažnai kaitaliojami verslo sąlygas reglamentuojantys įstatymai ir normaty-

vai. Formuluoiant korporacijos tikslus ir strategijas, jų įgyvendinimo programas ir projektus reikia suprasti, kokie mechanizmai sukuria teigiamą ekonominį ir socialinį efektą.

Sinerginio efekto siekis

Naudingų sinerginių efektų siekis būdingas diversifikuotoms organizacijoms. Sinerginiai efektai gali pasireikšti įvairiai derinant veiklos kryptis, atliekant įvairias funkcijas, panaudojant turimus išteklius ir esamus verslo ryšius ir t. t. Bendru atveju sinerginis efektas gali būti ir teigiamas, ir neigiamas. Teigiamas ekonominių sistemų sinergizmas pasireiškia, kai veiklos vektoriai orientuojami viena kryptimi ir jų atstojamoji duoda didesnę naudą, negu tie vektoriai veikdami kiekvienas atskirai. Galimi teigiamo sinerginio efekto susidarymo šaltiniai diversifikuotoje organizacijoje pateikiami 1 lentelėje. Išvardyti sinerginio efekto gavimo šaltiniai savaime jo nesukuria. Nauda priklauso nuo vadovų sugebėjimų, žinių ir veiksmų, sinerginio efekto galimybių panaudojimo.

Panagrinėsime keletą teigiamo sinerginio efekto pavyzdžių iš UAB Vakarų Lietuvos pramonės ir finansų korporacija veiklos praktikos.

Korporacijos statybos organizacijos labai plačiai naudoja UAB „Gargždų mida“ stogų dangas, AB „Klaipėdos mediena“ medžio drožlių plokštes ir klijuotą fanerą. Korporacijoje vyksta normali minėtų įmonių ir statybos organizacijų kooperacija. Tačiau apdailos darbams dabar gaminamos medžio drožlių plokštės ir klijuota fanera netinka. Pagal parengtą projektą reikia palyginti nedidelių investicijų įdiegti plokščių padengimo laminatais arba medžio skiedrų plokščių gamybos technologijas ir organizuoti statybinių detalių, palangių, sienų ir grindų plokščių gamybą. Šiuo atveju

sinerginis efektas akivaizdus, nes korporacijos statybos organizacijos bus aprūpintos puikiais apdailos medžiagomis per kooperacinius ryšius gerokai mažesnėmis kainomis, palyginti su dabar perkamomis tomis pačiomis importinėmis medžiagomis. Juk dabar pagamintos korporacijos įmonėse plokštės eksportuojamos į užsienį, padengiamos laminatais, iš jų daromos baldų ir statybinės detalės ir importuojamos į Lietuvą. Todėl bus išvengta įvairiai korporacijos veiklai naudojamų statybinių medžiagų transportavimo į užsienį ir atgal išlaidų bei prekybos tarpininkų sukuriama vertės padidėjimo. Tai, viena vertus, sumažins statybinių paslaugų savikainą, padidins korporacijos statybos organizacijų galimybes konkuruoti siūlant žemesnę paslaugų kainą, ir, antra vertus, garantuos pajamas statybinių medžiagų ir medienos perdirbėjų įmonėms, reklamuos jų produkciją, atvers apdailintų baldinių detalių realizavimo rinkas.

Labai įdomus gyvenamojo kvartalo Klaipėdoje, buvusio sovietų tankų dalinio teritorijoje, statybos projektas. Korporacijos statybos organizacijos laimėjo šiuo tikslu organizuotą konkursą. Pasiūlytas sprendimas gerokai efektyvesnis dėl sinerginių efektų, kuriuos užtikrina korporacijos galimybės. Šalia statybinės, statybinių medžiagų, medienos apdirbimo kryptį įtraukiama energetikos veiklos kryptis ir korporacijos finansinės galimybės. Projektuojami namai turės didelę šiluminę varžą ir autonomiņį šildymą bei karšto vandens gamybą, naudojant korporacijos tiekiamas dujas. Dėl to labai sumažės namų šildymo ir karšto vandens kainos. Korporacija gyventojams pardavinės šilumą, o ne dujas.

Pagal visu kvartalo komunikacijų nutiesimas ir namų pamatų sumontavimas korporacijos lėšomis sudaro prielaidų būsimiems na-

11 lentelė. Diversifikuotos organizacijos teigiamo sinerginio efekto susidarymo šaltiniai

<i>Susietumas</i>	<i>Sritis</i>	<i>Teigiamos sinergijos šaltinis</i>
Rinka	Bendro marketingo valdymas	Platesnis vartotojų poreikių išaiškinimas
		Palankesni derybų su distributoriais rezultatai
		Mažesnės paskirstymo išlaidos
	Bendro prekės ženklo naudojimas	Stipresnis įvaizdis
		Vartotojui geriau žinomas produktas
	Bendras pardavimas	Lengviau rasti vartotojų
		Mažesnės pardavimo išlaidos
		Papildomų vartotojų poreikių tenkinimas
		Geresnis rinkos aprūpinimas
	Bendras aptarnavimas po pardavimo	Efektyvesnis specialistų panaudojimas
Mažesni paslaugų įkainiai		
Operatyvesnis aptarnavimas		
Bendra reklama	Reklamos formų įvairovė	
	Dalyvavimas parodose	
Produktas ir technologija	Bendras inovacijų valdymas	Platesnė produktų ir technologijų plėtros tendencijų analizė
		Trumpesnis naujų produktų sukūrimo ir įdiegimo laikas
		Platesnės kompetentingų specialistų pritraukimo galimybės
		Palankesni derybų su technologijų tiekėjais rezultatai
		Reikiamų išteklių užtikrinimas
		Personalo rengimas
	Bendras technologinių procesų naudojimas	Mažesni įkainiai dėl geresnio technologinės įrangos panaudojimo
Mažesnis specializuotos technologinės įrangos poreikis		
Veiklos organizavimas	Atskiros įmonės veikla	Priekinė ir atbulinė gamybos integracija
		Pažangių darbo organizavimo formų diegimas
	Įmonių bendradarbiavimas	Kooperacija
		Bendrų paslaugų tarnybų organizavimas
		Bendros veiklos įmonės
		Įmonių jungimasis
		Aljansų kūrimas
	Diversifikacija	Įmonių įsigijimas
		Veiklos restructūrizavimas
Bendras valdymas	Operatyvus valdymas	Veiklos koordinavimas
		Efektyvus išteklių naudojimas
	Strateginis valdymas	Strateginis planavimas
		Bendrojo valdymo potencialo ugdymas
		Strateginių planų įgyvendinimas

mų savininkams išsipirkti jau sumontuotą dalį, o tolesnei statybai naudoti paskolų būsto statyboms lėšas. Tai leis greitai pastatyti visą kvartalą gyvenamųjų namų, atitinkančių šiandienos gyvenimo patogumo ir ekonomiškumo reikalavimus, padės sparčiau spręsti apsirūpinimo būstu programą.

Dar viena kryptis, susijusi su statybotomis ir energetikos kryptimi, – senų gyvenamųjų namų renovacijos projektai. Renovacijos darbus korporacija jau atlieka. Dabar mėginami spręsti autonominio šildymo ir karšto vandens gamybos, naudojant korporacijos tiekiamas dujas, renovuojamuose namuose juridiniai ir norminiai klausimai. Tam trukdo galiojantys juridiniai ir norminiai aktai, o dabartinės šilumos tinklų organizacijos stipriai priešinas šiai naujovei. Korporacijos pardavinėjama šiluma ir karštas vanduo būtų gerokai pigesni. Šiuo atveju korporacijos ir renovuojamų namų gyventojų interesai sutampa. Korporacijai tai būtų normalus verslas, uždirbant pelną iš renovacijos ir šilumos tiekimo, o gyventojai, išleidę lėšas namo renovacijai, jas greičiau atgautų taupydami ne tik dėl sumažėjusių šilumos nuostolių, bet ir dėl mažesnių šilumos tarifų. Toks verslo organizavimas, kai orientuojamasi į kuo aukštesnį vartotojų poreikių patenkinimą, duoda teigiamą ne tik ekonominį, bet ir socialinį efektą.

Sinerginių efektų korporacijoje būtų galima gauti bendrąsias valdymo funkcijas sujungus centriniame aparate. Pavyzdžiui, centralizavus marketingo funkciją ir pradėjus per centriniį padalinį pardavinėti atskirų įmonių produkciją, padidėjo korporacijos įmonių produkcijos realizavimas. Pirmiausia tai pasakytina apie UAB „Gargždų mida“ gaminamų stogo dangų pardavimą.

AB „Klaipėdos mediena“ pradėjo lenktai klijuotų baldinių detalių iš klijuotos faneros ga-

mybą. Trūkstant gamybos plotų, dalies jų gamyba pradėta UAB „Sakuona“ patalpose Plikių miestelyje Klaipėdos rajone. Bet pastebėjus sinerginio efekto galimybę, UAB „Sakuona“ buvo sujungta su AB „Klaipėdos mediena“ ir įgijo cecho statusą. Sutaupyta valdymo ir administravimo išlaidų, sumažėjo formaliosios dokumentacijos.

Kadangi lenktai klijuotų ir kitų baldų detalių gamybos rentabilumas gerokai aukštesnis negu klijuotos faneros, iš kurios jos daromos, AB „Klaipėdos mediena“ nuolat ieško būdų plėsti jų gamybą. UAB „Sakuona“ prijungimas neišsprendė šios problemos. Pastebėta sinerginio efekto galimybė, išsigyjant AB „Rietavo baldai“, kurių dideli gamybos plotai, daug geros technologinės įrangos, tinkančios baldų detalių gamybai. Ši bendrovė bankrutavo ir buvo skolinga AB „Klaipėdos mediena“ ir korporacijai. Taip išspręsta ne tik lenktai klijuotų ir kitų baldinių detalių iš klijuotos faneros gamybos plėtros problema, bet, įdiegus medžio drožlių plokštės laminavimą, bus galima organizuoti apdailos detalių namams gamybą arba plėsti baldų detalių gamybą.

Sinerginio efekto požiūriu galima nagrinėti ir daugelį kitų projektų, kurie realizuoti arba realizuojami korporacijoje. Kaip pavyzdį galima paminėti UAB „Iteralit“ įkūrimą organizuoti alternatyvų dujų tiekimą. Svarbiausiu aspektu reiktų laikyti strateginės informacijos gavimą laiku ir sugebėjimą perimti iniciatyvą į savo rankas, siekiant įvykius pakreipti sau naudinga linkme. Sinerginį efektą organizuojant alternatyvų dujų tiekimą davė verslo ir asmeniniai korporacijos vadovų ryšiai ir bendradarbiavimo logikos naudojimas.

Klaipėdos uostų holdingo idėja, kuri plačiau aprašyta nagrinėjant strateginių aljansų kūrimą, leis panaudoti sinerginius efektus, kurių

ištakos mažai priklauso nuo korporacijos vidaus galimybių. Čia pasireiškia korporacijos vadovybės strateginio mąstymo poveikis ir jau turima strateginių aspektų taikymo valdant korporaciją patirtis. Į pirmą planą patenka sinerginiai efektai, gaunami dėl platesnio strateginio valdymo sistemos taikymo, t. y. siekiant paveikti visas ūkio subjektų ir šalies valdymo struktūras taip, kad būtų maksimuotas krovinų gabenimas per visus Klaipėdos uostus. Maksimalus krovinų srautas sukurs mastų efektą ir duos maksimalią naudą visiems dalyvaujantiems vežant ūkio subjektams, o šalies biudžetas ženkliai pasipildys, nes bus surinkta daugiau mokesčių. Šis projektas gana sudėtingas tuo aspektu, kad valdant šalies ir atskirus ūkio subjektus dar mažai taikomi arba visai netaikomi strateginio valdymo metodai, dominuoja asmeniniai interesai, nesusiderinti su atskirų firmų ir šalies siekais. Todėl UAB Vaka-

ry Lietuvos pramonės ir finansų korporacijos vadovų suformuluotoji Klaipėdos uostų holdingo idėja yra naujovė, kuri siejama su konkurencingumo stiprinimu per strateginį poveikį išorinėms struktūroms ir socialinei aplinkai.

Įvertinant patirtį ir aprašytus literatūroje sinerginio efekto susidarymo šaltinius galima suformuluoti korporacijos vadovybės siekiamą sinerginio efekto koncepciją. Ji pateikiama 1 paveiksle.

Ši koncepcija leidžia priiminėti strateginius sprendimus, siekiant teigiamo sinerginio efekto pagal atskirus jo pasireiškimo šaltinius bei integruoti jo pasireiškimo galimybes, veikiant korporacijoje ir jos išorėje. Pateikti korporacijos valdymo praktikos pavyzdžiai patvirtina, kad daugelis strateginių sprendimų buvo sėmingi. Sėkmę lėmė ne tik teorinis sinerginių efektų pasireiškimo šaltinių žinojimas, bet ir veiklos sąlygų kitimo tendencijų teisingas nu-



1 pav. Korporacijos sinerginio efekto siekimo koncepcija

matymas pradiniu rinkos plėtros etapu Lietuvoje. Vadinasi, priimant strateginius sprendimus padarytos teisingos prielaidos, teisingai orientuoti veiklos vektoriai, kurių bendra kryptis atitiko verslo plėtros tendencijas.

Dominuojančios bendradarbiavimo logikos svarba

Priimdama strateginius sprendimus korporacijos vadovybė atskirų įtakos grupių interesų patenkinimo lygį paprastai pasirenka atsižvelgdama į konkrečias sąlygas. Pasirinkimą daugiausia lemia dominuojanti logika, kuria vadovaujasi korporacijos vadovybė. 2 pav. pateikta bendravimo logikos matrica, atsižvelgiant į tarpusavio santykių ir padarinių svarbą. Vadovybės uždavinys gana sudėtingas, nes visos įtakos grupės nori, kad kiekvienos interesai būtų patenkinti kuo aukštesniu lygiu. Jeigu įtakos grupė mažai lemia veiklos padarinius ir tarpusavio santykiai nėra svarbūs, jos interesų galima nepaisyti. Tačiau dažniausiai, tenkinant įtakos grupių interesus, priimami įvairūs kompromisiniai sprendimai.

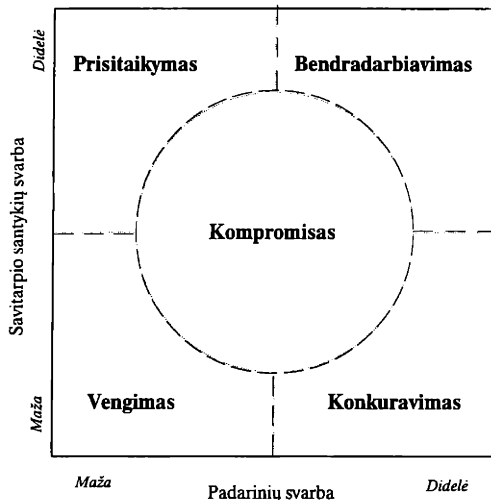
Visiškai kitokie santykiai su didelę įtaką veiklos padariniams turinčiomis įtakos grupėmis. Įdomiausias, sukeliantis gana prieštaringų vertinimų strateginio valdymo teorijoje, yra konkurentų interesų atspindėjimas korporacijos strategijoje. M. Porter (1993) darbuose vyrauja konkurencinio pranašumo įgijimo logika. Nuo strateginio valdymo teorijos susiformavimo ši logika dominavo daugumos šios srities teoretikų darbuose. Tačiau pastaraisiais metais atsiranda vis daugiau darbų, kuriuose, formuluojant korporacinę strategiją, akcentuojamas bendradarbiavimo logikos panaudojimas. Dominuojant šiai logikai, sąveika su įtakos grupėmis grindžiama bendradarbiavimu ir

kooperacija, kuriamas savitarpio pasitikėjimo klimatas. Bendradarbiavimo logikos dominavimas sudaro palankias sąlygas kurti įvairius aljansus, bendras įmones ar kitas bendros veiklos struktūras, kaip steigėjus įtraukti pagrindinius žaliavų tiekėjus, svarbiausius klientus, kitus partnerius, o kartais ir buvusius konkurentus.

UAB Vakarų Lietuvos pramonės ir finansų korporacija veiklos pavyzdžiais parodysime strateginių sprendimų bendradarbiavimo logikos privalumus.

Privatizavusi statybos organizaciją, kurios tuo metu statė objektus Surgute Rusijoje, korporacijos vadovybė užmezgė glaudžius ryšius su koncerno „Gazprom“ padalinio „Surgutgazprom“ vadovais. Ieškant abišalio naudingo bendradarbiavimo, panaudojant abiejų šalių tuometines galimybes, įkurta bendra Lietuvos–Rusijos įmonė UAB „Gargždų mida“ gaminti bituminės – polimerinės stogo dangas. Korporacija turėjo reikiamas patalpas, o koncernas „Gazprom“ pinigų. Į Lietuvą arčiau atvežti iš Vakarų Europos kai kurias žaliavas, buvo personalas, turintis bituminių dangų gamybos patirtį. Sujungus abiejų šalių pastangas pradėtos gaminti kokybiškos stogų dangos, tinkančios stiprių šalčių klimatinei zonai. Taip įgytas konkurencinis pranašumas leido užkariauti apie 70 proc. Lietuvos stogų dangų rinkos ir sėkmingai skverbtis į kitų šalių rinkas.

Kokybiškai atlikus statybos darbus Surgute kurį laiką įsivirtinta koncerno „Gazprom“ objektų statybose Maskvoje, bendradarbiavimo santykiai pakylėti į šio koncerno vadovybės lygį. Pradėjus strigti atsiskaitymams už atliktus darbus Rusijoje, korporacijai pasiūlyti natūriniai (prekių) mainai. Įkurta bendra Lietuvos–Rusijos įmonė UAB „Stella Vitae“ tiekti dujas Lietuvos ūkio subjektams. Šios įmonės kon-



2 pav. Bendravimo logikų matrica

kurecinis pajėgumas didelis pirmiausia todėl, kad jos steigėjas yra produkto tiekėjas, be to, korporacijos vadovybė sugeba plačiau organizuoti veiklą, perkelti akcentus į energetikos veiklos krypties plėtros plotmę. Tai leidžia tiekti dujas mažesnėmis kainomis, negu jas gauna valstybinė įmonė „Lietuvos dujos“ iš to paties Rusijos koncerno „Gazprom“. UAB „Stella Vitae“ išlaiko apie 70 proc. Lietuvos dujų naudotojų rinkos, be AB „Achema“ sunaudojamų dujų. Šią rinkos dalį pavyko išlaikyti, nepaisant kai kurių valdžios pareigūnų pastangų išstumti korporaciją iš šio verslo. Kiek platesnę veiklos tiekiant dujas elektrinėms ir pagaminant už jas elektros energiją realizuojant kitose šalyse plėtrą pareigūnams pavyko pristabdyti, tačiau dabar Lietuvos ūkis patiria didžiulių nuostolių iš elektros energijos eksporto. Kita vertus, elektros energijos gamyba, naudojant dujas, kai nukrito pasaulinės naftos kai-

nos ir Lietuvoje nėra griežtų ekologinių mokesčių, darosi mažiau pelninga. Dujų tiekimo verslas pelningas ir sukuria plačių veiklos, susijusios su energetika, diversifikavimo galimybių.

Naujų galimybių panaudojimo, grindžiamo bendradarbiavimo logika, pavyzdys – bendra Lietuvos–JAV įmonė UAB „Iteralit“. Jos steigėjai yra JAV registruotas transnacionalinis koncernas „Itera“, turintis nuosavus dujų telkinius Jamale, Rusijoje, didžiausio dujų naudotojo Lietuvoje AB „Achema“ kontrolinio akcijų paketo savininkas B. Lubys ir UAB Vakarų Lietuvos pramonės ir finansų korporacija. Tokio aljanso, kai bendrai veiklai susijungia žaliavų tiekėjas, produkto naudotojas ir dujų tiekimo verslo patirtį turinti ir efektyviai veikianti korporacija, konkurencingumas labai didelis. Iš esmės šį sprendimą galima laikyti sėkmingu dėl keleto akivaizdžių pranašumų:

- dujų naudotojas gauna produktą žemesnėmis kainomis, todėl jo gaminama produkcija tampa konkurencingesnė;
- pašalinta visiškai nereikalinga įtampa tarp dviejų Lietuvos pramonės finansinių grupių;
- užuot konkuravus su dujų tiekėja bendrove „Itera“, kuri tiekia jas žemesnėmis nei „Gazprom“ kainomis, vykdoma bendra veikla;
- korporacija, investuodama palyginti nedaug lėšų, įsisavino naują rinkos nišą;
- Lietuvos ūkio subjektai aprūpinami dujomis iš dviejų alternatyvių šaltinių, dėl ko ga-

lima daryti spaudimą tiekėjams derybose dėl palankesnių aprūpinimo dujomis sąlygų ir žemesnių kainų.

Tolesnis dalyvavimas privatizuojant korporacijai atvėrė galimybių realizuoti dar keletą sumanymų, pagrįstų bendradarbiavimo logika. Prieš privatizavimą AB „Klaipėdos smeltė“ tuometinė vadovybė, nesugebėjusi efektyviai panaudoti trijų bunkeravimo laivų, vienintelių Lietuvoje, juos išnuomojo kitoms firmoms. Korporacijos vadovybė rado naują būdą daug efektyviau panaudoti šiuos laivus. Tam kuriam nauja uždaroji akcinė bendrovė, kurios kontrolinis akcijų paketas priklausys UAB Vakarų Lietuvos pramonės ir finansų korporacija. Kita dalis akcijų priklausys vienai iš firmų, dabar užsiimančių bunkeravimo paslaugų teikimu, ir jai numatoma suteikti operatoriaus teises. Apie 10 proc. akcijų numatyta pasiūlyti stambiausiems šių paslaugų vartotojams. Korporacijos patirtis leidžia teigti, kad toks verslo organizavimas padeda labai greitai pasiekti gerų rezultatų, nes sujungiamos kelių subjektų, turinčių specifinių pranašumų, pastangos siekti vieno tikslo. Naujoje struktūroje dirbs patyrę šios srities specialistai, stambiausi naudotojai garantuos paslaugų rinką, o korporacija dėl savo valdymo sistemos ir finansinių galimybių užtikrins sparčią paslaugų plėtrą ir jų kokybę.

Apibendrinant pasakytina, kad bendravimo su esamais arba potencialiais konkurentais logikos pasirinkimą lemia interesų svarba ir strateginiai tikslai. Vienareikšmiškai teigti, kad konkuravimo logika – vienintelė efektyvi alternatyva (M. Porter, 1993), negalima. Konkuravimas paprastai padeda efektyviau panaudoti vidaus rezervus, o bendradarbiavimas leidžia pasiekti efektą, integruojant konkurentų pranašumus, jų galimybes papildyti vienas kitą. Todėl dažnai konkuruojančios organizaci-

jos gali daugiau laimėti, jei vadovausis bendradarbiavimo logika.

Pastangų integracija priimant strateginius sprendimus

[domiausia idėja, kurią puoselėja UAB Vakarų Lietuvos pramonės ir finansų korporacija vadovybė, – bendradarbiavimo logikos taikymas, kuriant Klaipėdos uostų holdingą. Aljanso branduolį sudarys AB „KLASCO“, AB „Klaipėdos smeltė“ ir UAB „Bega“. Krovos darbus uostuose vykdančių įmonių aljanso sukūrimas leistų:

- labiau specializuoti uostus, padidinti krovos darbų efektyvumą;
- išvengti laivų prastovų dėl užimtų krantinių, pasiūsti juos atlikti krovos darbus į laisvesnius tuo metu Klaipėdos uostus, jeigu tokios krovos darbus juose galima atlikti;
- organizuoti bendras, visus uostus aptarnaujančias, specializuotas firmas arba brigadas;
- lemti strateginių sprendimų, didinančių viso Klaipėdos uosto konkurencingumą kaimyninių uostų atžvilgiu, priėmimą šalies mastu.

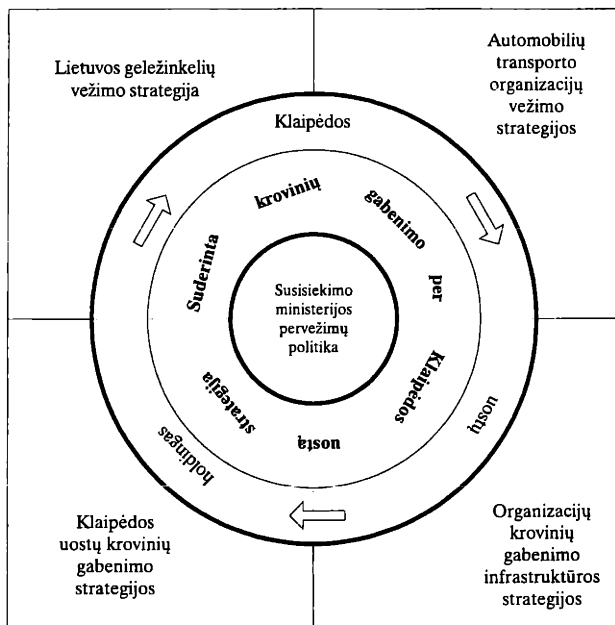
Kadaise Klaipėdos uostai pasižymėjo didele specializacija, buvo sukurta atitinkama kiekvieno uosto infrastruktūra. Tačiau subyrėjus Sovietų Sąjungai ir įsigalint rinkos ekonomikai šioje erdvėje, pakito gabenamų per Klaipėdos uostus krovinių srautai, ir kiekvienas uostas, norėdamas išgyventi, keitė krovos darbų struktūrą. Pastaraisiais metais kiekvienas uostas stengėsi krauti viską, sujaukė buvusios specializacijos infrastruktūrą, todėl labai sumažėjo krovos darbų efektyvumas. Kita vertus, senosios specializacijos technologinė įranga pasenusi, infrastruktūros galimybės netenkina šiuolaikinių reikalavimų. Neatsitiktinai

privatizuojant AB „Klaipėdos smeltė“ ir AB „KLASCO“ numatytos didžiulės investicijos į uostų krovos darbų technologijų ir infrastruktūros plėtrą. Naujesiems uostų savininkams natūraliai kilo poreikis derinti kiekvieno uosto specializavimą, įvertinant ilgalaikes gabenamų krovinių prognozes, vien todėl, kad atsipirktų investicijos. Įkūrus holdingą palengvėtų šių klausimų sprendimas.

Kiekviename uoste visuomet yra universalių krovos darbų, kuriems atlikti specializacijos nereikia arba ji neapsimoka. Universalius krovinius galima krauti bet kuriame uoste. Dabar, kai uostai konkuruoja, dažnai pasitaiko, kad laivai laukia eilėje krovos darbų viename

uoste, tuo tarpu kitame uoste prastovi dokerių brigados, neturėdamos darbo. Holdingo struktūra padėtų reguliuoti laivų universalius krovos darbus visuose uostuose taip, kad neliktų bereikalingų laivų prastovų.

Dabar kiekviename uoste yra krovos darbus atliekančios dokerių struktūros. Kiekviena turi savo valdymo struktūrą, specializuotas brigadas. Dažnai, kai viename uoste sulėtėja krovos darbai arba laikinai neaptarnaujamas laivas dėl dokerių trūkumo, kitame uoste dokeriai neturi ką veikti. Holdingo struktūroje galėtų būti įkurta viena dokerių firma, aptarnaujanti visus uostus. Siekdama pelno tokia firma dirbtų daug efektyviau, jos valdymo struk-



3 pav. Suderintos krovinių gabenimo per Klaipėdos uostą strategijos formulavimo koncepcija

tūroje, palyginti su dabartinėmis visų uostų struktūromis, dirbtų tris kartus mažiau darbuotojų.

Be abejonės, uostų specializacijos, infrastruktūros plėtros, uostus aptarnaujančių struktūrų organizavimo ir kiti klausimai labai svarbūs strateginiu požiūriu. Krovos darbų efektyvumas, laivų aptarnavimo laikas ir darbo kultūra didina uostų patrauklumą. Bet svarbiausias ir būtiniausias holdingo kūrimo motyvas – lemti strateginių klausimų, susijusių su bendru Klaipėdos uosto konkurencingumo didinimu šalių kaimynių uostų atžvilgiu, sprendimų priėmimą šalies mastu. Nors ir efektyviai dirba, Klaipėdos uostas nebus apkrautas, jeigu krovinių gabenimas visu maršrutu, įskaitant vežimą geležinkeliu, bus brangesnis, negu vežant kitu maršrutu. Dauguma klientų visuomet rinksis pigesnį maršrutą. Lietuvai labai svarbu, kad krovinių srautas per Klaipėdos uostą būtų kuo didesnis. Ekonominė nauda dėl to tenka ne tik uostams, Klaipėdos miestui, geležinkelio įmonėms, bet ir pačiai šaliai. Atrodytų, visų minėtų subjektų interesas turėtų būti vienodas. Tačiau atskirų įmonių, tarnybų, valstybės institucijų daliniai interesai, o ypač valdininkų asmeninės ambicijos, dažnai labai trukdo suderinti sprendimus, kriterijumi laikant maksimalią naudą visoms procese dalyvaujančioms šalims.

3 pav. pateikta suderintos krovinių gabenimo per Klaipėdos uostą strategijos formulavimo logika. Pagal šią logiką, Klaipėdos uosto holdingas realiai formuluotų suderintą krovinių gabenimo per Klaipėdos uostą strategiją, siekiant konkurencinio pranašumo šalių kaimynių uostų atžvilgiu. Šiuo atveju tai būtų krovinių srautų per Lietuvą maksimizavimas, panaudojant neužšalancio Klaipėdos uosto galimybes. Hol-

dingo struktūra atstovautų visų Klaipėdos uostų interesams derybose su Lietuvos geležinkeliu, Susisiekimo ministerija ir kitomis institucijomis sprendžiant krovinių tranzito per Lietuvą patrauklumo problemas. Tik tokiu lygiu derinant krovinių tranzito klausimus, lemiant sprendimus dėl tranzito įkainių ir mokesčių, galima didinti tranzito maršrutų per Lietuvą patrauklumą ir Klaipėdos uosto konkurencingumą šalių kaimynių uostų atžvilgiu.

Teoriniu požiūriu krovinių gabenimo per Klaipėdos uostą strategijos koncepcija leidžia teigti, kad, siekiant didinti sistemos konkurencingumą kitų sistemų atžvilgiu, būtina plačiai naudoti bendradarbiavimo pačioje sistemoje logiką.

Išvados

- Pasitvirtino teorinė nuostata, kad kryptinga veiklos vektorių orientacija korporacijoje padeda pasiekti teigiamų sinerginių efektų. Tačiau sėkmę šiuo atveju lėmė teisingų prielaidų suformulavimas priimant strateginius sprendimus.
- Vienareikšmiškai teigti, kad konkuravimo logika vienintelė efektyvi alternatyva, negalima. Konkuravimas paprastai padeda efektyviau panaudoti vidinius rezervus, o bendradarbiavimas leidžia pasiekti efektą, integruojant konkurentų pranašumus, jų galimybes papildyti vienas kitą.
- Siekiant didinti sistemos konkurencingumą kitų sistemų atžvilgiu, būtina plačiai naudoti bendradarbiavimo logiką pačioje sistemoje.
- Aljanso sudarymas leidžia efektyviau panaudoti bendram tikslui konkurentų išteklius, patirtį ir sugebėjimus.

LITERATŪRA

1. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*, 1991, N 17.
2. Hamel G., Prahalad C. K. The Core Competence of the Corporation // *Harvard Business Review*, May-June, 1990.
3. Porter M. Meždunarodnaja konkurencija. Konkurentnyje preimuščestva stran // Moskva: Meždunarodnyje otnošenija, 1993.
4. Smilga E., Bosas A. Strateginis valdymo galimybių suvokimas ir panaudojimas korporacijoje // Lietuvos ūkis. 1998, Nr. 3-4 ir Nr. 5-6.
5. Žukauskas P. Kompanijų kooperacinių ryšių formavimas veiklos internacionalizacijos procese // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU, 1998, Nr. 7.

THE ROLE OF STRATEGY MANAGEMENT MECHANISMS TO INCREASING COMPETITIVENESS

Summary

The problem of increasing competitiveness of diversified organisations interrelates with the manager's skill to employ the strategy management mechanisms in corporation management practice.

The role of manager in usage of the possibility of the synergy effects and the sources of these effects are discussed. The management practice is analysed and the generalised concept of seek to get synergy effect in corporation is proposed.

The importance of corporation manager's intercourse logic for conciliation interests of influence groups is discussed. The profit on using of predominate collaboration logic is investigated, and the positive examples of put this logic in corporation management practice is discussed. On the basis of using predominant collaboration logic inside the country for increasing competitiveness outside country the concept of wording compatible strategy for transit through Klaipėda seaport is proposed.

Įteikta 1999 m. rugsėjo mėn.