

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Asta Ščipokienė

**UAB “MIEČYS” STRATEGIJOS
FORMAVIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2006 metai

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

**UAB "MIEČYS" STRATEGIJOS
FORMAVIMAS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Magistro darbo autorė **Asta Ščipokienė**

Vadovas **prof.A.Garalis**.....

Recenzentas

SANTRAUKA

Asta Ščipokienė

UAB “Miečys” strategijos formavimas

Magistro darbas

Magistro darbe nagrinėjami UAB “Miečys” strategijos formavimo aspektai. Pagrindinis darbo tikslas – parodyti, kaip parenkama organizacijos strategija, analizuojant įmonės vidinę ir išorinę aplinką, atsižvelgiant į jos galimybes, stipriąsias ir silpnąsias puses bei grėsmes. Pagrindinis darbo uždavinys prognozuoti įmonės veiklos perspektyvas ir parinkti geriausiai tinkančią strategiją.

Atlikta išsami organizacijos esamos būklės bei veiklos perspektyvų analizė, parinkta geriausiai įmonės ilgalaikius tikslus atitinkanti strategija. Išvados apie atliktą analizę ir pasiūlymai pateikti baigiamajame darbo dalyje. Darbas atliktas naudojant aprašomosios situacijos analizės metodą bei analizuojant mokslinę literatūrą ir antrinius duomenis.

SUMMARY

Asta Ščipokienė

The strategy preparation of joint-stock company “Miečys”

Master’s work

Process of strategy foundation is analyzed in this final master work. The main objective is to show how the strategy of company is prepared investigating its external and internal environment, and analyzing its strengths, weakness, opportunities and threads. The most important task of this work is to make the forecast of the company’s further activity and to choose the most suitable strategy.

The method of research – analyzing of scientific literature and second-rate data and also using a method of analysis of descriptive situation.

There were made the detailed analysis of company’s present situation and perspectives of its activity have been made and the strategy, which best corresponds company’s long-term aims, has been chosen. Conclusions about the received results as well as recommendations have been presented in the last part of this master work.

TURINYS

SANTRAUKA	3
LENTELĖS	5
ILIUSTRACIJOS	6
ĮVADAS	7
1. TEORINIAI STRATEGIJOS FORMAVIMO ASPEKTAI.....	9
1.1. Strateginio valdymo mokslo raida	9
1.2. Strategijos sąvokų apibrėžimai	12
1.3. Pagrindinių strategijos formavimo modelių analizė	14
1.4. Strateginio planavimo esmė ir reikšmė	16
1.5. Strateginio valdymo proceso etapai	18
1.5.1. Organizacijos paskirties formuluotė	19
1.5.2. Išorinės aplinkos analizė	21
1.5.3. Vidaus veiksnių analizė	27
1.5.4. Strategijos ir jų lygiai	30
1.5.5. Strategijos realizavimas ir kontrolė.....	36
2. UAB “MIEČYS” STRATEGIJOS PARENGIMAS	38
2.1. UAB “Miečys” charakteristika	38
2.2. UAB “Miečys” paskirtis	39
2.3. UAB “Miečys” išorinės aplinkos analizė.....	42
2.3.1. Makroaplinkos analizė	42
2.3.2. Veiklos aplinkos analizė	44
2.4. UAB “Miečys” vidaus veiksnių analizė	55
2.5. UAB “Miečys” strategijos formavimas.....	63
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	79
LITERATŪRA	81

LENTELĖS

1 lentelė. „URGO“ tradicinių pleistrų konkurencinio profilio analizė	46
2 lentelė. Fiziologinio jūros vandens „Humer“ konkurencinio profilio analizė	48
3 lentelė. „Boiron“ homeopatinų preparatų konkurencinio profilio analizė.....	49
4 lentelė. „Hematogeno“ konkurencinio profilio analizė.....	51
5 lentelė. UAB „Miečys“ strateginis veiksmų planas 2006 m.....	77

PRIEDAI:

1 priedas. UAB „Miečys“ organizacinė struktūra

2 priedas. UAB „Miečys“ 2005 metų pelno (nuostolio) ataskaita

3 priedas. UAB „Miečys“ 2005 metų balansas

4 priedas. UAB „Miečys“ santykinų rodiklių apskaičiavimas

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Strateginio planavimo proceso etapai	18
2 pav. Porter strateginių grupių matrica	24
3 pav. SWOT analizės komponentai	29
4 pav. Strategijų lygiai.....	30
5 pav. Produktų (paslaugų) portfelio matrica	32
6 pav. "URGO" tradicinių pleistrų strateginių grupių matrica.....	46
7 pav. Fiziologinio jūros vandens "Humer" strateginių grupių matrica.....	47
8 pav. "Boiron" homeopatinių preparatų strateginių grupių matrica	49
9 pav. "Hematogeno" strateginių grupių matrica	50
10 pav. UAB "Miečys" klientų struktūra pagal apyvartą (procentais) 2005 metais	52
11 pav. UAB "Miečys" darbuotojų struktūra pagal darbo stažą įmonėje.	57

12 pav. UAB "Miečys" turto struktūra 2004-2005 metais	58
13 pav. UAB "Miečys" pelno dinamika 2001-2005 metais	59
14 pav. UAB "Miečys" pardavimų pajamų dinamika 2001-2005 metais	59
15 pav. UAB "Miečys" grynojo pelno dinamika 2001-2005 metais.....	60
16 pav. UAB "Miečys" asortimento struktūra 2004-2005 metais.....	61
17 pav. UAB "Miečys" SWOT analizė	62
18 pav. UAB "Miečys" ekskliuzyvinių produktų Bostono matrica	63
19 pav. UAB "Miečys" pardavimai 2006 metų I ketvirčio duomenimis (pagal gamintojus)	69
20 pav. UAB "Miečys" rėmimo išlaidų struktūra 2005 metais.....	71
21 pav. UAB "Miečys" pardavimo pajamų prognozė.....	75
22 pav. UAB "Miečys" pelno prognozė.....	76
23 pav. UAB "Miečys" grynojo pelno prognozė	76

ĮVADAS

Strategijos formavimo tyrinėjimai tapo vieni populiariausių šiuolaikiniuose moksliniuose darbuose. Strategijos formavimo problema yra viena iš svarbiausių įmonei rinkos ekonomikos sąlygomis, todėl tai yra aktuali tema.

Šiuolaikinės organizacijos pagrindinė problema - kaip sukurti ilgalaikę veiklos strategiją, kai išorinė aplinka taip greitai keičiasi. Pastoviai kintančios veiklos aplinkybės, verčia organizacijas nuolat koreguoti savo veiksmus, numatyti naujus tikslus ir jų siekimo būdus. Todėl planuodami veiklą, organizacijos vadovai turi ne tik gerai pažinoti rinkoje vykstančius procesus, bet ir numatyti būsimąsias šių procesų ir reiškinių pasėkmes. Tačiau prieš tai būtina atsakyti į klausimą - kokia yra toji ateitis, kurią organizacija nori pasiekti? Kitaip tariant, organizacija turi suformuluoti ateities viziją ir numatyti veiksmus, kurie padėtų šią viziją paversti realybe. Būtent šie veiksmai ir yra svarbiausia

strateginio planavimo paskirtis.

Organizacijos strategijos kūrimas ir įgyvendinimas yra sudėtingas ir ilgas procesas, į kurį įsitraukia daug žmonių: įmonės vadovai, struktūrinių padalinių vadovai, funkcinų sričių specialistai, nepriklausomi konsultantai. Su strateginiais sprendimais taip pat yra susiję ir įmonės išoriniai subjektai: valstybinės valdžios institucijos, finansinės institucijos, klientai, tiekėjai, konkurentai ir pan.

Strateginis planavimas - tai galingas įrankis, padedantis organizacijų vadovams suformuoti veiklos strategijas, geriausiai ir greičiausiai padėsiančias pasiekti užsibrėžtus tikslus, bei pateikiantis gaires, kuriomis vadovaujantis, būtų priimami optimaliausi sprendimai bei vykdoma rezultatyvi veikla.

Tyrimo objektas – UAB „Miečys“ vidinių ir išorinių aplinkos veiksnių, įtakančių įmonės veiklą bei jos veiklos perspektyvas, visuma.

Darbo tikslas – suformuoti UAB „Miečys“ strategiją.

Pagrindiniai darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti lietuvių ir užsienio autorių mokslinę literatūrą ir apibendrinti organizacijos strategijos formavimo teorinius aspektus.
2. Apibrėžti UAB „Miečys“ paskirtį.
3. Išanalizuoti UAB „Miečys“ išorinę ir vidinę aplinkas.
4. Atlikti UAB „Miečys“ asortimento analizę ir parengti produktų portfelio strategiją.
5. Prognozuoti įmonės pardavimus ir pelną iki 2007 metų.

Tiriamąjį darbo **hipotezė** t.y. mokslinė prielaida yra ta, kad strategijos formavimas įgalina padidinti įmonės veiklos efektyvumą.

Tyrimo metodai:

1. Duomenų rinkimas: mokslinės literatūros analizė, antrinių duomenų (UAB „Miečys“ dokumentai, finansiniai-buhalteriniai duomenys) analizė, interviu su įmonės funkcinų padalinių vadovais ir darbuotojais.

2. Duomenų apdorojimas ir analizė:

◆ UAB „Miečys“ antrinių duomenų analizė, naudojant matematinius-statistinius prognozavimo metodus.

Pasak strategijų formavimo metodikos tyrinėtojo R.Časo (7, p.46), antrinių duomenų analizė yra vienas pigiausių ir greičiausių medžiagos surinkimo būdų, leidžiančių išanalizuoti reiškinį ilgu laikotarpiu.

◆ UAB „Miečys“ aprašomoji situacijos analizė, kuri, kaip tyrimo metodas, leidžia analizuoti

įvairius kiekybinius ir kokybinius duomenis.

R.Časo teigimu (7, p.46), aprašomoji situacijos analizė leidžia aprašyti reiškinį, jo turinį, dinamiką laike ir suteikia galimybę tyrinėti strategijos procesą kompleksiskai, per ilgą laiko tarpą.

3. Rezultatų apibendrinimas: naudojant monografinį metodą.

Darbą sudaro dvi pagrindinės dalys: teorinė ir praktinė. Pirmojoje dalyje apžvelgta lietuvių ir užsienio autorių mokslinė literatūra organizacijos strategijų formavimo klausimais. Praktinėje darbo dalyje analizuota išorinė ir vidinė įmonės aplinkos, atlikta nagrinėjamos įmonės veiklos analizė bei parengta įmonės strategija. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei pasiūlymai.

1. STRATEGIJOS PARENGIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Strateginio valdymo mokslo raida

Strateginis valdymas yra viena iš naujausių vadybos mokslo sričių. Jo pradžia galima laikyti praeito amžiaus 7-ojo dešimtmečio pirmąją pusę. Nors tai nereiškia, kad iki to laiko strateginis valdymas neegzistavo, tačiau jokių svarbesnių darbų šia tema nebuvo skelbta.

Strateginio valdymo, kaip mokslo srities, vystymosi priešistorė prasideda nuo ekonominių organizacijų bei biurokratinių sistemų tyrimų. Ekonomikos ir organizavimo mokslų įtaka ir dabar stipriai jaučiama daugelyje strateginio valdymo teorijų. Strateginio valdymo pradžia siejama ir su vadybos atsiradimu. Nors pramonininkai F.Taylor ir H.Fayol pirmuosius tyrimus pradėjo jau XX a. pradžioje (1900-1940 metais), vadyboje įmonės strategijos kūrimas ir įgyvendinimas nebuvo laikomi svarbiausiu tyrimo objektu. Tik po Antrojo pasaulinio karo išškilo idėja, jog strateginis planavimas bei

veikimas pagal tuos planus sudaro atskirą valdymo procesą, kurį vadiname strateginiu valdymu.

XX amžiaus pradžioje privačios įmonės buvo mažos. Nors joms ir buvo reikalinga strategija, kuri leistų efektyviau išlikti augančios konkurencijos sąlygomis, formaliai tokios strategijos dar neegzistavo. Tik augant gamybos koncentracijai ir industrializacijai Europoje, Šiaurės Amerikoje ir Japonijoje, tose šalyse susidarė formalios prielaidos atsirasti strateginio valdymo funkcijai.

Su 1940-1950 metų periodu siejamas realaus ir formalaus strateginio valdymo atsiradimas didelėse kompanijose. Antrasis pasaulinis karas lėmė didžiulę karo technikos paklausą Europoje ir Japonijoje. Po karo pasaulinėje ekonomikoje pasireiškia didžiausia Šiaurės Amerikos (JAV, Kanada) pramonės ir atskirų kompanijų galia, kai tuo tarpu Europoje ir Japonijoje vyksta karo nuniokotos pramonės atkūrimas ir rekonstrukcija.

Strategijos idėją verslo veikloje pirmiausia pradėjo taikyti mokslininkai, dirbę žaidimų teorijos srityje - Neumann ir Morgenstern (1947). Žaidimų teorijoje strategija - tai išbaigtas planas, rodantis, kokius pasirinkimus nuolat turės organizacija. Šią idėją 1954 metais toliau plėtojo Drucker, akcentuodamas, kad strategija reikalauja analizuoti esamą padėtį ir prireikus - jos keitimą. Kaip vieną atspirties taškų jis taip pat numatė turimų ir reikalingų išteklių įvertinimą.

March ir Simon (1958) išplėtojo kibernetikos mokslo požiūrį į valdymo struktūrą. Cyert ir March (1963) pasiūlė organizacijos elgsenos teoriją. Chandler (1962) teigė, kad organizacijos vystymo problemą būtina suderinti su tolesnės ateities perspektyvomis. Ansoff buvo vienas iš pirmųjų, pateikusių išbaigtą, subalansuotą strateginio planavimo metodologiją, kuri aiškiai parodė principinius jos ir ilgalaikio planavimo skirtumus.

Mokslo apie strateginę organizacijų valdymą tikroju gimimu galima laikyti XX amžiaus 7-ąjį dešimtmetį, kada tapo aišku, kad efektyviai funkcionuoti gali tikrai organizacijos, pasirengusios inovacijoms, per trumpą laiką idėją ar išradimą paverčiančios produktu ir greičiau už kitus sugebančios pateikti šį produktą vartotojams.

Pasak A.Vasiliausko, strateginio valdymo teorinius tyrimus ir taikymą praktikoje spartino tokios dvi išorinės tendencijos:

- 1) didėjanti išorinės aplinkos pokyčių sparta. Strateginio valdymo tyrimų tikslas buvo garantuoti būdus, leidžiančius efektyviai panaudoti naujų aplinkos galimybių pranašumus;
- 2) spartesnis gerovės plitimas, ypač Europoje. Strateginio valdymo tyrimų tikslas buvo suteikti instrumentariją, leidžianti identifikuoti naujas kompanijų veiklos galimybes sparčiai augančios ir plintančios gerovės sąlygomis.

Būtent tokia pasikeitusi situacija ir privertė ieškoti naujų veiklos būdų, metodų ar netgi keisti veiklos sritį. Tai buvo pagrindinė prielaida užsiimti sisteminga, sudėtinga ir brangiai kainuojančia organizacijos strategijos formavimo veikla.

Pasak R. Jucevičiaus (15, p.34) mokslo apie strateginį valdymą tikraisiais pradininkais laikytini trys fundamentalūs darbai:

1. Chandler "Strategija ir struktūra" (1962).
2. Ansoff "Korporacijos strategija" (1965).
3. Harvardo universiteto mokslininkų bendra knyga "Biznio politika: tekstas ir atvejai" (1965).

Chandler, Ansoff ir Harvardo universiteto mokslininkų grupė suformulavo pagrindinius teorinius tolimesnių strateginio valdymo studijų pagrindus.

Ansoff, Chandler ir kitų idėjos, prieš jas skelbiant, nebuvo nuodugnai patikrintos praktiškai. Jų darbai – daugiau teoriniai modeliai, kuriuos organizacijos ėmė taikyti praktiškai. Vėlesni įvairių autorių darbai daugiausia skirti įdiegtų idėjų bei modelių praktinių rezultatų analizei ir teoriniai interpretacijai.

Daugelis šių autorių savo darbuose nagrinėjo strateginį valdymą, taikomą verslo organizacijose, tačiau informacijos apie strateginio valdymo ypatumus valstybės valdymo institucijose, kitaip sakant, viešajame sektoriuje yra mažai. Todėl viešąjį sektorių norėčiau aptarti plačiau.

Be jau minėtų autorių itin didelį indėlį į strateginio valdymo mokslo vystymą įnešė Bostono konsultacinė grupė (BCG), kurios vertingiausi teoriniai darbai - tai:

- 1) matricos, įvertinančios du kintamuosius - rinkos augimo greitį ir turimą rinkos dalį - sukūrimas;
- 2) patyrimo-išmokimo kreivės koncepcijos pagrindimas (firma, kuri pirmoji įeis į rinką ir užims joje poziciją, greičiau įgis patirtį, galės pasiekti rezultatų su mažesniais sąnaudomis ir tuo įgyti konkurencinį pranašumą).

BCG matrica bei patyrimo-išmokimo kreivės teorija nubrėžė aiškią ribą tarp operatyvinių ir strateginių sprendimų. Vadovai galėjo suprasti, kad efektyvus operatyvinis valdymas leis panaudoti tas galimybes, kurias suteikia patyrimo kreivės veikimas, o tinkamo strateginio sprendimo apie investicijas priėmimas yra pagrindinė prielaida konkurenciniam pranašumui įgyti.

Vėlesni įvairių autorių darbai daugiausia skirti įdiegtų idėjų bei modelių praktinių rezultatų analizei ir teorinei interpretacijai. Kartu buvo stengiamasi nustatyti organizacijos strategijos ir jos

sėkmės ryšį. Galima skirti tris pagrindines tokių tyrimų kryptis:

- 1) ryšio tarp kompanijos augimo ir diversifikacijos strategijų atsiradimas;
- 2) tezės, kad sėkmė yra strategijos ir organizacijos aplinkos funkcija, pagrindimas;
- 3) verslo šakos aplinka ir įtaka verslo strategijos efektyvumui.

Teorine prasme sėkmingiausi buvo trečiosios krypties tyrimai, apibendrinti Porter (1980) konkurencine teorija, vadinama "penkių konkurencinių jėgų modeliu". Ši teorija sudarė palankias galimybes strateginiame valdyme praktiškai panaudoti žaidimų teoriją (15, p. 36).

Pasak Drucker, esminės organizacijos veiklos strategijos kūrimo prielaidos yra dvi:

1) nepasitenkinimas dabartine padėtimi arba perspektyva. Siekdami suvokti šios prielaidos esmę, organizacijų vadovai, nuolatos turėtų sau kelti tokius klausimus:

- kokia yra dabartinė organizacijos padėtis?
- kokios veiklos perspektyvos laukia po 2-3 metų, jei nebus atlikta esminių pakeitimų? Ar tai tenkina organizaciją?
- jei netenkina, kokių veiksmų reikėtų imtis, norint pakeisti šią tendenciją?

2) veiklos sąlygų neapibrėžtumas (ekonominiu, politiniu, socialiniu, teisiniu aspektais).

1.2. Strategijos sąvokos apibūdinimas

Strategijos sąvoka yra sena kaip pasaulis. Strategijos visais laikais mokėsi karybos mokyklose, ją rengė generaliniai štabai ir mūšiuose naudojo karvedžiai, sudarydami išankstinių veiksmų planus. Tačiau ne mažiau svarbu yra parengti strategiją formuojant ir vystant verslą.

Žodis "strategija" kildinamas iš graikiško žodžio "strategos", kuris reiškia asmenį, planuojantį savo priešo sutriuškinimą efektyviai naudojant turimus resursus (Bracker, 1980). Senovės Graikijoje strategijos sąvoka apėmė ir planavimo, ir sprendimų priėmimo, ir veikimo elementus.

Pirmąjį šiuolaikinį mokslinį strategijos apibrėžimą pateikė Chandler. . Chandler strategiją apibūdina kaip organizacijos pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, veiksmų kurso parinkimas ir išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, paskirstymas. Jis išskyrė tris esminius elementus: (15, p.52):

- 1) ilgalaikius tikslus;

- 2) organizacijos veiklos kryptį;
- 3) reikiamus resursus numatytiems tikslams pasiekti.

Andrews strategiją apibrėžia kaip organizacijos tikslus ir uždavinius bei pagrindinių planų ir politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti, visumą, pateiktą tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla organizacija užsiima šiuo metu arba kokia turėtų užsiimti.

Ansoff strategiją laiko perspektyvinės veiklos planu, kurį rengiant būtina didelį dėmesį skirti silpnų ir stiprių iš aplinkos ateinančių signalų aptikimui ir įvertinimui.

S.Tilas strategiją apibūdina kaip įmonės tikslų ir pagrindinių taikomų taktikų rinkinį. Jis išskiria pagrindinius įmonės tikslus bei veiksmus jiems pasiekti.

Pasak A.Vasiliausko, strategija - tai sprendimų visuma, apibrėžianti svarbiausius organizacijos tikslus ateityje ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

A.Seiliaus strategiją apibūdina kaip detalų, visapusišką, kompleksinį planą, užtikrinantį organizacijos misijos ir tikslų siekimą.

R.Jucevičiaus teigimu, strategija - tai reiškinys, į kurį reikia pažvelgti iš skirtingų pusių, kad geriau suprastume visumą, o ne stengtis sukurti jam vieną išgrynintą formuluotę.

Apibrėžiant, kas tai yra strategija, svarbu skirti du dalykus. Strategija gali būti suprantama kaip koncepcija ir kaip procesas (2, p. 38).

H.Mintzberg *strategiją kaip koncepciją* nusako penkiomis sąvokomis (angl. plan, ploy, pattern, position, perspective):

- 1) strategija kaip *planas* yra sudaroma prieš veiksmo pradžią ir atsiranda ją aptariant ir turint aiškius tikslus;
- 2) strategija kaip *gudrybė*. Kitaip tariant, organizacija stengiasi pergudrauti savo varžovus ar konkurentus;
- 3) strategija kaip tam tikras *veiklos modelis*. Šiuo požiūriu strategija gali būti norima ir reali. Kitaip tariant, sumanymas gali skirtis nuo realios strategijos;
- 4) strategija kaip *pozicija* atspindi organizacijos vietą išorinėje aplinkoje (konkurentų atžvilgiu rinkoje);
- 5) strategija kaip *perspektyva* padeda suvokti, kaip vadovai supranta juos supančią aplinką, ką mano keisti, kaip jų idėjas palaiko žemesniojo rango vadovai ir darbuotojai.

Tikrovėje strategija retai suvokiama tik kaip viena iš paminėtų penkių dimensijų. Dažniausiai

tai kelių dimensijų junginys.

Strategijos kaip proceso samprata apima organizacijos vizijos ir ateities uždavinių apibrėžimą, dabartinės situacijos įvertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą, veiklos plano parengimą bei jo įgyvendinimą.

Nors į strategiją galima žiūrėti iš kelių skirtingų pozicijų, skiriami keturi pagrindiniai elementai, kuriuos ji turi įvertinti:

- 1) aplinka su jos teigiamais ir neigiamais aspektais;
- 2) pagrindiniai veiklos tikslai, kurių aukščiausias lygis yra misijos formuluotė;
- 3) situacijos analizė;
- 4) planai, kaip naudoti turimus resursus.

Išnagrinėjus įvairių autorių pateikiamas strategijos sąvokas, galima teigti, jog nėra bendro ir universalus pagrįsto strategijos apibrėžimo, todėl remiantis atlikta literatūros analize, buvo suformuluotas strategijos apibrėžimas, kuriuo bus remiamasi šiame darbe:

Strategija - tai organizacijos veiklos planas, įvertinantis organizacijos padėtį aplinkos atžvilgiu ir apibrėžiantis svarbiausius organizacijos ateities tikslus, kryptis ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

1.3. Strategijos formavimo modelių analizė

Organizacijų teoretikai sukūrė keletą modelių, aprašančių įvairius organizacijų tipus. Vadovai, formuodami organizacijos strategiją, gali pasirinkti vieną iš šių pagrindinių strategijos formavimo modelių:

- 1) strateginį planavimą;
- 2) strateginį projektavimą;
- 3) strateginį pozicionavimą.

Labiausiai iš šių trijų modelių paplitęs yra **strateginio planavimo modelis**. Dėl jo sudėtingumo, strateginį planavimą gali atlikti tik pakankamai specializuoti planavimo specialistai. Pagrindinė problema yra viso strateginio planavimo išskaidymas į mažus elementus, kas verčia gilintis į detales, darbo techniką.

Mintzberg (1990) suformulavo būdingus strateginio planavimo modelio ypatumus (15, p. 58):

- kad strategijos planavimo procesas būtų rezultatyvus, jis turi būti išskaidomas į atskirus žingsnius. Tai turi būti kontroliuojamas, formalus procesas, nuodugniai aprūpintas darbo instrumentais;

- teoriškai už organizacijos strategijos suformulavimą atsakingi organizacijos vadovai, tačiau praktiškai visą procesą valdo planavimo specialistai;

- strateginio planavimo procesas apima visas strateginio planavimo grandis, todėl turi būti labai griežtai ir tiksliai apibrėžtas, kad šie struktūriniai elementai galėtų įdiegti parengtą strategiją.

Pagrindinis strateginio planavimo tikslas - susieti organizaciją su besikeičiančia aplinka. Organizacija, siekdama veikti sėkmingai, turi prisitaikyti prie besikeičiančių veiklos sąlygų, kurias dažnai sunku numatyti iš anksto. Esminis teigiamas strateginio planavimo bruožas yra tas, kad šiame procese paprastai dalyvauja daug žmonių, kurie tokiu būdu geriau sužino apie vieni kitų poziciją, tikslus, požiūrius ir gali juos suvienodinti.

Strateginio projektavimo modelis apima tokius pagrindinius etapus (15, p. 59):

- organizacijos stiprių ir silpnų savybių, galimybių ir pavojų analizę;
- pagrindinių sėkmės veiksnių konkrečioje veikloje analizę;
- ypatingų organizacijos savybių, lemiančių jos konkurencinį pranašumą, nustatymą;
- vadovų vertybinių orientacijų ir jų socialinės atsakomybės išsiaiškinimą.

Mintzberg teigimu, strategijos projektavimo procesas yra subtilus, ilgai trunkantis ir keblus, besiremiantis nuodugniu situacijos suvokimu, verčiantis vadovus atsieti mąstymą nuo veiklos, kai tuo tarpu visa strategijai formuoti reikalinga informacija yra aplinkoje, kuri gali neigiamai pasitarnauti organizacijai ir visuomenei.

Išsamus organizacijos aplinkos tyrimas, ypač SWOT (organizacijos stiprių ir silpnų pusių bei galimybių ir grėsmių) analizė, teikia daug vertingos informacijos ir gali būti sėkmingai pritaikyta naudojant bet kurią kitą strategijos formavimo modelį. Dar vienas teigiamas šio modelio aspektas yra tas, kad organizacijose, kurių aplinka nėra itin dinamiška, strategija suformuojama per laipsnišką mokymosi procesą. Silpnoji šio modelio pusė - mąstymo ir diegimo atskyrimas. Tarsi daroma prielaida, kad iš patyrimo nieko negalima išmokti. Nepavykus įgyvendinti pradėtos realizuoti strategijos, to priešasčių logiška būtų ieškoti ne nesėkmingame strategijos sumanymo ar realizavimo etape, bet pačiame šio proceso nutrūkime.

Strateginis pozicionavimas - tai bene seniausias strategijos formavimo modelis, plačiai

taikytas karo strategų. Šio požiūrio esmė yra ta, kad formuojant organizacijos strategiją, pagrindu imama jos pozicija produkto-rinkos požiūriu, vertinant ją pagal daugelį parametų. Tik visapusiškas situacijos vertinimas leidžia suformuluoti daug bendrų strateginių prielaidų, iš kurių sudaromi atskiri rinkiniai - strategijos, tinkamos konkrečioms situacijoms.

Pozicionavimo koncepcija iš dalies yra artima strateginio planavimo ir strateginio projektavimo koncepcijoms ir netgi jomis remiasi, tačiau turi ir esminių skirtumų. Vienas pagrindinių *strateginio planavimo* koncepcijos reikalavimų yra smulkių, tarpusavyje susijusių planų parengimas ir jų tarpusavio koordinavimas; *strateginio projektavimo* pagrindas - integruotos strateginės perspektyvos kūrimas, o *strateginio pozicionavimo* esmė - galimų strateginių pozicijų numatymas ir pasirinkimas.

Formuojant organizacijos strategiją pagal pozicionavimo logiką, galima išskirti du pagrindinius etapus, kurie yra labai svarbūs rengiant organizacijos verslo strategiją (15, p.61):

- 1) aplinkos jėgų ir jų įtakos organizacijai identifikavimas;
- 2) pagrindinio verslo vieneto identifikavimas ir jo pozicionavimas.

Siekiant nustatyti aplinkoje veikiančias jėgas, dažniausiai naudojamas Porter penkių konkurencinių jėgų modelis, kuriame išskiriamos penkios aplinkoje veikiančios jėgos, lemiančios visą konkurencinę aplinką: tiesioginiai konkurentai, potencialūs konkurentai, produktų pakaitalai, tiekėjai ir pirkėjai.

Pagrindinis strateginio pozicionavimo privalumas yra tas, kad jis labiau apibendrina atskirų analizių duomenis ir yra gana suprantamas bei techniškai nesudėtingas strateginės analizės modelis. Kaip trūkumą būtų galima paminėti mąstymo ir veiklos etapų vieningame strategijos kūrimo procese atskyrimą. Be to, šis modelis teikia pirmenybę ekonominiams, kiekybiniais kriterijams ir duomenims, kas gerokai apriboja galimybę sukurti unikalią organizacijos strategiją.

Pozicionavimo modelis neblogai tinka, jei konkuruojama stabilioje ir brandžioje veiklos šakoje, tačiau ir šiuo atveju beveik visos pagrindinės metodikos tinkamos daugiausiai tik stambioms įmonėms.

Nors šiuo metu žinoma daug ir įvairių strategijos formavimo koncepcijų, būtų gana sunku nurodyti kurią nors vieną, geriausią ar blogiausią iš jų ar bent jau nebetinkančią šiuolaikinėmis sąlygomis. Netgi pačios seniausios turi savų privalumų, todėl kuriant konkrečią strategiją, nuo vadovų mąstymo būdo ir organizacijos pobūdžio priklauso, kuri koncepcija bus paimta pagrindu. Juolab, kad netgi vadovaujantis ta pačia strateginio valdymo koncepcija skirtingo tipo organizacijose, strategijos

formavimo procesas bus skirtingas.

1.4. Strateginio planavimo esmė ir reikšmė

“Strateginis planavimas yra įrankis, padedantis priimti valdymo sprendimus. Jo uždavinys - pakankamai aprūpinti organizaciją novacijomis ir pasikeitimais“ (P. Loranžas, 1980).

Rinkoms vis labiau įgyjant pasaulinį mastą, dauguma organizacijų keičia ne tik savo statusą, bet ir veiklos sritis, ieškodamos būdų, kaip sudominti naujovėmis pirkėjus, kur ir kaip realizuoti savo produkciją ir kaip ją išsiskirti iš daugybės konkurentų produkcijos. Ne mažiau svarbu yra numatyti vartotojų poreikius, o kartu ir verslo perspektyvos tendencijas, garantuoti darbuotojams pragyvenimo lygį. Todėl organizacijos vadovai apie galimybes ir besikeičiančių sąlygų poveikį turi mąstyti strategiškai, t.y. pasirinkdami atitinkamą strategiją.

Strateginis planavimas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. Tai procesas, kuriam vykstant, būtina numatyti įvykius ir spręsti, kas įmanoma ir būtina padaryti, kad organizacija pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos bei apsaugotų nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ir gresia išlikimui.

Strategijos esmę plačiau atskleidžia tokie momentai (46, p. 22):

- 1) strategija siejama su tam tikru vidutinės trukmės (3-7 metai) perspektyviniu laiko periodu;
- 2) strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos išteklinį potencialą, kuris lemia organizacijos silpnybes ir stiprybes;
- 3) strategija kuriama atsižvelgiant į organizacijos išorinės aplinkos situaciją, kuri lemia ir organizacijos galimybes ir grėsmes jai;
- 4) neatsiejama strategijos dalis yra veiksmai ir priemonės jai įgyvendinti.

Strateginis mąstymas ir apgalvota strategijos vadyba teikia organizacijai daug privalumų, iš kurių svarbiausias yra tas, kad strateginiame planavime akcentuojame organizacijos konkurencinė prigimtis. Strateginio planavimo procesas leidžia vadovui analitiškiau mąstyti apie organizaciją, jos aplinką ir įvairias naudingo veikimo galimybes. Kuo geriau organizacija pažįsta išorinę aplinką, savo trūkumus bei pranašumus, tuo didesnės jos galybės daryti veiksmingus savo strategijos pakeitimus.

Antrasis svarbus strateginio planavimo privalumas yra tas, kad strateginis planas nustato

įmonės ribas ir nurodo formalią organizacijos kryptį. Tai padeda savininkams, vadovams ir darbuotojams sutelkti dėmesį į konkrečius tikslus ir aktyviai jų siekti.

Trečiasis svarbus strateginio planavimo privalumas tas, kad jis leidžia vadovui ateitį imituoti popieriuje. Tai nebrangus metodas, padedantis vadovui daryti geresnius sprendimus, išvelgiant ateities galimybes ir grėsmes. Strateginio planavimo metu vadovai stengiasi numatyti aplinkos pokyčius ir panaudoti juos organizacijos pranašumui.

Strateginio planavimo procesas atlieka ganėtinai svarbų lavinimo vaidmenį. Pirma, strateginio planavimo procesas organizacijos padaliniams sudaro sąlygas koordinuoti veiksmus siekiant ilgalaikių tikslų. Antra, strateginis planavimas skatina kiekvieną verslo vienetą aiškiau apibrėžti savo uždavinius ir funkcijas, realizuojant priimtus planus bei sąveikaujant tarpusavyje. Trečia, strateginio planavimo metodologija skatina vadovus aprėpti platesnį problemų laiką ir numatyti perspektyvas. Kaip pažymi Vakarų šalių specialistai, dalyvaujant formaliame planavimo procese akivaizdžiai didėja vadybininkų kompetencija, plečiasi jų akiratis.

Svarbiausia nauda, kurios tikimasi iš strateginio planavimo, yra organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimas. Ir, nors geros strategijos parengimas dar savaime negarantuoja visos veiklos rezultatyvumo padidėjimo, tačiau atlikti išsamūs tyrimai rodo, kad tarp šių dviejų parametrų yra tiesioginis ir gana stiprus ryšys.

1.5. Strateginio valdymo proceso etapai

Esminė strateginio valdymo proceso problema yra efektyvios veiklos strategijos parengimas ir realizavimas.

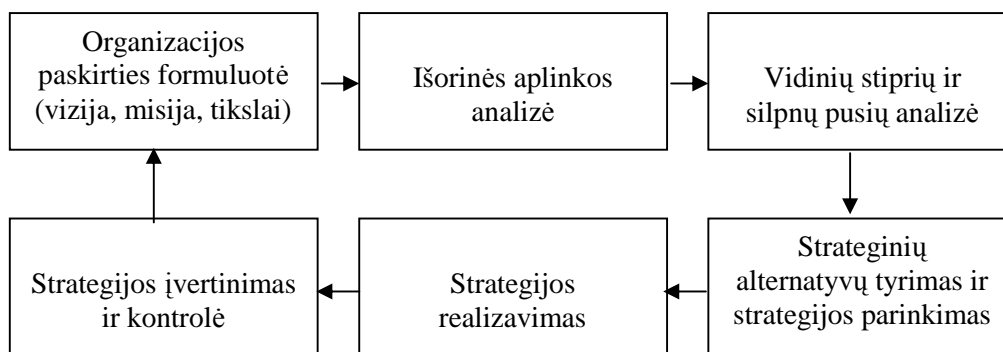
Bendra strateginio valdymo paskirtis gali būti suprantama kaip nenutrūkstamas, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su jos aplinka.

Pagrindinis strateginio valdymo elementas yra strateginis planavimas, per kurį organizacija susiejama su savo mikro- ir makroaplinka, čia esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis. Organizacijos sėkmė daugiausia ir priklauso nuo to, ar ji sugebės aptikti atsirandančias galimybes ir jomis pasinaudoti, ir ar pastebės kylančias grėsmes ir pasirengs jų išvengti. Strateginis planas būtinai turi būti paremtas plačiais tyrimais ir faktais, todėl organizacija pastoviai turi rinkti ir analizuoti daugybę informacijos apie ūkio šaką, rinką, konkurenciją ir kt. (37, p.45-47). Kadangi aplinkos analizė tik veikia, bet nenulemia strategijos, į strategijos formavimo procesą reikia įtraukti ir tokius veiksnius, kaip vadovų vertybės ir tikslai, išorinės ir vidinės įtakos (interesų) grupės, nes visi jie veikia organizacijos misiją, filosofiją, tikslus ir galiausiai pačią strategiją.

Įvairūs autoriai pateikia kiek skirtingus požiūrius į strateginio planavimo proceso struktūrą, tačiau praktiškai visi modeliai akcentuoja penkis pagrindinius etapus (15, p. 193):

- 1) organizacijos misijos ir tikslų formulavimą;
- 2) veiklos sąlygų analizę;
- 3) strategijos formavimą;
- 4) realizavimą;
- 5) kontrolę.

Remiantis atlikta literatūros analize (15, p.194, 4, p.34 ir 37, p. 63), buvo suformuota apibendrinta strategijos parinkimo schema, kuria bus remiamasi šiame darbe (žr. 1 pav.).



1 pav. **Strateginio planavimo proceso etapai**

Paveiksle pateikti esminiai strateginio planavimo proceso etapai. Organizacijos vizija, misija ir tikslai tiesiogiai priklauso nuo išorinės organizacijos aplinkos. Analizuojant vidinę organizacijos aplinką, yra nustatomos jos galimybės, įvertinamos stipriosios ir silpnosios pusės, atliekama išskirtinių kompetencijų analizė. Atsižvelgiant į šiuos veiksnius, yra pasirenkamos strateginės alternatyvos. Labai svarbus yra grįžtamojo ryšio vaidmuo, nes jis ne tik leidžia vertinti pasirinktos strategijos realizavimo efektyvumą, bet jo dėka įmanoma koreguoti organizacijos veiklos kryptį, pakitus vidinei ar išorinei aplinkai.

Strateginio planavimo proceso etapai bus nuodugniai nagrinėjami kitose teorinėse darbo dalių skyriuose.

1.5.1. Organizacijos paskirties formulotė

Organizacijos paskirties formulotė yra pradinis strateginio planavimo proceso etapas. Ji apibūdina organizacijos veiklos sritį ir kryptį bei svarbiausius tikslus ir yra strategijos kūrimo pagrindas. Paskirties formulotė nurodo organizacijos unikalumą, ypatumus ir plėtros kryptį, kitaip

tariant, nusako, kokia tai organizacija ir ką ji veikia.

Formuluodami organizacijos paskirties sampratą, vadovai turi atsakyti į tokius pagrindinius klausimus:

- 1) kas yra mūsų verslas ir kam jis tarnauja, t.y. kas yra dabartiniai ir potencialūs vartotojai?
- 2) kokie yra svarbiausi organizacijos tikslai: kokybė, platus produktų asortimentas, kaina ar paslaugos?
- 3) kokius poreikius tenkina organizacija, t.y. kokie yra organizacijos produktai/paslaugos?
- 4) kokia yra organizacijos geografinė zona ir kokiose rinkose veikia organizacija?
- 5) kaip organizacija įsijungia į paskirstymo sistemą - kaip didmenininkė, kaip gamintoja ar kaip mažmenininkė?
- 6) koks yra organizacijos įvaizdis visuomenėje?

Organizacijos paskirties formuluotė yra išplėtojama trimis lygiais: vizijos, misijos ir tikslų.

- *Vizija* traktuojama kaip sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai konkuruos ateityje. Tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas.

Vizijos paskirtis - kurti ateitį. Tam reikia sugebėti kūrybiškai analizuoti, vertinti aplinką, pažinti visas galimas įtakos grupes, integruoti įvairių sričių žinias ir sugebėjimus, kad geriau būtų galima įsivaizduoti, kaip turėtų atrodyti organizacija ir jos veikla visoje aplinkoje.

Vizijos negalima sutapatinti su organizacijos misija ir tikslais. Vizija yra tik ateities vaizdinys, siejamas su tolima perspektyva, nebūtinai konkrečiai apibrėžiant jo trukmę. Tuo tarpu misija ir tikslai apibūdina organizacijos vaidmenį ir užduotis, kurias ji pasirenka, atsižvelgdama į dabartinę situaciją.

Vizijos efektyvumui svarbus jos komunikavimas organizacijoje - kaip pasiekti, kad vizija taptų asmeniškai reikšminga ir motyvuojančia, nukreipiančia veiklą tam tikra linkme. Čia svarbiausia, kad būtų garantuotas asmeninis kontaktas, nuoseklumas ir aiškumas. Suformavus viziją, o tuo labiau ją žinant ir priimant įvairiuose organizacijos lygiuose, tampa žymiai lengviau suformuluoti organizacijos misiją.

Misija - tai organizacijos paskirties, vaidmens visuomenėje, charakteristika (50, p.249). Pagrindiniai aspektai, kurie turi būti aiškiai suformuluoti apibūdinant misiją, tai vartotojų poreikių tenkinimo gaminamais produktais ar teikiamomis paslaugomis unikalumas, organizacijos vietos išskirtinumas tarp kitų, jos veiklos svarbumas visuomenei.

Misija bendrais bruožais nubrėžia pagrindines kryptis, kurių organizacija laikysis vidutinės trukmės perspektyvoje. Ja tarsi siekiama atsakyti į klausimus:

- kas mes esame?
- ką mes darome?
- ką darysime ateityje?

Nėra jokių bendrų ar apibrėžtų reikalavimų, kaip turėtų būti suformuluota organizacijos misija. Įvairūs autoriai kiek skirtingai vertina, kokie elementai turėtų įeiti į misijos formulotę, tačiau svarbiausiais elementais laikytini šie:

- 1) vartotojai - kas yra (bus) organizacijos vartotojai?
- 2) produktai ar paslaugos - kokie yra pagrindiniai produktai/paslaugos?
- 3) poreikiai - kokią naudą produktas/paslauga duos?
- 4) technologija - koku būdu bus tenkinami poreikiai?
- 5) rinkos - kur bus konkuruojama?
- 6) tikslai - kokie pagrindiniai tikslai?
- 7) filosofija - kokiomis pagrindinėmis vertybėmis bus remiamasi?

Kiekvienos organizacijos misijos formulotė yra unikali, nes pačios organizacijos skiriasi savo veikla, ištekliais, išorine aplinka ir kitais aspektais.

Organizacijos misija turi didžiulę reikšmę, nes jos pagrindu formuojami tikslai, kurie tampa kitų valdymo sprendimų priėmimo kriterijais. *Tikslai* pertvarko misijos formulotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, konkrečiai išmatuojamus uždavinius, kurie nurodo, kas ir kada turi būti padaryta.

Tikslai svarbūs mažiausiai dėl keturių priežasčių:

- 1) tikslai suteikia krypties pojūtį. Numatydamas tikslus, organizacija save motyvuoja ir įgyja įkvėpimo šaltinį, padedantį jai nugalėti neišvengiamas kliūtis;
- 2) tikslai padeda sutelkti pastangas. Pasirinkdama vieną ar kelis tarpusavyje susijusius tikslus, organizacija apsisprendžia, kaip panaudos turimus resursus ir nustato prioritetus;
- 3) tikslai orientuoja planus ir sprendimus. Atsakymai į klausimus, ko organizacija siekia ir kokią save įsivaizduoja ateityje, lemia jos trumpalaikius ir ilgalaikius planus ir padeda priimti pagrindinius sprendimus;
- 4) tikslai padeda įvertinti pažangą. Aiškiai suformuluotas, išmatuojamas tikslas su konkrečiu įgyvendinimo terminu tampa veiklos standartu, įgalinančiu vadovus ir darbuotojus vertinti savo daromą pažangą, o, susidūrus su nenumatytomis kliūtimis ar nutolus nuo tikslo, - priimti

koreguojančius veiksmus.

Tiksłai turi tiesioginę įtaką organizacijos veiklai. Organizacija gali veikti labai energingai, tačiau jei jos tiksłai yra nusakyti apytikriai, faktišką organizacijos efektyvumą nustatyti sunku. Todėl tiksłams keliami šie reikalavimai:

- tiksłai turi būti aiškūs, konkretūs ir išmatuojami;
- tiksłai turi turėti įvykdymo terminus;
- tiksłai turi būti pakankamai aukšti, bet pasiekiami;
- tiksłai turi būti vienas tarpusavyje suderinti ir vienas kitą palaikantys.

Organizacijos paskirties formuluotė, apibrėždama esamą ir būsima organizacijos veiklą bei tiksłus, tampa strategijos kūrimo pagrindu. Todėl labai svarbu, kad organizacijos paskirties formuluotė būtų aiški. Kuo tiksčiau bus apibūdinta organizacijos paskirtis, tuo lengviau ja vadovautis.

1.5.2. Išorinės aplinkos analizė

Svarbiausias organizacijos tikslas - tenkinti vartotojų poreikius ir gauti naudą. Ar organizacija pasieks savo tiksłus, ar jos veiksmai bus efektyvūs, daug priklauso nuo to, kaip ji orientuojasi išorinėje aplinkoje.

Organizacijos išorinė aplinka - tai visuma veiksnių, esančių už organizacijos ribų ir galinčių vienokiu ar kitokiu būdu daryti įtaką jos veiklai.

Kadangi organizacijos aplinkos permamos yra neišvengiamos, organizacija, siekdama sėkmės, turi sugebėti nuolat atsižvelgti į besikeičiančią aplinką, numatydamą bei įvertindama išorinių veiksnių poveikį. Išorinės aplinkos įvertinimas leis organizacijai užimti tokią poziciją, kad ji palankių aplinkybių dėka įgautų pranašumą ir išvengtų grėsmių, susijusių su aplinkos permainomis. Dauguma išorinių veiksnių veikia organizacijos kryptį ir veiklos pasirinkimą. Šie veiksniai sudaro išorinę aplinką. Išorinė aplinka yra makroaplinkos ir organizacijos veiklos aplinkos derinys. Kartu visi šie veiksniai suformuoja galimybes ir grėsmes, su kuriomis susiduria organizacija konkurencinėje aplinkoje (29, p.53).

Organizacijos išorinės aplinkos analizė turi atsakyti į šiuos pagrindinius klausimus:

- kokie pasikeitimai išorinėje aplinkoje daro įtaką organizacijos strategijai?
- kokie veiksniai teikia didžiausias galimybes siekiant numatytų organizacijos tiksłų?
- kokie veiksniai gali kelti pavojų organizacijos strategijai?

Aplinkos tyrimas leidžia organizacijai prognozuoti galimybes, parengti planą dirbti apibrėžtomis aplinkybėmis grėsmės atveju ir nustatyti strategiją, kuria remiantis grėsmė gali būti paversta naudinga galimybe. Kitaip sakant, įvertindama galimas išorinės aplinkos permainas ir jų poveikį, organizacija parengia keletą priimtinių sprendimų ir atmeta tai, kas neatitinka jos galimybių.

Išorinę organizacijos veiklos aplinką galima analizuoti dviem lygiais:

- 1) atliekant bendrosios makroaplinkos veiksnių analizę;
- 2) tiriant organizacijos veiklos aplinką.

Makroaplinka - tai veiksniai ir jėgos, kurie veikia visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus. Makroaplinkos strateginėje analizėje plačiausiai naudojamą analizės techniką priimta vadinti PEST analize, kuri apima keturis makroaplinkos aspektus: politinį-teisinį, ekonominį, socialinį-kultūrinį bei technologinį.

Politiniai-teisiniai veiksniai nubrėžia organizacijos veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Organizacijai svarbus yra įstatymus leidžiančios ir juos vykdančių institucijų, teisinės sistemos požiūris į verslą: kokie įstatymai priimami, ar jie stimuliuoja, ar stabdo verslą (t.y. mokesčių sistema, muitų politika, vartotojų ir verslininkų turtinė apsauga ir pan.). Politiniai veiksniai veikia organizacijos darbo apmokestinimą, prekybinių lengvatų teikimą ar pardavimų apribojimą, vartotojų interesų gynimą, darbo apsaugą, aplinkosaugą, kainų kontrolę ir t.t. Didelę įtaką organizacijos veiklai turi ir politinės padėties valstybėje stabilumas, santykiai su užsieniu.

Ekonominiai veiksniai. Organizacijos veiklą, nors ir netiesiogiai, įtakoja šalies ekonominė padėtis. Bendroji ekonomikos būklė lemia materialinių išteklių kainas, nuo jos priklauso moki vartotojų paklausa prekėms ir paslaugoms. Todėl įvertindami bendrą ekonomikos būklę, organizacijos vadovai turėtų atkreipti dėmesį į tai, kaip kinta bendrasis vidinis produktas, kokia yra nacionalinio biudžeto struktūra, nedarbo lygis, ar lengvai bus prieinamos paskolos, kokios infliacijos ir palūkanų normos kitimo tendencijos, kokia mokesčių politika.

Socialiniai-kultūriniai veiksniai nors ir netiesiogiai, bet labai stipriai veikia organizacijos veiksmus. Socialinė-kultūrinė aplinka nebūna stabili, ji nuolat kinta: keičiasi vartotojų vertybės, požiūriai, nuostatos, gyvenimo būdas, tradicijos, išsilavinimas. Tačiau svarbiausia - keičiasi visuomenės demografinės charakteristikos: didėja ar mažėja gyventojų skaičius, kinta amžiaus struktūra, lyčių santykis. Norint efektyviai reaguoti į socialinius veiksnius, ypač jų pasikeitimus, būtina juos nuolat stebėti, vertinti ir sąmoningai ugdyti bei nukreipti organizacijai naudinga linkme.

Technologiniai veiksniai. Organizacijų, ypač gamybinių, darbo efektyvumą labiausiai gali

lemti technologiniai pasikeitimai, kurie nuolatos vyksta išorinėje aplinkoje. Technologiniai šuoliai skatina naujų gamybos metodų ir gaminių radimąsi, naujų rinkų formavimąsi ir marketingo metodų keitimąsi. Analizuojant technologinius pokyčius, būtina atsižvelgti ir į verslo informacijos gavimo, jos tvarkymo, saugojimo bei panaudojimo naujoves. Naujai atsirandantys techniniai procesai keičia organizacijos veiklos pobūdį ir tikslus. Todėl labai svarbu, kad organizacija analizuotų kiekvieną naują, apgalvotų jos poveikį ir įvertintų, ar ji daro pageidaujamų pokyčių organizacijos veikloje.

Organizacijos veiklos aplinka apima išorinės aplinkos, su kuria organizacija turi tiesioginį ir nuolatinį ryšį, veiksnius. Svarbiausi iš jų - konkurentai, klientai ir tiekėjai.

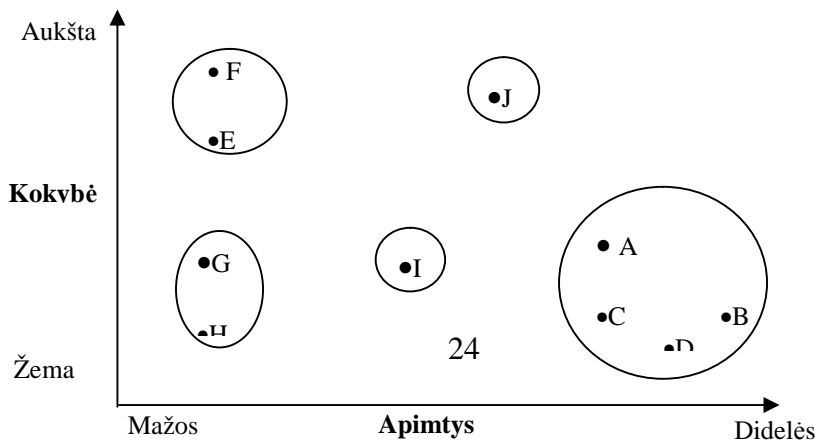
Organizacijos strategiją bus galima sėkmingai parengti ir įgyvendinti, jeigu ji bus paremta kruopščia organizacijos *konkurentų* analize, kuri yra vienas svarbiausių organizacijos veiklos aplinkos analizės objektų. Konkurentų analize siekiama identifikuoti konkurentus ir jų veiksmus bei padėti organizacijai parengti konkurencines strategijas.

Siekdama išsilaikyti rinkoje, organizacija privalo suprasti savo konkurentų strategiją, sekti jų veiklą, nustatyti pagrindinius pranašumus ir trūkumus ir numatyti tolesnius jų žingsnius.

Prieš pradėdant analizuoti atskirus konkurentus, verta juos sugrupuoti pagal kai kuriuos svarbiausius požymius. Tokiam grupavimui tinka Porter strateginių konkurentų grupių matrica. Porter strateginę grupę apibūdina kaip tiesioginius konkurentus, panašius savo strategija ir padėtimi rinkoje. Organizacijos, priklausančios vienai strateginei grupei, turi keletą panašių požymių:

- jos gali turėti palyginamą produktų asortimentą ar siūlyti pirkėjams panašias paslaugas;
- jos gali patikti to paties tipo pirkėjams;
- jos gali naudoti tuos pačius paskirstymo kanalus.

Tradicinė strateginių konkurentų grupių matrica formuojama pasirenkant ašyse du svarbiausius kintamuosius - kokybę ir veiklos apimtį - ir pagal tai pozicionuojant visus nagrinėjamus konkurentus (žr. 2 pav.).



Šaltinis: Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. V.: 1998. - 201 psl.

2 pav. Porter strateginių grupių matrica

Paprastai kuo artimesnės yra strateginės grupės brėžinyje, tuo didesnė konkurencija tarp verslo dalyvių. Ir atvirkščiai, organizacijos ar jų strateginės grupės, toli nutolusios viena nuo kitos, beveik nekonkuruoja tarpusavyje.

Strateginių konkurentų grupių išskyrimas yra svarbus, bet nepakankamas konkurentų analizės metodas. Konkuruoti paprastai tenka su konkrečia firma, naudojančia skirtingą strategiją, nors ji gali priklausyti ir tai pačiai strateginei grupei. Todėl detaliau konkurentus galima analizuoti naudojant konkurencinio profilio analizę, kuri vykdoma tokiais etapais:

1 etapas. Organizacija nustato pagrindinius jos sėkmei svarbius veiksnus, kurie tampa kriterijais. Pagrindiniai sėkmės veiksniai gali būti susiję su technologija, gamyba, marketingu, meistriškumu, sugebėjimais ir pan.

2 etapas. Kriterijai įvertinami pagal jų svarbumą organizacijos sėkmei. Bendra visų šių veiksmių reikšmingumo koeficientų suma visuomet turi būti lygi 1 arba 100%.

3 etapas. Sudaroma vertinimo skalė ir organizacija pagal pasirinktus kriterijus įvertina pati save, o paskui - konkurentus.

4 etapas. Kiekvieno veiksnio įvertinimą balais dauginant iš to veiksnio reikšmingumo koeficiento apskaičiuojamas veiksnio svartinis balas. Svertiniai balai sudedami ir gaunamas skaitmeninis konkurento profilis.

Savo padėties konkurentų atžvilgiu įvertinimas leidžia organizacijai nustatyti pranašumų sritis, kurios galėtų praversti konkurencijoje, ir trūkumų sritis, kurios varžo organizacijos konkurencingumą, jei jų nepaisoma.

Svarbiausias konkurentų analizės tikslas yra išplėtoti organizacijos ilgalaikius konkurencinius pranašumus. Plačiąja prasme konkurencinis pranašumas suprantamas kaip įmonės gebėjimas sukurti didesnę vertę ir gauti didesnę pelną nei vidutinis konkurentų. Tačiau, konkurencinio pranašumo išlaikymas yra gana problematiškas, nes greitai kinta paklausa, didėja konkuruojančių įmonių skaičius, rinkai pateikiamos inovacijos, tobulėja technologijos (11, p.158).

Nei organizacijos esminiai sugebėjimai, nei veiklos galimybės, nei konkurencingumo prielaidos, jų buvimas pats savaime dar nereiškia, kad organizacija yra iš esmės konkurenciškai pranašesnė, ir tai ji realizuos į pelną ar kitokį veiklos rezultatą.

Norėdami, jog organizacija būtų konkurencinga rinkoje, jos vadovai turi siekti, kad organizacijos veikla atitiktų tris pagrindinius reikalavimus (15, p.91):

- visų su organizacija susijusių vartotojų (klientų, tiekėjų, akcininkų, darbuotojų ir pan.) poreikių tenkinimas;

- veiklos produktyvumas, siekiant išsilaikyti vietinėje ir pasaulinėje rinkoje. Tai reiškia, jog organizacija turi naudoti tik tuos išteklius, kurie būtini vartotojų poreikiams patenkinti, visus kitus laikydama nenaudingais;

- lankstumas, kuris reiškia, greitą veiklos reakciją, keičiantis aplinkos sąlygos.

Išvardinti reikalavimai organizacijoje dažnai sunkiai suderinami, tačiau tik juos suderinus, įmanoma pasiekti gerų rezultatų.

Konkurencinės situacijos ir pačių konkurentų analizės nauda yra neabejotina: apibendrinama konkurentų tikslus bei strategijas bei įvertinama jų išsidėstymą strateginėje erdvėje, organizacija gali nustatyti konkurencijos būdus bei strategijas ir laiku apsaugoti nuo netikėtų konkurentų veiksmų.

Natūralu, jog kiekviena organizacija yra susijusi su savo *klientais*. Paskutiniu metu ypač aktyviai propaguojama organizacija, kuri savo strategijoje apgalvotai tampa tam tikru požiūriu klientų valdoma. Svarbiausios tokią organizaciją skiriančios ypatybės yra šios: kliento supratimas, reakcija į kliento reikmes, klientų aptarnavimo kokybės skatinimas. Analizuodama klientus, organizacija turėtų ieškoti atsakymo į šiuos pagrindinius klausimus:

- kas yra mūsų dabartiniai ir potencialūs klientai?
- kokiais interesais vadovaujasi klientai, pasirinkdami organizaciją, o ne jos konkurentus?
- kokiais kriterijais vadovaujasi klientai, pasirinkdami konkurentus, o ne organizaciją?

Įvertinus organizacijos ir jos konkurentų produktų/paslaugų kainas, sąnaudas, kokybę, patikimumą, tiekimo sąlygas, papildomą aptarnavimą ir t.t., turi būti išryškunami dalykai, padedantys išsaugoti esamus klientus ir pritraukti naujus.

Analizuojant klientus, labai svarbu yra įvertinti klientų derėjimosi galią. Ji gali būti labai didelė, kai pirkėjų yra nedaug ir jie perka didelius kiekius, kai dauguma tiekėjų parduoda iš esmės tas pačias prekes, todėl pirkėjai gali juos nesunkiai pakeisti, ir kai produkto kokybė mažai turi įtakos pirkėjo prekės ar paslaugos kokybei.

Siekdama sumažinti klientų derėjimosi galią, organizacija savo klientus gali suskirstyti į

grupės pagal jų pirkimų apimtį. Paprastai klientai skirstomi į tris grupes: pagrindinius, vidutinius ir smulkius. Po to organizacija nustato, nuo kurių iš šių grupių ji yra labiausiai priklausoma, kurių aptarnavimo išlaidos yra didžiausios ir kuri grupė duoda didžiausias pajamas. Toks klientų suskirstymas į atskiras grupes ir jiems būdingų bendrų bruožų priskyrimas gerina organizacijos sugebėjimą planuoti strateginę veiklą, perskirstyti išteklius ir numatyti pagrindines kryptis bei būdus organizacijos santykių su klientais keitimui.

Kiekviena organizacija turėtų vadovautis žymaus vadybos specialisto Drucker tvirtinimu, kad organizacijos gyvavimą pateisina tik sugebėjimas savo produktui rasti vartotojų. Strateginiu požiūriu bendravimą su klientais galima apibendrintai suvokti kaip kompleksą, dažnai dar vadinamą stimuliavimo kompleksu, į kurį įeina tokios poveikio klientams priemonės: reklama, propaganda, prekybos agentai ir klientų skatinimas.

Klientų pažinimas - tai sudėtingas ir nenutrūkstamas procesas, todėl organizacija privalo atidžiai stebėti visuomenėje vykstančius pokyčius, nagrinėti įvairių socialinių grupių reikmes ir joms pritaikyti savo produkciją.

Tiekėjų analizė leidžia numatyti pagrindines kryptis, kuriomis turi būti keičiami strateginiai organizacijos santykiai su tiekėjais. Pasirenkant tiekėjus, dažniausiai vadovaujama kaina, kiekybės ir kokybės kriterijais. Galimybė pasirinkti tiekėją - tai ne tik sėkmingos veiklos prielaida, bet ir tam tikra rizika. Pavyzdžiui, pasirenkant tiekėjus užsienyje rizikuojama dėl valiutos kurso svyravimo, teisinių normų skirtumų, lemiančių verslo aplinkos neapibrėžtumą, o kartais ir dėl politinio nestabilumo. Todėl labai svarbu, kad organizacija suprastų savo santykius su tiekėjais bei suvoktų savo priklausomybę nuo jų. Tiekėjai tampa galingu konkurencijos veiksniu ir įgauna derėjimosi galią, kai tiekėjų yra nedaug ir iš jų perkama dideliais kiekiais, kai yra sunku surasti pakaitalus tiekėjo prekėms ar paslaugoms dėl jų unikalumo ar ypač aukštos kokybės arba kai tiekėjo prekės ar paslaugos brangsta ir organizacijai yra sunku pakeisti tiekėją.

Išorės aplinkos analizė suteikia organizacijai realų pranašumą: vadovybė, žinodama organizacijos galimybes, gali nustatyti teisingą veiklos kryptį ir atsisakyti tos veiklos, kurią vykdyti organizacija yra per silpna. Iniciatyvūs vadovai, vadovaudamiesi išorinės aplinkos analizės duomenimis, numato organizacijos veiklos perspektyvas ir priima būtinus sprendimus. Tokie vadovai žiūri į ateitį, vertina ir planuoja pokyčius, nuolat ieško organizacijai aplinkos teikiamų palankių progų, išvelgia grėsmes savo organizacijai ir imasi veiksmų, kad nekiltų krizė.

1.5.3. Vidaus veiksmų analizė

Vidaus veiksmų analizė yra vienas svarbiausių strateginio planavimo etapų, nes ji leidžia organizacijai apibūdinti nustatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo galimybes. Kad būtų panaudojamos visos, ar bent jau didžioji dalis, už organizacijos ribų esančių veiklos galimybių, organizacijos potencialas turi būti adekvatus šioms galimybėms. Būtent siekis išsiaiškinti šį organizacijos potencialą ir lemia vidinės jos aplinkos analizės svarbą.

Vidaus veiksmų analizė svarbi dviem aspektais. Pirma, objektyvi vidaus veiksmų analizė rodo realų organizacijos galimybių profilį. Antra, ji rodo, ar organizacija turi priemonių kovoti su grėsmėmis ir pasinaudoti galimybėmis, kurias nustatė išorės veiksmų analizė. Jeigu organizacijos vidaus veiksmų analizė parodys, kad ji neturi būtinų išteklių, reikalingų savo tikslams siekti, tai organizacija gali keisti veiklos kryptį ir taip išvengti nesėkmės.

Pagrindinis organizacijos vidinės būklės įvertinimo būdas yra **vidinio profilio analizė**. Čia išskiriamos ir įvertinamos keturios sritys:

1) *organizaciniai ir techniniai ištekliai* (organizacijos struktūra, taisyklės, politika ir procedūros, gamybiniai pajėgumai, kokybės kontrolė, organizacijos įvaizdis). Techniniai ištekliai yra materialiniai elementai, naudojami produktų gamyboje. Organizaciniai ištekliai susiję su organizacijos struktūra ir kultūra;

2) *darbo ištekliai* (darbuotojų samda, jų skaičius, kvalifikacijos tinkamumas, karjeros siekimas, darbo apmokėjimo ir motyvacijos sistema). Svarbiausia organizacijos sėkmės prielaida yra joje dirbantys žmonės, nuo kurių labiausiai priklauso, ar organizacijos vadovybė galės įgyvendinti organizacijos misiją ir tikslus. Tai sudėtingiausia pozicija, kurią diagnozuoti nėra taip paprasta. Kiekvienas žmogus yra sudėtinga ir nepakartojama asmenybė, o jo poelgiai, net ir žinant motyvaciją, nėra nuspėjami. Todėl rengiant organizacijos strategiją būtina išsiaiškinti, kokie žmonės dirba šiandien ir kaip juos reikės pakeisti, kad jie galėtų įgyvendinti norimą strategiją.

3) *finansiniai ištekliai* (bendri veiklos rezultatai, kapitalo formavimas ir galimybė jį didinti, grynasis apyvartinis turtas). Finansiniai ištekliai rodo, kuriomis galimybėmis organizacija gali pasinaudoti;

4) *marketingo ištekliai* (tikslinė rinka, produktų asortimentas, rėmimas, kainų nustatymas, paskirstymas). Marketingas yra pagrindinis sėkmės veiksnys, todėl labai svarbu yra išsiaiškinti organizacijos marketingo sistemos galimybes bei trūkumus;

Kitas organizacijos vidinės būklės įvertinimo būdas yra **SWOT** (Strengths, Weakness, Opportunities, Threads) **analizė**. Ši analizė plačiai naudojama nustatant organizacijos pranašumus, trūkumus galimybes ir grėsmės, o taip pat parenkant strategiją, pateikiančią geriausią jų derinį.

Bendra SWOT analizės logika išreiškiama tokia nuoseklių veiksmų seka (15, p.231):

1) organizacijos stipriųjų savybių, esminio konkurencinio pranašumo veiksnių nustatymas. Tai - ištekliai, sugebėjimai ir kitos stipriosios savybės, padedančios organizacijai siekti jos tikslų, panaudoti galimybes ir saugotis grėsmių. Organizacijos pranašumai gali būti finansiniai, marketingo, organizaciniai arba darbo išteklių;

2) organizacijos strateginio pažeidžiamumo, jos silpnųjų savybių identifikavimas. Organizacijos trūkumai - tai išteklių, meistriškumo, sugebėjimų silpnosios pusės, trukdančios organizacijos pastangoms siekti jos tikslų. Jie taip pat gali būti finansiniai, marketingo, organizaciniai arba darbo išteklių. Jie yra svarbūs todėl, kad rodo silpnas vietas, kurias reikia pašalinti;

3) pagrindinių organizacijos veiklos aplinkos galimybių identifikavimas;

4) pagrindinių grėsmių, galinčių kilti šioje aplinkoje, identifikavimas. Tai yra pagrindinės kliūtys organizacijai, siekiančiai savo tikslų.

Pagrindiniai SWOT analizės komponentai pavaizduoti 3 pav.:

Stiprybės	Silpnybės
pakankami finansiniai ir kiti resursai ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai aukšta produktų kokybė ir aptarnavimas kaštų pranašumai lyderio pozicija rinkoje gerai suderintos funkcinės strategijos kvalifikuotas naujovių diegimas geras įvaizdis	aiškios strateginės krypties neturėjimas blogai realizuojama strategija mažas pelningumas vadovavimo ir meistriškumo stoka prastas įvaizdis rinkoje prasta prekių kokybė silpna pozicija rinkoje pasenusios technologijos
Galimybės	Grėsmės
įėjimas į naujas rinkas ar segmentus diversifikacijos galimybės silpna konkurencija galimybė pereiti į geresnę strateginę grupę rinkos augimas vertikali integracija (su tiekėjais ir platintojais)	nauji galimi konkurentai galimi produkto pakaitalai makroaplinkos grėsmės išėjimo iš rinkos problemos didėjantis tiekėjų ar klientų spaudimas lėtas rinkos augimas arba stagnacija

prekybos kliūčių patrauklios užsienio rinkose
panaikinimas

pažeidžiamumas dėl nuosmukio ir verslo ciklo
nepalankūs pirkėjų poreikių ir skonių pokyčiai

Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*, p. 110.

3 pav. SWOT analizės komponentai

Nustačius visus keturis organizacijos strateginės situacijos aspektus (pranašumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes), toliau jau galima suformuoti specialias strategijų grupes:

- galimybių panaudojimo, remiantis turimais specifiniais sugebėjimais ir stipriosiomis organizacijos savybėmis;
- sugebėjimų bei stipriųjų savybių panaudojimo galimoms grėsmėms išvengti ar jų transformavimo į naudą;
- silpnųjų pusių neutralizavimo, naudojantis atsirandančiomis galimybėmis;
- silpnųjų pusių bei galimų grėsmių minimizavimo.

Kiekvienos konkrečios organizacijos SWOT analizė yra savita. Atliekant SWOT analizę, patartina vengti pernelyg didelės detalizacijos, tačiau kiekvienam veiksmui būtinas komentaras, atskleidžiantis jo esmę organizacijai. Be to, verta susieti organizacijos stiprybes ir silpnybes su svarbiausiais sėkmės veiksniais ir konkurencijos aspektu.

1.5.4. Strategijos ir jų lygiai

Kai organizacija jau turi santykinai aiškų supratimą apie savo pranašumus, trūkumus, galimybes, grėsmes, svarbias kompetencijas ir tikslus, ji gali kurti strategiją, apibrėžiančią, kaip bus pasiekti jos tikslai.

Strategija susideda iš keturių pagrindinių elementų: srities, išteklių paskirstymo, konkurencinių pranašumų ir sinergetikos. Sritis apibrėžia rinkas, kuriose organizacijos konkuruos. Išteklių paskirstymas rodo, kaip organizacija planuoja paskirstyti savo išteklius. Konkurencinis pranašumas yra pranašumų, kuriuos turi organizacija, palyginti su konkurentais, numatymas. Sinergetika yra mastas, kuriuo įvairūs verslai organizacijos viduje gali remtis vienas kitu (29, p.141)

Vadybinėje praktikoje išskiriami keturi pagrindiniai strategijų lygiai: korporacinė, verslo, funkcinė ir darbo (žr. 4 pav.).



Šaltinis: Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. V.: 1998. - 240 psl.

4 pav. **Strategijų lygiai**

Korporacinė strategija (dar vadinama bendraja arba didžiąja) - tai visos organizacijos ateities perspektyvų numatymas. Kaip taisyklė, šio lygio strategiją formuluoja stambios organizacijos, užsiimančios diversifikuota veikla, turinčios dukterines įmones įvairiose teritorijose, jungiančios savyje gana daug verslo vienetų. Nedidelėse organizacijose, kurios veikia tik viename verslo vienetė, korporacinė strategija paprastai sutampa su verslo strategija (52, p.253).

Pagrindinė korporacinės strategijos kūrimo idėja ir paskirtis - sukurti organizacijos, kaip visos sistemos, bendros veiklos prielaidas, garantuojančias optimalų visų turimų galimybių ir resursų panaudojimą. Korporacinė strategija išreiškia visos organizacijos veiklos apimtį, t.y. rinkas ir sritis, kuriose bus konkuruojama.

Korporacinei strategijai keliami šie pagrindiniai uždaviniai (15, p.265):

- 1) nustatyti bendrą visos organizacijos veiklos strateginę kryptį ir šios strategijos principus;
- 2) suformuluoti pagrindinius strateginius organizacijos veiklos tikslus;
- 3) suformuoti reikiamą strateginių verslo vienetų (SVV) rinkinį ir resursus, nustatyti resursų gavimo ir panaudojimo organizacijos mastu politiką ir tvarką;
- 5) numatyti veiklos diversifikavimo metodus;
- 6) priimti sprendimus apie veiklos restruktūrizavimą.

Be abejo, svarbiausioji korporacinės strategijos paskirtis - efektyviai valdyti SVV portfelį, kad būtų pasiektas didžiausias jų bendros veiklos sinergetinis efektas. Skirtingi SVV paprastai esti nevienodai svarbūs organizacijai, skiriasi jų pelningumas, stiprumas, konkurencinis statusas, todėl

būtina priimti sprendimą dėl SVV stiprinimo, prioriteto suteikimo. Pagrindiniai valdymo klausimai, kuriuos tenka spręsti, yra šie:

- kuriuos naujus SVV įsigyti, o kurių atsisakyti?
- kaip sukurti sąlygas atskiriems SVV tapti konkurencingesniems, įgyti didesnę pranašumą?
- kaip geriau valdyti SVV rinkinį?

Atsakymus į šiuos klausimus padeda rasti **produktų portfelio metodo** panaudojimas. Kadangi portfelio požiūris į strategiją vertina organizaciją kaip skirtingų verslų rinkinį, šį metodą naudoja tos organizacijos, kurios konkuruoja keliose skirtingose rinkose vienu metu. Tai vadovavimo sistema, padedanti vadovams priimti sprendimus dėl naujų verslo sričių pradėjimo, verslų nutraukimo ir visų turimų verslo vienetų pozicijų sustiprinimo.

Portfelio metodo arba Bostono matricos sudarytojai teigė, kad svarbiausi veiksniai, sąlygojantys strateginio verslo vieneto ilgo laikotarpio pelną, yra rinkos augimo tempai ir užimama padėtis rinkoje (žr. 5 pav.).



Šaltinis: E. Bagdonas, L. Bagdonienė. Administravimo principai. K.: 1996. – 53 psl.

5 pav. Produktų (paslaugų) portfelio matrica

Kombinuojant minėtus veiksnius, skiriami keturi produktų tipai, kurių pavadinimai vaizdžiai atspindi produkto tipo strateginę svarbą:

Žvaigždžių padėtis išreiškia geriausias organizacijos galimybes augti ir gauti pelną. Tai

verslai, kurie užima didelę greitai didėjančios rinkos dalį. Plėtimasis tokioje rinkoje sukelia didelių investicijų poreikį. Tačiau, kai organizacija turi didelę santykinę rinkos dalį, žvaigždžių kvadrato produktas kartu yra ir didelis piniginių įplaukų gamintojas.

Žvaigždės virsta *melžiamomis karvėmis*, kai tebeviešpatauja didelėje rinkos dalyje, tačiau plėtros tempai jau yra nusistovėję. Kadangi mažų augimo tempų rinkose reikalingos sąlygiškai nedidelės investicijos, šio kvadrato produktai yra piniginių įplaukų gamintojai ir jų sąskaita galima remti žvaigždžių kvadrato produktus. Tačiau egzistuoja strateginis pavojus, kad melžiamos karvės, ilgą laiką nepalaikomos investicijomis, ims prarasti savo iškovotą rinkos dalį.

Klaustukai yra produktai, pasižymintys sparčiu paklausos didėjimu, tačiau kol kas užimantys mažą rinkos dalį. Kad būtų galima išsilaikyti arba plėstis didelių augimo tempų rinkoje, reikalingos didelės investicijos. Kita vertus, maža rinkos dalis neduoda pakankamai įplaukų, kad būtų įmanoma finansuoti investicijas. Todėl klaustukų kvadrato priklausantys produktai reikalauja sprendimo: 1) ar organizacija investuos į žvaigždės kūrimo viltis ar tik palaikys esamą padėtį, 2) ar ji atsisakys produkto ir investuos į ką nors, kas teikia vilčių, jog žvaigždės padėtis bus pasiekta be didelių investicijų?

Šunys - tai produktai, konkuruojantys lėtai augančioje ar net mažėjančioje rinkoje bei užimantys mažą jos dalį. Paprastai į šunų kvadratą patenka produktai, kurie tapo nebe patrauklūs vartotojams. Piniginių įplaukų atžvilgiu šie produktai yra neutralūs: jiems reikia nedidelių investicijų, bet jie nesukuria ir didelių pelnų. Strateginiu požiūriu šunų kvadrato produktų organizacijai tikslinga atsisakyti, nes ateityje jie gali pareikalauti didesnių investicijų. Tačiau kartais organizacijai gali apsimokėti laikyti netgi mažai pelningą produktą, jei jis uždirba pajamas klaustukų ar žvaigždžių kvadrato produktams finansuoti.

Pagrindinis Bostono matricos privalumas yra tas, kad ji gerai paaiškina ir parodo SVV portfelio valdymo mechanizmą. Kompanija negali turėti vien tik perspektyvių SVV - jai reikia ir tokių, kurie jau gal ir neturi tolimesnės perspektyvos, tačiau generuoja finansus investicijoms. Tačiau iš kitos pusės, nesant naujų, investicijų reikalaujančių SVV, strateginė situacija negali būti vertinama palankiai, nes negarantuota organizacijos ateitis (15, p.235).

Esminis portfelio modelio trūkumas yra tas, kad jame pagrindiniu resursu laikomi grynieji pinigai, ir visiškai neatsižvelgiama į vadovų sugebėjimus. Pagal šį modelį, SVV sėkmė slypi išoriniuose veiksmuose - rinkos patrauklume, sugebėjime konkuruoti, rinkos dalyje ir pan. Tačiau į analizę neįtraukiamos sėkmingo vadovavimo, aukštos kvalifikacijos specialistų ir kitų resursų veiksniai.

Suklasifikavusi savo verslus į žvaigždes, melžiamas karves, klaustukus ir šunis, organizacija gali nuspręsti, kaip kiekvienas SVV turėtų prisidėti prie jos pelningumo, ir todėl gali veiksmingiau valdyti savo portfelį.

Verslo strategija - tai atskiros gana aiškiai apibrėžtos organizacijos dalies arba veiklos rūšies strategija (50, p.253). Ji nustato būdus konkurenciniam pranašumui rinkoje pasiekti ir organizacijai kylančioms strateginėms problemoms spręsti bei organizacijos veiklai gerinti.

Pagrindiniai klausimai, į kuriuos turi atsakyti verslo strategija, yra šie (15, p.243):

- 1) kaip sėkmingai konkuruoti ir kokio konkurencinio pranašumo siekti?
- 2) kuriuos pagrindinius tikslus ir uždavinius kelti organizacijų funkcinėms veikloms?
- 3) kaip sugebėti reaguoti į aplinkos pasikeitimus?
- 4) kurių veiksmų reikia imtis dėl atsiradusių trikdžių ir nepalankių sprendimų korporaciniame lygmenyje?
- 5) kaip bus paskirstyti ištekliai verslo viduje?

Organizacijos vadovai, atsižvelgę į organizacijos išorines galimybes ir grėsmes, įvertinę jos vidinius pranašumus bei trūkumus bei išskirtines kompetencijas, turi numatyti organizacijos strateginę orientaciją, t.y. organizacijos veiklos tvarkymo kryptį. Paprastai organizacijos naudoja vieną iš šių strateginių orientacijų:

1) *vieno produkto (vienos rinkos)* orientacija leidžia organizacijai pabrėžti tai, ką ji moka ir daro geriausiai. Mažoms organizacijoms dažnai būdingas lankstumas ir prisitaikymas, kas suteikia joms galimybę tenkinti ypatingus tikslinės jų rinkos poreikius atidžiau ir tinkamesniu laiku.

2) *nišos* orientacija yra vieno produkto (vienos rinkos) orientacijos specializuotas variantas. Organizacija, pasirenka nišos orientaciją, kai, analizuodama aplinką, randa dar neišnaudotą galimybę ir ją pasinaudoja.

3) *ekspansinės plėtros* orientacija leidžia organizacijai panaudoti tinkamas veiklos apimties plėtimo galimybes esamoje rinkoje arba naujose perspektyviose rinkos zonose.

4) *evoliucinės plėtros* orientaciją naudoja organizacijos, nusprendusios plėstis įeidamos į naujas tikslines rinkas arba siūlydamos produkto variantus jau esamoms rinkoms.

5) *produkto inovacijos* orientaciją naudoja organizacijos, kurios modifikuoja esamuosius produktus, siekdamos juos iš esmės pakeisti. Naujų produktų pateikimas gali duoti daug pelno, kol konkurentai susipažins ir reaguos į permainas.

6) *diversifikacija* - tai organizacijos veiklos papildymas naujais, su buvusia veikla vienokiu ar kitokiu būdu susijusiais arba visai nesusijusiais produktais ar veiklomis. Ji leidžia organizacijai funkcionuoti plečiant veiklą, susijusią su skirtingų produktų gamyba ar paslaugų teikimu.

Vienas svarbiausių dalykų, į kuriuos reikia atsižvelgti kuriant, o vėliau ir naudojant verslo strategiją, - tai jos konkurencinio pranašumo išsaugojimas, apsisaugojimas nuo konkurentų veiksmų,

taip pat šio pranašumo pavertimas realia nauda (15, p.244).

Funkcinės strategijos apibūdina organizacijoje vykstančių funkcinų procesų (gamybos, finansų, marketingo, darbo išteklių) strategijas. Akivaizdu, kad šios strategijos turi būti tarpusavyje suderintos, papildyti viena kita.

Gamybos strategija - tai organizacijos viduje vykstančių resursų transformavimo į potencialią naudą vartotojui strategija. Gamybos strategija yra viena sudėtingiausių funkcinų strategijų, nes čia reikia įvertinti dažnai priešingus daugelio įtakos grupių interesus. Pavyzdžiui, darbuotojai nori gero atlyginimo už savo darbą, jaukios ir saugios darbo aplinkos. Visuomenė - ekologiškai saugios gamybos, mokesčių, darbo vietų ir stabilumo. Tiekėjai - tinkamos kainos, prognozuojamų ir stabilų užsakymų. Vartotojai - aukštos kokybės, žemos kainos, patogaus pateikimo. Akcininkai - kuo didesnio pelno. Kurio nors iš šių interesų akcentavimas, didesnis dėmesys vienam neigiamai veikia kitų įtakos grupių interesus, todėl formuojant gamybos strategiją nepaprastai svarbu yra atsižvelgti į visų suinteresuotų pusių interesus ir stengtis optimaliai juos patenkinti.

Marketingo strategija - tai funkcinė strategija, susijusi su organizacijos tikslinės rinkos nustatymu, kainodara, produktų asortimento formavimu, produktų rėmimu ir paskirstymu bei produkto įvaizdžio formavimu.

Marketingo strategija - tai, ko gero pati svarbiausia verslo strategijos funkcinė substrategija, kuri dėl savo kompleksiško, sudėtingumo bei svarbumo dažnai prilyginama netgi verslo strategijai. Marketingo strategija turi padėti atsakyti į tris pagrindinius klausimus (15, p.250):

- 1) kur konkuruoti, t.y. nusakyti rinkas;
- 2) kaip konkuruoti, t.y. numatyti konkuravimo priemones ir būdus;
- 3) kada konkuruoti, t.y. nustatyti, strateginių veiksmų atlikimo terminą.

Kuriant marketingo strategiją labai svarbu įvertinti pagrindines jos sėkmę lemiančias prielaidas. Viena tokių prielaidų - marketingo planų ir užsibrėžtų tikslų realumas bei pasiekiamumas. Taip pat svarbu, kad strateginė marketingo veikla nebūtų atsieta nuo valdymo proceso, nes tai yra tik viena iš funkcinų veiklos strategijų.

Finansų ir apskaitos funkcija kiekvienoje organizacijoje turi strateginę reikšmę, nes ji kontroliuoja vieną pačių svarbiausių resursų - pinigų. Ši strategija lemia investicijų politiką, atskirų veiklų finansinį aprūpinimą. Pagrindinis finansų strategijai keliamas uždavinys - suformuoti tokią kapitalo ir jo panaudojimo struktūrą, kuri padėtų realizuoti kitus organizacijos tikslus.

Finansų valdymo strategijoje turėtų atsispindėti daugelis pagrindinių aspektų:

- kokius apsirūpinimo resursais kanalus ir būdus naudos organizacija?

- kiek organizacija pasirengusi skolintis?
- ar daugiau pelno skirti dividendams mokėti, ar investicijoms?
- į ką turėtų būti kreipiamas didžiausias dėmesys - į trumpalaikę, ar į ilgalaikę perspektyvą?
- kurios organizacijos veiklos - prekyba, marketingas, vystymas ar kitos - turėtų būti finansuojamos prioritetiškai?

Darbo išteklių strategija susijusi su tuo, kaip organizacija ugdyt vadovus, kaip atlygins darbuotojams, ar palankiai žiūrės į profsajungas, kaip vykdys valstybinius nurodymus. Sudarant darbo išteklių strategiją, reikia apsvarstyti dvi pagrindines problemas: vadovo pasirinkimo ir darbuotojų atlyginimo strategijas.

Darbo išteklių valdymo strategija priklauso nuo organizacijos, jos aplinkos bei bendrosios strategijos pobūdžio. Ši strategija žymia dalimi lemia organizacijos esminių sugebėjimų lygį, galimas strategines alternatyvas. Viena svarbiausių problemų - tai skatinimo už darbą bei motyvavimo sistema. Nuo jos akcentų ir prioritetų gali gerokai priklausyti vienos ar kitos strategijos taikymo efektyvumas.

Darbo (operacinės) strategijos kuriamos strategiškai svarbioms atskirų struktūrinių padalinių veiklos užduotims atlikti. Šios veiklos užduotys apima: gamybos padalinius, pardavimų regionus, paskirstymo padalinius, reklamą, pirkimus, atsargų kontrolę, transportavimą ir sandėliavimą. Nors ir gali atrodyti, kad šiame lygmenyje nesprenžiami strateginiai uždaviniai, tačiau net mažiausias organizacijos vienetas, siekiantis būti efektyvus ir reikalingas, turi sukurti savo strategiją.

1.5.5. Strategijos realizavimas ir kontrolė

Svarbiausia nauda, kurios tikimasi iš strategijos parengimo, yra organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimas. Tačiau strateginio plano sudarymas ir jo įgyvendinimas nėra toks paprastas procesas. Pasaulinė patirtis rodo, kad nėra nei paprastų planavimo taisyklių, kurios užtikrintų sėkmę, nei paprastų planų įgyvendinimo būdų. Viena vertus, blogai realizuojant gerą strategiją, galima gauti nepageidaujamų rezultatų. Kita vertus, jeigu strategija buvo suformuota netinkamai, praktiniai realizavimo veiksmai gali kompensuoti strategijos klaidas. Dėl to galima teigti, jog tai, ką organizacija realiai daro, yra ne mažiau svarbu, negu tai, ką ji planuoja daryti. Realiai įmonės įgyvendinta strategija skiriasi nuo jos iš anksto suplanuotos strategijos, nes joks strateginis planas negali numatyti visų sunkumų, su kuriais organizacija gali susidurti ateityje. Būtent todėl strategijos įgyvendinimo programos eiga turi būti pastoviai stebima, kontroliuojama ir vertinama.

Vertinant įmonės strategiją, svarbiausias laikomi šie kriterijai:

- 1) *nuoseklumas*: turi būti suderinti įmonės tikslai ir jų siekimo būdai;

2) *suderinamumas*: tarpusavyje turi derėti įmonės veikla, jos funkcinės strategijos ir išorinė aplinka;

3) *realumas*: strategija neturėtų bandyti spręsti neišsprendžiamų, nerealių problemų, lygiai kaip ir neįvertinti resursų, kurių ji negali panaudoti.

4) *pranašumas*: labai svarbu įvertinti, kaip įmonė naudoja pagrindinius turimus pranašumus - resursus, išgūdžius, poziciją.

Strategijos įgyvendinimas yra administracinė veikla, jungianti svarbiausius organizavimo, biudžeto lėšų nustatymo, motyvavimo, kontrolės ir vadovavimo veiksmus (30, p.5). Parengtai ir patvirtintai strategijai realizuoti organizacijoje yra formuojama atitinkama veiksmų ir priemonių programa. Joje yra numatoma, kokie uždaviniai, iki kada ir kaip turėtų būti įgyvendinti.

Strategijos įgyvendinimas turi būti stebimas ir kontroliuojamas. Kontrolės sistemos turi veikti tiek visos organizacijos, tiek funkciniam lygmenyje. Visos organizacijos lygmenyje kontrolė turi padėti vadovams realizuoti pagrindinę organizacijos veiklos kryptį, numatytą misijoje ir tiksluose. Kontrolė funkciniam lygmenyje turi užtikrinti darbuotojų motyvaciją efektyviai realizuoti numatytas užduotis ir tikslus. (4, p. 37). Kontroliuojant strategijos įgyvendinimą, svarbiausiais laikomi šie komponentai: finansiniai rezultatai, rinkos dalis, konkurentai, produktų kokybės charakteristikos, klientų poreikių tenkinimas, pagrindiniai įmonės sėkmės faktoriai.

Siekiant nustatyti, kaip organizacija siekia numatytų strateginių tikslų, dažniausiai naudojamas faktinių rezultatų palyginimas su planuotais. Tokiu būdu nustatomi nukrypimai, o tai savo ruožtu leidžia vadovams priimti sprendimus dėl tolimesnių veiksmų - organizacijos tikslų ir strategijos peržiūrėjimo ir koregavimo. Jeigu organizacijos vidaus ar išorės padėtis to reikalauja, gali būti tikslinama arba keičiama iš esmės pati organizacijos strategija ar atskiri strateginiai tikslai.

Išanalizavus lietuvių bei užsienio autorių literatūrą organizacijos strateginio planavimo klausimais, pareisime prie pasirinktos įmonės strategijos formavimo, kuris aprašytas sekančiame darbo skyriuje.

2. UAB "MIEČYS" STRATEGIJOS PARENGIMAS

2.1. UAB "Miečys" charakteristika

Uždaroji akcinė bendrovė "Miečys" Lietuvos farmacijos rinkoje dirba jau 13 metų. Įmonė savo veiklą farmacijos srityje pradėjo 1993 metais, ir tų metų gegužės 25d. Šiaulių miesto savivaldybėje buvo įregistruota UAB „Miečys“, kurios veiklos pobūdis - prekybinis, gamybinis, paslaugų.

UAB "Miečys" įeina į koncerno "MIEČYS" sudėtį. Šiuo metu koncerną sudaro keletas struktūrinių vienetų (atskirų juridinių firmų): SIA "G.Miežis-Ārsts" (Latvija), OŪ "Miecys-Pharm" (Estija), UAB "Mogemas" (Lietuva) ir UAB "Miečys" (Lietuva),

UAB "Miečys" dirba farmacijos srityje, užsiima medikamentų ir medicininės paskirties prekių didmenine prekyba, platinimu, reklama ir įvedimu į rinką. Trylika kruopštaus darbo metų, jaunų specialistų kolektyvas, glaudūs kontaktai su klientais suteikė galimybę įmonei nuolat vystytis ir plėstis. Bendrove ėmė pasitikėti ne tik Lietuvos, Latvijos ir Estijos verslo partneriai, bet ir stambios pasaulinio masto kompanijos. Dabar įmonė turi išskirtines teises atstovauti tokius gamintojus, kaip "Laboratories URGO" (Prancūzija) – tradicinių ir medicininių pleistrų rinkos lyderis Baltijos valstybėse, savo asortimente turintis ir medikamentų; "Laboratories Boiron" (Prancūzija) - vienas iš

homeopatinių¹ preparatų gamybos lyderių pasaulyje; “Vega Nutritionals” (Didžioji Britanija) – maisto papildų gamintojas; “ZER” (Izraelis) – diagnostinių testų gamintojas; UAB “Mogemas” (Lietuva) – hematogeno (remiantis IMS Health duomenimis, jis užima 7 vietą labiausiai Lietuvos vaistinėse perkamų produktų dešimtuose) gamintojas.

UAB “Miečys“ vykdo ne tik distribucinę veiklą, bet ir teikia marketingo paslaugas keliolikai užsienio ir vietos gamintojų. Aktyvi marketingo padalinio veikla padėjo įmonei ne tik išlikti rinkoje, bet ir sustiprinti savo pozicijas, vykstant konkurentų jungimosi ir globalizacijos procesui.

Bendrovės partneriai yra daugiau kaip 20 medikamentų ir medicininės paskirties prekių gamintojai iš Didžiosios Britanijos, Prancūzijos, Vokietijos, Italijos, Čekijos, Izraelio it kt. šalių.

Įmonė palaiko glaudžius ryšius su savo klientais: vaistinėmis, gydytojais, gydymo ir slaugos įstaigomis, didmenininkais bei parduotuvėmis. UAB “Miečys” savo klientams garantuoja kokybišką aptarnavimą bei pagalbą, teikia pačią naujausią informaciją apie platinamus produktus bei paslaugas.

Įmonės asortimente yra daugiau kaip 1000 produktų pavadinimų: 600 medikamentų ir apie 400 medicininės paskirties prekių.

1998 metais UAB “Miečys” buvo viena pirmųjų įmonių Baltijos farmacinės veiklos srityje sertifikuota pagal ISO 9002 standartą tiek gamybos, tiek paslaugų sferoje. 2001 metais įmonė buvo persertifikuota pagal kokybės sistemos valdymo standartą ISO 9001: 2000.

Bendrovė buvo viena iš pirmųjų septynių Lietuvos didmeninių įmonių gavusių GPP² liudijimą (iš viso farmacinės didmeninės veiklos licenciją tuo metu turėjo virš 130 įmonių). GPP liudijimas patvirtina, jog įmonė užtikrina medikamento kokybę ir saugumą nuo jo įsigijimo iki patekimo pas klientą.

2.2. UAB “Miečys” paskirtis

UAB “Miečys” yra viena iš Lietuvos medikamentų ir medicininės paskirties prekių didmeninių platintojų. Bendrovė savo asortimente turi 600 medikamentų ir apie 400 medicininės paskirties prekių: pleistru, nėštumo testų, maisto papildų, elektroninių termometrų, vatos gaminių, tepalų, kremų, ir t.t. (žr.2 priedas)

Šiuo metu Lietuvos farmacinėje rinkoje UAB “Miečys” konkuruoja su beveik 30 kitų įmonių, užsiimančių didmenine medikamentų ir medicininės paskirties prekių prekyba. Pagal metinę apyvartą

¹ Homeopatiniai preparatai – tai medikamentai, kuriuos sudaro silpnų ar be galo mažų dozių atskiesta medžiaga, kuri, jeigu ją pavartotų sveikas asmuo, sukeltų jam sergančiojo simptomus.

² GPP – gera vaistų platinimo praktika

UAB "Miečys" užima 9 vietą kitų Lietuvos didmeninių farmacinių įmonių atžvilgiu.

Išsilaikyti dinamiškoje rinkoje šiandien gana sudėtinga. Tačiau sutelktos visų UAB "Miečys" darbuotojų pastangos, vadovų kompetencija ir naujausių technologijų naudojimas kasdieniniame darbe sudaro sąlygas pasiekti maksimalų veiklos efektyvumą. Įmonės vadovai didelį dėmesį skiria strateginiam planavimui, kurio pradinis etapas yra misijos suformulavimas.

UAB "Miečys" suformuluota misija puikiai atspindi įmonės veiklos pobūdį bei kryptį:

"UAB "Miečys" – įmonė, sertifikuota pagal kokybės valdymo sistemos standartą ISO 9001: 2000 ir Geros Vaistų Platinimo Praktikos standartą, užsiima medikamentų, higienos prekių, maisto papildų ir kitų vaistinių asortimento prekių didmenine prekyba ir marketingu Lietuvos Respublikoje. Įmonė teikia aukštos kokybės paslaugas bei operatyvią ir aktualią informaciją savo klientams (vaistinėms, didmeninės prekybos įmonėms, gydytojams, ligoninėms bei parduotuvėms ir gamintojams), atsižvelgdama į jų poreikius ir naudodama naujas informacines technologijas. Vienas iš prioritetinių UAB "Miečys" uždavinių yra kliento ir galutinio vartotojo lojalumo ekskliuzyviųjų³ produktų ženklams formavimas."

Siekdama įgyvendinti misijos nuostatas, įmonės vadovybė įsipareigoja:

- 1) nuolat gerinti darbuotojų atrankos, atestavimo, mokymo, kvalifikacijos kėlimo, motyvavimo ir skatinimo sistemą;(gautos ES struktūrinių fondų lėšos darbuotojų mokymams)
- 2) aprūpinti reikiama resursais, siekiant veiklos rezultatyvumo ir gerinimo.
- 3) palaikyti ir skatinti draugišką vidinę atmosferą, įtraukti visų lygių darbuotojus į bendrovės siekių įgyvendinimą;
- 4) panaudoti darbuotojų sugebėjimus dirbti našiai ir kokybiškai, atlyginant pagal pasiektus rezultatus;
- 5) sudaryti sąlygas darbuotojų pasiūlymų ir idėjų įgyvendinimui;

Norėdama ne tik išlaikyti, bet ir sustiprinti esamą poziciją rinkoje, UAB "Miečys" vadovybė yra parengusi įmonės viziją:

"UAB "Miečys" – įmonė, teikianti platinimo bei marketingo paslaugas aukštos kokybės bereceptinių preparatų, higienos prekių, medicininės paskirties prekių, maisto papildų ir sveiko maisto rinkoje. Įmonės teikiamų paslaugų spektras labai platus: nuo produktų registracijos Lietuvos Respublikoje iki savo arba gamintojų prekinių ženklų įvedimo į rinką ir jų vystymo. Geros statistinių duomenų bazės turėjimas, aukšta personalo kvalifikacija bei šiuolaikinių technologijų naudojimas

³

Ekskliuzyviniai produktai – produktai, kurių gamintojai UAB "Miečys" yra suteikę išskirtinės distribucijos teises.

suteikia įmonei galimybę konkuruoti su pirmaujančiomis Europos Sąjungos firmomis."

Siekdama savo vizijos, įmonės vadovybė yra numačiusi šiuos strateginius uždavinius:

- 1) laiku reaguoti į rinkos pokyčius ir, atsižvelgiant į klientų poreikius bei lūkesčius, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę;
- 2) nuolat gerinti įmonės kokybės vadybos sistemos ISO 9001: 2000 standarto ir GPP reikalavimų įgyvendinimą;
- 3) tobulinti ir diegti naujas technologijas įvairiose veiklos sferose, išlaikant įmonės konkurencingumą;
- 4) sistemingai kelti visų lygių darbuotojų kvalifikaciją;
- 5) siekti, kad visų lygių darbuotojai suvoktų atliekamo darbo svarbą ir prisiimtų atsakomybę už savo darbo kokybę.

Vienas svarbiausių įmonės veiklos orientyrų ir vertinimo kriterijų yra jos tikslai. Įmonės pozicijų ir konkurentabilumo stiprinimui UAB "Miečys" vadovai yra numatę šiuos strateginius tikslus:

1) produkcijos asortimentui:

- ◆ konsoliduoti įmonės asortimentą, didžiausią dėmesį skiriant svarbiausių įmonės ekskluzyviųjų produktų ("URGO" tradiciniai pleistrai, fiziologinis jūros vanduo "Humer", "Boiron" homeopatiniai preparatai, "Vega Nutritionals" maisto papildai, "ZER" diagnostiniai testai, hematogenas, "Maxis" kompresinės kojinės, "Boots" pastilės, „Mentholum“ tepalai, „Nepentes“ žiedadulkių preparatai) vystymui;

- ◆ iki 2006 metų palaipsniui atsisakyti mažiausiai pelningų produktų: vatos gaminių, elastinių bintų, elektroninių termometrų, sauskelnių suaugusiems, kai kurių ligoninės asortimento prekių;

- ◆ iki 2006 metų papildyti asortimentą necheminiais preparatais ir maisto papildais.

2) pardavimų ir pelningumo didinimui:

- ◆ iki 2007 metų pasiekti 20 mln. litų pardavimus ir 7,5 mln. Lt pelną;

- ◆ 10% padidinti svarbiausių įmonės produktų išplatavimo lygį vaistinių segmente;

- ◆ analizuoti ir griežčiau kontroliuoti vidines išlaidas, siekiant sumažinti bendruosius įmonės kaštus (bent 5%) .

3) gero įmonės įvaizdžio kūrimui:

- ◆ iki 2006 metų liepos mėnesio pabaigti kurti įmonės puslapį Internete;

- ◆ glaudžiau bendradarbiauti su media planavimo agentūromis, siekiant, kad per media kanalus reklamuojamų produktų reklama būtų kaip galima efektyvesnė.

- ◆ reguliariai atlikti klientų apklausas, siekiant išsiaiškinti jų poreikius ir užtikrinti jų patenkinimą;

- ◆ skirti lėšų labdarai, remti sporto ir kultūros renginius.

4) teikiamų paslaugų kokybės gerinimui:

- ◆ nuolat rinkti bei analizuoti išorinę informaciją apie rinką, konkurencinę aplinką, klientų poreikius ir ataskaitiniuose susirinkimuose pateikti išvadas bei pasiūlymus aukščiausiai įmonės vadovybei;

- ◆ nuolat tobulinti personalo atrankos, mokymo ir skatinimo sistemą;

5) įmonės modernizavimas:

- ◆ iki 2006 metų galo marketingo ir buhalterijos skyriuose visus kompiuterius pakeisti naujais;

- ◆ iki 2006 metų galo pabaigti įdiegti apskaitos pagal EAN kodus programą;

- ◆ iki 2006 metų galo įdiegti naują apskaitos programą "Debetas".

Apibendrinant galima teigti, jog UAB "Miečys" iškelti tikslai skirti įmonės finansinei būklei pagerinti, padėčiai rinkoje sustiprinti, darbo našumo padidinti bei įmonės įvaizdžiui formuoti. Būdami konkretūs ir išmatuojami, įmonės tikslai apibrėžia organizacijos siekiamus rezultatus ir sudaro veiklos planą, kaip šie tikslai bus pasiekti.

2.3. UAB "Miečys" išorinės aplinkos analizė

2.3.1. Makroaplinkos analizė

Makro aplinkos veiksniai tiesiogiai veikia įmonės veiklą ir jos galimybes, todėl vadovai privalo nuolat analizuoti išorinę aplinką ir įvertinti galimus pokyčius, priimdami verslo sprendimus.

Nuo organizacijos sugebėjimo orientuotis išorinėje aplinkoje priklauso svarbiausias jos tikslas – tenkinti vartotojų poreikius ir gauti naudą. Numatydamą ir įvertindama išorinių veiksnių poveikį, organizacija gali užimti tokią poziciją, kad palankių aplinkybių dėka įgautų pranašumų ir išvengtų nesėkmių, susijusių su aplinkos permainomis. Organizacijos išorinės veiklos aplinka analizuojama atliekant makroaplinkos analizę. UAB "Miečys" makroaplinką sudaro:

Ekonominė aplinka. Lietuvos ekonomikos augimas pastaraisiais metais yra vienas dinamiškiausių Europoje. Nedarbo lygis šalyje ženkliai sumažėjo (2004 m. - 11,4%, 2005 m. - 8,3%), infliacija (2004 m. -2,9%, 2005 m. - 3,0%, lyginant su praėjusių metų gruodžio mėn.), auga bendras vidaus produktas (2004 m. BVP pokytis lyginant su ankstesniųjų 2000 metų kainomis buvo 7,0%, 2005 m. - išaugo iki 7,5%,). Stabilesnė ir stipresnė bendra šalies ekonomikos būklė ne tik sąlygoja materialinių išteklių kainas, bet ir lemia vartotojų paklausos prekėms bei paslaugoms padidėjimą.

Gyventojų perkamosios galios padidėjimas teigiamai įtakoja UAB "Miečys" pardavimų apimtį, nes geresnė finansinė padėtis sumažina pirkėjų jautrumą kainai ir padidina jų reikalavimus kokybei.

Jau keletą metų Lietuvos farmacinėje rinkoje vyksta platinimo kanalų koncentracijos tendencijos – tiek tarp didmenininkų (UAB "Tamro", nupirkusi UAB "Litfarma ir partneriai", pralenkė iki šiol didžiausia medikamentų platinimo bendrove laikyta UAB "Limedika"), tiek tarp vaistinių, kurios jungiasi į tinklus ("Eurofarmacijos vaistinės", "Gintarinė vaistinės", "Camelia vaistinės" ir pan.). Didmeninių įmonių jungimasis neigiamai veikia UAB "Miečys" veiklą, nes mažėja įmonės konkurencingumas, vyksta "kainų karai" tarp įmonių. Vaistinių tinklų formavimasis didina klientų derėjimosi galią. Be to, didmeninės įmonės įsigyja dalį vaistinių akcijų, tuo pačiu įpareigodamos vaistines pirkti produkciją tik iš jų. Tai reiškia, kad kitos didmeninės įmonės nebegalės parduoti savo produktų tose vaistinėse.

Politinė-teisinė aplinka. Politiniai veiksniai nubrėžia organizacijos veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Bendrovės juridinis statusas ir veiklos pobūdis apsprendžia, kaip įmonė gali vystyti savo veiklą, kaip yra reglamentuojama jos finansinė ir buhalterinė apskaita, kokius mokesčius ji privalo mokėti. UAB "Miečys" šiuo metu moka: : pelno mokestį - 15%, Sodrai - 30,98%, PVM - 18% arba 5% (med.prekems ir vaistams), socialini mokestį - 4%, nekilnojamo turto mokestį – 1%, pakuotes mokestis – ikainiai uz tona ar kubini metra, mokestis i garantini fonda 0,2% nuo priskaiciuotu atlyginimu.

Visoms Lietuvos farmacinėms įmonėms labai svarbų poveikį turi pokyčiai teisėtvarkoje ir vyriausybės politikoje. Valdžios institucijų priimami įstatymai labai įtakoja farmacijos rinką (dažnas kompensuojamų vaistų sąrašo, jų kainų keitimas, vaistinių steigimo taisyklių keitimasis, pelno mokesčio padidinimas ir pan.) ir farmacinę veiklą (tam tikras konkrečios kvalifikacijos specialistų skaičius, būtinybė farmacinei įmonei gauti GPP liudijimą ir t.t.). Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą LR įstatymai buvo priderinti prie ES direktyvų, visos didmeninės farmacijos įmonės privalo turėti GPP liudijimą, o to nepadariusios įmonės nebegali vykdyti didmeninės farmacinės veiklos. Registruojant naujus produktus platinimui Lietuvoje, jie turi atitikti Europos sąjungos direktyvas.

Politiniai veiksniai veikia organizacijos darbo apmokestinimą, prekybinių lengvatų teikimą ar pardavimų apribojimą, kainų kontrolę ir pan. Farmacinių įmonių ekonominiai rodikliai nukenčia ir dėl atkainių ribojimo kai kuriems vaistams.

Daugelyje Europos valstybių yra taikomas skirtingas PVM mokestis medikamentams. Seime, vyriausybėje ir farmacinių įmonių draugijose vyksta diskusijos dėl PVM mokesčio medikamentams

įvedimo Lietuvoje. Šiuo metu mūsų šalyje daliai medikamentų jau taikomas lengvatinis 5% PVM mokestis. Įstojus į Europos Sąjungą farmacinei veiklai keliami kur kas griežtesni reikalavimai, produktai griežtai turi atitikti ES direktyvas, įmonės privalo turėti GPP liudijimą.

Socialinė-kultūrinė aplinka. Socialiniai ir kultūriniai veiksniai netiesiogiai, bet labai stipriai veikia organizacijos veiksmus. Socialinė-kultūrinė aplinka yra nestabili: keičiasi vartotojų vertybės, požiūriai, nuostatos, gyvenimo būdas, tradicijos, išsilavinimas. Nepastovios yra ir visuomenės demografinės charakteristikos: didėja ar mažėja gyventojų skaičius, kinta amžiaus struktūra, lyčių santykis.

Įmonei labai svarbu atsižvelgti į socialinę-kultūrinę aplinką formuojant savo produktų asortimentą. Vis labiau didėja vartotojų išprusimas medicinos srityje, populiarėja profilaktika ir natūrali gyvensena. Žmonės vis dažniau išbando įvairias naujoves ir palaiapsniui atsisako senų, įprastų produktų. Todėl UAB "Miečys", siekdama patenkinti naujai atsirandančius vartotojų poreikius, nuolat papildo savo asortimentą naujais kokybiškais produktais (pavyzdžiui, maisto papildais, natūraliais produktais, sveiku maistu).

Technologinė aplinka. Organizacijų darbo efektyvumą lemia milžiniški technologiniai pokyčiai. Organizacija, kuri naudoja šiuolaikines ir pažangias technologijas, galės ne tik neatsilikti nuo konkurentų, bet ir lenkti juos. Kadangi vienas iš UAB "Miečys" tikslų yra teikti savo klientams operatyvią bei aktualią informaciją apie platinamus produktus bei teikiamas paslaugas, įmonei ypač svarbios yra verslo informacijos gavimo, jos tvarkymo, saugojimo bei panaudojimo naujovės. Stengdamasi įdiegti ir naudoti naujas informacines technologijas, įmonė siekia pagerinti ir pagreitinti betarpišką bendravimą tiek su klientais, tiek su tiekėjais.

2.3.2. Veiklos aplinkos analizė

Klientai, tiekėjai ir konkurentai – tai svarbiausi UAB "Miečys" išorinės aplinkos veiksniai, su kuriais įmonė turi nuolatinį tiesioginį ryšį.

Konkurentai. Remiantis 2004-2005 metų duomenimis apie Lietuvos farmacinių didmeninių įmonių apyvartas, UAB "Miečys" užima 9 vietą kitų didmeninių įmonių atžvilgiu ir turi apie 1,5% bendros Lietuvos medikamentų rinkos.

Rinkos augimo ir šakos plėtros tempai leidžia daryti kai kurias prielaidas apie didmenines medikamentų tiekimo įmones. Šiuo metu didmenininkus galima suskirstyti į kelias dideles grupes:

- 1) "didieji didmenininkai"- tai UAB "Tamro", UAB "Limedika", UAB "Armila", UAB

"Medicon". Jų yra apie 5 ir jie stengiasi turėti kuo didesnį asortimentą (1000-3000 medikamentų pavadinimų) ir aptarnauti kuo platesnį klientų ratą. Šiuo metu dalis didmeninių įmonių susivienija, sujungdamos savo asortimentus, nes kol kas nei vienas didmenininkas negali pasiūlyti pilno Lietuvoje registruotų medikamentų asortimento (virš 5000 pavadinimų). Ateityje didmenininkų skaičius turėtų dar labiau sumažėti, nes smulkesni didmenininkai nebepajėgdami konkuruoti, bankrutuos arba taps labiau specializuotomis distribucinėmis kompanijomis ar atstovybėmis.

2) "vidutiniai didmenininkai" - tai UAB "Miečys", UAB "Mitela", ir kt. Jų yra apie 10. Šių didmenininkų siūlomas asortimentas siauresnis už "didžiųjų didmenininkų", bet jie labai dažnai turi savo gamybinius padalinius arba ekskluzyvinius produktus, kuriems skiria didžiausią dėmesį. Kai kurie iš šių didmenininkų turėtų prisilieti prie "didžiųjų", kiti - išaugti patys, tretieji - pavirsti gamybinėmis-distribucinėmis firmomis. Neatmetama ir bankroto galimybė;

3) "smulkūs didmenininkai" - tai UAB "Selifarma", UAB "Citreum", UAB "Farmahelis". Jų pasiūloje palyginti nedaug pavadinimų. Dažniausiai tokios firmos aptarnauja artimiausią geografinį rajoną, jų privalumas - lankstumas ir operatyvumas. Didžiausia silpnybė - apyvartinių lėšų trūkumas ir priklausomybė nuo kitų didmenininkų - medikamentų tiekėjų.

Pagrindiniai UAB "Miečys" konkurentai yra didmeninės įmonės, savo asortimente turinčios produktų, tiesiogiai konkuruojančių su tais UAB "Miečys" produktais, kurių pardavimai ir uždirbamas pelnas bendroje įmonės apyvartoje sudaro didžiausią dalį. Nors UAB "Miečys" savo asortimente turi apie 600 pavadinimus medikamentų ir daugiau kaip 400 medicininės paskirties prekių, tačiau iš jų nedaugelio gamintojų produktų pardavimai sudaro daugiau nei 50% visos įmonės apyvartos.

• Svarbiausieji UAB "Miečys" produktai yra šie:

1) tradiciniai pleistrai "URGO" (gamintojas "Laboratories URGO", Prancūzija). Pagrindiniai konkurentai – "Hansaplast" (Vokietija) ir "Mediplast" ;

2) fiziologinis jūros vanduo "Humer" (gamintojas "Laboratories URGO", Prancūzija). Pagrindinis konkurentas – "Mar plus" ;

3) homeopatiniai preparatai "Sedatif PC", "Osciloccocsinum", "Stodal", "Coryzalia", "Homeovox", "Gastrosynezine", "Cicaderma" (gamintojas "Laboratorines Boiron", Prancūzija). Pagrindiniai konkurentai – "Heel" (Vokietija), "DHU" (Vokietija), "Aconitum" (Lietuva);

4) hematogenas (gamintojas UAB "Mogemas", Lietuva). Pagrindinis konkurentas – baltarusiškas hematogenas.

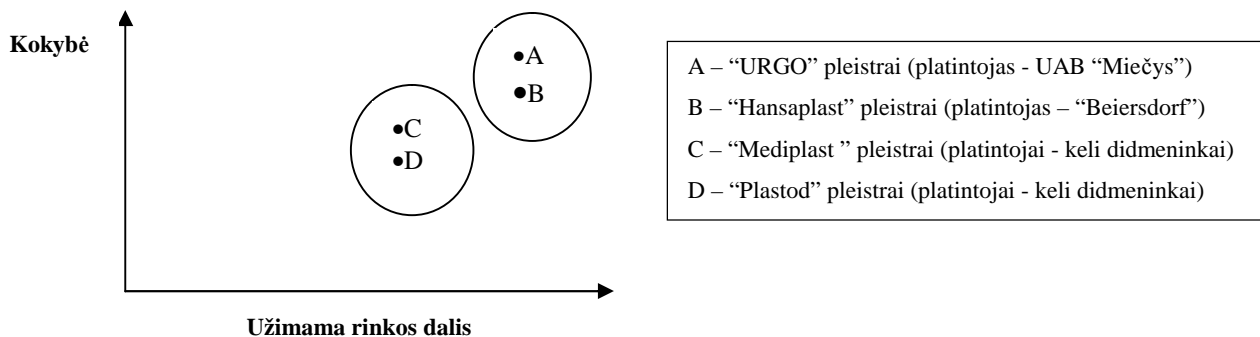
Įmonės konkurencinei pozicijai rinkoje nustatyti naudojama Porter strateginių grupių matrica. Norint surasti strateginės grupės vietą erdvėje, konkurentai į strategines grupes grupuojami pagal

kokius nors panašius požymius. Šiuo atveju būtų labai sunku panaudoti klasikinį Porter strateginių grupių matricos variantą, kadangi skirtingi didmenininkai savo asortimente turi skirtingus produktus. Todėl strateginės konkurentų grupės bus formuojamos ne iš įmonių-konkurenčių, bet iš tarpusavyje konkuruojančių produktų.

UAB “Miečys” asortimente yra 4 pagrindinės produktų grupės, uždirbančios įmonei didžiausią pelną. Norint nustatyti šių produktų grupių konkurencinę poziciją rinkoje, kiekvienai iš jų padarytos atskiros strateginių grupių matricos. Formuojant svarbiausių įmonės produktų strateginių konkurentų grupių matricas, pagrindiniais kintamaisiais buvo pasirinkti kokybė ir užimama rinkos dalis.

Strateginių konkurentų grupių išskyrimas yra svarbus, tačiau nepakankamas konkurentų analizės metodas. Todėl, norint nustatyti konkurentų stiprias ir silpnas puses, kiekvienam iš ankščiau minėtų produktų atlikta konkurencinio profilio analizė. Priklausomai nuo produkto paskirties ir ypatumų, kiekvienam produktui buvo parinkti individualūs sėkmės veiksniai.

“URGO” tradiciniai pleistrai UAB “Miečys” asortimente yra nuo 1995 metų. Šiuo metu “URGO” tradicinių pleistrų pardavimai sudaro 25% metinės įmonės apyvartos.



6 pav. “URGO” tradicinių pleistrų strateginių grupių matrica

Iš matricos (žr. 6 pav.) matyti, kad pagrindinis UAB “Miečys” platinamų “URGO” tradicinių pleistrų konkurentas yra “Hansaplast” pleistrai. Nors “URGO” pleistrai yra rinkos lyderis, tačiau “Hansaplast” pleistrų gamintojas vykdo agresyvią rinkos pozicijos stiprinimo politiką ir todėl, norint išlaikyti esamą rinkos poziciją, jo negalima nepaisyti.

Atliekant “URGO” tradicinių pleistrų konkurencinio profilio analizę, pagrindiniais sėkmės veiksniais pasirinkti: produkto kokybė, išplatinimo lygis, kainų konkurencingumas, asortimento ypatumai bei klientų lojalumas prekiniam ženklui.

Nustatyta įvertinimo skalė: 1 balas – labai silpna konkurencinė padėtis, 2 balai – silpna

konkurencinė padėtis, 3 balai – vidutinė konkurencinė padėtis, 4 balai – stipri konkurencinė padėtis, 5 balai – labai stipri konkurencinė padėtis.

1 lentelė

“URGO” tradicinių pleistrų konkurencinio profilio analizė

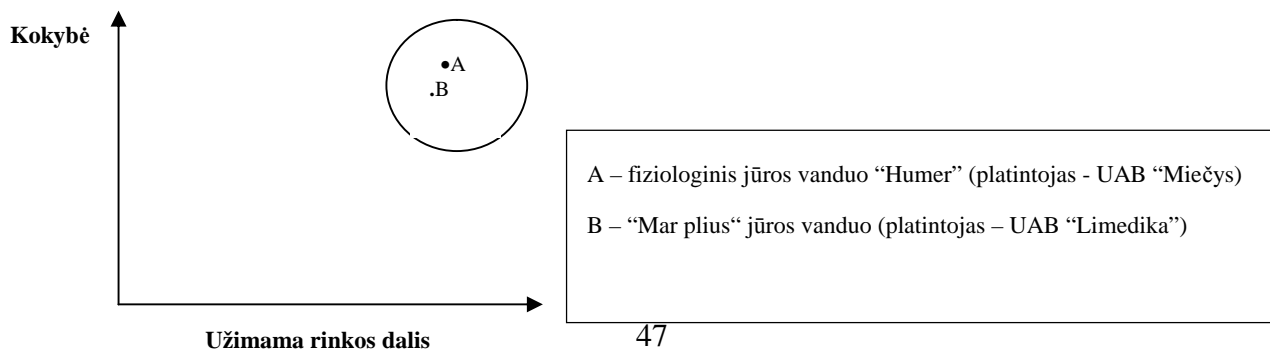
Pagrindiniai sėkmės veiksniai	Konkurentai ir įvertinimas balais		
	Reikšmingumo koeficientas	“URGO” (UAB “Miečys”)	“Hansaplast” (“Beiersdorf”)
Produkto kokybė	0,25	4	5
Išplatavimo lygis	0,25	5	5
Kainų konkurencingumas	0,30	5	4
Vienetiniai gaminiai asortimente	0,10	4	2
Klientų lojalumas prekiniam ženklui	0,10	4	3
Svertinis balas	1,00	4,5	4,2

Kaip matyti iš konkurencinio profilio analizės, UAB “Miečys” platinami “URGO” tradiciniai pleistrai pagal konkurencingumą užima pirmąją vietą.

Pagrindiniai “URGO” tradicinių pleistrų pranašumas – plati gama ir vienetiniai pleistrai, kurių savo asortimente neturi nei vienas iš anksčiau minėtų konkurentų. Pagrindinės grėsmės: vartotojų orientavimasis į pigias prekes, aktyvūs konkurentų veiksmai, siekiant sustiprinti poziciją rinkoje, didelis rinkos prisotinimas. Todėl, siekiant išlaikyti rinkos lyderio poziciją, akcijų pagalba reikia skatinti vaistinėlių ir galutinių vartotojų lojalumą “URGO” prekiniam ženklui, didelį dėmesį skirti produkto eksponavimui pardavimo vietose (kaip momentinio pirkimo preke) bei pasirūpinti kryptinga reklama ir skatinimu.

Fiziologinis jūros vanduo “Humer” UAB “Miečys” asortimente yra nuo 1996 metų. Šiuo metu “Humer” pardavimai sudaro 10% metinės įmonės apyvartos.

Jūros vandens preparatų vartojimo rinka Lietuvoje auga, dėl mažo konkurentų skaičiaus (žr. 7 pav)



7 pav. **Fiziologinio jūros vandens “Humer” strateginių grupių matrica**

Jūros vandens preparatų konkurencinio profilio analizė pateikta 2 lentelėje. Pagrindiniais sėkmės veiksniais buvo pasirinkti: produkto kokybė, išplatavimo lygis, kainų konkurencingumas, gydytojų ir vaistininkų rekomendacijos, gamos/pakuotės ypatumai ir pardavimų skatinimas bei reklama.

2 lentelė

Fiziologinio jūros vandens “Humer” konkurencinio profilio analizė

Pagrindiniai sėkmės veiksniai	Reikšmingumo koeficientas	Konkurentai ir įvertinimas balais	
		“Humer” <i>(UAB “Miečys”)</i>	“Mar plus” <i>(UAB “Limedika”)</i>
Produkto kokybė	0,15	5	4
Išplatavimo lygis	0,15	5	4
Kainų konkurencingumas	0,20	4	5
Gydytojų ir vaistininkų rekomendacijos	0,20	3	4
Pardavimų skatinimas ir reklama	0,20	4	3
Gama / Pakuotė	0,10	5	2
Svertinis balas	1,00	4,20	3,80

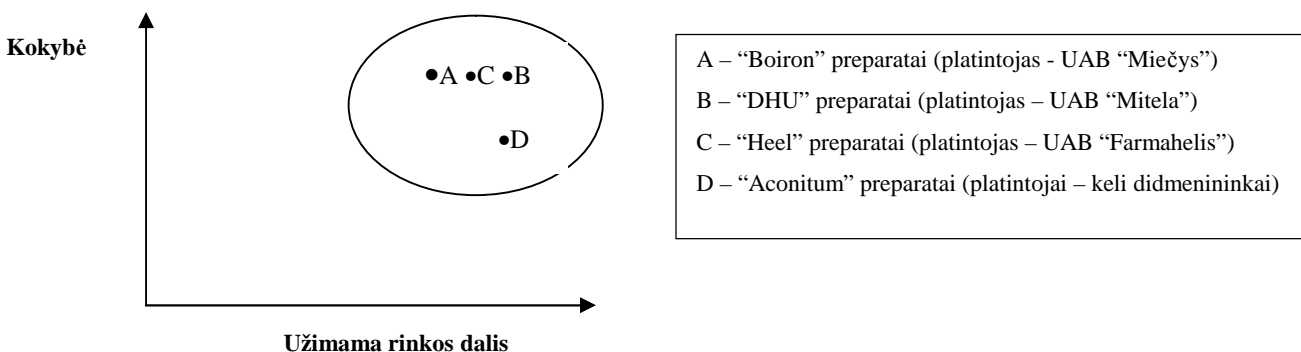
Iš šios analizės matyti, kad UAB “Miečys” platinamas fiziologinis jūros vanduo “Humer” pagal konkurencingumą pirmauja.

Svarbiausi UAB “Miečys” platinamo preparato privalumai – unikali produkto sudėtis (“Humer” jūros vanduo neskiestas), speciali pakuotė vaikams bei kūdikiams. Nors “Humer” žinomas kaip pirmas tokio pobūdžio preparatas Lietuvoje, tačiau atsiranda naujos kompanijos, kurios užima tam

tikrą rinkos dalį. "Mar plus" yra naujas produktas Lietuvoje kokybe ir išplatinimo lygiu nusileidžiantis "Humer", tačiau gana svarus privalumas yra žemesnė kaina. Šiuo metu didžiausia grėsmė yra naujų konkurentų, dar neesančių rinkoje atsiradimas, nes rinka yra gana patraukli. Siekiant neprarasti rinkos dalies, reikėtų reklamuoti produktą labai kryptingai ir taip pat didinti klientų lojalumą prekiniam ženklui .

"Boiron" homeopatiniai preparatai UAB "Miečys" asortimente yra nuo 1996 metų. Šiuo metu "Boiron" homeopatinėlių preparatų pardavimai sudaro 23% metinės įmonės apyvartos.

Homeopatinėlių preparatų rinka Lietuvoje yra gana didelė, nes homeopatiniai preparatai tampa vis populiariausiais sveikatos priežiūros produktais.



8 pav. "Boiron" homeopatinėlių preparatų strateginių grupių matrica

Homeopatinėlių preparatų konkurencinio profilio analizė pateikta 3 lentelėje. Pagrindiniais sėkmės veiksniais buvo pasirinkta: gydytojų ir vaistinėlių rekomendacijos, produkto efektyvumas, išplatinimo lygis, kainų konkurencingumas ir pardavimų skatinimas bei reklama.

Iš 3 lentelės matyti, kad "Heel" homeopatiniai preparatai pagal konkurencingumą užima pirmąją vietą, UAB "Miečys" platinami preparatai - antrąją vietą, "Aconitum" - trečiąją vietą, o "DHU" - ketvirtąją vietą.

3 lentelė

"Boiron" homeopatinėlių preparatų konkurencinio profilio analizė

Konkurentai ir įvertinimas balais

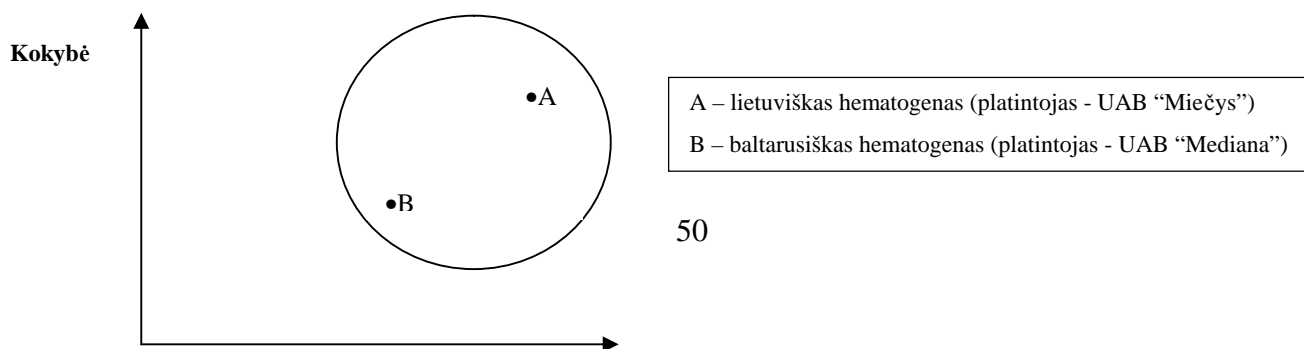
Pagrindiniai sėkmės veiksniai	Reikšmin- gumo koeficientas	“Boiron” (UAB “Miečys”)	“Heel” (UAB “Mitela”)	“DHU” (UAB “Farmahelis”)	“Aconi- tum”
Gydytojų ir vaistininų rekomendacijos	0,30	3	4	3	3
Produkto efektyvumas	0,25	4	4	3	3
Kainų konkurencingumas	0,15	3	3	3	4
Išplatavimo lygis	0,10	5	4	3	4
Pardavimų skatinimas ir reklama	0,20	3	4	3	4
Svertinis balas	1,00	3,45	3,85	3,00	3,25

Svarbiausi UAB “Miečys” platinamų “Boiron” homeopatinų preparatų pranašumai – nuosekliai suderinta visos gamos pakuotė bei didelis išplatavimo lygis. Visi konkurentai naudoja agresyvią skverbimosi į rinką politiką: Lietuvos firma “Aconitum” aktyviai reklamuoja savo produktus spaudoje ir per televiziją; vokiečių firmos “Heel” ir “DHU” daugiau dirba gydytojų ir farmacininkų švietimo srityje. Pagrindinės grėsmės – lietuviškų homeopatinų vaistų sėkmė Lietuvos rinkoje ir aktyvūs konkurentų veiksmai. Siekiant padidinti “Boiron” homeopatinų preparatų rinkos dalį, reikėtų daugiau dėmesio skirti darbui su gydytojais ir vaistininiais didinant prekinio ženklo žinomumą, surengti platesnio masto reklamos kampanijas spaudoje ir per televiziją.

Hematogenas UAB “Miečys” asortimente yra nuo 1997 metų. Plačiąja prasme hematogenas priklauso maisto papildų rinkai, tačiau jis turi savo specifiką – saldaus savotiško skonio, kurį dažnas prisimena dar iš vaikystės. Remiantis “Baltijos tyrimų” atlikta apklausa, vartotojai hematogeną pozicionuoja kaip “sveiką saldumyną”.

Lietuviškas hematogenas užima apie 60% rinkos. Šiuo metu jo pardavimai sudaro 10% metinės įmonės apyvartos. Kol kas rinkos augimo perspektyvos vertinamos gana optimistiškai, tačiau tyrimai parodė, kad hematogeno rinka yra brandos stadijoje ir ateityje ji palapsniui mažės, nors ir lėtais tempais.

Hematogeno rinkoje šiuo metu yra 2 konkurentai: lietuviškas hematogenas ir baltarusiškas hematogenas (žr. 9 pav.).



9 pav. **Hematogeno strateginių grupių matrica**

Hematogeno konkurencinio profilio analizė pateikta 4 lentelėje. Pagrindiniais sėkmės veiksniais buvo pasirinkti: produkto skonis ir naudingos savybės, produkto įvaizdis ir kokybė, išplatinimo lygis, kainų konkurencingumas ir pardavimų skatinimas bei reklama.

4 lentelė

Hematogeno konkurencinio profilio analizė

Pagrindiniai sėkmės veiksniai	Reikšmingumo koeficientas	Konkurentai ir įvertinimas balais	
		Lietuviškas hematogenas (UAB “Miečys”)	Baltarusiškas hematogenas (UAB “Mediana”)
Produkto skonis ir naudingos savybės	0,25	4	3
Produkto įvaizdis ir kokybė	0,25	4	3
Kainų konkurencingumas	0,20	3	3
Pardavimų skatinimas ir reklama	0,15	3	0
Išplatinimo lygis	0,15	5	4
Svertinis balas	1,00	3,80	2,70

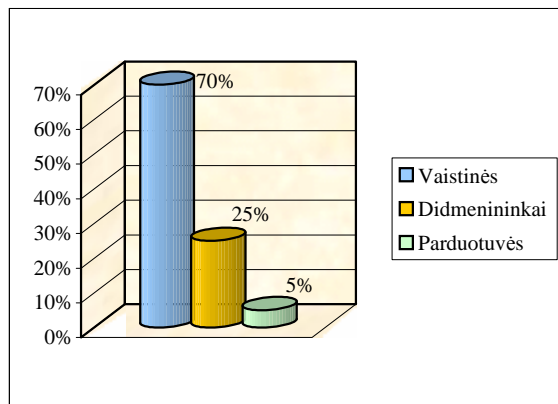
Iš šios analizės matyti, kad UAB “Miečys” platinamas hematogenas pagal konkurencingumą užima pirmąją vietą.

Svarbiausi UAB “Miečys” platinamo hematogeno konkurenciniai pranašumai – lietuviška kilmė, aukšta produkto kokybė, įvairūs skoniai, patrauklesnė už konkurentų produkto pakuotė. Didžiausios grėsmės – nostalgijos seniems produktams mažėjimas ir didelė konditerijos gaminių su

vitaminais pasiūla, naujų konkurentų atsiradimas rinkoje arba aktyvesni esamo konkurento veiksmai. Siekiant išlaikyti turimą rinkos padėtį, reikėtų labiau skatinti klientų lojalumą, rengiant įvairias akcijas vaistinėms.

Naudojant Porter strateginių grupių matricą, buvo nustatyta svarbiausių UAB "Miečys" produktų konkurencinė padėtis rinkoje. Atlikus konkurencinio profilio analizę, buvo įvertinti įmonės platinamų produktų pranašumai, kuriuos įmonė turėtų išnaudoti konkurencinėje kovoje, ir trūkumai, kurių būtina paisyti, stiprinant konkurencinę padėtį rinkoje.

Klientai. Pagrindiniai UAB "Miečys" klientai yra vaistinės. Šiuo metu Lietuvoje yra apie 1400 vaistinių. UAB "Miečys" dirba su 1000 vaistinių ir jų filialų. Be vaistinių UAB "Miečys" taip pat bendradarbiauja su kitomis didmeninėmis įmonėmis bei parduotuvėmis. UAB "Miečys" klientų struktūra pavaizduota 10 pav.



10 pav. UAB "Miečys" klientų struktūra pagal apyvartą (procentais) 2005 metais

Kaip matyti iš paveikslo, pardavimai vaistinėms sudaro didžiausią įmonės apyvartos dalį – net 70%, tuo tarpu pardavimai didmenininkams – 25%, o parduotuvėms tik 5%.

Prieš keletą metų nemaža dalis vaistinių pradėjo jungtis į tinklus. Šiuo metu rinkoje yra šie vaistinių tinklai:

- "Eurofarmacijos" vaistinių tinklas – 250 vaistinių;
- "Camelia" vaistinių tinklas - 100 vaistinės;
- "Šeimos " vaistinių tinklas - 50 vaistinės;

- “Apothekos” vaistinių tinklas - 40 vaistinės;
- “Gintarinė vaistinė” tinklas - 40 vaistinės;
- “Farma” vaistinių tinklas - 20 vaistinių;
- “Medikamen” vaistinių tinklas – 40 vaistinių;
- kiti smulkūs vaistinių tinklai – 200 vaistinių;
- vaistinių tinklams nepriklausančios vaistinės ir jų filialai (apie 1000 vaistinių).

UAB “Miečys” dirba su 6 vaistinių tinklais: “Eurofarmacijos”, “Apothekos”, “Farma”, “Šeimos vaistinė”, “Camelia”, “Gintarinė”.

Vaistinėms pradėjus jungtis į tinklus, jos įgavo didesnę derėjimosi galią: išaugo jų reikalavimai nuolaidoms, pradėtos kelti sąlygos dėl produktų eksponavimo ir galutiniams vartotojams rengiamų akcijų.

UAB “Miečys” klientai (vaistinės) yra suskirstyti į tris grupes: pagrindinius, vidutinius, smulkius.

A grupė – tai svarbiausi įmonės klientai, kurių vidutiniai užsakymai viršija UAB “Miečys” jiems nustatytus planus ir kurie laiku atsiskaito už įsigytas prekes. Šiuos klientus įmonės atstovai lanko ne rečiau kaip kartą per mėnesį, jiems gali būti taikomos nuolaidos..

B grupė – tai perspektyvūs klientai, kurių užsakymai yra mažesni nei pirmosios rūšies klientų ir kurie už produktus atsiskaito laiku. Šiems klientams UAB “Miečys” yra nustatęs tam tikrą leidžiamą įsiskolinimą litais arba dienomis. Šių klientų lankymo periodiškumą nustato komercijos skyriaus vadovas.

C grupė – tai nepastovūs klientai, kurie pažeidinėja sutartyje nustatytas sąlygas. Be komercijos skyriaus vadovo leidimo šių klientų užsakymai negali būti vykdomi. Šiems klientams UAB “Miečys” yra nustatęs tam tikrą leidžiamą įsiskolinimą litais arba dienomis.

Dar viena UAB “Miečys” klientų grupė yra parduotuvės. Šiuo metu bendrovė dirba su 4 parduotuvių tinklais: “VP Market”, “Norfa”, “Rimi”, “Drogas”, . Šiems parduotuvių tinklams įmonė tiekia hematogeną, baltyminių produktą “Supro”. Parduotuvių bei supermarketų keliami reikalavimai yra ypatingai dideli. Pagrindiniai jų reikalavimai – nuolaidos ir įsipareigojimas rengti pardavimo vietose akcijas galutiniams vartotojams. Parduotuvės, kaip klientai, įmonei nėra labai svarbūs, nes į jas investuojamos lėšos neduoda laukiamo ekonominio efekto.

UAB “Miečys” yra tik tarpinė grandis tarp produkto gamintojo ir galutinio vartotojo, bet pati įmonė organizuoja akcijas bei reklamą per media priemones, kurios yra skirtos būtent galutiniam vartotojui pritraukti ir paskatinti jį įsigyti vieną ar kitą prekę.

UAB "Miečys" didelį dėmesį skiria savo klientų lojalumui platinamų produktų prekiniais ženklams didinti. Nuo vaistinės darbuotojų rekomendacijų, patarimų labai priklauso kokį produktą įsigis galutinis vartotojas, todėl ypač daug pastangų ir lėšų yra skiriama lojalumo programoms organizuoti ir įgyvendinti.

Tiekėjai. Šiuo metu UAB "Miečys" bendradarbiauja su daugiau nei 20 užsienio tiekėjų-gamintojų ir 9 Lietuvos gamintojais. Bendrovė yra pasirašiusi išskirtinės distribucijos sutartis su daugiau nei 10 gamintojų iš įvairių užsienio šalių:

- Prancūzijos ("Laboratorines URGO" – pleistrų ir fiziologinio jūros vandens gamintojas, "Laboratorines Boiron" – homeopatinų preparatų gamintojas, "Hydra" – vatos gaminių gamintojas);
- Škotijos ("Mentholatum" – tepalai, geliai nuo skausmo, kremai nudegimams);
- Didžiosios Britanijos ("Vega Nutritionals" – maisto papildų gamintojas, "Boots" – pastilės gerklės skausmui slopinti,);
- Čekijos ("Maxis" – kompresinių kojinių, skirtų venų varikozės profilaktikai ir gydymui gamintojas, "Lipoelastic" – kompresinių gaminių, skirtų po plastinių-rekonstrukcinių operacijų gamintojas);
- Izraelio ("ZER" – diagnostinių testų gamintojas);
- Lenkijos ("Nepentes" – produktai su propoliu,)

UAB "Miečys" dirba pagal kokybės valdymo sistemos ISO 9001: 2000 standartus, todėl tiekėjus įmonė pasirenka vadovaudamasi tam tikromis procedūromis. Renkantis užsienio tiekėją yra įvertinama:

- produkto poreikio egzistavimas Lietuvos rinkoje;
- produkto išskirtinės savybės bei kokybė;
- produkto kainos konkurentabilumas;
- gamintojo noras padėti užregistruoti jo gaminamą produktą Lietuvoje ir skirti investicijų produkto įvedimui į rinką;
- gamintojo apsisprendimas pasirašyti sutartį su UAB "Miečys", suteikiant išskirtinės distribucijos teises.

Bendrovės tiekėjų įvertinimas vyksta du kartus per metus. Pagrindiniai kriterijai pagal kuriuos naujai įvertinami esami tiekėjai yra šie:

- produkto kaina;
- produkto kokybė;

- atsiskaitymo sąlygos;
- užsakymų vykdymo drausmė;
- gamintojo skiriamas marketingo biudžetas.

Iš tiesų, galima teigti, kad bendrovės tiekėjai kartu yra ir įmonės klientai, nes jie naudojami UAB "Miečys" teikiamomis paslaugomis. Pavyzdžiui, įmonė padeda tiekėjui užregistruoti jo gaminamą produktą Lietuvoje, teikia marketingo paslaugas įvedant naują produktą į rinką, vystant produkto prekinio ženklo žinomumą ir pan.

Dar viena svarbi bendrovės tiekėjų grupė yra media planavimo įmonės, teikiančios UAB "Miečys" savo paslaugas. Šiuo metu bendradarbiaujama su media planavimo agentūra "VIA MEDIA", kuri buvo pasirinkta iš daugelio kitų analogiškų agentūrų, kaip labiausiai atitinkanti bendrovės keliamus reikalavimus paslaugos kokybės ir kainos santykiui, lankstumui, sugebėjimui dirbti kūrybiškai ir operatyviai.

2.4. UAB "Miečys" vidaus veiksmų analizė

Vidaus veiksmų analizė yra vienas iš svarbiausių strateginio planavimo etapų, nes ji parodo, kokias realias galimybes įmonė turi savo iškeltiems tikslams įgyvendinti. Įvertinant UAB "Miečys" vidinę būklę, naudotas vidinio profilio analizės metodas bei SWOT analizė.

Atlikta vidinio profilio analizė įvertina įmonės organizacinius-techninius, darbo, finansinius ir marketingo išteklius.

Organizaciniai-techniniai ištekliai. Kad paruošti planai būtų įgyvendinti, turi būti vykdomos užduotys, susijusios su numatytų tikslų siekimu. Užduočių vykdymas turi būti atitinkamai organizuojamas ir koordinuojamas, t.y. užduotys turi būti paskirstomos atitinkamiems padaliniais, iš kurių kiekvienas turi koordinuoti atitinkamas užduotis vykdančių darbuotojų veiklą. Ryšius tarp padalinių, valdymo lygių ir funkcinių sričių atspindi organizacijos struktūra. Organizacijos struktūros sukūrimas sudaro galimybę organizacijos darbuotojams efektyviai dirbti bendrai siekiant įgyvendinti numatytus tikslus.

Įmonė yra valdoma naudojant mišrią valdymo struktūrą (žr. 1 priedą). Analizuojant organizacinę struktūrą matyti, jog kiekviename valdymo hierarchijos lygyje yra specializuotų padalinių, atsakančių už konkrečios valdymo funkcijos vykdymą (buhalterija sprendžia finansinius klausimus; marketingo skyrius – rėmimo ir planavimo klausimus; personalo skyrius – personalo parinkimo ir mokymo klausimus ir t.t.). Kiekvienas padalinys vykdo specifines savo funkcijas, o jam vadovauja atitinkamą kvalifikaciją ir specialų profesinį pasiruošimą turintys vadovai. Tokiu būdu

vieno skyriaus darbuotojai gali efektyviai dirbti kaip komanda, dalintis turimomis žiniomis, patirtimi, o sprendžiant problemą, greičiau rasti optimaliausią sprendimą.

Bendrovėje įdiegta ir sėkmingai funkcionuoja kokybės valdymo sistema ISO 9001: 2000. Vadovaujantis šios sistemos nuostatomis ir reikalavimais, įmonėje yra paruošti kokybės sistemos dokumentai:

- *procedūros*, kuriose yra nuosekliai aprašyti įmonėje vykstantys procesai, numatyti jų įgyvendinimo šaltiniai ir metodai. Šiuose dokumentuose nurodoma tvarka, sąlygos, normos ir taisyklės, reikalingos tam tikram darbui gerai atlikti;
- *kokybės vadovas*, aprašantis įmonės kokybės valdymo sistemą, organizacijos kokybės politiką, tikslus ir jų įgyvendinimo principus
- *darbo instrukcijos*, kuriose yra detalios aprašomos kokybei svarbios veiklos sritys;
- *pareigybinės instrukcijos*, kuriose yra nurodytos darbuotojo pareigos, įgaliojimai, teisės ir atsakomybė. Pareigybines instrukcijas turi kiekvienas įmonės darbuotojas.

UAB "Miečys" Marketingo skyrius ir administracija kol kas yra įsikūrę skirtingose vietose. Marketingo skyrius yra įsikūręs Vilniuje, Tuskulėnų 33c. Administracija, buhalterija, teleseriai ir sandėlis yra Sutkūnuose. Šiaulių raj. Bendras sandėlio plotas – 1500 m². 1998 metais įmonė buvo paėmusi paskolą iš AB "Lietuvos taupomojo banko", kad buvusią daržovių saugyklą, esančią netoli miesto ribos, pertvarkytų į modernų ir medikamentų saugojimo reikalavimus atitinkantį sandėlį.

UAB "Miečys" kompiuteriniame tinkle, kuriame yra 40 personalinių kompiuterių, sukaupta ir nuolat papildoma informacija apie pardavimų istoriją, prekes, klientus. Remiantis šiais duomenimis, prognozuojamos įmonės vystymosi tendencijos ir greitis.

Darbo ištekliai (žmogiškieji resursai). Žmonės – tai organizacijos pagrindas, svarbiausia organizacijos sėkmės prielaida, nes nuo jų labiausiai ir priklauso, ar organizacijos vadovybė galės įgyvendinti organizacijos misiją ir tikslus.

Siekiant įvertinti organizacijoje dirbančius žmones, organizacija pirmiausia turi turėti personalo formavimo, jo paieškos, atrankos, nuolatinio mokymosi bei ugdymo, tam tikros organizacijos kultūros modelį. Keičiantis rinkos santykiams, didėja reikalavimai, keliami darbuotojų profesionalumo ir kvalifikacijos lygiui.

UAB "Miečys" savo darbuotojus vertina kaip išteklius, kuriuos reikia saugoti, telkti ir tobulinti. Tenkinant nuolat augančius rinkos reikalavimus ir siekiant užtikrinti maksimalų darbo efektyvumą bei pastovų paslaugų kokybės gerinimą, įmonėje yra sukurta personalo atrankos ir nuolatinio mokymo sistema.

Bendrovės vadovai supranta, kad geriausių rezultatų bus galima pasiekti tik tada, kai

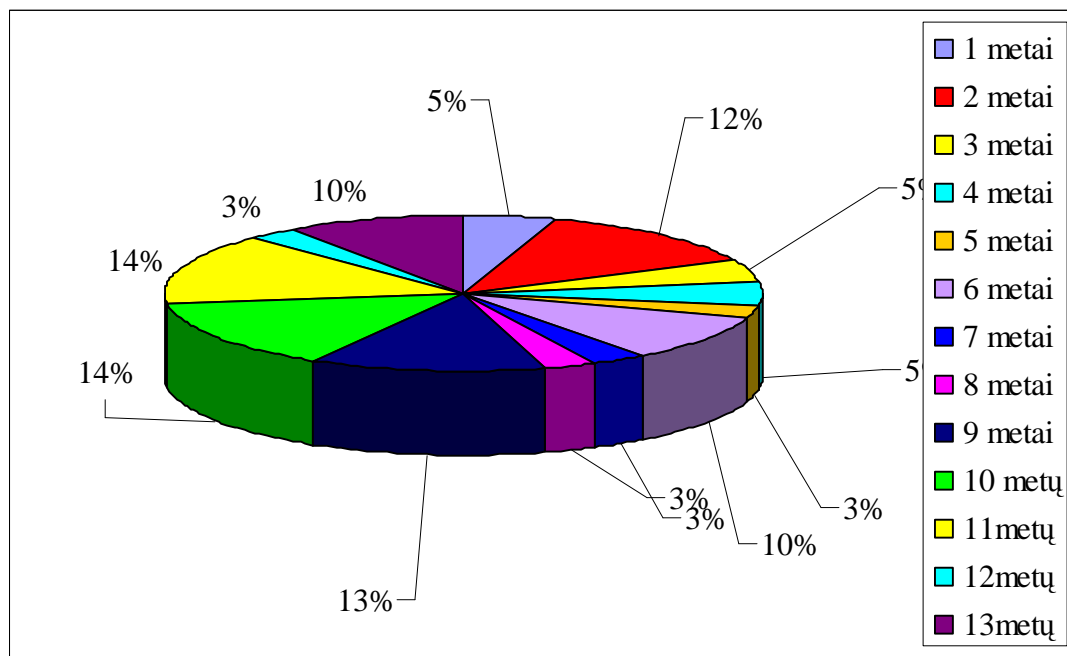
darbuotojai, atsakingi už tikslų įgyvendinimą, bus įtraukti į veiklą dar tik keliant tikslus. Tuomet jie bus labiau suinteresuoti, jausis svarbiais ir reikalingais, prisiims atsakomybę už savo darbo rezultatus. Todėl ypatingai didelis dėmesys yra skiriamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir jų įtraukimui į sprendimų priėmimo bei planavimo procesus. UAB "Miečys" dažnai kviečiasi konsultantus iš užsienio, kurie dalijasi savo patirtimi su įmonės padalinių vadovais bei darbuotojais. Nuo 1999 metų kiekvienais metais įmonėje lankosi marketingo specialistai iš JAV, Vokietijos, Didžiosios Britanijos, kurie konsultuoja marketingo, finansų ir personalo vadybos klausimais. Praeitais metais iš ES struktūrinių fondų buvo gauta 500 000 Lt darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Šie pinigai turi būti įsisavinti per dvejus metus.

UAB "Miečys" nuolat tobulinama darbuotojų motyvacinė sistema, kurios pagrindinis tikslas yra atlygį darbuotojams maksimaliai susieti su darbo rezultatais. Bendrovėje yra sukurta darbo organizavimo sistema, kuria siekiama skatinti darbuotojus dirbti našiai ir kokybiškai, stengiantis išlaikyti proporciją tarp kasdieninio, įprasto ir papildomo darbo, atskirai atlyginant už pastarąjį.

Šiuo metu bendrovėje dirba 40 darbuotojų. UAB "Miečys" kolektyvas – jauni ir energingi žmonės. Vidutinis bendrovės darbuotojų amžius – 41 metai.

Kadangi UAB "Miečys" vykdo farmacinę veiklą, daugiau nei trečdalis įmonės darbuotojų turi medicininį išsilavinimą. Aukštąjį ir aukštesnįjį išsilavinimą turi visi darbuotojai, išskyrus 3, kurie turi vidurinį išsilavinimą. Visų skyrių vadovai turi aukštąjį išsilavinimą.

Bendrovės personalo kaita yra maža – didžioji dalis darbuotojų įmonėje dirbo nuo pat jos įkūrimo pradžios (žr. 11 pav.). Tačiau įmonės biurui ir administracijos daliai persikėlus į Vilnių, dalis darbuotojų pasikeitė.

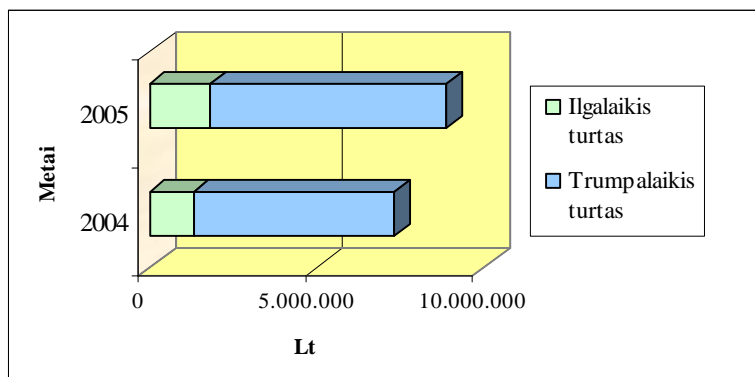


11 pav. UAB "Miečys" darbuotojų struktūra pagal darbo stažą įmonėje

Plečiantis įmonės veiklai, per paskutinius penkerius metus buvo priimta 12 naujų darbuotojų. Iš paveikslo matyti, kad daugiau negu pusė įmonės darbuotojų (54%) dirba ilgiau nei 8 metus. Iš to galima spręsti, kad vadovybė vertina savo darbuotojus kaip ypatingą išteklių ir stengiasi sukurti jiems geras darbo sąlygas bei tinkamai atlyginti už darbą.

Finansiniai ištekliai. Tai svarbiausi vidinės aplinkos analizės etapas. UAB "Miečys" akcinį kapitalą – 610 000 Lt - lygiomis dalimis (po 50%) valdo du akcininkai. Kiekvienas akcininkas turi po 30 500 paprastųjų vardinių akcijų po 10 Lt.

Remiantis 2005 metų gruodžio 31 d. balanso duomenimis (žr. 3 priedą), bendrovės turto vertė buvo 10 783 663 Lt (žr. 12 pav.): ilgalaikis turtas sudarė 1 840 650 Lt (17%), o trumpalaikis 7 042 766 Lt (65%).



12 pav. UAB “Miečys” turto struktūra 2004-2005 metais

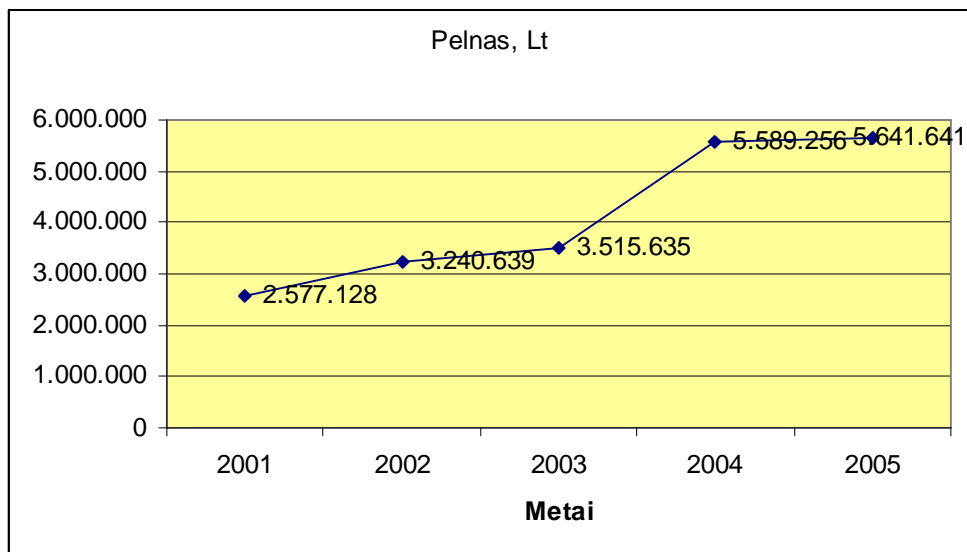
Per metus bendras įmonės turtas padidėjo 1 461 308 Lt (13%): ilgalaikis turtas padidėjo 519719 Lt (28%), o trumpalaikis 1 041 153 Lt (14%).

Didžiąją UAB “Miečys” ilgalaikio turto dalį sudaro ilgalaikis materialus turtas – 1 813 040 Lt (98,49%), iš kurio didžiausią dalį sudaro pastatai – 809 314 Lt (45%) ir transporto priemonės – 579 345 Lt (31%)

Didžiausią įmonės trumpalaikio turto dalį sudaro pirkėjų įsiskolinimas – 4 120 869 Lt (58%) ir atsargos – 1 321 860 Lt (19%). Grynieji pinigai sąskaitoje ir kasoje padidėjo nuo 159 909 Lt (2004 metais) iki 225 901 Lt (2005 metais).

Įmonės ilgalaikiai įsipareigojimai nuo 2004 metų iki 2005 metų padidėjo beveik 10%, t.y. nuo 326 265 Lt iki 358 010 Lt. Šį pasikeitimą lėmė skolos kreditinėms institucijoms (358 010 Lt) grąžinimas. Įmonės trumpalaikiai įsipareigojimai 2005 metais lyginant su 2004 metais, padidėjo labai nežymiai (1%), t.y. nuo 5 296 694 Lt iki 6 024 313 Lt. Didžiausių įmonės trumpalaikių įsipareigojimų dalį sudaro prekybinės skolos tiekėjams – 4 891 980 (80%), ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis – 423 318 Lt (7%) bei avansu gautos sumos pagal pasirašytas sutartis 730820 Lt (12%).

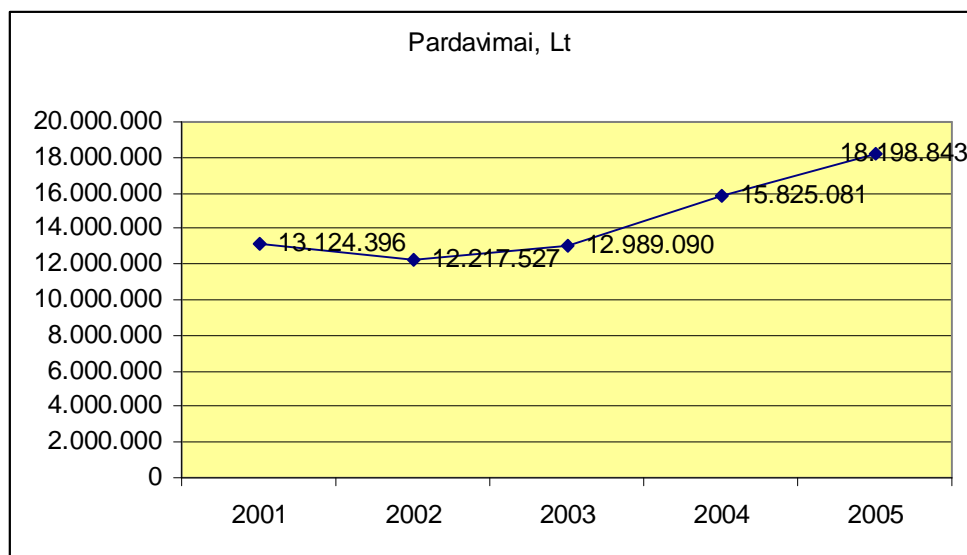
Remiantis 2005 metų gruodžio 31 d. pelno (nuostolio) ataskaita (žr. 2 priedą), 2005 metų įmonės grynasis pelnas buvo 625 131 Lt (2004 metais grynasis pelnas buvo 561 595 Lt). 2005 metais įmonės bendrasis pelnas padidėjo nežymiai vos 1%, dėl beveik nepakitusių prekių ir paslaugų savikainos (nuo 5 589 256 Lt 2004 metais iki 5 641 641 Lt 2005 metais) ir veiklos sąnaudų padidėjo nežymiai (nuo 5 010 862 Lt 2004 metais iki 5 050 323 Lt 2005 metais). UAB “Miečys” pelno dinamika pavaizduota 13 pav



13 pav. UAB "Miečys" pelno dinamika 2001-2005 metais

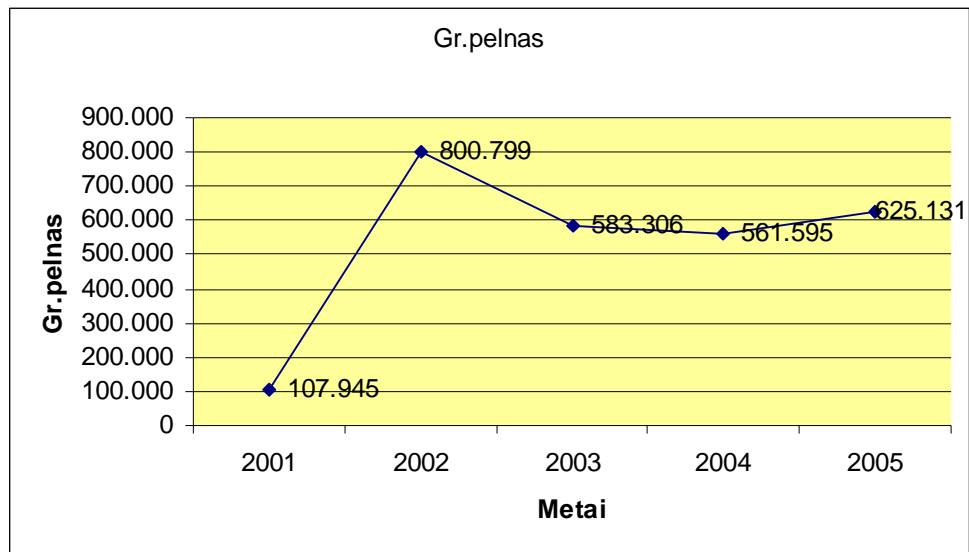
Iš paveikslo matyti, kad bendrovės gaunamas pelnas tolygiai didėjo. Gan ryškus bendrojo pelno padidėjimas pastebimas 2004 metais, tačiau tuo pat metu ženkliai padidėja ir veiklos sąnaudos, dėl kurių grynasis pelnas išlieka panašus lyginant su praėjusiais metais.(žr.pelno(nuostolio) atask.2 priedas)

Bendrovės pardavimų pajamos 2005 metais padidėjo 13%, t.y. nuo 15 825 081 Lt (2004 metais) iki 18 198 843 Lt. Pardavimo pajamų dinamika pavaizduota 14 pav.



14 pav. UAB "Miečys" pardavimo pajamų dinamika 2001-2005 metais

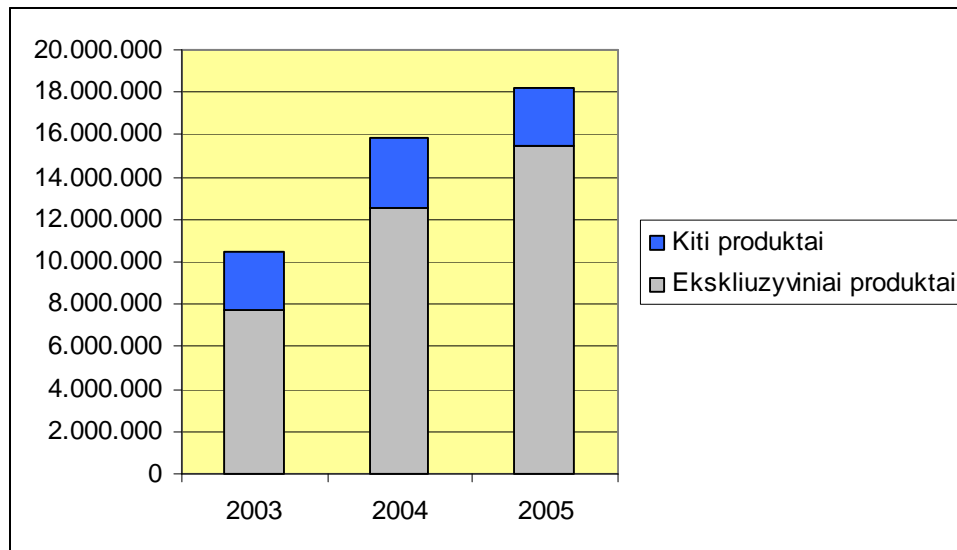
Iš šio paveikslo matyti, jog bendrovės pardavimai iki 2005 metų kasmet augo, išskyrus 2002 metais, kai pardavimų pajamos tais metais sumažėjo, tačiau tais metais gautas pelnas buvo didesnis nei 2001 metais.



15 pav. UAB "Miečys" grynojo pelno dinamika 2001-2005 metais

Analizuojant 13 pav., 14 pav. ir 15 pav. matyti, jog nors įmonės pardavimai kasmet didėjo, o 2005 metais išaugo net 13%, tačiau bendrasis ir grynas pelnas kito labai nežymiai. 2004 metais grynas pelnas buvo netgi mažesnis nei 2003-iais. Tai sąlygojo žymiai padidėjusios veiklos sąnaudos.

Marketingo ištekliai. Pagrindinis UAB "Miečys" rinkos segmentas yra vaistinės, kurioms įmonė siūlo daugiau 600 pavadinimų medikamentus ir apie 400 medicinines paskirties prekių. Bendrovės parduodamas prekes galima suskirstyti į ekskluzyvines (apie 80% visos apyvartos) ir kitas (apie 20% apyvartos) prekes (žr. 16 pav.).



16 pav. UAB "Miečys" asortimento struktūra 2003-2005 metais

Didžiausią įmonės apyvartos dalį sudaro ekskliuzyvinių užsienio ir Lietuvos gamintojų produktų pardavimai, kurių dalis bendroje įmonės apyvartoje nuolat didėja.

Reklama ir rėmimas yra numatomi tik ekskliuzyvinėms įmonės prekėms. Reklamai skiriamų lėšų dydis nustatomas numatant tam tikrą pardavimų padidėjimą ar rinkos išplėtimą. Didžiąją dalį lėšų, reikalingų marketingui, skiria patys produktų gamintojai, o dalis lėšų yra iš įmonės pelno. 2005 metais reklamai ir rinkos įsisavinimui skirtos lėšos sudarė 1 100 000 Lt (apie 6% nuo bendrų įmonės pardavimų). Planuojama, kad 2006 metais marketingo išlaidos turėtų išlikti apie 5-6 % nuo planuojamų įmonės pardavimų.

Planuodama rėmimo veiksmus, bendrovė siekia, kad informacija apie prekes, jų savybes ir naudą pasiektų kuo daugiau klientų, galutinių vartotojų ir kaip galima labiau įtakotų išorinius veiksnius, galinčius paskatinti pardavimus.

Atlikus UAB "Miečys" vidinio profilio analizę ir įvertinus įmonės turimų finansinių, marketingo, organizacinių-techninių bei darbo išteklių galimybes, pasitelkiant SWOT analizės metodą, nustatytos įmonės stipriosios ir silpnosios pusės, galimybės bei grėsmės (žr. 17 pav.).

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Įmonės veikla sertifikuota pagal ISO 9001: 2000 standartą 2. Lankstus darbas su klientais 3. Geras įmonės įvaizdis klientų akyse 4. Darbuotojų patirtis ir aukšta kvalifikacija 5. Buvimas koncerne (dalinimasis patirtimi, lėšų paskirstymas) 6. Ilgalaikės sutartys su pagrindiniais tiekėjais 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mažai ekskliuzyvinių didelio pelningumo farmacinių produktų 2. Prasta samdomo transporto aptarnavimo kokybė 3. Nepakankamas dėmesys įmonės įvaizdžio formavimo politikai 4. Labai stipri priklausomybė nuo kelių tiekėjų 6. Klientų skaičiaus mažėjimas, susijęs su vaistinių tinklų formavimusi
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Klientų sąrašo išplėtimas 2. Asortimento išplėtimas ne cheminiais preparatais ir maisto papildais 3. Kvalifikuotų darbuotojų priėmimas 4. Darbuotojų mokymo ir skatinimo sistemų tobulinimas 5. Strateginio planavimo procedūros tobulinimas 6. Didesnis dėmesys įmonės įvaizdžio formavimui 7. Orientuoti įmonę į atsovybę, platinančią ekskliuzyvinius produktus taip nekonkuruojant su didmenininkais 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dideli klientų išsiskolinimai 2. Įmonės išsiskolinimai tiekėjams 3. Kvalifikuotų darbuotojų netekimas 4. Rinkos dalies mažėjimas dėl augančio konkurencinio spaudimo ir globalizacijos 5. Auganti klientų derėjimosi galia 6. Valstybinis reguliavimas 7. Per mažas dėmesys įmonės įvaizdžio formavimo politikai 8. Galimi finansiniai praradimai (baudos) dėl įstatymų neaiškumų

17 pav. UAB "Miečys" SWOT analizė

SWOT analizė UAB "Miečys" yra svarbi tuo, kad rodo realų bendrovės galimybių profilį ir leidžia įvertinti iškeltų tikslų įvykdymo galimybes.

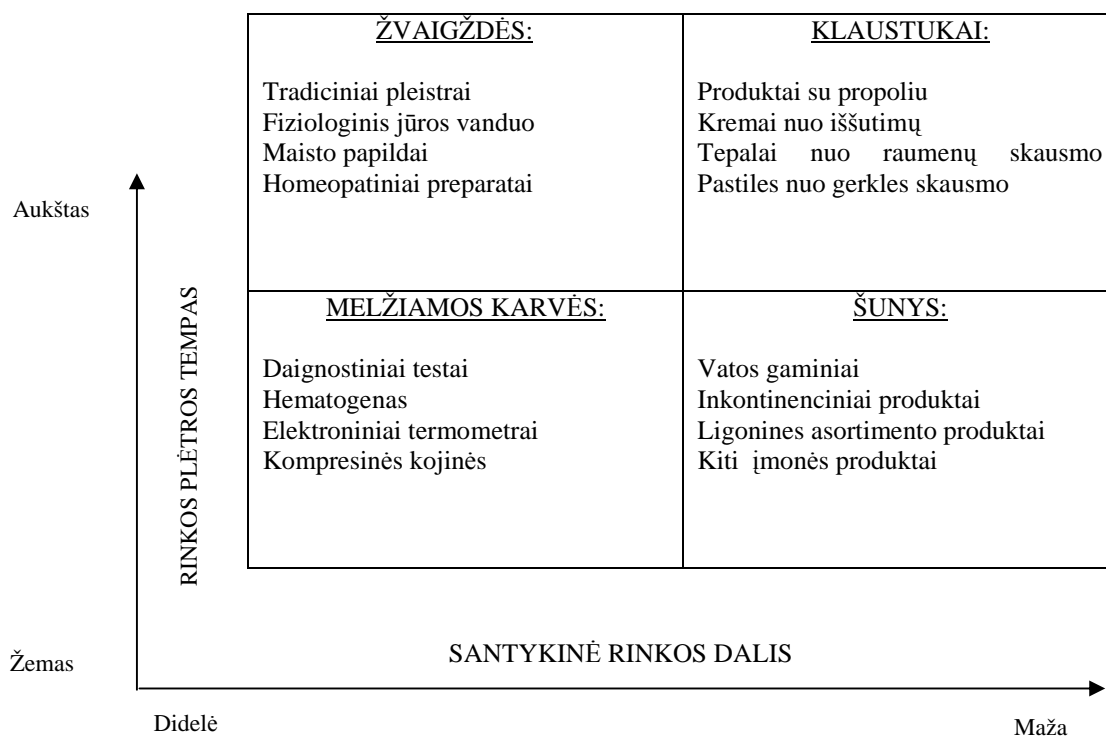
Įvertinus nagrinėjamos bendrovės išorinę bei vidinę aplinką, pereinama prie UAB "Miečys" strategijos formavimo.

2.5. UAB “Miečys” strategijos formavimas

Bendroji strategija išreiškia visos organizacijos veiklos apimtį, t.y. rinkas ir sritis, kuriose bus konkuruojama. Pagrindinė jos idėja ir paskirtis – sukurti organizacijos veiklos prielaidas, garantuojančias visų turimų galimybių ir resursų panaudojimą.

UAB “Miečys” atveju bendroji strategija sutampa su verslo strategija. Bendrovės vadovybė yra įsitikinusi, jog įmonės ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai ir sėkmė labai priklauso nuo sugebėjimo suvokti save plačiau nei siauroje verslo plotmėje. Įmonės apyvartos ir pelningumo augimas yra siejamas su rinkos plėtra. Šiuo metu bendrovė eksportuoja prekes į Latviją, Estiją, Baltarusiją ir Vokietiją. Vienas iš bendrovės rinkos plėtos etapų – tai įėjimas į Baltarusijos ir Rusijos rinkas.

UAB “Miečys” vienu metu konkuruoja keliose skirtingose rinkose, todėl norint nustatyti, kokių produktų vystymui ir auginimui bus teikiami prioritetai, bus naudojama Bostono produktų portfelio matrica (žr. 18 pav.). Kadangi didžiąją dalį UAB “Miečys” apyvartos sudaro ekskliuzyviųjų produktų pardavimai, tai Bostono matricoje bus išdėstyti tik ekskliuzyviniai įmonės produktai, visus kitus įmonės produktus pažymint žodžiu “kiti”.



18 pav. UAB „Miečys“ ekskliuzyviųjų produktų Bostono matrica

Įmonės produktų portfelyje ekskluzyviniai produktai yra pasiskirstę taip:

1) žvaigždės: tradiciniai pleistrai ir fiziologinis jūros vanduo "Humer" ("Laboratories URGO", Prancūzija), maisto papildai ("Vega", D. Britanija), homeopatiniai preparatai ("Boiron", Prancūzija).

Pagrindinė strategija – išlaikyti ir sustiprinti esamą rinkos poziciją, ieškant naujų distribucijos kanalų, naudojant kryptingą reklamą, didinant produktų prekinių ženklų žinomumą galutinių vartotojų tarpe ir skiriant didelį dėmesį klientų lojalumo formavimui ir skatinimui.

Iki 2006 metų planuojama padidinti žvaigždžių kvadrato produktų pardavimus 20%, t.y. nuo 7,14 mln. Lt iki 8,5 mln. Lt.

Numatomos investicijos 2006 metams – 3 000 000 Lt, iš kurių 1 500 000 Lt skiria produktų gamintojai

2) klaustukai: Produktai su propoliu „Nepentes“ Lenkija, tepalai nuo raumenų skausmo, kremai nuo iššutimų ("Mentholatum", Škotija), pastilės gerklės skausmui slopinti („Boots“, D. Britanija)

Šio kvadrato produktams galima taikyti skirtingas strategijas:

◆ agresyvaus plėtimosi - didinant produktų prekinių ženklų žinomumą, skatinant klientų lojalumą, organizuojant vaistinių darbuotojų apmokymus, didesnę dėmesį skiriant produktų eksponavimo pardavimo vietose pagerinimui

2006 metais planuojama padidinti klaustukų kvadrato produktų pardavimus apie 50 %, t.y. nuo 4,5 mln. Lt iki 6,80 mln. Lt.

Numatomos investicijos būsimų žvaigždžių "auginimui" 2006 metams – 2 000 000 Lt, iš kurių 1 000 000 Lt skiria produktų gamintojai.

3) melžiamos karvės: Diagnostiniai testai ("Zer", Izraelis), hematogenas ("Mogemas", Lietuva), Elektroniniai termometrai („Valeo“ Kinija), Kompresinės kojines („Maxis“ Čekija)

Šių produktų rinkos jau yra prisotintos, todėl pagrindinė strategija – išlaikyti turimą rinkos dalį, skiriant tam kuo mažiau investicijų.

Numatomos investicijos turimai rinkos padėčiai išlaikyti – 400 000 Lt, iš kurių pusę skiria produktų gamintojai.

4) šunys: vatos gaminiai ("Hydra", Prancūzija), Inkontinenciniai produktai („Europrospan“, Italija), Ligoninės asortimento produktai („Artsana“, Italija), kiti įmonės produktai.

Tai produktai, kurie dėl didelės konkurencijos ar mažo pelningumo įmonei nebėra patrauklūs .

Pagrindinė strategija – palaiapsniui atsisakyti šių produktų, šiuo metu jiems neskiriant jokių investicijų.

Kiti įmonės produktai, kuriems priklauso iš kitų didmeninių įmonių perperkami medikamentai ir medicininės paskirties prekės, taip pat priklauso “šunų” kvadratui.

UAB “Miečys” iškeltiems tikslams įgyvendinti naudojama ekspansijos strategija, kuri apima skverbimosi į rinką, produkto tobulinimo ir rinkos plėtros strategijas.

Skverbimosi į rinką strategija yra paremta įmonės siekiu išplėsti pardavimų apimtį rinkose, kuriose ji veikė iki šiol: ieškoma naujų klientų, skatinamas produktų vartojimas, siekiama geresnio aptarnavimo.

Produkto tobulinimo strategija leidžia organizacijai plėstis bei išlikti rinkoje. Ją planuojama realizuoti mažinant išlaidas, ieškant naujų produktų esamoms rinkoms.

Rinkos plėtros strategija bus realizuojama siūlant esamus arba naujus produktus naujiems rinkos segmentams arba skverbiantis į naujas geografines zonas.

Funkcinės strategijos yra formuojamos siekiant palaikyti verslo strategiją. Jos detalizuoja, kaip bus organizuojama padalinių veikla vykdant bendrąją įmonės strategiją. Funkcinės strategijos yra sudaromos kiekvienai funkcinėi sričiai:

- ◆ darbo ištekliams;
- ◆ marketingui;
- ◆ finansams;
- ◆ gamybai.

Darbo išteklių strategija yra susijusi su pagrindine organizacijos jėga – joje dirbančiais žmonėmis. Kuriant darbo išteklių strategiją svarbiausia problema – darbuotojų parinkimo, motyvavimo bei atlyginimo jiems už darbą sistemos sukūrimas.

UAB “Miečys” rūpinamasi, jog darbuotojams būtų sudarytos tinkamos sąlygos dirbti darniai ir entuziastingai vieningoje komandoje, kelti kvalifikaciją ir tobulinti darbo įgūdžius.

Dirbdama pagal kokybės sistemos valdymo standartus ISO 9001: 2000, bendrovė yra sukūrusi ir įdiegusi darbuotojų atrankos, kvalifikacijos kėlimo, skatinimo bei motyvacijos sistemą. Siekdama ilgalaikės sėkmės, įmonė kviečia originaliai ir pažangiai mąstančius, entuziastingus ir atsakingus darbuotojus. Siekiant įdarbinti tik aukštą kvalifikaciją ir patirtį turinčius darbuotojus, darbuotojų

atranka yra vykdoma konkurso būdu.

Stengdamasi lanksčiai prisitaikyti prie klientų poreikių, įmonė nuolat rūpinasi savo darbuotojų kvalifikacijos kėlimu. Pagrindinis personalo skyriaus veiklos principas ir moto – nuolat kelti darbuotojų kvalifikaciją, siekiant, kad kiekvienas įmonės darbuotojas suvoktų savo darbo prasmę ir svarbą bei sugebėtų puikiai jį atlikti. UAB "Miečys" darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas vykdomas tiek bendrovės specialistų jėgomis, tiek kitose mokslo įstaigose. Kasmet įvairaus pobūdžio kursuose dalyvauja daugiau nei pusė įmonės darbuotojų.

Dažniausiai kursai rengiami tiems darbuotojams, kurie betarpiškai bendrauja su klientais:

- 1) vadybininkams, kurie lankosi pas klientus ir supažindina juos su įmonės produktais;
- 2) komercijos skyriaus darbuotojams, kurie su klientais bendrauja telefonu.

2005 metais darbuotojų mokymams buvo išleista apie 100 000 Lt (0,5% nuo bendrų įmonės pardavimų). 2006 - 2007 metais darbuotojų mokymui planuojama išleisti per 500 000 Lt, kurie yra gauti iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų. Planuojama šią sumą paskirstyti maždaug lygiomis dalimis kursams, kuriuose dalyvaus įmonės padalinių vadovai, ir pardavimų pajėgų apmokymams organizuoti.

Kasmet įmonės darbuotojams kursus organizuoja ir gamintojai. Pavyzdžiui, Prancūzijos gamintojas "Laboratorines URGO" kasmet pasikviečia keletą įmonės darbuotojų į pažintinę-mokomąją kelionę Prancūzijoje, kurios metu UAB "Miečys" darbuotojai supažindinami su URGO gamykla, technologiniais gamybos procesais, turi galimybę apsikeisti patirtimi su gamintojo atstovais. Marketingo skyriaus specialistai yra kviečiami į „Vega Nutritionals“ gamyklą D.Britanijoje susipažinti su jų gaminamų produktų specifika ir paranašumais.

UAB "Miečys" siekia, kad atlyginimų ir skatinimo sistema atitiktų darbo rinkos keliamus reikalavimus. Darbuotojų atlyginimai UAB "Miečys" nustatomi sudarant darbo sutartis, vadovaujantis priimtais įstatymais ir nutarimais, įvertinant bendrovės ekonomines galimybes, darbo sąlygas, darbuotojų kompetenciją. Vidutinis UAB "Miečys" vadovų darbo užmokestis – 3 000 Lt, vidurinės grandies darbuotojų – 2 500 Lt, o darbininkų – 1 500 Lt. Įmonės personalo vadybininkė nuolat domisi, kokie yra atitinkamų pareigybių atlyginimai rinkoje ir stengiasi, jog darbuotojai visuomet būtų tinkamai įvertinti.

UAB "Miečys" aukščiausia vadovybė bei personalo vadybininkė laikosi nuostatos, kad darbuotojų skatinimas turi būti pagrįstas apdovanojimu, o ne bausmių principu. Įmonėje didelis dėmesys skiriamas darbuotojų skatinimo bei motyvacijos sistemų kūrimui, nes tik tinkamai motyvuoti darbuotojai yra lojalūs įmonei ir darniai dirba, siekdami bendrų tikslų. UAB "Miečys" dažnai

vykdomos darbuotojų anoniminės apklausos, siekiant išsiaiškinti darbuotojų poreikius ir motyvuojančius veiksnius. Remdamasi darbuotojų atsakymais, įmonės vadovybė darbuotojų skatinimui naudoja ne tik pinigines išmokas, bet ir kitus skatinimo būdus, pavyzdžiui:

- kartą per mėnesį darbuotojas gali gauti vieną papildomą išėiginę dieną;
- darbuotojui gali būti suteikta galimybė išvažiuoti į užsienio kelionę;
- įmonė rengia šventes, vasaros suvažiavimus, sporto varžybas;
- įmonė padengia išlaidas už mokslą;
- karjeros galimybė;
- laisvas darbo grafikas, esant būtinybei.

Siekiant įgyvendinti įmonės misiją, būtina, kad darbuotojus vienytų bendrumo, vienybės jausmas, nes kuo labiau pripažįstamos įmonės vertybės ir normos, tuo stipresnė yra įmonės kultūra. UAB "Miečys" daug dėmesio skiria tam, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi svarbus, dalyvaudamas įmonės gyvenime ir veikloje.

Marketingo strategija yra susijusi su organizacijos tikslinės rinkos nustatymu, produktų asortimento formavimu, kainodara, produktų rėmimu bei paskirstymu. UAB "Miečys" marketingo veiklą planuoja ir vykdo marketingo skyrius, kuriame šiuo metu dirba 5 marketingo specialistai. Pagrindinis marketingo skyriaus veiklos principas – patenkinti klientų poreikius, atsižvelgiant į įmonės galimybes. Ne mažiau svarbūs yra ir šie marketingo skyriaus uždaviniai:

- teikti informaciją vidiniams klientams (vadovybei, kitų skyrių darbuotojams);
- rinkti informaciją apie rinką ir galutinius vartotojus;
- analizuoti rinkos tendencijas ir perspektyvas;
- atlikti konkurencinės aplinkos analizę ir teikti pasiūlymus kainodaros bei marketingo priemonių panaudojimo klausimais;
- parengti pardavimo pajėgų (vadybininkams, komercijos skyriaus darbuotojams) darbui reikalingą medžiagą apie produktų konkurencinius pranašumus;
- atlikti strateginį marketingo planavimą: nustatyti rinkos galimybes, planuoti, koordinuoti ir organizuoti marketingo veiksmus, kontroliuoti jų vykdymą bei įvertinti jų efektyvumą.

Galima teigti, jog potenciali rinka yra visi Lietuvos gyventojai, nes medikamentai ir medicininės paskirties prekės yra pirmo būtinumo. Tikslinės vartotojų grupės nustatomos remiantis rinkos ir vartotojų tyrimus vykdančių organizacijų tyrimų ataskaitomis ("AC Nielsen", "IMS Health", "Baltijos tyrimai"). Įmonės asortimente yra daug skirtingos paskirties produktų, todėl kiekvieno

produkto tikslinė rinka yra vis kitokia. Pavyzdžiui, nėštumo testų tikslinė rinka yra 15-45 metų moterys, kurių tarpe dar būtų galima išskirti keletą segmentų: kainai jautrus segmentas, kainos ir kokybės santykiui jautrus segmentas, kokybei ir patogumui jautrus segmentas. Tuo tarpu svarbiausias hematogeno vartotojų segmentas yra išsilavinusios moterys nuo 25 iki 55 metų amžiaus, auginančios vaikus bei turinčios vidutines ar aukštesnes nei vidutines pajamas, taip pat – nėščios moterys, aktyvūs (intensyviai sportuojantys, daug dirbantys) žmonės bei pensininkai.

UAB „Miečys“ produktų *asortimento formavimo principai*:

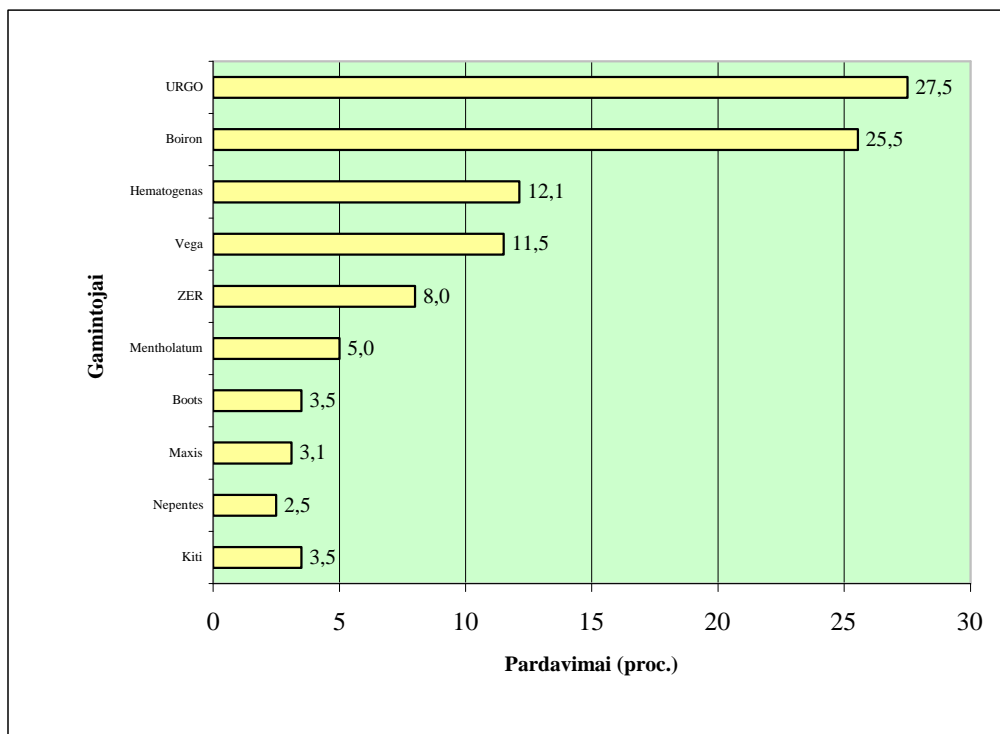
◆ homeopatiniai ir fitoterapiniai medikamentai bei maisto papildai. Gydymas natūraliomis priemonėmis ir netradicinė medicina plinta, todėl šios grupės asortimento formavimui ir plėtimui skiriamas didelis dėmesys.

◆ vaistinės prekės. Šių prekių grupė užima žymią klientų apyvartos dalį. Tai paklausios, nereikalaujančios didelių registracijos ir įvedimo į rinką išlaidų prekės. Šiai dienai nei viena didmeninė farmacinė įmonė netiekia kompleksiskai suformuotų tokių prekių asortimento. Todėl yra galimybė lengviau įeiti į rinką ir užimti didesnę jos dalį, pateikus pilnesnį tokių prekių asortimentą.

Šiuo metu UAB „Miečys“ asortimente esančius produktus galime suskirstyti į dvi kategorijas, tai ekskluzyvinius produktus ir ,kurių pardavimai sudaro apie 80 % visos įmonės apyvartos ir kitus produktus, kurių pardavimai sudaro apie ketvirtadalį įmonės apyvartos.

Didžiausią svorį turintys produktai yra šie (žr. 19 pav.):

- „URGO“ tradiciniai pleistrai ir fiziologinis jūros vanduo „Humer“,
- „Boiron“ homeopatiniai preparatai,
- Hematogenas,
- „Vega Nutritionals“ maisto papildai,
- „ZER“ diagnostiniai testai,
- „Mentholatum“ tepalai
- „Boots“ Pastilės nuo gerklės skausmo
- „Maxis“ kompresinės kojinės.
- „Nepentes“ Produktai su propoliu
- Kiti



19 pav. UAB “Miečys” produktų pardavimai (procentais) 2006 metų I ketvirčio duomenimis

Iš paveikslo matyti, kad beveik trečdalis (27,5%) įmonės apyvartos sudaro “URGO” produktų pardavimai. Nemažą (25,5%) pardavimų dalį sudaro “Boiron” homeopatiniai preparatai. Per ateinančius metus **planuojama** didinti ekskliuzyvinių produktų pardavimus (vystant jau turimus produktus ir įvedant į rinką naujus) ir sumažinti kitų, mažiau pelningų produktų asortimentą.

Atsižvelgiant į tai, kokią padėtį įmonės produktų portfelyje užima kiekvienas produktas, buvo suformuotos atitinkamos strategijos kiekvienam konkrečiam produktui (žr. 62-63 psl.).

Kainodara yra įmonės komercinė paslaptis. Tačiau pagrindinius jos principus galima apibrėžti abstrakčiai. Didžiausią pelną įmonė gauna parduodama ekskliuzyvinius užsienio ir Lietuvos gamintojų produktus (jų dalis bendroje įmonės apyvartoje nuolat didėja), kurių kaina nustatoma atsižvelgiant į:

- ◆ konkurentų siūlomas analogiškas prekes;
- ◆ prekės kokybės lygį;
- ◆ rinkos segmentą, kuriam skirtos prekės;
- ◆ taikomas marketingo priemonės.

Kitų įmonės platinamų produktų kaina nustatoma atsižvelgiant į konkurentų prekių kainas

rinkoje.

UAB "Miečys" siekia, kad pasirinkti *prekių realizavimo metodai ir kanalai* užtikrintų, jog klientų užsakymai bus įvykdyti tinkamai ir laiku. Šiuo metu UAB "Miečys" turi prekybinius ryšius su 450 vaistinių ar jų filialų, 10 didmeninių medikamentus ir medicininės paskirties prekes tiekiančiomis įmonėmis.

UAB "Miečys" komercijos skyriaus vadybininkės-farmakotechnikės telefonu siūlo klientams įsigyti įmonės asortimente esančias prekes, pateikia pilną informaciją apie jas, o aštuoni medicinos atstovai lanko klientus (vaistines bei gydytojus) ir pristato jiems ekskluzyvines įmonės prekes. Transporto skyrius užtikrina savalaikį ir kokybišką prekių pristatymą klientui. Prekės klientams pristatomos penkiais įmonės mikroautobusais arba samdomu transportu ("Svoris", "Bizpak").

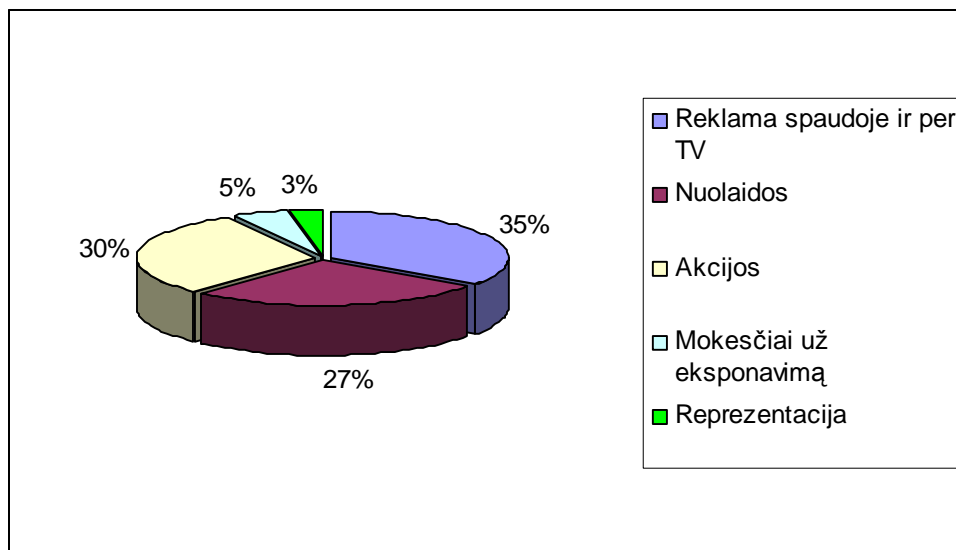
Įmonė prekes taip pat parduoda ir per tarpininkus (kitas didmenines įmones). Jiems prekes siūlo ir apie jas informaciją pateikia įmonės telemarketingo vadybininkai. Taip yra plečiama rinka (didmeninės įmonės, gaunančios prekes, yra įvairiose zonose), sumažėja distribucinės išlaidos, užtikrinama, kad klientai gaus prekes laiku ir tuo pačiu mažinama konkurentų galimybė plėstis rinkoje.

Reklama ir rėmimas yra numatomi ekskluzyviems produktams, kurie įmonės produktų portfelyje užima strategiškai svarbią padėtį. UAB "Miečys" naudoja šias rėmimo priemones:

- ◆ reklamą (spaudoje – žurnalai, laikraščiai, per televiziją ir radiją, ant įmonės transporto priemonių, lauko reklama);
- ◆ pardavimų skatinimą (įvairios akcijos galutiniams vartotojams, konkursai vaistinėms, kuponai);
- ◆ ryšius su visuomene (populiarinimas – straipsniai apie įmonę, autoritetingų asmenų atsiliepimai ir pan.).

Rėmimui skiriamų lėšų dydis nustatomas numatant tam tikrą pardavimų padidėjimą ar rinkos išplėtimą. Dalį rėmimui reikalingų lėšų skiria patys produktų gamintojai, o dalis lėšų yra iš įmonės pelno.

2005 metais reklamai ir rinkos įsisavinimui skirtos lėšos sudarė 2 132 544 Lt (apie 10% nuo bendrų įmonės pardavimų). Planuojama, kad 2006 metais marketingo išlaidos turėtų sudaryti apie 12% nuo planuojamų įmonės pardavimų, t.y. 2 400 000 Lt (žr. 19 pav.).



20 pav. Rėmimo išlaidų struktūra 2005 metais

Paveiksle matyti, kad didžiąją rėmimo išlaidų dalį (35% arba 746 390 Lt) sudarys reklamai spaudoje ir per televiziją, nuolaidos – 27% (575 786 Lt) . Akcijoms ir konkursų prizams buvo skirta 30% (639 763 Lt), reprezentacijai 3% (63 976 Lt), ir mokesčiams už eksponavimą – 5% (106 627 Lt).

Planuodama rėmimo veiksmus, UAB "Miečys" siekia, kad informacija apie prekes, jų savybes ir naudą pasiektų kuo daugiau klientų, galutinių vartotojų ir kaip galima labiau įtakotų išorinius veiksnius, galinčius paskatinti pardavimus.

Svarbiausias organizacijos *finansų strategijos* uždavinys – suformuoti tokią kapitalo ir jo panaudojimo struktūrą, kuri padėtų realizuoti organizacijos tikslus. Finansinė analizė padeda efektyviai valdyti įmonės finansinius išteklius, ja pagrįsti investiciniai ir finansiniai sprendimai, įvertinami įmonės turimi ištekliai, nustatomos jų naudojimo tendencijos, parengiamos įmonės tolesnės raidos prognozės. Finansų strategija lemia investicijų politiką bei atskirų įmonės veiklų finansinį apsirūpinimą.

Už finansų strategijos formavimą UAB "Miečys" yra atsakingi įmonės vadovas ir vyr.finansininkė. Finansų skyrius, naudodamasis finansine informacija, yra atsakingas už buhalterinės apskaitos vedimą, finansinę analizę, prognozių parengimą verslo sprendimų priėmimui. Siekdamas sumažinti išlaidas ir padidinti akcinio kapitalo rentabilumą, finansų skyrius naudojami naujausiomis informacijos, bankų ir finansų valdymo technologijomis.

UAB "Miečys" santykinų rodiklių analizė. UAB "Miečys" finansinė analizė atlikta remiantis

įmonės 2005 m. balansu ir pelno (nuostolio) ataskaita. (žr.3 priedas) Nors įvairūs autoriai finansinius koeficientus skirtingai klasifikuoja į grupines sistemas, analizei pasirenkame svarbiausias - likvidumo ir pelningumo grupes. Organizacija, tvarkydama savo trumpalaikį turta, turi išlaikyti pusiausvyrą tarp pinigų, pirkėjų išsiskolinimų ir atsargų. Taip pat labai svarbu yra įvertinti įmonės likvidumą, trumpalaikį ir bendrąjį mokumą.

Likvidumas – tai įmonės sugebėjimas laiku (nepraėjus terminui) visiškai įvykdyti savo trumpalaikius įsipareigojimus iš savo trumpalaikio turto. Jam apskaičiuoti naudojamas santykinis rodiklis, vadinamas bendruoju trumpalaikio mokumo (likvidumo) koeficientu. UAB „Miečys“ bendrojo trumpalaikio mokumo (likvidumo) rodiklis (žr. 4 priedą):

- ◆ 2004 m. – 1,01;
- ◆ 2005 m. – 1,16.

Šie skaičiai rodo, kad kiekvienam 2005 m. trumpalaikių įsipareigojimų litui teko 1,16 Lt trumpalaikio turto vertės, o 2004 m. – 1,01 Lt. Tai reiškia, kad bendrovei netrūksta lėšų vykdyti savo trumpalaikius įsipareigojimus.

Norint realiau įvertinti organizacijos trumpalaikį mokumą, reikia žinoti greitojo trumpalaikio mokumo rodiklį, kurį skaičiuojant įtraukiamos tik realios mokėjimo priemonės (pinigai ir trumpalaikiai vertybiniai popieriai). Šis rodiklis turėtų būti apie vieneta.

UAB „Miečys“ greitojo trumpalaikio mokumo rodiklis (žr. 4 priedą):

- ◆ 2004 m. – 0,68;
- ◆ 2005 m. – 0,93.

Tai rodo, kad 2005 m. bendrovė galėjo lengviau nei 2004 metais vykdyti savo trumpalaikius įsipareigojimus.

Norint išsiaiškinti, ar organizacija visus savo resursus panaudoja efektyviai, yra analizuojama pelno (nuostolio) ataskaita. (žr. 4 priedą) Ši analizė įvertina įmonės pelningumą, išlaidas, tenkančias vienam pardavimų litui, bendrą pelno lygį.

Bendrasis pardavimų pelningumas parodo ribinį pardavimų pelningumą, kuris padeda kontroliuoti parduotų prekių savikainą.

UAB „Miečys“ bendrasis pardavimų pelningumas (žr. 4 priedą):

- ◆ 2005 m. – 0,04;

- ◆ 2004 m. – 0,05.

Šis rodiklis parodo, kad 2004 metais 1 pardavimų litui teko 0,05 Lt bendrojo pelno, o 2005 metais – 0,04 Lt. Ar šie rodikliai yra geri ar blogi, galėtume pasakyti palyginę juos su analogiškos organizacijos rodikliais, deja, tai yra neįmanoma.

Bendrovės administracines, pardavimų, finansinių operacijų išlaidas, įsipareigojimus mokėti mokesčius, įtaką pardavimų pelningumui parodo grynasis pardavimų pelningumas.

UAB „Miečys“ grynasis pardavimų pelningumas yra (žr. 4 priedą):

- ◆ 2005 m. – 0,03;
- ◆ 2004 m. – 0,03.

Tai rodo, kad grynasis pardavimų pelningumas 2005 metais lyginant su 2004 metais išlieka nepakitęs.

Organizacijos veiklos efektyvumas suprantamas kaip racionalus lėšų cirkuliavimas realizacijos procese, duodantis teigiamą rezultatą, t.y. greitą proceso ciklą, kurio metu sukuriama ne tik pelnas, bet ir pinigų srautas, reikalingas veiklos tęstinumui palaikyti (atlyginimams išmokėti, atsargoms kaupti, skoloms gražinti ir pan.).

Veiklos išlaidų rodiklis geriausiai apibūdina organizacijos efektyvumą, naudojant turimą turtą.

UAB „Miečys“ parduotų prekių savikainos vienam pardavimų litui (žr. 4 priedą):

- ◆ 2005 m. – 0,69;
- ◆ 2004 m. – 0,65.

Praktikoje pastebima, kad šis rodiklis turėtų kisti nuo 0,5 iki 0,9. Apskaičiuoti koeficientai rodo, kad parduotų prekių savikaina 1 pardavimų litui kinta nežymiai, bet turi tendenciją didėti.

Turto apyvartumas parodo, kaip efektyviai organizacija panaudoja turimą turtą realizacijos procesui garantuoti arba kiek kiekvienam turto litui tenka realizacijos.

UAB „Miečys“ turto apyvartumas (žr. 4 priedą):

- ◆ 2005 m. – 1,69;
- ◆ 2004 m. – 1,70.

Apskaičiuotas rodiklis rodo, kad 2005 metais kiekvienam bendrovės turto litui teko 1,69 Lt

pardavimų, kai tuo tarpu 2004 metais buvo 1,7. Ši sumažėjimą įtakojo išaugęs bendrovės turtas.

Taigi, apibendrinant galima padaryti šias išvadas:

1) Bendrojo ir greitojo trumpalaikio mokumo koeficientai buvo geri, kas rodo, jog organizacija buvo moki nagrinėjimu laikotarpiu.

2) Bendrovės pelningumas nagrinėjamu laikotarpiu kinta nežymiai, vadinasi, UAB „Miečys“ dirba stabiliai, pakankamai optimaliai naudoja turimus resursus.

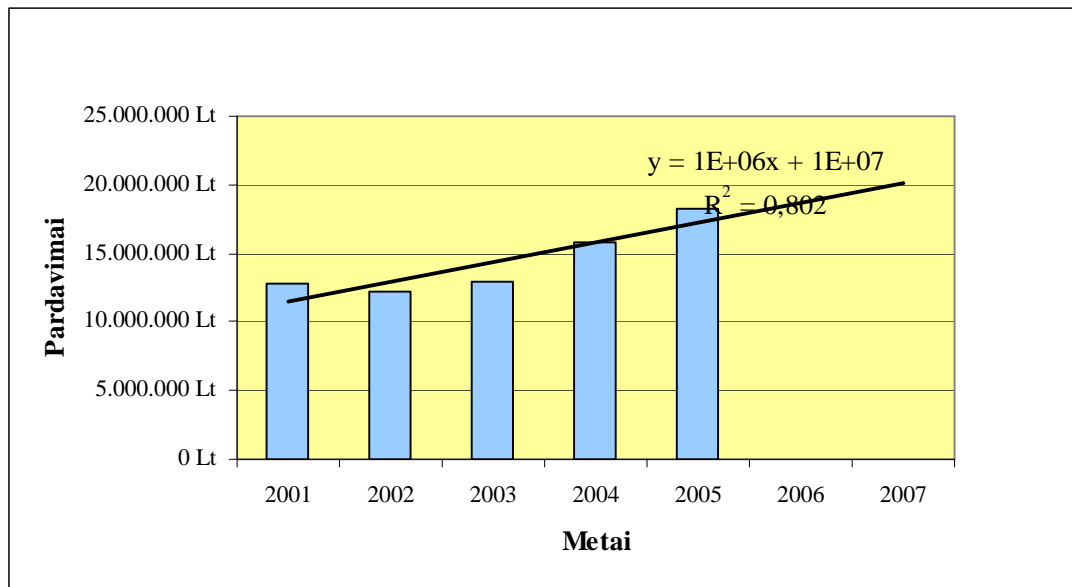
3) Veiklos efektyvumo rodikliai 2004–2005 m. buvo geri, todėl galima teigti, kad bendrovė turi pakankamą lėšų srautą, kuris užtikrina sklandų ir nenutrūkstamą pardavimų procesą, savalaikį skolų grąžinimą ir pan.

4) Įvertinus visus rodiklius, galima teigti, kad organizacija sugeba prisitaikyti prie besikeičiančių išorinės ir vidinės aplinkos sąlygų, išvengdama didelių nuostolių. Tai byloja apie gana didelį įmonės finansinį patikimumą.

UAB „Miečys“ veiklos rezultatų prognozavimas. Vienas iš rinkos situacijos prognozavimo būdų yra reikšmių ekstrapoliavimas, t.y. praeities reikšmių tendencijos perkėlimas į ateitį. Žinoma, kad nuo tam tikrų ekonominių rodiklių pokyčių tendencijos praeityje, priklauso jų reikšmės ateityje. Be to, dauguma rinkos procesų yra „inertiški“, o šis efektas ypatingai pasireiškia trumpalaikėse prognozėse. Aišku, tolima prognozė į ateitį turi maksimaliai priklausyti nuo galimų rinkos sąlygų pokyčių

Finansinės atskaitomybės duomenimis 2005 metais bendrovės pardavimų pajamos sudarė 18 198 843 Lt. Palyginus su 2004 metais, pardavimų pajamos 2005 metais padidėjo 13%. Bendrovės pardavimų pajamų dinamiką nuo 2001 m. galima pavaizduoti grafiškai (žr. 21 pav.). Naudojantis 5 praėjusių metų duomenimis, tiesinės trendo funkcijos pagalba atliktas pardavimo pajamų prognozavimas 2006-2007 metams.

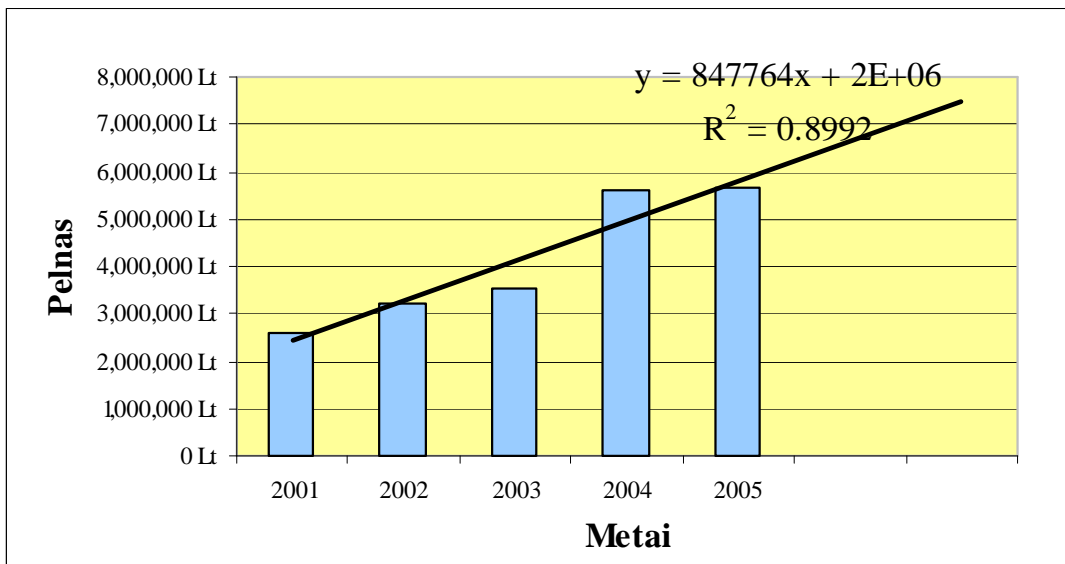
Iš pardavimo pajamų prognozės matyti, jog bendrovės pardavimų pajamos ateityje didės. Per ateinančius dvejus metus pardavimo pajamos turėtų išaugti iki 20 mlj.Lt , t.y. maždaug 10 %.



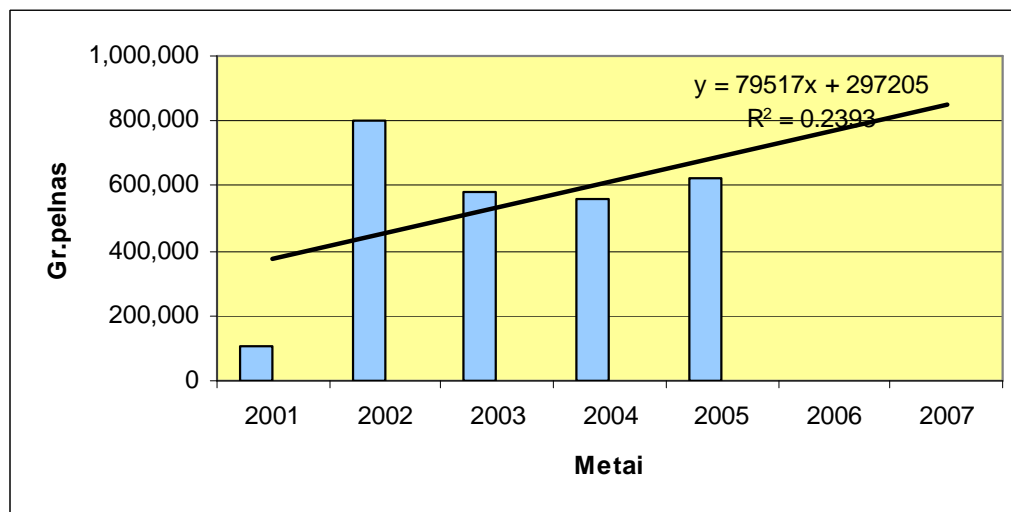
21 pav. UAB „Miečys“ pardavimo pajamų prognozė 2006-2007 metams

Finansinės atskaitomybės duomenimis 2005 metais bendrovės pelnas sudarė 5,641 mlj.Lt. Palyginus su 2004 metais, pelnas 2005 metais padidėjo 11%. Bendrovės pelno dinamiką nuo 2001 metų galima pavaizduoti grafiškai (žr.22 pav.).Naudojantis 5 praėjusių metų duomenimis, tiesinės trendo funkcijos pagalba atliktas pelno prognozavimas 2006-2007 metams.

Galima teigti, kad per 2006-2007 metus UAB „Miečys“ gaus bendrąjį pelną, kuris palyginus su 2005 metais bus didesnis maždaug 20% (turėtų siekti iki 7,5 mlj.Lt), o grynas pelnas padides iki 30% (turėtų siekti iki 830 tukst.Lt).



22 pav. UAB "Miečys" bendrojo pelno prognozė 2006-2007 metams



23 pav. UAB "Miečys" grynojo pelno prognozė 2006-2007 metams

Atliktas prognozavimas rodo, kad tiek pardavimų pajamos, tiek bendrovės pelnas per artimiausius du metus turi tendenciją didėti. Nepaisant optimistinių prognozių, organizacija privalo ir toliau analizuoti savo veiklą bei finansinius rodiklius, atspindinčius įmonės rentabilumą. Tuomet organizacija galės rasti optimaliausią sprendimą dėl investicijų į produktų vystymą, rinkos plėtrą, naujų technologijų išsigijimą, kas leistų jai išlaikyti stabilią poziciją rinkoje.

Darbo (operacinės) strategijos kuriamos strategiškai svarbioms atskirų struktūrinių padalinių veiklos užduotims atlikti. Pirmiausia bendri įmonės tikslai ir strateginiai sprendimai yra išskaidomi į smulkesnius - kiekvienai funkciniai sričiai: marketingui, personalui, finansams. Funkciniams tikslams ir sprendimams įgyvendinti yra rengiami specialūs veiksmų planai, kurie nustato detales galutines ir tarpines užduotis, apibrėžia užduočių atlikimo terminus, numato konkrečius vykdytojus užduotims (žr. 5 lentelę)

5 lentelė

UAB „Miečys“ strateginis veiksmų planas 2006 m.

Užduotys	Įvykdymo terminas	Atsakingas asmuo
Sekti, registruoti ir analizuoti išorinę informaciją apie klientus	Kas ketvirtį	Marketingo skyriaus vadovas
“Užmegzti” ryšius su naujais vaistinių tinklais	2006	Marketingo skyriaus vadovas
Tikrinti klientų rizikingumą, peržiūrėti klientų kreditavimą pinigais	Kas mėnesį	Vyr.finansininkė
Paruošti darbo su mažai pelningais produktais planą	2006 06 01	Pradavimų ir marketingo skyrių vadovai
Išsiaiškinti įmanomus klientų lojalumo didinimo būdus	2006 06 01	Pardavimų ir marketingo skyrių vadovai
Paruošti detalų reklaminių kampanijų planą 2006 metų II pusmečiui	2006 06 01	Marketingo skyriaus vadovas
Išanalizuoti naujų gamintojų pateiktus pasiūlymus, įvertinti bendradarbiavimo galimybes	2006 07 01	Marketingo skyriaus vadybininkai
Analizuoti skverbimosi į naujas geografines zonas galimybes	Nuolat	Pardavimų ir marketingo skyrių vadovai
Paruošti pasiūlymus dėl darbų perskirstymo marketingo skyriuje	2006 07 01	Marketingo skyriaus vadovas
Steigti strateginės plėtros skyrių, koordinuojantį įmonės veiklos struktūrą.	2006 07 01	Direktorius

Strategijos parengimas ir jos įgyvendinimas yra sudėtingas procesas. Šios įmonės pavyzdžiu atlikta analizė rodo, kad nuolat sudarant strateginius planus, siekiant juos įgyvendinti, analizuojant veiksmų pasekmes ir priežastis įmonės ekonominiai rodikliai akivaizdžiai pagerėjo. Praktika rodo, kad ankstyvaisiais įmonės veiklos metais, neesant suformuotos strategijos, koordinuotos padalinių veiklos, įmonės rodikliai nebuvo tokie geri. Įkūrus marketingo skyrių, kuris padėjo suformuoti įmonės misiją, viziją, tikslus, sudarinėti kasmetinius marketingo planus, formuoti įmonės strategiją, įmonės rodikliai žymiai pagerėjo ir jau septintais aštuntais įmonės veiklos metais akivaizdžiai pradėjo matytis gerėjimo tendencija. **Hipotezė**, kad strategijos formavimas įgalina padidinti UAB „Miečys“ veiklos efektyvumą, pasitvirtina. Tačiau akivaizdu, kad strategijos formavimas ir jos įgyvendinimas nėra paprastas, todėl įgyvendinimas turi būti pastoviai stebimas, kontroliuojamas ir vertinamas.

Už strategijos formavimą yra atsakingas UAB „Miečys“ vadovas, pardavimų skyriaus vadovas bei marketingo skyrius. Strategijos formavimo procesas bendrovėje vyksta kasmet, organizuojant bendrus susirinkimus, kuriuose yra analizuojamos ir vertinamos strateginės alternatyvos, parenkant optimaliausią strategiją. Strategijos įgyvendinimas yra nuolat stebimas ir kontroliuojamas. Kas ketvirtį yra analizuojami praėjusių laikotarpių rezultatai: faktiniai duomenys lyginami su planuotais tikslais, įvertinami įmonės finansiniai rodikliai. Remiantis surinkta informacija apie verslo aplinką (konkurentus bei klientus), yra koreguojama dabartinė įmonės strategija arba kuriamos naujos strateginės alternatyvos.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Pagrindinis šio darbo tikslas – suformuoti UAB "Miečys" strategiją – yra pasiektas. Galima padaryti šias pagrindines **išvadas**:

1. Teorinėje darbo dalyje, atlikus mokslinės literatūros analizę, pastebėta, kad ne visus teorinius sprendimus įmanoma pilnai realizuoti praktikoje. Strateginis planavimas tik aprašo įmonės būklę, parodo, į ką įmonė turėtų lygiuotis ateityje, kokią poziciją ji galėtų ir turėtų užimti rinkoje.

2. Įvertinus UAB "Miečys" makroaplinkos veiksnius, nustatyta, kad didžiausią įtaką įmonės veiklai daro politiniai-teisiniai bei socialiniai-kultūriniai veiksniai. Norėdama išlikti konkurentabili, įmonė turi operatyviai prisitaikyti prie nuolatos besikeičiančių įstatymų ir lanksčiai reaguoti į naujai besiformuojančius vartotojų poreikius.

3. Strateginių grupių matricų ir konkurencinio profilio analizės pagalba nustatyti ir įvertinti pagrindinių UAB "Miečys" produktų konkurentus bei jų pozicijas. Konkurencinėje farmacijos rinkoje svarbiausi sėkmės veiksniai yra optimalus produkto kokybės ir kainos santykis, kryptinga reklama ir klientų lojalumas produktų prekiniam ženkliams.

4. Atlikus UAB "Miečys" darbo išteklių analizę, galima teigti, kad įmonės darbuotojai yra aukštos kvalifikacijos, o įmonės vadovybė tinkamai motyvuoja ir skatina savo darbuotojus.

5. Atlikus UAB "Miečys" santykinų rodiklių analizę, galima teigti, jog įmonė optimaliai naudojo turimus resursus, turėjo pakankamą lėšų srautą, užtikrinantį sklandų pardavimų procesą bei savalaikį skolų grąžinimą. Tai byloja apie įmonės finansinį patikimumą.

6. Iš UAB "Miečys" pardavimų pajamų prognozės rezultatų matyti, jog įmonės pardavimai per 2006-2007 metus turėtų pasiekti 22 mln.Lt (padidėti apie 15%). Iš įmonės pelno prognozės matyti, kad per 2006-2007 metus UAB "Miečys" pelnas turėtų išaugti 10% (iki 6,2 mln. Lt).

7. SWOT analizės rezultatai parodė, jog įmonės stipriausios pusės yra ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai (ilgalaikės sutartys su pagrindiniais tiekėjais, darbuotojų patirtis ir kvalifikacija), o didžioji dalis trūkumų gali būti eliminuoti pasinaudojant bendrovės galimybėmis.

8. Bostono konsultacinės grupės matricos pagalba buvo parengtos įmonės strategijos (pagal produktų grupes), kiekvienai produktų grupei suformuojant atitinkamas strategijas:

9. Išnagrinėjus UAB "Miečys" strateginio planavimo eigą galima teigti, jog įmonė kontroliuoja strateginių planų įgyvendinimą ir koreguoja savo veiksmus, atsižvelgdama į išorinės ir vidinės aplinkos pokyčius.

Parengus UAB "Miečys" strategiją bei padarius išvadas, galima pateikti tokius **pasiūlymus**:

1. Įmonė turėtų konsoliduoti asortimentą, atsisakydama nepaklausių produktų ir nuolat ieškodama perspektyvių produktų.

2. Atsižvelgiant į tai, kad neekskluzyvūs produktai užima vis mažėjančią bendrų pardavimų dalį, siūlyčiau jų atsisakyti, paliekant tik ekskluzyvius produktus. Kadangi konkurencija didmenininkų tarpe labai aštri, o įmonėje vyrauja tendencija, kad bus dirbama tik su ekskluzyviniais produktais, todėl siūlyčiau artimiausiu metu pakeisti patį įmonės profilį atsisakant didmenininko vardo ir tapti atstovybe – marketingo ir distribucines paslaugas teikiančia kompanija. Tokiu būdu būtų išvengta didelės konkurencijos didmenininkų tarpe, o pastarieji taptų verslo partneriais, platinančiais „Miečio“ atstovaujama gamintojų produkcija.

3. Bendrovė turėtų nuolat stebėti konkurentų veiksmus, siekdama perprasti jų naudojamą strategijas, kurias įvertinus, galėtų paruošti atitinkamą savo produktų rėmimo programą.

4. Kadangi darbas su parduotuvėmis bei supermarketais neduoda laukiamo ekonominio rezultato (pernelyg didelis investicijų poreikis ir pernelyg mažas pelningumas), įmonei vertėtų atsisakyti jų kaip klientų, o šias lėšas skirti vaistinių skatinimui ir reklamai galutiniams vartotojams.

5. Įmonė turėtų plėsti asortimentą ne cheminiais preparatais ir maisto papildais, nes šie produktai tampa itin populiarūs, vartotojai vis labiau domisi savo sveikata ir siekia vartoti kuo natūralesnius produktus

6. Siekiant sustiprinti įmonei strategiškai svarbių produktų padėtį rinkoje, padidinti rėmimui skirtas lėšas 2-3%.

7. Nors UAB "Miečys" veiklos prognozės 2006-2007 metams yra optimistiškos, tačiau bendrovė privalo ir toliau analizuoti savo veiklą bei finansinius rodiklius. Tuomet organizacija galės rasti optimaliausią sprendimą dėl investicijų į produktų vystymą, rinkos plėtrą, naujų technologijų įsigijimą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Andriuščenka J. Žvilgsnis į organizacijų strateginį planavimą// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. -1998. –Nr. 8
2. Bagdonas E., Bagdonienė L. Administravimo principai: Vadovėlis. K.: KTU, 2000
3. Bartosevičienė V., Vaičiūnas G. Verslo strategijų formavimas// Ekonomika ir vadyba. -2002
4. Bartosevičienė V., Vaitkevičius S. Įmonės strategijų formavimo tobulinimas// Ekonomika ir vadyba. -2002
5. Bosas A. Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002
6. Vijeikienė B., Vijeikis J. Inovacijų vadyba. Mokymo priemonė studentams. Vilnius. 2000
7. Časas R. Įmonės strategijos proceso tyrimo metodikos problematika: situacijos analizės kaip tyrimo metodo įvertinimas// Ekonomika ir vadyba. –2000. Nr. 2
8. Damašienė V. Valdymo pagrindai: Mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaurės Lietuva, 2002
9. Gaidienė Z. Finansų valdymas: Moderniosios įmonių finansų valdymo strategijos. K.: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1995
10. Ginevičius R. Įmonių prisitaikymo prie išorinės aplinkos strategijos// Verslas: teorija ir praktika. –2000. –T. 1. -Nr. 1
11. Ginevičius R., Auškalnytė R. Įmonės strategijos vertinimas pagal I.Ansoffo produkto-rinkos modelį// Statyba. –2001. T. 7. -Nr. 2
12. Grondskis D., Staškevičius J.A., Zemkauskas A. Organizacijos veiklos vertinimo sistema// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. –2001. –Nr. 20
13. Gudas S. Organizacijų veiklos modeliavimas: Vadovėlis, K.: Technologija, 2000
14. Jovaiša A. Kaip parengti verslo planą. V.: Pačiolis, 1997.
15. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. V.: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998
16. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. K.: Technologija, 1997
17. Kirkilaitė R., Marčinskas A. Vadybos metodai: Mokomoji knyga, V.: VU leidykla, 2001
18. Knašas A.B. Organizacijų inovacinės strategijos formavimo ir įgyvendinimo aktualijos// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. -2001. Nr. 18,
19. Kvainauskaitė V. Prognozavimo reikšmė planavimo procese// Ekonomika ir vadyba. -2000
20. Kvedaraitė V. Firmos finansinės veiklos analizė. V.: Katalikų pasaulis, 1998
21. Lydeka Z., Drilingas B. Firmos ekonomikos pagrindai. V.: Pačiolis, 2001
22. Lietuvos informacijos institutas. Vadovams apie valdymą ir ekonomiką. Konkurencija, rizika,

- bankrotas. 1995.
23. Lukaševičius K., Martinkus B. Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba: Mokomoji knyga. K.: Technologija, 2001
 24. Lukaševičius K., Martinkus B. Verslo vadyba. K.: Technologija, 2001
 25. Mackevičius J., Pokaitė D. Finansinės ataskaitos. V.: Katalikų pasaulis, 1998
 26. Makštutis A. Strateginio valdymo principai. LR Švietimo ir mokslo ministerija, Klaipėdos u-tas. V.: Leidybos centras, 1999
 27. Marčinskas A., Smilga E. Firmos strategija: formavimas ir realizavimas. V.: VU 1996
 28. Nelsonas B., Ekonomis P. Vadyba žaliems. K.: Smaltijos leidykla, 1999
 29. Palubinskas G.T. Strateginio planavimo procesas. K.: Technologija, 1997
 30. Palubinskas G.T. Strateginis planavimas ir personalo vaidmuo// Personalų vadyba. –2000. -Nr. 1
 31. Pranulis V. Marketingo tyrimai. V.: Kronta, 1998
 32. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. Marketingas: Vadovėlis. V.: Eugrimas, 1999
 33. Radavičius E. Įmonės finansai: analizė ir prognozės. V.: Ekonomikos mokymo centras, 1997
 34. Rastinis J., Neverauskas B. Vadybos pagrindai. K.: Technologija, 2000
 35. Ratkevičienė V., Jankūnienė J. Požiūrių į organizacijos strategijos kūrimą vertinimas// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. –1998. Nr. 8
 36. Seilius A. Firmos kūrimas ir valdymas. Klaipėda: Rytas, 1994
 37. Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba: Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998
 38. Sližienė G. Marketingo veiklos vertinimas ir kontrolė// Ekonomika ir vadyba. -2000
 39. Stravinskas J. Įmonių plėtros stadijos ir augimą skatinantys veiksniai// Ekonomika: mokslo darbai. V.: VU, 2000
 40. Sūdžius V. Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas. V.: Kronta, 2001
 41. Urbanskienė R., Vaitkienė R., Clottey B. Rinkos tyrimai ir analizė: Mokomoji knyga. K.: Technologija, 1998
 42. Urbonavičius S. Marketingo pagrindai: apie sudėtingus dalykus paprastai. V.: Pačiolis, 1995
 43. Usevičius K. Įmonės veiklos analizė ir verslo plano pagrindai. V.: Pokytis, 1998
 44. Valainytė I., Auruškevičienė V. Požiūrio į organizacijos strategiją kaita vadybos mokslo raidos kontekste// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. -1999.

45. Vasiliauskas A. Firmų strateginis valdymas. Studentams ir verslininkams. V.: VU leidykla, 2001
46. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. V.: Enciklopedija, 2002
47. Virvilaitė R., Valainytė I. Strateginis marketingo valdymas: Vadovėlis. K.: Technologija 1996
48. Šalčius. K. Organizacijos valdymo pagrindai. VU paskaitų konspektas, I dalis. K.: Naujasis lankas, 1999
49. Degutis M. Socialinių tyrimų metodologija. Paskaitų konspektai. VU tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas. K.: Naujasis lankas, 1996
50. Zakarevičius P. Organizacijos strategijos koregavimas// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. -1999. -Nr. 12
51. Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba. Vadovėlis. K.:Technologija 2004,
52. Garth Saloner, Andrea Shepard, Joel Podolny. Strategic Management, 2001
53. Malcom H.B.McDonald. Marketing Plans: How to prepare them, How to use them. Third Edition. Butterworth Heinemann, 1995.
54. William B.Rouse. Essential challenges of strategic management, 2001
55. William M.Pride, O.C.Ferrell. Marketing: Concepts and Strategies. Sixth Edition. Houghton Mifflin Company, Boston, 1989.

Kiti informacijos šaltiniai:

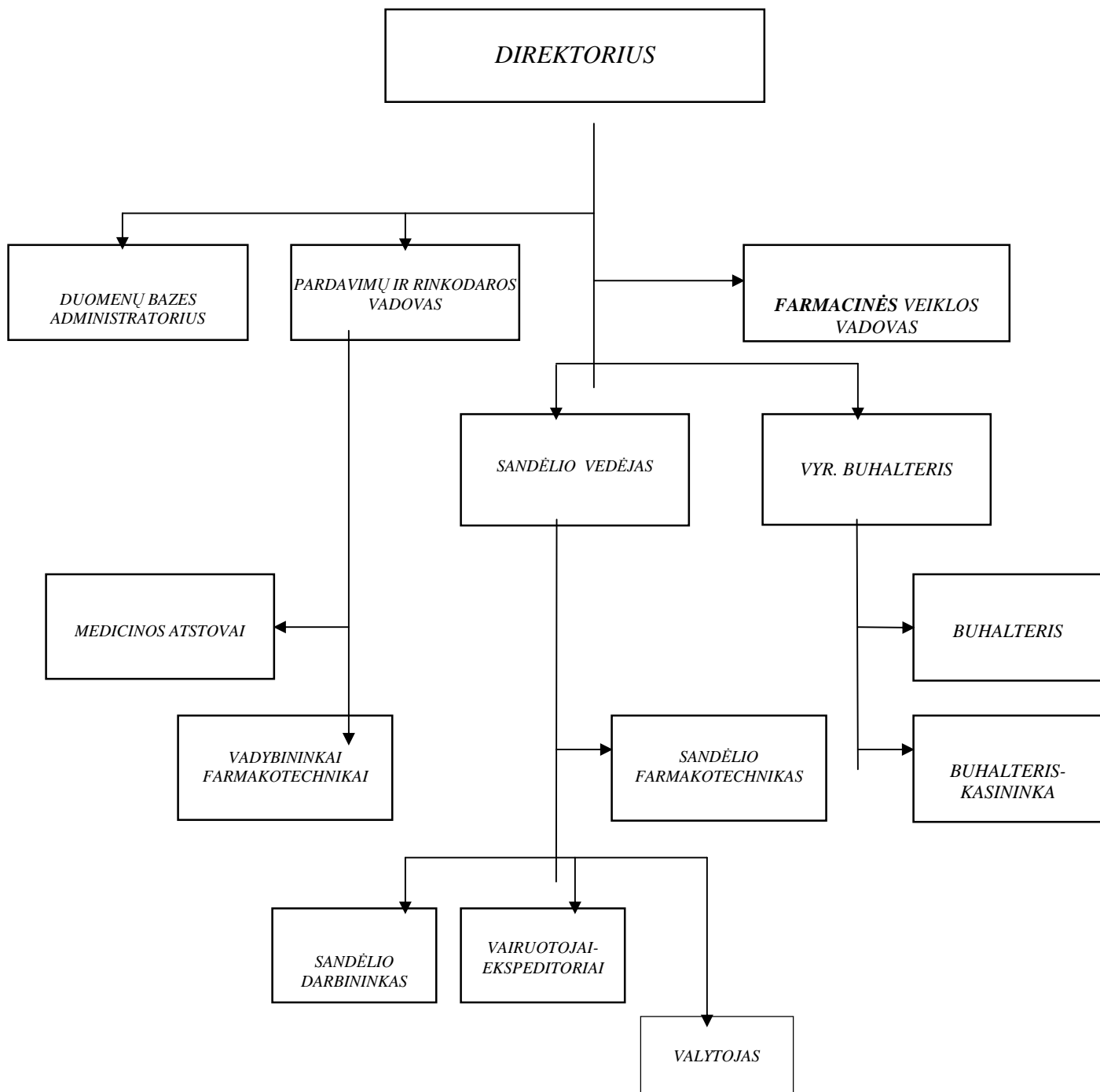
1. www.lrs.lt
2. www.std.lt
3. www.vz.lt
4. www.verslas.banga.lt

PRIEDAI

1.PRIEDAS

UAB "MIEČYS"

ORGANIZACIJOS STRUKTŪRA



UAB "Miečys"
(įmonės pavadinimas)

Įmonės kodas 12981431, Masiuliškių 15, Sutkūnai, Šiaulių raj.
(įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

PATVIRTINTA
2006m. balandžio 20d.
protokolo Nr.1

2005.01.01-2005.12.31 PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA
(ataskaitinis laikotarpis)

2006 balandžio 20 d.

Eil.nr.	STRAIPSNIAI	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
I.	PARDAVIMO PAJAMOS		18198843	15825
II.	PARDAVIMO SAVIKAINA		12557202	10235
III.	BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)		5641641	5589
IV.	VEIKLOS SĄNAUDOS		5050323	5010
IV.1.	Pardavimo		158920	1185
IV.2.	Bendrosios ir administracinės		3122118	2825
V.	TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)		680558	598
VI.	KITA VEIKLA		48124	39
VI.1.	Pajamos		48124	39
VI.2.	Sąnaudos			
VII.	FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA		-4112	-52
VII.1.	Pajamos		15592	8
VII.2.	Sąnaudos		52312	50
VIII.	IPRAŠTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)		799252	596
IX.	PAGAUTĖ			
X.	NETEKIMAI			
XI.	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ		799252	596
XII.	PELNO MOKESTIS		151359	115
XIII.	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)		625131	561

Direktorius
(įmonės administracijos vadovo
pareigų pavadinimas)

Jonas Jankauskas
(vardas ir pavardė)

PATVIRTINTA
2006 m. balandžio 20 d.
protokolo Nr. 1

2005.01.01-2005.12.31 BALANSAS

(ataskaitinis laikotarpis)

2006 m. balandžio 20 d.

Eil. Nr.	TURTAS	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
A.	Ilgalaikis turtas		1.840.650	1.320.931
I.	Nematerialusis turtas		14.980	10.020
I.1.	Plėtros darbai			
I.2.	Prestižas			
I.3.	Patentai, licencijos		639	395
I.4.	Programinė įranga		13.409	9.655
I.5.	Kitas nematerialusis turtas			
II.	Materialusis turtas		1.813.040	1.310.911
II.1.	Žemė			
II.2.	Pastatai ir statiniai		579.345	568.969
II.3.	Mašinos ir įrenginiai			
II.4.	Transporto priemonės		809.314	502.926
II.5.	Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrenginiai		93.615	69.656
II.6.	Nebaigta statyba		313.121	198.921
II.7.	Kitas materialusis turtas		103.015	90.551
III.	Finansinis turtas			
III.1.	Investicijos į dukterines ir asocijuotas įmones			
III.2.	Paskolos asocijuotoms ir dukterinėms įmonėms			
III.3.	Po vienerių metų gautinos sumos			
III.4.	Kitas finansinis turtas			
B.	Trumpalaikis turtas		7.042.766	6.001.613
I.	Atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys		1.452.861	1.963.983
I.1.	Atsargos		1.321.860	1.829.925
I.1.1.	Žaliavos ir komplektavimo gaminiai			
I.1.2.	Nebaigta gamyba			
I.1.3.	Pagaminta produkcija			
I.1.4.	Pirktos prekės, skirtos perparduoti		2.321.860	1.829.925
I.2.	Išankstiniai apmokėjimai		215.123	136.259
I.3.	Nebaigtos vykdyti sutartys			
II.	Per vienerius metus gautinos sumos		4.320.312	3.880.229
II.1.	Pirkėjų įsiskolinimas		4.120.869	3.323.596
II.2.	Dukterinių ir asocijuotų įmonių skolos		724.134	515.195
II.3.	Kitos gautinos sumos		82.121	52.559
III.	Kitas trumpalaikis turtas		15.320	9.695
III.1.	Trumpalaikės investicijos			
III.2.	Terminuoti indėliai			
III.3.	Kitas trumpalaikis turtas		18.363	9.695
IV.	Pinigai ir pinigų ekvivalentai		225.901	159.909
	Turto iš viso:		10.783.663	9.322.355

Eil. Nr	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
C.	<i>Nuosavas kapitalas</i>		3.202.436	2.029.368
I.	Kapitalas		610.000	610.000
I.1.	Istatinis (pasirašytasis)		610.000	610.000
I.2.	Pasirašytasis neapmokėtas kapitalas (-)			
I.3.	Akcijų priedai			
I.4.	Savos akcijos (-)			
II.	Perkainojimo rezervas (rezultatai)			
III.	Rezervai		69.858	69.858
III.1.	Privalomasis		61.000	61.000
III.2.	Savoms akcijoms įsigyti			
III.3.	Kiti rezervai		8.858	8.858
IV.	Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai)		1.842.720	1.359.510
IV.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)		583.306	561.595
IV.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)		692.503	888.035
D.	<i>Dotacijos, subsidijos</i>			
E.	<i>Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai</i>		6.282.123	5.292.996
I.	Po vienerių metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai		358.010	326.265
I.1.	Finansinės skolos		358.010	326.265
I.1.1.	Lizingo (finansinės nuomos) ar panašūs įsipareigojimai		358.010	326.265
I.1.2.	Kredito įstaigoms			
I.1.3.	Kitos finansinės skolos			
I.2.	Skolos tiekėjams			
I.3.	Gauti išankstiniai apmokėjimai			
I.4.	Atidėjimai			
I.5.1.	Įsipareigojimų ir reikalvimų padengimo			
I.5.2.	Pensijų ir panašių įsipareigojimų			
I.5.3.	Kiti atidėjimai			
I.5.	Atidėtieji mokesčiai			
I.6.	Kitos mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai			
II.	Per vienerius metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai		6.124.313	5.966.911
II.1.	Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis		423.318	531.369
II.2.	Finansinės skolos		9.035	6.910
II.2.1.	Kredito įstaigoms			
II.2.2.	Kitos skolos		9.035	6.910
II.3.	Skolos tiekėjams		4.891.980	3.961.255
II.4.	Gauti išankstiniai apmokėjimai		730.820	523.699
II.5.	Pelno mokesčio įsipareigojimai			
II.6.	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai		89.029	51.065
II.7.	Atidėjimai			
II.8.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai		559.952	202.619
	Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso:		11.484.559	9.322.355

Direktorius
(įmonės administracijos vadovo
pareigų pavadinimas)

Jonas Jankauski_____
(vardas ir pavardė)

4 PRIEDAS

UAB "Miečys" santykinų rodiklių apskaičiavimas

$$\text{Bendrasis trumpalaikis mokumas (likvidumas) (2005 m.)} = \frac{\text{Trumpalaikis turtas}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}} = \frac{7\,042\,766}{6\,024\,313} = 1,16$$

$$\text{Bendrasis trumpalaikis mokumas (likvidumas) (2004 m.)} = \frac{\text{Trumpalaikis turtas}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}} = \frac{6\,001\,613}{5\,966\,911} = 1,01$$

$$\text{Greitasis trumpalaikis mokumas (likvidumas) (2005 m.)} = \frac{\text{Trumpalaikis turtas} - \text{Atsargos}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}} = \frac{7\,042\,766 - 1\,452\,861}{6\,024\,313} = 0,93$$

$$\text{Greitasis trumpalaikis mokumas (likvidumas) (2004 m.)} = \frac{\text{Trumpalaikis turtas} - \text{Atsargos}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}} = \frac{6\,001\,613 - 1\,963\,983}{5\,966\,911} = 0,68$$

$$\text{Bendrasis pardavimų pelningumas (2005 m.)} = \frac{\text{Veiklos pelnas}}{\text{Pardavimai}} = \frac{799\,252}{18\,198\,843} = 0,04$$

$$\text{Bendrasis pardavimų pelningumas (2004 m.)} = \frac{\text{Veiklos pelnas}}{\text{Pardavimai}} = \frac{596\,188}{15\,825\,081} = 0,05$$

$$\text{Grynasis pardavimų pelningumas (2005 m.)} = \frac{\text{Grynasis ataskaitinis metų pelnas paskirstymui}}{\text{Pardavimai}} = \frac{625\,131}{18\,198\,843} = 0,03$$

$$\text{Grynasis pardavimų pelningumas (2004 m.)} = \frac{\text{Grynasis ataskaitinis metų pelnas paskirstymui}}{\text{Pardavimai}} = \frac{561\,595}{18\,198\,843} = 0,003$$

$$\text{Parduotų prekių savikaina 1 pardavimų litui (2005 m.)} = \frac{\text{Parduotų prekių savikaina}}{\text{Pardavimai}} = \frac{12\,557\,202}{18\,198\,843} = 0,69$$

$$\text{Parduotų prekių savikaina 1 pardavimų litui (2001 m.)} = \frac{\text{Parduotų prekių savikaina}}{\text{Pardavimai}} = \frac{10\,235\,825}{15\,825\,081} = 0,65$$

$$\text{Viso turto apyvartumas kartais ir dienomis (2002 m.)} = \frac{\text{Pardavimai}}{\text{Visas turtas}} = \frac{12\,217\,527}{51\,321\,311} = 2,38$$

$$\text{Viso turto apyvartumas kartais ir dienomis (2001 m.)} = \frac{\text{Pardavimai}}{\text{Visas turtas}} = \frac{12\,824\,396}{4\,595\,515} = 2,79$$