



Iemaņu uzlabošana prasmīgai saimniekošanai kā inovatīvam
rīkam lauku attīstībai un ekonomikas izaugsmei



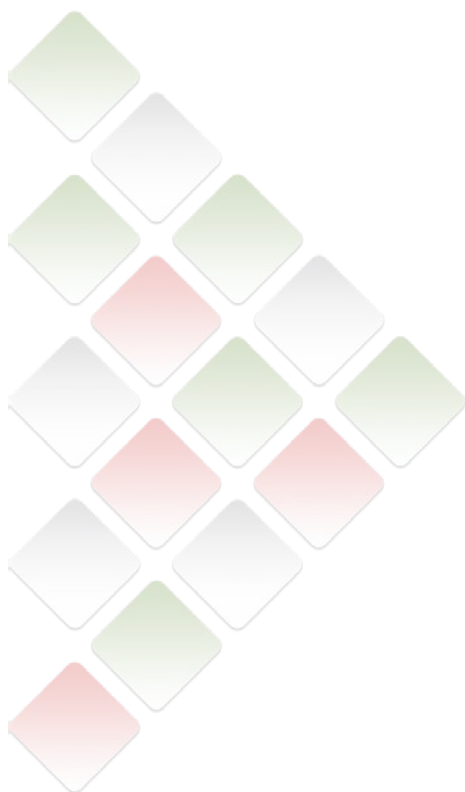
SmartFarmer

1.modulis	Stratēģiskā plānošana un „smart” bioloģisko un tradicionālo produktu mārketings
2.nodaļa	Biznesa stratēģiskā plānošana
Autori	Aleksandra Mendonsa Petros Kosmas
Mācību materiāls internetā	www.smartfarmerproject.eu



Saturs

Mācību mērķi/rezultāts_____	3
Paredzamais laiks _____	3
Kopsavilkums _____	3
Mācību materiāli _____	4
Uzdevumi _____	10
Bibliogrāfija/ieteicamā literatūra _____	11





Mācību mērķi/rezultāts

Otrā nodaļa palīdzēs izprast:

- ♦ Stratēģijas būtību un vispārīgos veidus;
- ♦ Stratēģiskās plānošanas nozīmi un tās realizēšanu;
- ♦ Saistošo un atšķirīgo biznesa stratēģiskajā un mārketinga plānošanā.



Pēc veiksmīgas nodaļas apguves būs iespējams saprast:

- ♦ Trīs vispārīgos stratēģiju veidus;
- ♦ Stratēģiskās plānošanas procesu;
- ♦ Atšķirības starp biznesa un mārketinga plānošanu.

Paredzamais laiks

Nodaļas apguvei nepieciešamas aptuveni 90 minūtes.



Kopsavilkums

Stratēģiju var raksturot kā lēmumu pieņemšanas procesu, kurš vienoti norāda uzņēmumam darbības virzienu noteikto mērķu un uzdevumu sasniegšanā. Ņemot vērā mērķus, resursus un ārējo vidi, uzņēmumi var pieņemt daudzas, dažādas stratēģijas. M.E.Porters veiksmīgi sadalījis iespējamās pieejas trīs vispārīgos stratēģiju veidos: izmaksu līderība, diferenciacija, fokuss.

Stratēģiskās plānošanas process ietver uzņēmuma misijas definēšanu, iespēju un draudu analīzi, stipro un vājo pušu novērtējumu. Pamatojoties uz uzņēmuma analīzi par iekšējo un ārējo vidi, tiek noteikti mērķi un piemērota *stratēģija*. Turklāt *biznesa plānā* jābūt skaidri izklāstītai stratēģijas īstenošanai, kā arī tās atbalsta mehānismiem kontrolē un atbildes reakcijas saņemšanā.

Tirgus stratēģiskā plānošana ir galvenā biznesa plānošanas sastāvdaļa. Mārketinga stratēģija nosaka mērķtirgus un mārketinga kompleksu. Tā ir „plašāka aina” uzņēmuma uzdevumiem tirgū priekšrocību iegūšanā starp konkurentiem. Mārketinga plāns ir detalizēts mārketinga stratēģijas sadalījums, kas paredz darbības tās īstenošanai.



Mācību materiāli

Kas ir stratēģija?

„Mērķi norāda, kur uzņēmums vēlas nonākt; stratēģija atbild, kā tur tikt.” [4].

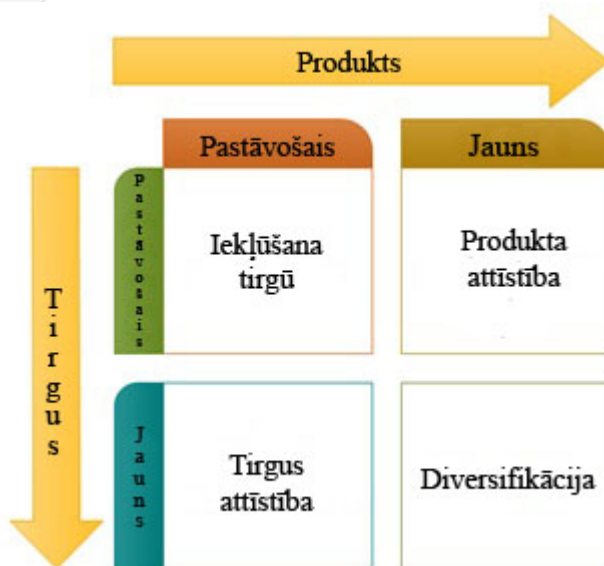
Stratēģiju var raksturot kā lēmumu pieņemšanas procesu, kurš vienoti norāda uzņēmumam darbības virzienu noteikto mērķu un uzdevumu sasniegšanā.

Stratēģiju var salīdzināt arī ar kuģa kapteini, kurš vada savu kuģi uz konkrētu ostu. Kapteinis nemitīgi aplūko gan tuvāko apkārtni, gan apvārsni un izmaina kuģa kursu, ja ceļā ir vētra vai traucējošs objekts.

Visiem uzņēmumiem ir vai nu tieša, vai netieša stratēģija. Tieša stratēģija ir izstrādāta, izmantojot strukturētu plānošanas procesu, kamēr netieša stratēģija veidojas no dažādiem uzņēmuma pasākumiem. Lielākie ieguvumi veidojas, izmantojot tiešu stratēģiju, kurā formulēti skaidri procesi, lai nodrošinātu, ka uzņēmuma centieni ir koordinēti un ved uz noteiktu mērķu izpildīšanu.

Formālā stratēģiskās plānošanas procesā jāuzdod jautājumi un jāsaņem organizētas atbildes par uzņēmumam nozīmīgākajiem jautājumiem: kā manam uzņēmumam iet šobrīd? Kas notiek apkārtējā vidē? Kas manam uzņēmumam būtu jādara?

Stratēģiskās plānošanas procesu ietvaros uzņēmumiem būtu jāpārskata un jānosaka, vai ir iespējas uzlabot savu sniegumu. I.Ansofs (I. Ansoff) [1] definēja noderīgu struktūru tirgus/produktu iesēju noteikšanā:



Avots: Ansoff, I (1957), *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review

Piemēram, ja hipotētiski iedomātā „Jaukā lauksaimniecība” šobrīd audzētu kazenes, tad kuras izaugsmes un diversifikācijas iespējas šī lauksaimniecība varētu pielietot?



Iekļūšana tirgū. Šī opcija paredzēta, lai iegūtu lielāku tirgus daļu ar esošajiem produktiem pastāvošajā tirgū. Ir trīs galvenās iespējas. Ja lielākā daļa pircēju pērk produktus neregulāri, uzņēmums varētu norādīt uz kazeņu biežākas patērēšanas ieguvumiem (piemēram, uzsverot to veselīgās īpašības). Vēl viena iespēja „Jaukajai lauksaimniecībai” būtu censties pārvilināt pircējus no konkurentiem, izmantojot iespējamās konkurentu produktu nepilnības vai izmantot mārketinga pieeju (piemēram, aizvietot zemākas kvalitātes, mazāka iepakojuma vai augstākas cenas produktus). Trešā iespēja būtu piesaistīt pircējus, kas parasti nepērk kazeņus, ņemot vērā, ka daudzi cilvēki dod priekšroku citiem augļiem un ogām.

Tirgus attīstība. Šī pieeja paredz meklēt jaunus tirgus esošajiem produktiem. Ja „Jaukā lauksaimniecība” pārdod kazeņus tikai patērētāju tirgum, tad lauksaimniecība varētu mēģināt produktus piedāvāt arī biznesa tirgiem (piemēram, restorāniem, ēdināšanas uzņēmumiem.) Otrkārt, „Jaukā lauksaimniecība” varētu meklēt papildus izplatīšanas kanālus; ja šobrīd pārdod produktus tikai lielveikaliem, tad varētu pamēģināt pārdot arī lauksaimnieku tirgos vai izmantojot internetu. Treškārt, uzņēmums varētu mēģināt pārdot produktus jaunās vietās iekšzemes tirgū vai eksportējot; ja šobrīd pārdošana norisinās tikai apkārtējā reģionā, tad lauksaimniecība varētu izplatīt produktus arī apkārtējos reģionos vai ārzemēs.

Produkta attīstība. Pieeja piedāvā jaunu produktu attīstību. „Jaukā lauksaimniecība” varētu mainīt un uzlabot produkta īpašības, pārejot uz bioloģisko lauksaimniecību. Ja tas ir iespējams, tad var iegūt Aizsargātu cilmes vietas nosaukumu vai aizsargātas ģeogrāfiskās izcelsmes norādi, pievienojot vērtību esošajam produktam. Visbeidzot, ņemot vērā, ka arī iepakojums ir produkta sastāvdaļa, tā attīstībai var izveidot jaunu iepakojuma koncepciju, kas būtu ērtāka un saistošāka galapatērētājiem.

Diversifikācija. Opcija ir piemērota, ja var identificēt jaunas iespējas ārpus esošās uzņēmuma darbības jomas. Tā ietver arī jaunus produktus un tirgus. „Jaukā lauksaimniecība” varētu meklēt jaunus produktus atbilstoši tehnisko aspektu un mārketinga saskaņotībai ar esošo produkciju (piemēram, papildus kazeņiem varētu audzēt arī godži ogas). Vai arī varētu meklēt arī jaunus produktus un tirgus, kas prasa citādākas prasmes un tehnoloģijas, bet būtu saistoši esošajiem un jauniem klientiem (piemēram, „Jaukā lauksaimniecība” varētu sākt ražot kazeņu ievārijumus un alkoholiskos dzērienus).

Stratēģijas formulēšana

Konkurētspējīgas stratēģijas izveides būtība ir saistīt uzņēmumu ar tā vidi. [5].

Ņemot vērā mērķus, resursus un ārējo vidi, uzņēmumi var pieņemt daudzas, dažādas stratēģijas. M.E.Porters [5] veiksmīgi sadalījis iespējamās pieejas trīs vispārīgos stratēģiju veidos:



Mērķa jomas	Priekšrocības	
	Zema cena	Produkta unikalitāte
Plaši (visā industrijā)	Izmaksu līderības stratēģija	Diferenciācijas stratēģija
Šauri (tirgus segments)	Fokusa stratēģija (zema cena)	Fokusa stratēģija (diferenciācija)

Avots: Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*

Izmaksu līderības stratēģija. Uzņēmums sasniedz zemākās ražošanas un izplatīšanas cenas, tādēļ var pārdot produktus par lētāku cenu nekā konkurenti, iegūstot tirgus daļu. Stratēģijai, uzsverot efektivitāti, parasti nepieciešams liels produkcijas apjoms, tādēļ pārsvarā to izmanto lielie uzņēmumi, bet mazajiem pietrūkst nepieciešamie resursi. „Izmaksu līderības stratēģijas ilgtspēja atkarīga no konkurentu spējām aizstāt vai izveidot cenu bāzi, kura būtu zemāka nekā līderim” [8].

Diferenciācijas stratēģija. Uzņēmuma mērķis ir panākt izcilu sniegumu, izmantojot produktu vai pakalpojumu ar unikālām īpašībām, kuras klientiem ļaus uzskatīt piedāvājumu par labāku vai atšķirīgu no konkurentiem. Ideālā gadījumā uzņēmums dažādo piedāvājumu vairākās jomās (piemēram, kvalitātē, klientu apkalpošanā), kas ļauj palielināt cenu pievienotās vērtības un unikalitātes dēļ. Tomēr jāuzsver, ka „diferenciācijas stratēģija neļauj uzņēmumam ignorēt cenas, bet tās nav arī primārais stratēģiskais mērķis” [5].

Fokusa stratēģija. Uzņēmums balstās uz vienu (vai vairākiem) šauriem tirgus segmentiem un seko vai nu izmaksu līderībai, vai diferenciācijai konkrētajā mērķa segmentā. To var nosaukt arī par „nišas stratēģiju”, jo tās pamatā ir princips, ka uzņēmums ir spējīgs labāk apmierināt šaura pircēju loka vajadzības nekā konkurenti, kuri darbojas plašākā mērogā.

Biznesa un mārketinga plānošana

Biznesa stratēģiskās plānošanas process ietver vairākus soļus (kā tas redzams tabulā nākamajā lapaspusē): uzņēmumam jādefinē sava misija un jāizvērtē tā ārējā (iespējas un draudi) un iekšējā (stiprās un vājās puses) vide; pēc tam būs iespējams izvirzīt sasniedzamos mērķus un uzdevumus (attiecīgajā plānošanas periodā). Nākamais solis ir pielāgot savu stratēģiju, lai īstenotu izvirzītos mērķus.





Kad biznesa stratēģija ir izstrādāta, tad jāsagatavo atbalsta instrumenti tās īstenošanai. Biznesa plāns (vai programma) jāizveido un jāīsteno, ņemot vērā, ka nepieciešami monitoringa un kontroles mehānismi, lai pārliecinātos, ka tas tiek īstenots atbilstoši mērķiem.



Avots: Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2012), *Marketing Management* [4]

1.moduļa 1.nodaļā tika uzsvērtas lauksaimnieku un mazo lauksaimniecības uzņēmumu priekšrocības, īstenojot holistisko mārketinga koncepciju un uz tirgu orientētu pieeju.

Nepieciešams saprast saistošo un atšķirīgo biznesa stratēģiskajā un mārketinga plānošanā. Mārketinga jomai jāsniedz informācija un stratēģiski ieteikumi plašajā biznesa stratēģiskās plānošanas procesā. Tas nozīmē, ka pirmais solis biznesa plānošanā ir mārketinga, kurā definē mērktirgu un pozicionē produktu, kā arī nosaka pārdošanas mērķus un nepieciešamos resursus [4].

Papildus biznesa stratēģijai un plānam nepieciešams izveidot **mārketinga stratēģiju un pasākumu plānu**, lai labi saskaņotu mārketinga uzdevumus, principus un instrumentus iekļūšanai mērktirgū. Šie jautājumi tiks aplūkoti 2.modulī, kas apskata **mārketinga kompleksu**- vienu no galvenajiem jēdzieniem mārketinga teorijā.

Mārketinga stratēģija kopumā nosaka mērktirgus un mārketinga kompleksu. Tā ir „plašāka aina” uzņēmuma uzdevumiem tirgū priekšrocību iegūšanā starp konkurentiem. Mārketinga plāns ir detalizēts mārketinga stratēģijas sadalījums, kas paredz darbības tā īstenošanai.



Gadījumu izpēte nr.1: SIA „S.J.M. LAZAROU” Aromātiskie augi un ēteriskās eļļas

Uzņēmuma profils



Janula Lazarū (Yianoulla Lazarou) ir botāniķe, kura regulāri sniedz informāciju televīzijai par augiem, ēteriskajām eļļām un to nozīmīgajām medicīniskajām īpašībām. Aptuveni pirms 15 gadiem viņa izveidoja augu lauksaimniecību tuvu dzimtajam Korakū (Korakou) ciemam. Šobrīd tā ir viena no lielākajām augu lauksaimniecībām Kiprā. Korakū ciems atrodas četrus kilometrus no galvenā Nikosijas-Troodos ceļa. Šobrīd lauksaimniecībā palīdz arī ģimene; dēls Filaktis Lazarū (Filaktis Lazarou) pārvalda uzņēmuma darbību.

Trīs hektāru platībā Janulas kundze audzē vairāk nekā 50 dažādus ārstnieciskos augus, kuri tiek nodoti paša uzņēmuma nedaudzajām apstrādes iekārtām, lai pārvērstu tos par zāļu tējām un ēteriskajām eļļām. Plānots paplašināt lauksaimniecības produkciju, izmantojot nomātu zemes platību, lai apmierinātu augošo pieprasījumu. Janula Lazarū tiek uzskatīta par vienu no labākajiem augu destilācijas speciālistiem, lai arī viņa izmanto tikai tradicionālās un vienkāršās iekārtas destilācijai. Dažādas zāļu tējas pēc tradicionālās, dabiskās žāvēšanas ēnainās un labi vēdinātās telpās ir iepakotas pievilcīgā, hermētiski noslēgtā iepakojumā. Turklāt pieejams plašs organisko ēterisko eļļu klāsts mazās pudelēs. Ar olīveļļu kā pamatsastāvdaļu sajauktās ēteriskās eļļas tiek sagatavotas izmantošanai medicīnā un SPA procedūrām. Ēterisko eļļu produktu līnijā ar vietējo varas iestāžu atļaujām iekļauti arī produkti, kuri iegūti destilējot savvaļā augošus augus, piemēram, priedes un cipreses.

Kipras augu ārstnieciskās īpašības

Labi organizētajā lauksaimniecībā, kurā visi augi tiek vākti ar rokām pieredzējušās Janulas Lazarū pārraudzībā, var atrast galvenās Kipras augu valsts svaiguma, garšas un aromāta bagātības. Lauksaimniecība ir salīdzinoši neliela un viegli pārvaldāma; tajā īpašas rūpes un uzmanību iegulda Janula un viņas ģimene, rūpējoties par sevišķas kvalitātes un dabisko īpašību bagātības sasniegšanu produktos. Pircējiem pieejamas vairāk nekā 70 zāļu tējas, ļaujot apmierināt pieprasījumus pēc sevišķām garšām un medicīniskajām īpašībām.

Janula Lazarū ieinteresētajiem lauksaimniecības viesiem vada mācību ekskursijas, atklājot noslēpumus par augiem, ēterisko eļļu pārstrādi un ar to saistītajām lietām.

SIA „S.J.M. LAZAROU” centrējas uz tirgus nišu. Lielākā daļa uzņēmuma produktu tiek tirgoti īpaši izvēlētās aptiekās Kiprā. Daudzo gadu pieredze ārstniecības augu nozarē, kā arī Janulas Lazarū televīzijā iegūtā popularitāte ļāvusi produktiem kļūt plaši pazīstamiem un iecienītiem pircēju vidū. Viņa atzinīgi novērtē, ka vairs nav jāmeklē klienti, jo viņi paši cenšas iegūt „S.J.M. LAZAROU” produktus.

Pēc vairāku gadu izpētes nesen uzsākta jaunas produktu līnijas ražošana, ietverot augu izcelsmes kosmētiku un sejas krēmus.

Gadījumu izpēte nr.2: SIA „KIBYK”- Kipras augstvērtīgo ogu bioloģiskā lauksaimniecība

Uzņēmuma profils



SIA „KIBYK” dibināts 2013.gadā, apvienojot inovatīvu, specializētu sīkzemnieku grupu, kura vēlējas audzēt augstvērtīgas ogas savā zemē. Bioloģiskās augstvērtīgo ogu lauksaimniecības atrodas Kipras kalnainajās zonās, it īpaši Troodos kalnos.

Apstrādātās zemes kopīgā platība ir 3ha, bet drīzumā tā tiks paplašināta līdz 4,5ha. Tajā ar lielu rūpību un uzmanību tiek audzētas dažāda veida ogas: godži ogas, aronijas, mellenes. Nesen lauksaimnieki sākuši kultivēt arī avenas, mellenes un dzērvenes.

Mazs ir skaists, it īpaši, ja prasmīga saimniekošana ietver bioloģisko, augstvērtīgo ogu audzēšanu

SIA „KIBYK” audzē augstvērtīgās ogas nelielā zemes teritorijā, lai tām sniegtu nepieciešamās rūpes un uzmanību. Diferenciācijas stratēģija nodrošina sīkzemnieku grupas produktu unikalitāti un kvalitāti, kas nākotnē stiprinās zīmola stratēģiju.

SIA „KIBYK” prasmīgā saimniekošana saglabā bioloģisko daudzveidību un apmierina patērētāju vajadzības pēc augstas kvalitātes pārtikas produktiem. Vienlaikus tiek nodrošinātas ilgtspējīgas darbības iespējas sīkzemniekiem.

Līdz šim SIA „KIBYK” ieņem arvien lielāku tirgus daļu, izplatot svaigas un žāvētas augstvērtīgajās ogas, ievārijumus un zāļu tējas. 2014. gadā pārstrādātie produkti (godži ogu ievārijums un aroniju tēja) veiksmīgi nonāca vietējā un ārzemju tirgū, it īpaši Grieķijā.

SIA „KIBYK” vīzija ir attīstīt sīkzemnieku kopību, kurā individuālās katra dalībnieka intereses tiek īstenotas kopīgi un otrādi. Respektējot vidi un cilvēku veselību, „KIBYK” jumta zīmols nodrošinās produktu augstu uzturvērtību.

Mazs, specializēts un skaists

Lauksaimniecības centrējas uz tirgus nišu un pielieto diferenciācijas stratēģiju, audzējot bioloģiski sertificētas augstvērtīgās ogas.

Turpmāk īsumā aprakstīta SIA „KIBYK” stratēģijas pieeja:

- Informācijas izplatīšana augstvērtīgo ogu pārdošanas rādītāju uzlabošanā. Patērētājiem tiek sniegta papildus informācija par ieguvumiem, ēdot augstvērtīgās ogas.
- Sertifikātu iegūšana, lai garantētu produktu kvalitāti un nekaitīgumu. Standarta sertifikācija sniedz speciālistu oficiālu apstiprinājumu, kas ir uzticamāks nekā apraksts reklāmā vai uz iepakojuma.
- Uzticības attīstība starp ražotāju un patērētāju, iekļaujot „KIBYK” nosaukumu katrā produktā. Līdz ar to produktus ir viegli identificēt ar ražotāju.
- Patērētāju ērtībai izmantot vairākus izplatīšanas kanālus, kā arī piedāvāt papildus pasākumus, kuros klienti var iesaistīties. Šie pasākumi saistīti ar veselības, drošības jautājumiem un ietver lauksaimniecību apmeklējumu. Apmeklējot ilgtspējīgu lauksaimniecību, patērētāji redz, kā tiek audzētas bioloģiskās augstvērtīgās ogas,



kas var stiprināt viņu uzticību zīmolam. „KIBYK” var izmantot neformālas tikšanās un pasākumus, lai kopīgi apspriestu un izstrādātu saistošos jautājumus, kā arī var piedāvāt jogas vai kulinārijas nodarbības, kurās tiek pielietoti saražotie produkti.

Gadījumu izpēte nr.3: „KLEOPAS” granātāboli

Uzņēmuma profils

Kopš granātābolu audzēšanas un produktu izgatavošanas sākuma 2006.gadā „KLEOPAS” paveicis ievērojamu darbu. Gala produktu- īstu, svaigu granātābolu sulu bez konservantiem- Kipras tirgū pamatoti uzņēma kā inovatīvu produktu.

Sākumā izvēlētajās apdzīvotās vietās Limasolā, Kiprā tika audzēti 13ha granātkoku, kuri no 1ha sniedza 15-25 tonnas granātābolu. Pamazām tika palielināta gan apstādījumu platība, gan ievākto granātābolu daudzums, šobrīd sasniedzot 23ha kopējo platību un 25-30 tonnas ievāktās ražas uz 1ha.

Inovācija prasmīgā saimniekošanā

Apstādījumi sastāv no divām „wonderful” granātābolu šķirnēm, kuras ir piemērotas sulu ražošanai. „KLEOPAS” veica nozīmīgu uzlabojumu ar ES fondu atbalstu Lauku attīstības programmas 2007-2013 ietvaros, ierīkojot inovatīvas granātābolu sulas apstrādes iekārtas. Jaunās pārstrādes iekārtas ierīkotas pēc ES standartiem, ievērojot arī veselības un drošības noteikumus darbā ar modernām ierīcēm. Tas ļāvis palielināt granātābolu produktivitāti, patērējot mazāk enerģijas un vairāk saudzējot vidi.

Galvenās „KLEOPAS” darbības ietver šādus posmus: granātābolu ražas ievākšana, to apstrāde, produktu iepakojšana, marķēšana, izplatīšana un pārdošana.

„KLEOPAS” seko diferenciācijas stratēģijai- sula satur 100% svaigus granātābolus, kā arī līdz pat mūsdienām tā ir vienīgais šāda veida produkts Kiprā.

Uzdevumi

1. Ņemot vērā M.E.Portera teoriju, aicinām norādīt gadījumu izpētē parādīto prasmīgo saimniekotāju pielietoto biznesa stratēģiju. Kādi ir galvenie, kopīgie principi, kuri tika pielietoti minētajos gadījumos?
2. Apskatot katru gadījuma izpēti, sniedz piemērus kā tika ieviesta stratēģija.





Bibliogrāfija/ieteicamā literatūra

- [1] **Ansoff, I.** (1957), Strategies for Diversification, Harvard Business Review, September-October 1957
- [2] **Crawford, I.M.** (1997), Agricultural and food marketing management, FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations: Rome
(<http://www.fao.org/docrep/004/W3240E/W3240E00.HTM>)
- [3] **Keegan, W.J.** (2013), Global Marketing Management, 8th Edition Prentice Hall: New Jersey
- [4] **Kotler P., Keller L.K.** (2012), Marketing Management, 14th Edition, Prentice Hall: New Jersey
- [5] **Porter, M.E.** (1980), Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press: New York
- [6] **Porter, M.E.** (1996), What Is Strategy? Harvard Business Review, November, 1996 (<http://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>)
- [7] **Porter, M.E.** (2008), The five competitive forces that shape strategy, Harvard Business Review, January 2008
- [8] **Strategy Train**, Small Enterprise Strategic Development Training
(<http://www.strategy-train.eu/>)