

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Ingrida BEIŠYTĖ

PKF „AGAVA“ PLĖTROS GALIMYBIŲ STUDIJA

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

PKF „AGAVA“ PLĖTROS GALIMYBIŲ STUDIJA

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

Magistro darbo autorius.....

Vadovas
.....

Recenzentas.....
.....

SANTRAUKA

Ingrida Beišytė

PKF „Agava“ plėtros galimybių studija.

Magistro darbas.

2004 – 2007 metais atlikta PKF „Agava“ plėtros galimybių studija. Išnagrinėta literatūra šia tema, ištirti įmonės išoriniai tiesioginiai ir netiesioginiai veiksniai, įmonės ištekliai. Praplečiant 2004 m. atliktą tyrimą bei norint dar geriau pažinti įmonės klientus, atlikta platesnė bei išsamesnė jų apklausa. Gauti duomenys apdoroti SPSS programa. Atlikta klientų apklausa padėjo nustatyti klientų kontingentą, jų amžių, pajamas, išlaidų paskirstymą. Ištirta, kokios prekės daugiausiai perkamos, kaip klientai vertina įmonę ir jos konkurentus, kokiomis paslaugomis dažniausiai naudojasi, kaip vertina jų kokybę.

Išorinių bei vidinių veiksnių įtaka įmonei apibendrinta atliekant SSGG analizę. Remiantis tyrimų duomenimis, suformuluotas strateginis tikslas, uždaviniai bei priemonės jam įgyvendinti, nustatyti atsakingi asmenys bei terminai.

Apibendrinus tyrimo duomenis, pateiktos teorinės ir praktinės išvados bei rekomendacijos.

SUMMARY

Ingrida Beisyte

The analysis of the potentiality expansion of the trading commercial company “Agava“

Final work on Masters's degree.

The analysis of the potentiality expansion of the trading commercial company “Agava“ was carried out in 2004 – 2007. Literature on the given topic was analysed, direct and indirect factors, resources of the company were investigated. In order to extend the accomplished research and to know the company customers better a wider and more detailed survey was organized. The received data were processed with SPSS program. The survey for customers helped to determine the customers' contingent, their age, income, expense distribution. It was examined what goods are most popular, how customers evaluate this company and its competitor rivals, which services they usually use, what they think of the company.

The influence of external and internal factors was summarized carrying out SSGG analysis. Strategic objective, goals and means were formulated, executives and terms were nominated on the grounds of the research data.

Having summarized the research data theoretical and practical conclusions and recommendations were given.

TURINYS

SANTRAUKA	3
TURINYS.....	4
LENTELIŲ TURINYS.....	5
ILIUSTRACIJŲ TURINYS	6
ĮVADAS.....	7
1 dalis. TEORINIAI TYRIMO PAGRINDAI	10
1.1. Strategijos samprata	10
1.1.1. Plėtros planavimo samprata	10
1.1.2. Strategija istoriniu aspektu.....	11
1.1.3. Strateginio valdymo mokslo raida.....	12
1.2. Organizacijos strateginio valdymo proceso struktūra	13
1.3. Organizacijos strateginė analizė.....	17
1.3.1. Organizacijos išorinė aplinka	17
1.3.2. Organizacijos ištekliai.....	20
1.3.3. SSGG analizės metodai.....	25
1.4. Organizacijos vizijos, misijos, filosofijos, kultūros svarba jos strateginiam vystymui ..	27
2. dalis. PKF „AGAVA“ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	32
2.1. PKF „Agava“ aplinkos analizė	32
2.1.1. Politiniai veiksniai	32
2.1.2. Ekonominiai veiksniai	32
2.1.3. Socialiniai veiksniai.....	36
2.1.4. Technologiniai veiksniai	37
2.1.5. Konkurentų analizė.....	37
2.1.6. Įmonės klientų tyrimai	40
2.1.7. „Senukų“ struktūra.....	48
2.2. PKF „Agava“ išteklių analizė	52
2.2.1. Teisinė bazė.....	52
2.2.2. Organizacinė struktūra	53
2.2.3. Žmonių ištekliai	56
2.2.4. Finansiniai ir materialieji ištekliai	58
2.2.5. Veiklos sistema.....	59
2.2.6. Planavimo sistema	62
2.2.7. Apskaitos tinkamumas	62
2.2.8. Ryšių sistema.....	63
2.2.9. Vidaus audito sistema	64
2.3. PKF „Agava“ SSGG analizė.....	64
2.3.1. PKF „Agava“ stiprybių analizė	65
2.3.2. PKF „Agava“ silpnybių analizė	66
2.3.3. PKF „Agava“ galimybių analizė	66
2.3.4. PKF „Agava“ grėsmių analizė	67
2.4. PKF „Agava“ veiklos strategija	67
2.4.1. Vizija, misija, vertybės	67
2.4.2. Strateginiai tikslai	68
2.4.3. Uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijai.....	70
TEORINĖS IŠVADOS	72
PRAKTINĖS IŠVADOS	73
REKOMENDACIJOS	74
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	75
PRIEDAI	78

LENTELIŲ TURINYS

1.	Kai kurie galimi SSGG analizės veiksniai.....	26
2.	Mažmeninės prekybos įmonių parduotuvių skaičius ir prekybos plotas šalyje.....	32
3.	Įmonių skaičius šalyje.....	33
4.	Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis (Lt).....	34
5.	Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis prekybos srityje (Lt).....	35
6.	Konkurentų, prekiaujančių buitine ir kompiuterine technika, palyginimas.....	38
7.	Konkurentų, prekiaujančių statybinėmis medžiagomis, palyginimas.....	39
8.	Respondentų palyginimas pagal išsilavinimą.....	44
9.	Gyvenamojo būsto ir jo priklausomybės palyginimas.....	44
10.	Padėties organizacijoje ir gaunamų pajamų palyginimas.....	45
11.	Teikiamų paslaugų įvertinimas.....	48
12.	PKF „Agava“ pareigybių skaičius.....	54
13.	Prekybinio ploto plėtra.....	59
14.	Prekybinės komercinės firmos „Agava“ SSGG analizė.....	65

ILIUSTRACIJŲ TURINYS

1.	Plėtros planavimas.....	10
2.	Strateginio valdymo procesas (pagal Stoner, J.A.F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R.)..	15
3.	Strateginio valdymo procesas (pagal Jucevičių, R.).....	16
4.	Organizacijos išorinė aplinka.....	18
5.	Organizacijos išorinės veiklos aplinkos analizė.....	19
6.	Porter penkių konkurencinių jėgų modelis.....	20
7.	Planų hierarchija.....	22
8.	Komunikacinio proceso modelis.....	23
9.	Pagrindiniai kontrolės proceso žingsniai.....	24
10.	SSGG analizės atlikimo schema.....	25
11.	Parduotuvių skaičius Tauragės apskrities rajonuose.....	33
12.	Parduotuvių prekybos plotas Tauragės apskrities rajonuose, tūkst. m ²	34
13.	Tauragės apskrities gyventojų (25-64 metų) išsilavinimo duomenys.....	36
14.	Respondentų amžiaus duomenys, proc. (2004 m. apklausos duomenys).....	41
15.	Respondentų apsipirkimų dažnumas „Agavoje“ (2004 m. apklausos duomenys).....	41
16.	Rėmimo komplekso elementų įtaka pasirenkant prekę, proc. (2004 m. apklausos duomenys).....	42
17.	Reklamos įvertinimas, balais (2004 m. apklausos duomenys).....	42
18.	Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes.....	44
19.	Dirbančių klientų veiklos sferos.....	45
20.	Kliento išlaidos, Lt.....	46
21.	Kliento išlaidos, proc.	46
22.	Kliento išlaidų paskirstymas PKF „Agava“ asortimento prekėms.....	47
23.	PKF „Agava“ ir kitų panašaus profilio parduotuvių įvertinimas balais.....	47
24.	„Senukų“ įmonių asociacijos veiklos rodikliai (apyvarta, mln. Lt).....	49
25.	„Senukų“ įmonių asociacijos veiklos rodikliai (mokesčiai valstybei, mln. Lt).....	49
26.	„Senukų“ įmonių asociacijos veiklos rodikliai (darbuotojų skaičius).....	50
27.	„Senukų“ prekių asortimento didėjimas.....	51
28.	Užsienio tiekėjų pasiskirstymo žemėlapis.....	52
29.	PKF „Agava“ struktūra.....	53
30.	PKF „Agava“ organizacinė struktūra.....	55
31.	Darbuotojų išsilavinimo duomenys.....	56
32.	Darbuotojų amžiaus duomenys.....	56
33.	PKF „Agava“ išlaidos.....	58
34.	Prekybinis plotas.....	59

ĮVADAS

Problema

Organizacijos strateginio valdymo paskirtis – tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos, kaip visumos, harmonijos su aplinka – veiklos sąlygomis bei interesų grupėmis. Realizuojant šią paskirtį, tenka atlikti veiklos rezultatyvumo bei aplinkos veiksmų analizę, nustatyti organizacijos veiklos kryptis, parengti ir realizuoti strategiją, vykdyti strateginę kontrolę (Jucevičius, R., 1998).

Lietuvos ir užsienio mokslininkai (Jucevičius R. (1998), Pajuodis A. (2005), Greenley G. E. (1998), Jewel B. R. (2002), Joice W. (2004) ir kt.) išsamiai analizuoja strategijos formavimo procesus, pabrėžia jos svarbą įmonių vystymuisi, jų plėtrai.

Ilgą laiką, vertinant įmonės veiklą, buvo naudojamos vien finansiniais rodikliais. Tačiau pastaruoju metu nefinansiniai veiklos vertinimo rodikliai vis labiau populiarėja ir veiklos vertinimo skalėje turi vis didesnę reikšmę. Pagrindinės priežastys, nulėmusios veiklos vertinimo pokyčius, yra apskaitos duomenimis pagrįstos veiklos vertinimo sistemos ribotumai, sparčiai besikeičianti konkurencinė aplinka bei didėjantis strateginio planavimo reikšmingumas.

Daugelyje literatūros šaltinių pateikiama organizacijos strateginės būklės analizės metodų, strategijų formavimo modelių, organizacijos vystymo, struktūros projektavimo principų ir kt. Visa medžiaga yra apibendrinta, abstrakti, pritaikyta visoms organizacijoms. Tačiau, anot R. Jucevičiaus, kiekviena organizacija yra unikali, todėl negalima vienos strategijos, kuri, galbūt, idealiai tinka vienai organizacijai, beatodairiškai taikyti kitai organizacijai. Išoriškai dvi organizacijos gali atrodyti visai panašios savo veiklos sąlygomis, tačiau gali visiškai skirtis vadovų vertybės, jų požiūris, ir visa tai kreips organizacijų veiklą skirtingomis kryptimis. Šiuo darbu siekiama teorines studijas apie organizacijų planavimą, vystymą ir valdymą pritaikyti konkrečioje praktinėje aplinkoje.

Teorinis problemos aspektas – Lietuvos integracija į ES ir didėjantis konkurencingumas kelia naujus reikalavimus organizacijoms. Šiai problematikai spręsti reikia taikyti vadybos teorijos modelius konkrečios įmonės veikloje.

Praktinis problemos aspektas – įmonė “Agava” neturi parengusi strateginio veiklos plano, nėra detalios veiklos perspektyvų analizės ir pagrindimo, todėl šiame magistro darbe atliekama galimybių studija įgalins sustiprinti įmonės pozicijas strateginio planavimo ir valdymo srityje.

Aktualumas

Įžengus Lietuvai į Europos Sąjungą, vis reikalingesnis ir populiariesnis tampa organizacijų veiklos strateginis planavimas. Strateginis planavimas raginamas, o ateityje bus ir privalomas, ne

tik valstybiniame, regioniniame, rajoniniame, bet ir institucijų – įmonių, įstaigų, kolektyvų – lygmenyje. Tačiau nedaugelio įmonių vadovai sugeba tinkamai atlikti įmonės išorinės ir vidinės aplinkos analizę, neruošia, o ir nelabai supranta strateginio planavimo svarbos. Tai ypač aktualu kalbant apie mažesniųjų miestų įmones.

Teorijoje galima rasti daug bendrų teiginių, nuorodų ar rekomendacijų, tačiau reikia nustatyti, kuriomis iš jų galima vadovautis, kurias labiausiai galima pritaikyti konkrečioje praktinėje veikloje.

Spartėjant globalizacijos procesams PKF „Agava“ privalės plėtoti prekių ir paslaugų pirkėjams asortimentą, stiprinti materialinę bazę. Daugiau lėšų skirti darbuotojų socialinės gerovės didinimui. Įmonės veiklos strategijos formavimas padės lengviau kontroliuoti sparčių rinkos pokyčių įtaką bendrovės veiklai, prisitaikyti prie kintančių vartotojų poreikių bei patenkinti jų lūkesčius ir norus.

Tyrimo objektas

I. Alijošienės PKF „Agava“ veikla.

Tyrimo dalykas

I. Alijošienės PKF „Agava“ veiklos plėtros galimybės.

Tyrimo tikslas

Atlikti I. Alijošienės PKF „Agava“ plėtros galimybių studiją.

Tyrimo uždaviniai

1. Atlikti įmonės išorinių veiksnių analizę;
2. Atlikti įmonės vidinių veiksnių analizę;
3. Atlikti įmonės klientų tyrimą;
4. Atlikti įmonės SSSG analizę;
5. Suformuoti ir pagrįsti įmonės strategiją;

Mokslinė hipotezė

PKF „Agava“ plėtra pasižymi šiomis galimybėmis:

1. Rinkos plėtojimu;
2. Žmogiškųjų išteklių plėtojimu;
3. Materialinės bazės stiprinimu.

Tyrimo metodika

- Mokslinės literatūros analizė;
- Įmonės dokumentų analizė;
- SSGG analizė;
- Klientų apklausa (anketa).

Strategija

1 semestras. Įvado ir tyrimo dizaino parengimas. Empirinių duomenų rinkimas. Literatūros šaltinių paieška ir rinkimas.

2 semestras. Empirinių duomenų rinkimas ir pirminė analizė.

3 semestras. Antrinė duomenų analizė. Teorinės dalies parengimas.

4 semestras. Tyrimo rezultatų apibendrinimas, išvadų, rekomendacijų pateikimas. Galutinis magistro darbo maketavimas.

Rezultatų naujumas

Įmonės plėtros galimybių studija – naujas dalykas Tauragės rajono įmonėms. Atlikta išsami išorinių ir vidinių veiksnių analizė, SSGG analizė parodo įmonės silpnąsias vietas, bei išorines grėsmes, tačiau išryškina galimybes ir stipriąsias įmonės puses, kuriomis galima susilpninti neigiamą įtaką. Atlikta nauja išsamesnė klientų apklausa, leidžianti gerai pažinti įmonės klientus ir šias žinias pritaikyti praktinėje veikloje. Suformuluota įmonės strategija, kurią rekomenduojama pritaikyti praktinėje PKF „Agava“ veikloje. Tyrimų rezultatai bei jų atlikimo metodika reikšmingi ne tik PKF „Agava“, tačiau gali būti geru pavyzdžiu ir kitoms įmonėms.

Teorinis reikšmingumas

Sukonkretinti bei realios įmonės veikla papildyti teoriniai valdymo, organizacijos vystymo modeliai.

Praktinis reikšmingumas

Atlikta įmonės išorinės ir vidinės aplinkos analizė, SSGG analizė, apklausos būdu praplėstos ir atnaujintos žinios apie įmonės klientus, suformuluota įmonės vizija ir filosofija, pateiktos rekomendacijos optimaliam įmonės plėtros vystymui.

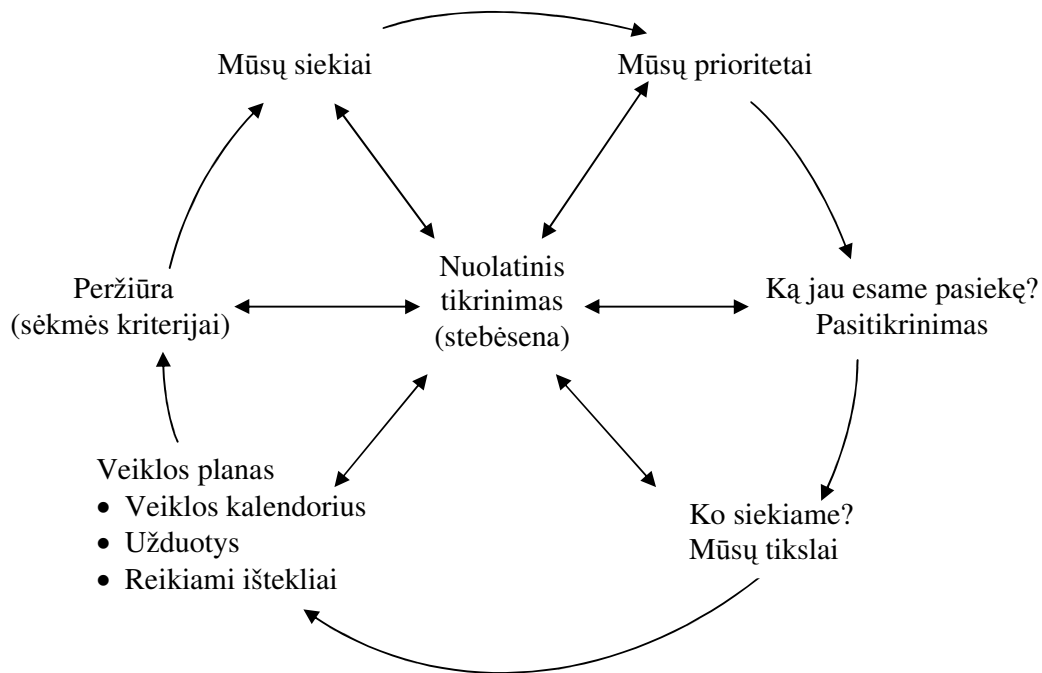
1 dalis. TEORINIAI TYRIMO PAGRINDAI

1.1. Strategijos samprata

1.1.1. Plėtros planavimo samprata

Pasak Kanter (1983), organizacijos, nevykdydamos novacijų, negali tikėtis išlikti. (Jucevičius, R., 1998).

Pastaruju metu vis populiarsnė tampa plėtros planavimo samprata. Plėtros planavimo tikslas – padėti organizacijai sėkmingai įdiegti naujoves. Norint pabrėžti plėtros planavimo nuolatinumą, šis procesas dažnai vaizduojamas kaip nepertraukiamas ciklas (1 pav.). (Želvys, R., 2003).



1 pav. Plėtros planavimas

Šaltinis: *Kaip parengti mokyklos plėtros planą.* (1998). Vilnius: Presvika.

Pagal šį modelį, plėtros planą sudaro keli pagrindiniai komponentai:

- **Siekis** – ilgalaikė vizija, paremta organizacijos filosofija ir vertybėmis, išskylanti virš kitų – trumpalaikių ar mažiau svarbių tikslų;
- **Prioritetas** – mažesnės ar didesnės reikšmės suteikimas kiekvienam plane numatytam tikslui;

- **Pasitikrinimas** – dabartinės situacijos analizė ir registravimas;
- **Tiksmai** – išsamus ir konkretus laukiamų rezultatų vaizdinys;
- **Veiklos planas** – programa, pateikianti veiklos kalendorių, užduotis ir priemones, turinčias padėti įgyvendinti tikslus;
- **Veiklos kalendorius** – laiko elementas programoje;
- **Užduotis** – konkretus per nustatytą laiką atliktinas darbas;
- **Ištekliai** – visa, ko reikia: laikas, žmonių energija, pinigai ir pan;
- **Nuolatinis tikrinimas (stebėseną)** – nuolatinis rezultatų, atsirandančių įgyvendinant planą, tyrimas;
- **Peržiūra (sėkmės kriterijai)** – galutinė peržiūra, vedanti į kitą plėtros ciklą. (Želvys, R., 2003).

Plėtros planavimas taikytinas įvairiems tikslams: tiek planuojant organizacijos kaip visumos plėtrą, tiek ir įgyvendinant konkrečias naujoves. Pradėti įgyvendinti plėtros planą galima nuo bet kurio punkto. (Želvys, R., 2003).

1.1.2. Strategija istoriniu aspektu

Strategijos sąvoka yra sena. Žodis kilęs iš graikų kalbos žodžio *strategia*, reiškiančio meną ar mokslą būti generolu. Efektingi graikų generolai turėjo vadovauti armijai, laimėti ir išlaikyti teritoriją, apsaugoti miestą nuo užpuolikų, išvyti priešą ir t.t. Kiekvienam uždaviniui reikėjo skirtingai paskirstyti išteklius. Armijos strategiją taip pat galima apibrėžti kaip faktinę veiksmų schemą, kurios imamasi atsakant į priešo veiksmus. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005).

Graikai taip pat žinojo, kad strategija – tai daugiau negu mūšiai. Generolai turėjo nustatyti teisingas tiekimo linijas, nuspręsti, kada kovoti ir kada ne, tvarkyti armijos santykius su gyventojais, politikais ir diplomatais. Generolai turėjo ne tik planuoti, bet ir veikti. Senovės Graikijoje strategijos sąvoka apėmė ir planavimo, ir sprendimų priėmimo, arba veikimo elementus. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005).

3-iajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje strategijos svarbą pripažino užsakymo paštu giganto „Sears, Roebuck and Co.“ Prezidentas generolas Robertas E. Woodas. „Verslas – tai tam tikra prasme karas“, rašė generolas. „Jei jo „didžioji“ strategija tinkama, galima daryti šiek tiek taktinių klaidų, ir vis tiek įmonė dirbs sėkmingai.“ (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005).

1.1.3. Strateginio valdymo mokslo raida

Ryšys, kuriuo šiandien vadovai sieja verslą ir strategiją – palyginti naujas. Tik po Antrojo pasaulinio karo iškilo idėja, jog strateginis planavimas bei veikimas pagal tuos planus sudaro atskirą valdymo procesą, kurį vadiname strateginiu valdymu. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005).

Anot R. Jucevičiaus (1998), strateginio valdymo mokslo pradžia galima laikyti praėjusio amžiaus 7-ojo dešimtmečio pirmąją pusę. Iki tol jokių teorinių darbų šioje srityje praktiškai nebuvo skelbta. Tai nereiškia, kad strateginis valdymas neegzistavo. Atskiros organizacijos kūrė savo veiklos strategijas ir jų realizavimo būdus bei mechanizmus. Veiklos sąlygos ir jų kitimo tendencijos iki XX amžiaus 4-ojo dešimtmečio buvo gana stabilios. Vėliau laikotarpis, kurį buvo galima beveik tiksliai numatyti ir suplanuoti jo veiklą, kur kas sutrumpėjo, o nuo 7-ojo dešimtmečio antrosios pusės ir ypač 8-ajame dešimtmetyje iš esmės pasikeitė. Veiklos sąlygos tapo sunkiai prognozuojamos, neretai priešingos, negu buvo tikėtasi. (Jucevičius, R., 1998).

1962 m. verslo istorikas Alfredas D. Chandleris pasiūlė pirmąjį šiuolaikinį mokslinį **strategijos** apibrėžimą: „įmonės pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, veiksmų kurso parinkimas ir išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, paskirstymas. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005; Jucevičius, R., 1998).

A. D. Chandleris išskyrė tris esminius elementus:

- a) Tikslai, visų pirma ilgalaikiai;
- b) Organizacijos veiklos kryptis;
- c) Resursai, reikalingi tikslui pasiekti. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005).

Chandleris atsisakė visuotinai priimtinos sampratos, jog verslo ir jo aplinkos santykiai daugiau ar mažiau stabilūs bei prognozuojami. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005).

K. Andrews teigia, kad „**strategija** – tai sprendimų, nustatančių įmonės tikslus ir siekius bei sukuriančių būdus ir planus jiems pasiekti, visuma“. Kitaip tariant, strategija apima „didelius“ dalykus, tokius kaip įmonės siekiai, jai svarbios rinkos, kokį prekių asortimentą nori turėti bei ką ketina pasiekti ilguoju arba vidutinės trukmės laikotarpiu. (Jewel, B. R., 2002).

Anot H. I. Ansoff, **strategija** – bendra gija, jungianti visą organizacijos veiklą su jos rinkomis. (Jucevičius, R., 1998).

Pasak C. Hoferio ir D. Schendelio, **strategija** – tai tam tikros taisyklės, pagal kurias priimami valdymo sprendimai, įvertinant keturis pagrindinius komponentus:

- Produktus ir rinkas, kurioms šie produktai skirti;
- Planuojamus pakeitimus šiame komponente;
- Konkurencinį pranašumą, arba tuos organizacijos ypatumus, kurie leidžia įgyti stiprią poziciją rinkoje;
- Veiklos sinergiją. (Jucevičius, R., 1998).

Visuose strategijos apibūdinimuose akcentuojami keturi bendri pagrindiniai elementai, kuriuos reikia įvertinti:

- Aplinka su jos teigiamais ir neigiamais aspektais;
- Pagrindiniai veiklos tikslai, kurių aukščiausias lygis yra misijos formuluotė;
- Situacijos analizė;
- Planai, kaip naudoti turimus resursus. (Jucevičius, R., 1998).

Nustatant strategiją svarbu:

- apibrėžti tikslus;
- nurodyti aiškų sprendimų priėmimo pagrindą;
- garantuoti sprendimų tarpusavio ryšį;
- nustatyti įmonės rinkas (arba konkurencijos ribas);
- įvardinti, kas suteiktų įmonei konkurencinį pranašumą;
- paskirstyti vaidmenis vadovams. (Jewel, B. R., 2002).

1.2. Organizacijos strateginio valdymo proceso struktūra

Kadangi strategija siejama su pagrindiniais įmonės veiklos klausimais, strateginius sprendimus priima aukščiausiojo lygmens vadovai. (Jewel, B. R., 2002).

Strateginis valdymas – tai procesas, kurio metu nustatomi įmonės tikslai ir sukuriamos strategijos, kaip juos pasiekti, apibrėžiama, kaip šias strategijas įgyvendinti bei kaip bus matuojamas įmonės veiklos rezultatas. (Jewel, B. R., 2002).

1978 m. D. Schendelis ir C. Hoferis sukūrė sudėtinį strateginio valdymo apibrėžimą:

Strateginis valdymas – valdymo procesas, apimantis organizacijos įtraukimą į strateginį planavimą, o po to užtikrinantis tuos planus atitinkančią organizacijos veiklą. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005).

Organizacija, formuodama strategiją turi nuolat rinkti ir analizuoti daugybę informacijos. Informacinių išteklių naudojimas užtikrina įmonės integraciją trimis lygmenimis: atskirų padalinių

(ryšiai darbo grupėse), organizacijos kaip visumos (integruotos organizacinės sistemos) ir tarporganizacinių ryšių (organizacijų keitimasis duomenimis). (Seilius, A., 1996)

Apibendrinami, C. Hoferis ir D. Schendelis dėmesį sutelkė į keturis strateginio valdymo aspektus:

- 1) tikslo nustatymas;
- 2) strategijos formulavimas;
- 3) strategijos įgyvendinimas, t.y. perėjimas nuo analizės prie administravimo;
- 4) strateginė kontrolė. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005).

Strateginis valdymas vadovams suteikia galimybę „drausmingai“ suvokti aplinką, kurioje jų organizacija veikia, ir po to imtis veiksmų. Išskiriami du etapai:

- *Strateginis planavimas* – į jį įeina tikslų nustatymas ir strategijos formulavimas;
- *Strategijos įgyvendinimas* – šis etapas apima administravimo ir strateginės kontrolės etapus. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005).

Misevičiaus V. (2004), Boso A. (2002), Vasiliausko A. (2002) ir kitų autorių nuomone, organizacijos verslo sėkmė priklauso nuo to, kaip vadovas sugebės suderinti įvairias ūkinės veiklos sritis ir užtikrinti jų tarpusavio darbą. Todėl taip svarbu teisingai suformuluoti įmonės idėją, misiją, nustatyti realius ir konkrečius tikslus, parinkti tinkamą veiklą. Visus šiuos faktorius apima strateginis planas, kurį reikia labai kruopščiai parengti, nes tai yra organizacijos ateities numatymas.

Strateginis planavimas gali tapti organizacijos vidinės kontrolės šerdimi, leidžiančia susieti kitas kontrolės sistemas, skatinančias strategijas įgyvendinti. Strateginio planavimo prioritetą aiškinamas tuo, kad tai yra vienintelis mechanizmas, orientuotas į ūkininkavimo išorės sąlygas. Strateginis planavimas ne varomas prie pageidaujamo rezultato, o pats yra tikslų formavimo instrumentas (Seilius, A., 1998).

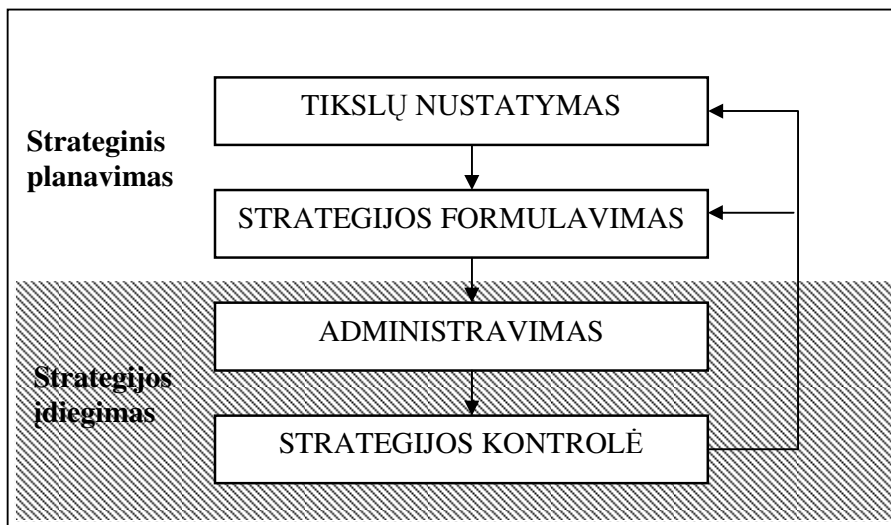
Strateginis planavimas, tapdamas svarbiu vadybos vystymosi etapu, yra gana sudėtingas socialinis reiškinys, glaudžiai susijęs su daugeliu svarbių rinkos ekonomikos ir visuomenės vystymosi procesų. (Petersen, C., 1999)

Pasiekus brandos stadiją, strateginio planavimo sistemos gali toliau vystytis dviem kryptimis: išsigimimas į biurokratinio sąstingio sistemą arba transformavimasis į dinaminį refleksyvų mokymosi procesą. Manoma, kad abu atvejai veda prie naujos strateginio planavimo kokybės. Pirmuoju atveju anksčiau ar vėliau suvokiamas tokio planavimo neefektyvumas, antruoju atveju – strateginiam planavimui besivystant ir integruojantis į valdymo sistemas jis pavirsta strateginiu valdymu. (Petersen, C., 1999)

Pastarųjų metų strateginio planavimo praktika rodo, kad priimamų sprendimų finansiniai aspektai tęsia savo dominavimą, nustumdami į antrą planą kokybinius strategijų klausimus. Daugeliui organizacijų finansiniai rodikliai lieka vieninteliu pagrindu priimant sprendimus apie išteklių paskirstymą. Kartu kai kurios organizacijos, suvokdamos tokio vienpusio sprendimo žalą, diegia įvairius organizacinius mechanizmus, leidžiančius įvertinti daugiau veiksnių formuojant strategijas. Toks organizacinis požiūris taikomas kaip atsakas į vadybos suvoktą strateginio planavimo poreikį derinti centralizuoto ir decentralizuoto valdymo idėjas sprendžiant įvairius uždavinius (Ries, Al. T., 2005).

Analizuojant strategijos įgyvendinimo sėkmę, autorių nuomonės skyrėsi. Anot Seiliaus A., Šimanskienės L. (2004), organizacijos sėkmė priklauso nuo organizacijos struktūros. Greenley G. E. (1998) nuomone, strategija turi tapti veikiančia arba virsti konkrečia politika, procedūromis ir taisyklėmis, kuriomis vadovausis vadovai ir darbuotojai planuodami ir priimdami sprendimus, tai ir nulems strategijos sėkmę. Anot Wilson P. (1997), valdymo strategijos įgyvendinimo etape svarbiausi elementai yra einamųjų tikslų nustatymas, veiksmų politika ir išteklių paskirstymas.

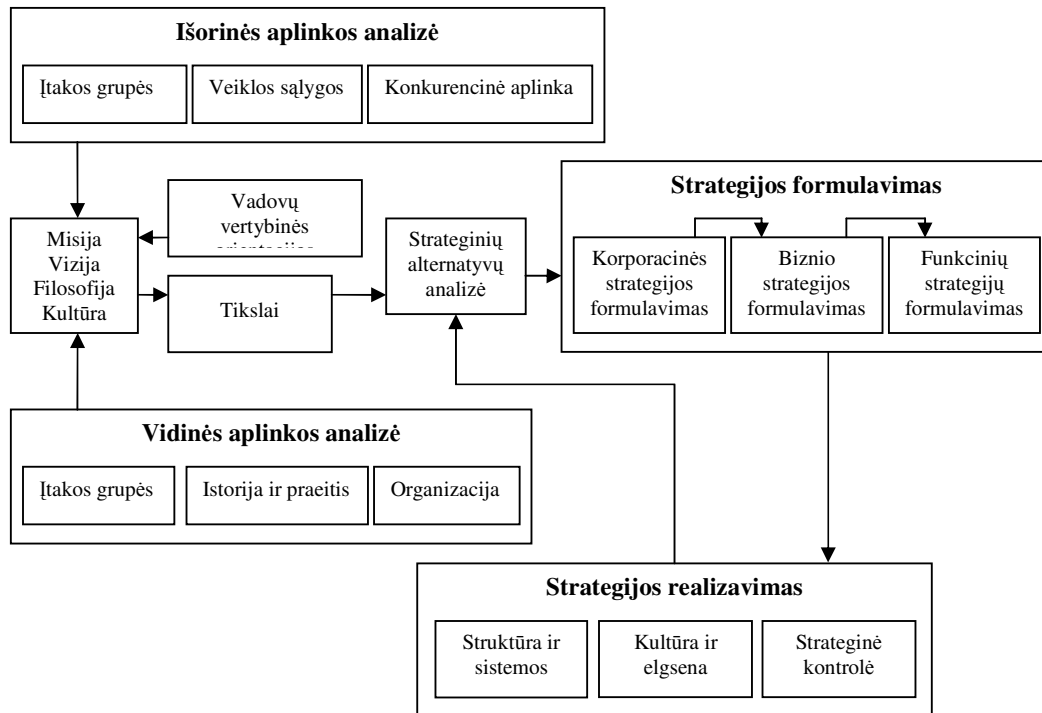
2 paveiksle parodomas pastangų srautas, siekiant sukurti ateitį iš ankstesnės patirties bei esamų išteklių. Dvi grįžtamosios rodyklės reiškia, jog šis procesas besitęsiantis, kintant aplinkybėms. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005).



2 pav. Strateginio valdymo procesas (pagal Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr.)

Šaltinis: Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

R. Jucevičius (1998) savo monografijoje pateikia kitą, integruotą strateginio valdymo proceso modelį (3 pav.):



3 pav. Strateginio valdymo procesas (pagal Jucevičių, R.)

Šaltinis: Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.

Paveiksle matyti, kad strategijos formavimo procesas grindžiamas organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analize. Ši analizė padeda formuoti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias savybes, galimybes bei potencialiąsias grėsmes, taip pat misiją, tikslus, uždavinius ir strategijas. Tačiau aplinkos analizė tik veikia, bet nenulemia strategijos, todėl į šį procesą reikia įtraukti ir tokius veiksnius kaip vadovų vertybės ir tikslai, išorinės ir vidinės įtakos (interesų) grupės. (Jucevičius, R., 1998).

Strateginiame procese Wilson P. (1997), Dessler G. (2001), Petersen C. (1999) teigimu būtina numatyti įvykius, pasinaudoti įvairiomis galimybėmis, nustatyti išorinius ir vidinius pranašumus bei trūkumus, priimti kuo geresnius sprendimus.

Įgyvendinant naują strategiją visada sutinkamas pasipriešinimas. Jis pasireiškia dažniausiai dėl nežinomybės, neuztikrintumo. Viena iš priemonių priešiniui naujovėms sumažinti yra motyvacija. Jos esmė ta, kad į naujoves, strategijos kūrimą reikia įtraukti žmones, kuriuos prognozuojamos naujovės palies. Tokiu atveju jie pasijus savo darbo rezultatų autoriais, juos stengsis greičiau įgyvendinti. Antras būdas – geriausias dirvos paruošimas. Šiuo atveju sudaromos valdžios struktūros, galinčios įgyvendinti permainas, sukuriama palaikymo atmosfera (Turner, C., 2005).

1.3. Organizacijos strateginė analizė

1.3.1. Organizacijos išorinė aplinka

Organizacija nėra uždara, nepriklausoma sistema, priešingai, ji keičiasi ištekliais su išorine aplinka ir yra nuo jos priklausoma. **Išorinė aplinka** apibrėžiama kaip visi už organizacijos ribų esantys elementai, nuo kurių priklauso jos veikla. Organizacija iš išorinės aplinkos ima *išteklis* (žaliavas, pinigus, darbo jėgą, energiją), perdirba juos į gaminius ar paslaugas ir siunčia atgal į išorinę aplinką kaip *rezultatus*. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005).

Išorinėje aplinkoje yra tiek *tiesioginio (artimoji aplinka)*, tiek ir *netiesioginio poveikio elementų (tolimoji aplinka)*. Tiesioginio poveikio elementai – tai įtaką darantys asmenys, individai arba grupės, kuriuos tiesiogiai arba netiesiogiai veikia tai, kaip organizacija suvokia savo tikslus. Jie skirstomi į dvi kategorijas:

- Išoriniai įtaką darantys (profesinės sąjungos, tiekėjai, konkurentai, vartotojai, specialiųjų interesų grupės ir vyriausybės tarnybos);
- Vidiniai įtaką darantys (darbuotojai, akcininkai, direktorių valdyba). (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005).

Išorinės aplinkos netiesioginio poveikio elementai – tai veiksniai, kurie organizaciją veikia nereguliariai ir netiesiogiai. Jie organizacijoms įtaką daro dviem būdais:

- Tam tikros jėgos gali priversti sudaryti grupę, kuri vėliau tampa įtaką darančiais asmenimis;
- Netiesioginio poveikio elementai sukuria klimatą: greitai besikeičianti technologija, ekonomikos augimas arba nuosmukis, pažiūrų į darbą pokyčiai.

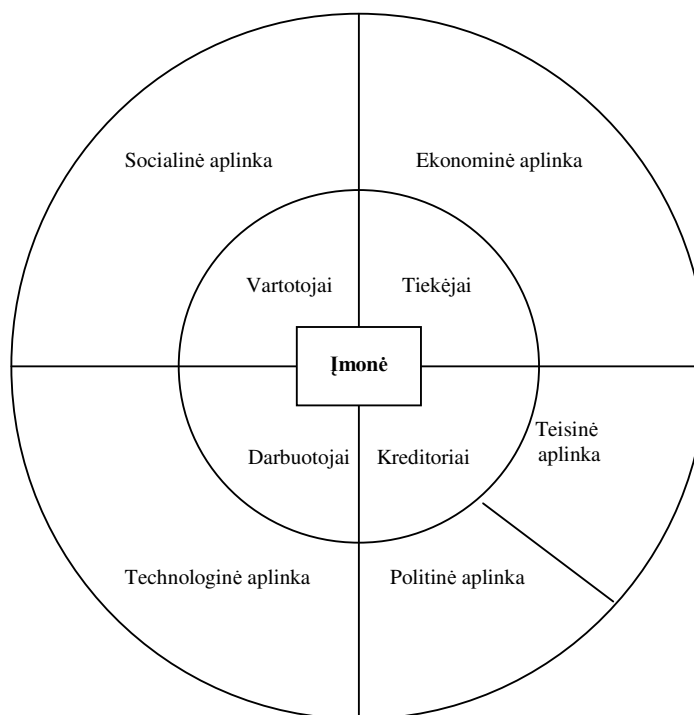
Vadovai turi stebėti netiesioginio poveikio aplinką dėl ankstyvų išpėjamųjų ženklų apie pasikeitimus, kurie vėliau darys įtaką jų organizacijų veiklai. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005).

Netiesioginę įtaką darantys veiksniai skirstomi į (4 pav.):

- Teisinius (sutartys, reguliuojančios santykius tiekėjais, kreditoriais; teisės aktai, reguliuojantys santykius su klientais, visuomene; įstatymai);
- Ekonominius (algos, tiekėjų ir konkurentų nustatytos kainos, vyriausybės fiskalinė politika);
- Politinius (vyriausybės pozicija organizacijos atžvilgiu, įstatymai, vyriausybės skatinimo ar slopinimo politika, politiniai procesai, politinis klimatas, apimantis

konkurenciją tarp skirtingų interesų grupių, kurių kiekviena siekia pastumti į priekį savo vertybes ir tikslus);

- Technologinius (fundamentalių mokslo šakų laimėjimai, produktų, procesų ir medžiagų tobulinimas);
- Socialinius (demografija, gyvenimo stilius, socialinės vertybės). (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005; Jewel, B. R., 2002).

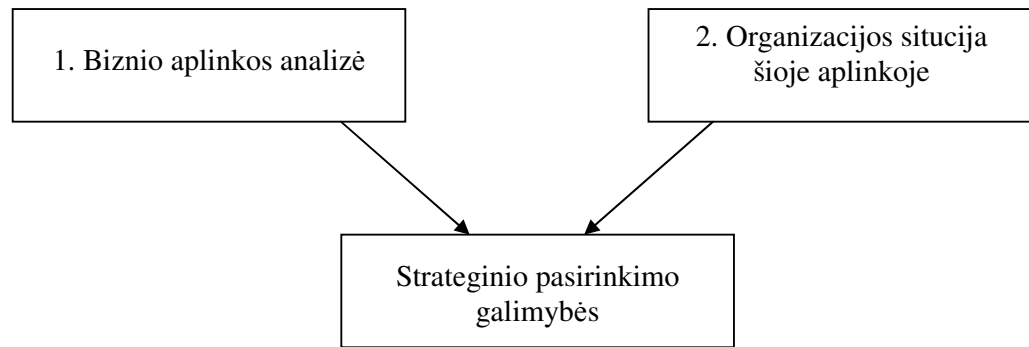


4 pav. Organizacijos išorinė aplinka

Šaltinis: Jewel, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.

Makroaplinkos strateginėje analizėje plačiausiai naudojamą šių veiksnių analizės techniką priimta vadinti PEST (politinės-teisinės, ekonominės, socialinės-kultūrinės, technologinės aplinkos) analize. (Vasiliauskas, A., 2002).

R. Jucevičius (1998) išorinės aplinkos analizę siūlo atlikti dviem lygiais: ištirti veiklos aplinką ir pačios organizacijos situaciją šioje aplinkoje (5 pav.):



5 pav. Organizacijos išorinės veiklos aplinkos analizė

Šaltinis: Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.

Pagrindiniai išorinės aplinkos analizės parametrai yra šie:

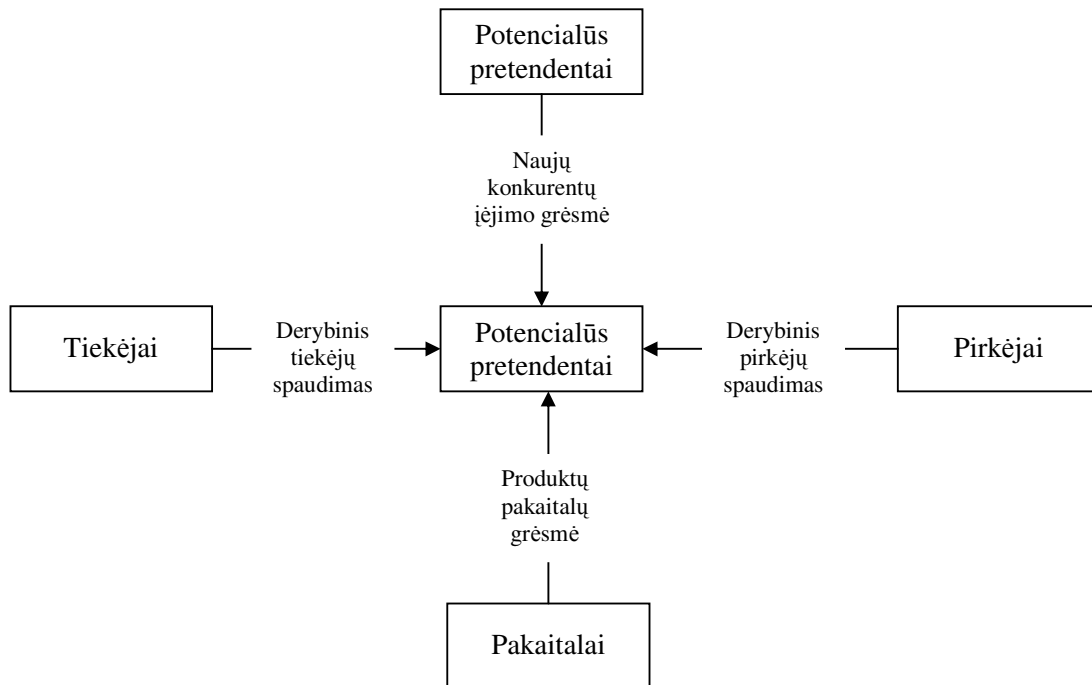
1. Rinka:
 - Rinkos dydis;
 - Rinkos kitimo dinamika;
 - Vartotojų ir jų poreikių struktūra;
2. Konkurencinė aplinka:
 - Konkurentai, jų skaičius ir jėga;
 - Konkuravimo strategijos ir metodai;
 - Konkurentų stipriosios ir silpnosios pusės bei jų pačių savęs vertinimas;
3. Specifinių sugebėjimų šioje veikloje svarba;
4. Kapitalo ir kitų resursų poreikis;
5. Patirties kreivės įtaka;
6. Pagrindiniai sėkmės veiksniai;
7. Įėjimo į rinką ir išėjimo iš jos barjerai;
8. Vertikalios integracijos svarba. (Jucevičius, R., 1998)

Vienu svarbiausių analizės objektų R. Jucevičius (1998) laiko konkurentų ir konkurencinės aplinkos analizę. Anot jo, organizacijos strategija yra trijų lygių: bendroji firmos, biznio ir funkcinė strategijos, o konkurencinio pranašumo įgijimas, t.y. konkurencinė strategija, yra pagrindinė biznio strategijos sudedamoji dalis. Autorius siūlo nagrinėjant konkurencinę aplinką naudoti Porter pasiūlytą penkių konkurencinių jėgų modelį. (6 pav.).

Porter sukurto penkių konkurencinių jėgų modelio esmė ta, kad organizacijos strategiją nulemia konkurencijos lygis tam tikroje pramonės šakoje, o konkurencinę aplinką kuria ne tik tiesioginiai konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi

nieko bendro. Porter nurodė penkis veiksnius, į kuriuos vadybininkas turi atsižvelgti formuluodamas organizacijos strategiją:

- Rinkos dydis;
- Naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmė;
- Vartotojų poveikis pramonei;
- Tiekėjų poveikis pramonei;
- Pakaitalų (prekių ar paslaugų) pavojus;
- Konkurencija tarp kompanijų. (Damašienė, V., 2002).



6 pav. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis

Šaltinis: Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.

1.3.2. Organizacijos ištekliai

Atliekant įmonės strateginę analizę svarbu išanalizuoti jos išteklinį potencialą. A. Vasiliauskas (2002) organizacijos išteklius skirsto į tris sudedamąsias dalis:

- Žmonių ištekliai;
- Finansiniai ištekliai;
- Operacijų ištekliai.

LR Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 patvirtintoje Strateginio planavimo metodikoje nurodomos šios išteklių analizės sudedamosios dalys:

- Teisinė bazė;
- Organizacinė struktūra;
- Žmonių ištekliai;
- Finansiniai ir materialieji ištekliai;
- Veiklos sistema;
- Planavimo sistema;
- Apskaitos sistema;
- Ryšių sistema;
- Vidaus audito sistema.

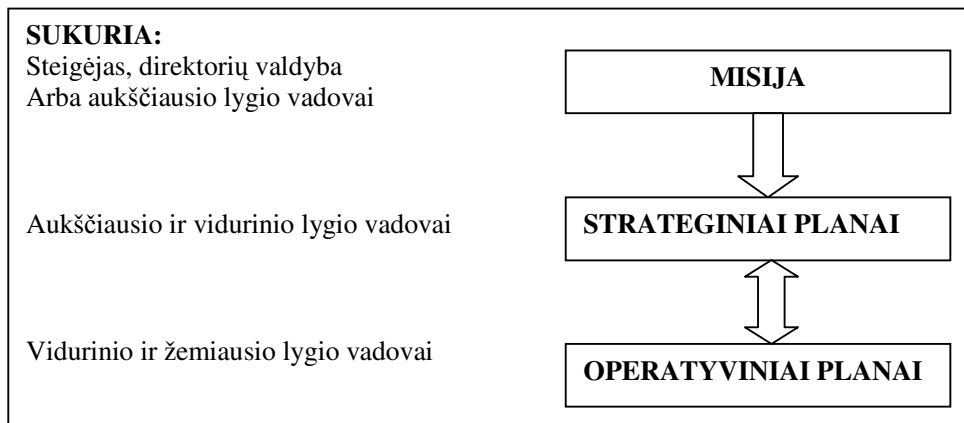
Žmonių ištekliai kiekvienai organizacijai yra labai svarbus, o kai kuriais atvejais ir pats svarbiausias, išteklinio potencialo komponentas, leidžiantis realizuoti ir valdyti veiklą. Personalo sugebėjimas laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių leidžia organizacijai užsitikrinti ilgalaikius konkurencinius pranašumus greitai kintančioje rinkoje. Žmonių išteklių analizė svarbi jau prieš pradėdant kurti strategiją. Pirminis strateginės analizės žingsnis yra žmonių išteklių auditas, po kurio įvertinama personalo sudėtis, profesinė kvalifikacija ir tarpusavio santykiai. (Vasiliauskas A., 2002).

Organizacijos strategijai kurti ir įgyvendinti yra reikalingi **finansiniai ištekliai**, leidžiantys finansuoti tyrimų ir projektavimo darbus, naujų įmonių statybą, technologinės įrangos įsigijimą, rinkodaros išlaidas ir t.t. Svarbi ypatybė yra ta, kad investicijos į strateginius projektus ir priemonės yra daromos dabar, o atsiperka tik iš vėliau gaunamo organizacijos veiklos pelno. (Vasiliauskas, A., 2002).

Planavimas organizacijoje – tai tikslų nustatymas ir priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimas. Be plano vadovai nežino, kaip efektingai organizuoti žmones ir tvarkyti išteklius. Jie net negali aiškiai įsivaizduoti, ko reikia organizacijai. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005; Jewel, B. R., 2002).

Organizacijos paprastai valdomos pagal du pagrindinius planų tipus. Aukščiausio lygio vadovai sukuria strateginius planus ir apibrėžia pagrindinius organizacijos tikslus. Operatyviniai planai sudaromi iš detalių, kaip įgyvendinti tuos strateginius planus kasdienėje veikloje. Abiejų rūšių planai susiję su esminiais santykiais, kurių pagalba siekiama organizacijos tikslų. Strateginiai planai susiję su santykiais tarp žmonių organizacijoje bei su žmonėmis, dirbančiais kitose organizacijose. Operatyviniai planai susiję su žmonių santykiais vienos organizacijos viduje. Ir strateginiai, ir operatyviniai planai sudaromi bei įgyvendinami hierarchiškai (7 pav.). Viršuje –

misija, pagrindinis tikslas, pagrįstas pagrindiniais teiginiais apie organizacijos paskirtį, kompetenciją bei vietą pasaulyje. Misija – reliatyviai nekintanti organizacijos tapatumo dalis ir gali daug prisidėti prie šios organizacijos narių suvienijimo bei motyvavimo. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005; Jewel, B. R., 2002).



7 pav. Planų hierarchija

Šaltinis: Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

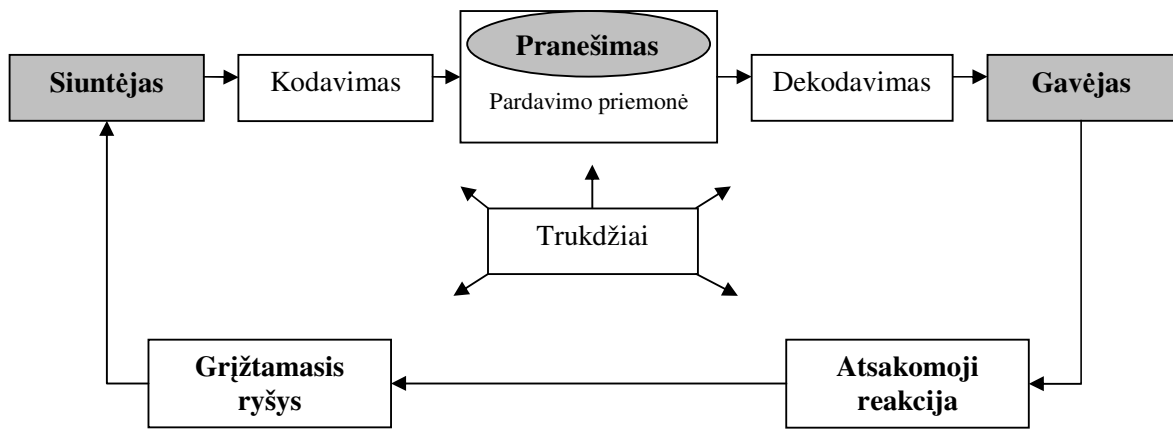
Komunikacija – organizacijos gyvenimo kraujas, ir jo trūkumas ne vienai organizacijai atsiliepė panašiai kaip kraujo apytakos sutrikimas organizmui. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005).

Komunikacija suprantama kaip procesas, kurio metu žmonės, perduodami simbolinius pranešimus, siekia pasikeisti reikšmėmis. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005).

A. Bosas (2002) komunikaciją apibrėžia kaip informacijos perdavimą vieno asmens kitam ir tokios informacijos supratimą. Be supratimo, anot jo, komunikacija yra nevisiška, be jo gali atsirasti dviprasmiškumų, nerimo, netikrumo ir klaidų.

Organizacijos vadovai, norėdami efektyviai spręsti bendravimo su tiksline rinka ir kitais rinkos dalyviais bei svarbiomis visuomenės grupėmis uždavinius, turi suvokti komunikacinio proceso esmę ir turėti supratimą apie jo pagrindinius elementus. (Pajuodis, A., 2005).

Komunikacinis procesas – tai veiksmai, kuriais informacijos siuntėjas siekia paveikti jos gavėją ir sukelti pageidaujamą jo reakciją (8 pav.):



8 pav. Komunikacinio proceso modelis

Šaltinis: Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.

Organizacijai labai svarbu yra kryptingai ir efektyviai bendrauti su visomis jai svarbiomis visuomenės grupėmis: tiek išorinėmis (tiekėjai, bankai, akcininkai, pardavimo pagalbininkai, žiniasklaida, valdžios struktūros, nevyriausybinės organizacijos ir kt.), tiek vidinėmis (darbuotojai, profsąjunga ir kt.). Jei anksčiau daugelio įmonių svarbiausias strateginis tikslas buvo pritraukti kuo daugiau naujų pirkėjų, tai pastaraisiais metais ypatingas dėmesys atkreiptas į ilgalaikių ryšių su pirkėjais formavimą. Manoma, kad ateityje vadinamasis ryšių su pirkėjais valdymas taps pagrindine prekybos įmonės marketingo strategija, kurios tikslas yra į pirkėjus orientuotos prekių ir paslaugų pasiūlos bei nuolatinio dialogo su jais dėka užmegzti santykius, kurie pasireikštų pasitikėjimu ir glaudžiais asmeniniais ryšiais. Kartu tai apima įmonės veiklos, jos tikslų, principų ir idealų orientavimą į pirkėjų patenkinimą bei kuo ilgesnius ryšius su klientais. (Pajuodis, A., 2005).

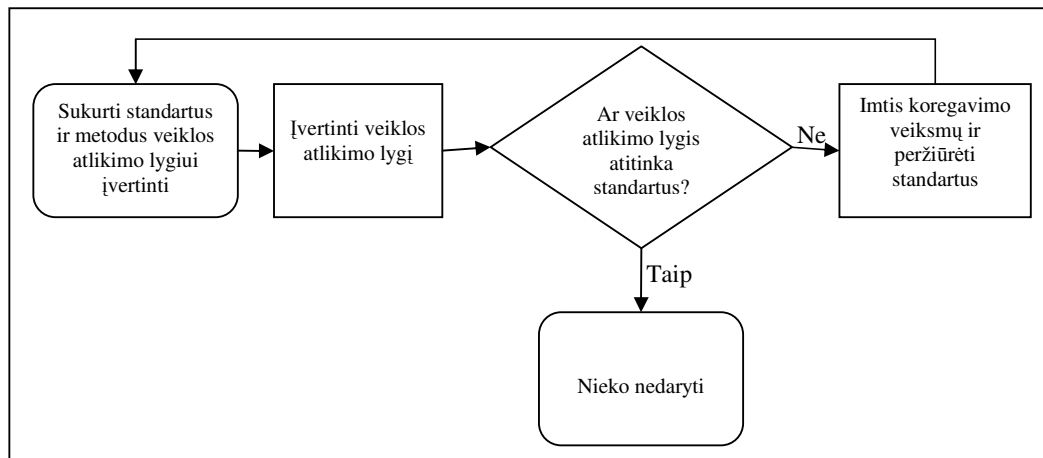
Ryšių su pirkėjais valdymas – tai strateginis požiūris, kuris apima išsamų visų interaktyvių procesų, susijusių su pirkėjais, planavimą, reguliavimą ir įgyvendinimą. Tai šiuolaikinė verslo koncepcija, kurios taikymas remiasi vartotojo elgsenos analize bei jo išskirtinių savybių identifikavimu. Tai leidžia susidaryti pilną vaizdą apie vartotoją, jo įpročius, norus bei poreikius. Turint reikiamų žinių apie įmonės pirkėjus, galima kryptingiau formuoti marketingo priemones ir veiksmus, daryti poveikį vartotojo elgsenai. (Pajuodis, A., 2005).

Kontrolė – procesas, užtikrinantis realios ir planuotos veiklos atitikimą. Kontrolė padeda vadovams stebėti savo planavimo, organizavimo ir vadovavimo efektingumą. Esminė jos dalis – iškilus reikalui – imtis koregavimo veiksmų. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005).

F. S. Butkus (2006) kontrolę vadina nemaloniausiu vadovo darbu. Anot autoriaus, kontrolė – tai esamos būklės lyginimas su norima, todėl vadovo pareiga yra kuo aiškiau ir tiksliau išreikšti, kokios būklės jis norėtų. Jis turi įsisąmoninti, kad kiekvienas jo nurodymas turi apibrėžti:

- laiką, kada jis turi būti įvykdytas;
- kiekį, kiek darbo produktų turi būti padaryta;
- kokybės reikalavimus, kuriuos turi atitikti darbo produktas;
- įvairių išteklių sąnaudas, kiek jų gali būti sunaudota vykdant užduotį. (Butkus, F. S., 2006).

R. J. Mockleris valdymo kontrolės procesą apibrėžia taip: tai sistemingos pastangos suderinti veiklos atlikimo standartus su numatytais tikslais, suprojektuoti informacijos grįžtamojo ryšio sistemas, palyginti tikrąjį veiklos atlikimo lygį su numatytais standartais, rasti nukrypimus nuo jų ir įvertinti šių nukrypimų svarbą bei imtis veiksmų, užtikrinančių, kad visi ištekliai būtų efektingiausiai ir efektyviausiai panaudojami siekiant bendrų tikslų. Šiame apibrėžime skiriami keturi kontrolės žingsniai (9 pav.) (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005):



9 pav. Pagrindiniai kontrolės proceso žingsniai

Šaltinis: Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

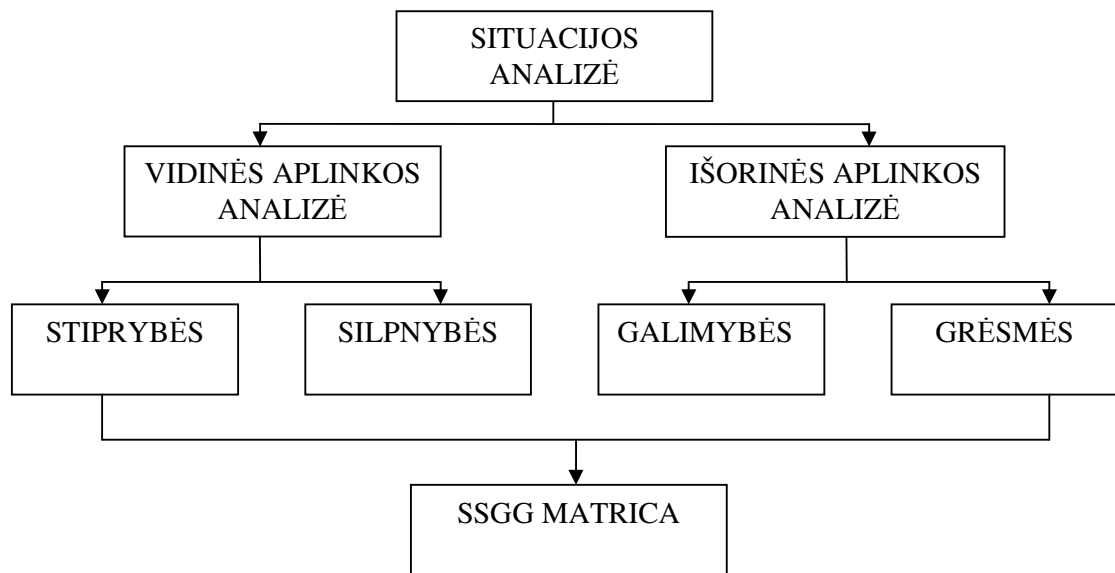
Kontrolė yra dinamiškas procesas. Jei vadovai nepadaro išvadų apie kontroliuojamą procesą, jie tik stebi veiklą. Prioritetas visada turėtų būti teikiamas kūrimui naujų, konstruktyvių veiklos būdų, užtikrinančių veiklos atlikimo lygio atitikimą standartams, o ne praeities klaidų konstatavimui. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005).

Norint įvertinti organizacijos finansinių pranešimų sąžiningumą ir atvirumą, taip pat vadovų priimamų sprendimų tinkamumą, atliekamas auditas. Auditas gali būti išorinis (apimanti nepriklausomą finansinių ataskaitų ir sąskaitų įvertinimą) arba vidinis. Vidinį auditą atlieka pati organizacija, norėdama įsitikinti, kad jos turtas tinkamai saugomas ir finansiniai įrašai atliekami patikimai. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005).

1.3.3. SSGG analizės metodai

Apibendrinti ir sujungti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus leidžia SSGG (Stiprybių, Silpnybių, Galimybių ir Grėsmių) analizė. (Vasiliauskas, A., 2002).

Analizės metodą, kurį vadiname SSGG analize, pirmą kartą pristatė A. S. Humphrey. SSGG analizės ištakos – Standfordo tyrimų institutas, 1960-1970 m. Pagrindą SSGG analizei padėjo noras sužinoti, kodėl nepasiteisina materialusis planavimas. Tyrimą finansavo 500 kompanijų.¹ SSGG analizės atlikimo schema pavaizduota 10 pav.:



10 pav. SSGG analizės atlikimo schema

Šaltinis: *Strategic Management: SWOT analysis*. [žiūrėta 2005-02-05]. Prieiga per internetą: <http://www.netmba.com/strategy/swot>.

Galimybių ir grėsmių analizė – tai strateginių išorinių sąlygų būklės ir jų raidos tyrimas. Juo nustatoma, kokie išoriniai veiksniai daro poveikį organizacijai. Galimybės apibūdina tokią aplinkos situaciją, kuri organizacijai gali būti naudinga, o grėsmė – kuri gali pakenkti. Analizės parametrai yra ekonominiai, demografiniai, kultūriniai, politiniai, teisiniai bei technologiniai veiksniai. (Pajuodis, A., 2005).

Stiprybių ir silpnybių analizė visą dėmesį skiria vidinėms sąlygoms įvertinti. Nagrinėdama kokybinius ir kiekybinius veiksnius, kuriems pati organizacija gali daryti poveikį, ji siekia sudaryti apibendrinantį vaizdą apie organizacijos konkurencinę situaciją. Stiprybės rodo organizacijos

¹Prieiga per internetą: <http://www.businessballs.com/brainstorming.htm>

gebėjimą naudotis rinkos galimybėmis, arba išvengti rinkos rizikos, o silpnybės – atvirkščiai. (Pajuodis, A., 2005).

SSGG analizė padeda įvertinant ir priimant sprendimus įvairiose verslo ar apskritai organizacijos situacijose. Naudinga atlikti ne tik savo organizacijos, bet ir pagrindinių jos konkurentų SSGG analizę. Ją reikia derinti su PEST analize, nes ši padeda nustatyti SSGG veiksnius. PEST ir SSGG analizės yra tarsi dvi skirtingos perspektyvos:

- PEST apibūdina rinką, tarp jų ir konkurentus, kaip atskaitos tašką imdama verslą ar atskirus tikslus;
- SSGG yra pačios organizacijos ar jos konkurentų verslo ar tikslų apibūdinimas.

A. Vasiliauskas (2002) savo knygoje pateikia trumpą galimų SSGG analizės veiksnių sąrašą (1 lentelė):

1 lentelė

Kai kurie galimi SSGG analizės veiksniai

Stiprybės	Silpnybės
Dominavimas rinkoje Išplėtos bazinės kompetencijos Masto ekonomija Mažos gamybos išlaidos Vadybos patirtis Didelis finansinis potencialas Pakankami gamybiniai pajėgumai Novatoriškumas Unikali architektūra Gera reputacija Produkto diferenciacija Aukšta produkto kokybė Išplėtotas produkto aptarnavimas	Silpna pozicija rinkoje Bazinių kompetencijų stoka Pasenusios technologijos Pernelyg didelės gamybos išlaidos Napatyrusi vadyba Silpnas finansinis potencialas Gamybinių pajėgumų stoka Novatoriškumo stoka Prasta reputacija Prasta produkto kokybė Neišplėtotas produkto aptarnavimas
Galimybės	Grėsmės
Naujos rinkos ir segmentai Produkto atnaujinimo galimybės Diversifikacijos galimybės Rinkos augimas Silpna konkurencija Strateginė erdvė Palankūs demografiniai pokyčiai Palanki makroekonominė situacija Palanki politinė situacija Ekonominis pakilimas Plačios tarptautinės galimybės	Nauji konkurentai Konkurencijos agresyvumas Didėjantis klientų spaudimas Pakaitalų grėsmė Mažas rinkos augimo tempas Ekonominis nuosmukis Technologinis atsilikimas Neaiški politinė situacija Neaiški makroekonominė situacija Nepalankūs demografiniai pokyčiai Tarptautiniai barjerai plėtrai

Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.

1.4. Organizacijos vizijos, misijos, filosofijos, kultūros svarba jos strateginiam vystymui

Organizacijos vizija, filosofija ir ypač misija yra neatsiejamos strateginio valdymo proceso dalys. Be jų praktiškai neįmanoma sukurti jokios efektyvios strategijos, nes tik jos suformuoja įvaizdį apie siekiamą organizacijos būvį. Plačiausia, o kartu ir abstrakčiausia kategorija yra *vizija*. Ji apima misiją, filosofiją ir kultūrą, kokios jos turėtų būti norimoje sukurti organizacijoje. *Misija* išreiškia visos veiklos paskirtį, vaidmenį, apibrėžia biznio ribas ir rodo jo esmę. *Filosofija* – tai organizacijos veiklos „konstitucija“, jos elgesio standartas. *Kultūra* – tai organizacijos elgesio išraiška, susiformavusios kolektyvinės prielaidos ir nuostatos, kurių laikos organizacija. (Jucevičius, R., 1998).

Vizija – tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą, veiklos pradžia ir atspirties taškas. Vizijoje turi atsispindėti tokie svarbūs veiklos komponentai kaip:

- Vartotojai – kas jie, kodėl?
- Produktas/paslauga – kokią naudą išreiškia, ko nori vartotojai, kokios alternatyvos?
- Rinkos – kur, kokio dydžio, kokia perspektyva?
- Technologija – koku būdu bus kuriama vertė?
- Augimo perspektyva – kokios galimybės ir tendencijos?
- Filosofija – kokie veiklos principai?
- Resursai ir sugebėjimai – kokių reikia, kaip galima apsirūpinti?
- Personalo politika – koks žmonių vaidmuo organizacijoje, kaip geriausia suformuoti reikiamą personalą?
- Visuomeninis prestižas – kaip vertins aplinka, kaip daryti įtaką? (Jucevičius, R., 1996).

Pačią strateginę viziją gana sunku apibrėžti, kadangi ji yra vykstančios veiklos, viso proceso dalis. Vizija gali būti situacinė, išaugusi iš visos veiklos patirties, arba procedūrinė, įdiegta iš kitur. Dalis šių vizijų gana idealistinės. Bet visų jų bendra paskirtis ir idėja – 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. (Jucevičius, R., 1998).

Misija – organizacijos vadovų vizija apie tai, ką nori padaryti ši organizacija, kokią vaidmenį ji siekia vaidinti. Kitaip tariant misija atspindi organizacijos egzistavimo prasmę. Ja siekiama atsakyti į klausimus: kas mes esame, ką darome ir ką darysime ateityje. Geriausiai ir nuodugniausiai problemos esmę atskleidė Drucker, parodydamas, kad visos veiklos prasmė ir tikslas yra vartotojų sukūrimas. Jis teigia, kad biznis nėra ir negali būti apibrėžiamas firmos vardu, statutu ar kitu formaliu būdu. Jis apibrėžiamas vartotojo norais ir lūkesčiais, kuriuos tas produktas

tenkina. Būtent vartotojo lūkesčių tenkinimas ir yra bet kokio biznio tikslas. Tai, ko nori vartotojas, ką jis galvoja, kuo jis tiki, turi būti priimama kaip besąlyginis objektyvus faktas. Vartotojui visai nesvarbu pats produktas ar paslauga, organizacija, juo labiau gamintojas. Jį domina tik tai, ką tas produktas jam gali duoti, jį vartojant. Jį domina tik jo asmeninės vertės, asmeniniai norai, jo asmeninė realybė. Todėl, siekiant apibūdinti biznį, reikia pradėti nuo vartotojo, jo realybės, jo situacijos, jo elgsenos, jo lūkesčių ir jo vertybių. (Jucevičius, R., 1998).

Abell, toliau vystydamas Drucker idėjas, mano, kad misija apibrėžiama trimis kintamaisiais:

1. Vartotojo poreikiai (Ką tenkinti?);
2. Vartotojų grupė (Kas bus tenkinama?);
3. Technologijos (Kaip bus tenkinama?) (Jucevičius, R., 1998).

McGinnis nuomone, misijos apibrėžimas turėtų:

- Apibūdinti organizaciją – kokia ji yra ir kokia norėtų būti;
- Būti gana siauras, kad neprarastų vientisumo, bet pakankamai platus, kad neapribotų augimo;
- Leisti išskirti organizaciją iš kitų;
- Būti pagrindu, įvertinant esamąją ir būsimąsias veiklas;
- Būti apibūdinama pakankamai aiškiai, kad ją nesunkiai suprastų visi, ne tik pačioje organizacijoje (Jucevičius, R., 1998).

Nėra apibrėžtų reikalavimų, kurie elementai turi įeiti į misijos formuluoję. A.Vasiliaskas (2002) svarbiausiais iš jų laiko šiuos:

- Klientai;
- Veiklos pobūdis;
- Konkurenciniai pranašumai;
- Svarbiausieji tikslai;
- Pagrindinės etikos vertybės. (Vasiliaskas, A., 2002)

R. Jucevičius (1998) nurodo daugiau svarbių elementų:

1. Vartotojai – kas yra (bus) organizacijos vartotojai?
2. Produktai ar paslaugos – kokie pagrindiniai produktai?
3. Poreikiai – kokią naudą produktas (paslauga) duos?
4. Rinkos – kur bus konkuruojama?
5. Technologija – koku būdu bus tenkinami poreikiai?

6. Filosofija – kokiomis pagrindinėmis vertybėmis bus remiamasi?
7. Tikslai – dažnai nurodoma, kokie pagrindiniai tikslai – augimo, pelno ar kiti.
8. Saviraiška – požiūris į save patį. Dažniausiai tai daroma įvertinant savo privalumus.
9. Darbuotojai – koks požiūris į darbuotojus?
10. Susietos veiklos – remiasi bendrais įgūdžiais, veiklomis, paskirstymo kanalais ir pan. (Jucevičius, R., 1998)

Svarbu teisingai suformuluoti įmonės idėją, misiją, nustatyti realius ir konkrečius tikslus, parinkti tinkamą veiklą. Visus šiuos faktorius apima strateginis planas, kurį reikia labai kruopščiai parengti, nes tai yra organizacijos ateities numatymas. (Seilius, A., Bosas, A., Šimanskienė, L., 2004).

Kadangi misija išreiškia strateginius organizacijos ketinimus ir kryptį, prieš ją formuluojant būtinas aukščiausio lygio vadovų palaiminimas. Nereikia tikėtis greitai ir lengvai suformuluoti tinkamą misiją. Tai nemažai laiko ir intelektualinių pastangų reikalaujantis procesas. Todėl pirmajame etape derėtų apsiriboti gana neišbaigtu pagrindinių idėjų pasiūlymu. Šias idėjas verta pateikti įvairiems organizacijos nariams – vadovams ir eiliniams darbuotojams, siekiant juos supažindinti ir gauti jų vertinimus. Tai svarbu, nes strategiją kuria vadovai, o realizuoja visi ar bent daugelis darbuotojų. (Vasiliauskas, A., 2002).

Dar vienas svarbus elementas, prisidedantis prie organizacijos plėtros, yra organizacijos **filosofija**. Tai organizacijos elgesio standartas, dalykinis credo. Ji nusako pagrindines vertybes, lūkesčius ir principus, kuriais veikia organizacija, siekdama savo tikslų ir vykdydama savo veiklą. Filosofija neformuluojama pasitelkus kokią nors analizę, ji grindžiama daugiau emocijomis ir jausmais. (Jucevičius, R., 1998).

Kad filosofija būtų veiksminga, reikia didelę idėją komunikuoti į asmeniškai vertingą lygmenį, sukurti ryšį tarp visos organizacijos ir jos darbuotojų. Įvairūs autoriai – Drucker, Mintzberg ir kt. – išvardija daugelį sąlygų, lemiančių naujos filosofijos sukūrimo ir įdiegimo sėkmę. Tačiau svarbiausios, ko gero, yra trys:

- Individo asmeninio reikšmingumo pripažinimas;
- Darbuotojų kompetencijos ugdymas;
- Darbuotojų asmeninės iniciatyvos skatinimas. (Jucevičius, R., 1998).

Norint apibūdinti įmonės filosofiją, darbuotojams reikia atsakyti į du klausimus:

- “Kokia įmonės egzistavimo prasmė?”
- “Koks įmonės tikslas ir pagrindinės šio tikslo įgyvendinimo sąlygos?”

Prasmės sampratą lemia orientacija ir supratimas apie: aplinką, tikrovę, žmogaus natūrą ir elgseną, žmonių santykius. (Robbins, S. P., 2003).

Svarbiausia filosofijos esmė ir galutinis tikslas yra pasiekti individo – organizacijos darbuotojo – savęs identifikavimą su savo organizacija. Tačiau tai sunkus uždavinys. Prieš tai turi būti suformuota stipri ir pakankamai savita organizacijos kultūra. (Jucevičius, R., 1998).

Kadangi filosofijos kūrimas – labai sudėtingas procesas, galima išskirti tris pagrindines būtinas to prielaidas:

- Sukurti naują organizacijos filosofiją, kuri žymia dalimi būtų grindžiama esamomis vertybėmis;
- Sukurtą vertybių sistemą, filosofiją svarbu kuo plačiau paskleisti organizacijoje, išaiškinti jos prasmę ir asmeninį kiekvieno dalyvavimą realizuojant šias vertybes;
- Norint matyti, kaip keičiasi situacija ir formuojasi nauja kultūra, reikia sukurti šių pokyčių vertinimo kriterijų sistemą. (Jucevičius, R., 1998).

Kultūra – tai neapčiuopiamų žmonių savybių, vertybių, lūkesčių, požiūrių, netgi mąstymo būdo visuminė išraiška. Organizacijų kultūra būna labai skirtinga. Organizacija, neturinti savo suformuotos kultūros arba turinti sunkiai išreiškiamą kultūrą, neturi ir savo veiklos stiliaus. Tuo tarpu susiformavusios kultūros organizacija turi ir ryškų savo veiklos stilių, atpažįtamą tarp kitų, pasižymi visiems jos nariams suprantamomis elgesio normomis. Šios normos organizaciją daro viduje socialiniu požiūriu stabilią, greitai adaptuoja naujus narius, padarydama juos savo „komandos“ nariais. Išskiriami du kultūros lygiai:

- Matoma kultūra (ji pasireiškia tuo, kaip žmonės elgiasi, kokios tradicijos, simboliai ir daugelis kitų galimų išraiškos atributų);
- „Tikroji“, paslėpta kultūra (tai gilesnių psichologinių veiksnių – vertybių ir lūkesčių rezultatas). (Jucevičius, R., 1998).

Matomoji kultūra turi šiuos pagrindinius išraiškos būdus:

1. Ritualus ir ceremonijas (tai specialiai parengta, kruopščiai apgalvota kolektyvinės veiklos išraiška, naudojama specialių progų metu);
2. Istorijas (jos atspindi organizacijos nueitą kelią, sėkmingus jos veiksmus, išryškina žmones, prisidėjusius prie to);
3. Simbolius (tai pastatų forma, spalvos, apranga, firminis vardas, specialūs simboliai, atspindintys atskiras veiklas ir kt.);
4. Kalbą (tai įvairūs šūkių, terminai, suprantami ir reikšmingi tik tai organizacijai). (Jucevičius, R., 1998).

Organizacijų kultūra gali būti spontaniška, susiformavusi savaime, be jokio tikslingo vadovų poveikio, ir gali būti specialiai formuojama.

Į klausimą, kokį vaidmenį organizacijoje atlieka kultūra, dar 1972 metais atsakė R.Harrisonas. Jis teigė, kad organizacijos kultūra atlieka septynias funkcijas:

- Pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
- lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;
- lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, o kurie – ne; t.y. apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
- nustato narių elgesio normas, draudimo ir apdovanojimo būdus;
- nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais;
- informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, atsakingai ar delsiančiai. (Kasiulis, J., Barvydienė, V., 2005)

2. dalis. PKF „AGAVA“ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

2.1. PKF „Agava“ aplinkos analizė

2.1.1. Politiniai veiksniai

Lietuvoje prekybinę veiklą reguliuoja Lietuvos Respublikos Seimo 1995 m. sausio 12 d. patvirtintas Lietuvos Respublikos prekybos įstatymas Nr. I-747. I. Alijošienės PKF „Agava“ įregistruota ir savo veiklą vykdo vadovaudamasi šiuo įstatymu bei kitais šalyje galiojančiais teisės aktais.

Įmonės prekių asortimentą ir kainas veikia ir tarptautinė politinė situacija, taip pat muitų bei akcizų sistema.

2.1.2. Ekonominiai veiksniai

Lietuvoje, kaip ir kitose Baltijos valstybėse, mažėja mažų ir vidutinių parduotuvių skaičius, o vis didesnę mažmeninės rinkos dalį užima didieji prekybos centrai.

2005 m. pabaigoje Lietuvoje veikė 15 876 parduotuvių, vienam tūkstančiui gyventojų teko 4,6 parduotuvės. Bendram parduotuvių skaičiui mažėjant, bendras prekybos plotas per pastaruosius penkerius metus Lietuvoje vidutiniškai išaugo 42 proc. (2 lentelė). Prekybos centrų, hipermarketų ir žemų kainų parduotuvių svarba rinkoje nuolat auga. Hipermarketų ir supermarketų užimama rinkos dalis nuolat auga, ir šį augimą galima prognozuoti ir ateityje. (Lietuvos apskritys, 2006).

2 lentelė

Mažmeninės prekybos įmonių parduotuvių skaičius ir prekybos plotas šalyje

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Parduotuvių skaičius	15467	16067	16122	16071	15913	15876
Parduotuvių prekybos plotas, tūkst. m ²	1409,4	1481,0	1649,8	1783,5	1945,0	1997,9
Vidutinis vienos parduotuvės prekybos plotas, m ²	91,1	92,2	102,3	111,0	122,2	125,8

Šaltinis: *Lietuvos apskritys: 2005* (2006). Vilnius: Statistikos departamentas prie Lietuvos respublikos vyriausybės.

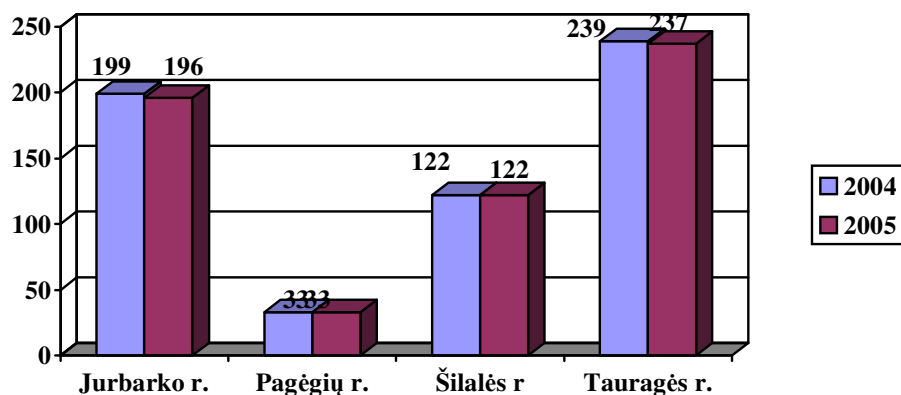
Prekyba – populiari veiklos rūšis šalyje. Didelę visų įmonių dalį sudaro prekybos įmonės - vidutiniškai 43,91% (3 lentelė):

Įmonių skaičius šalyje

Metai	Įmonių skaičius (viso)	Prekybos įmonių skaičius	Prekybos įmonių dalis (%)
1997	48524	23508	48,45%
1998	48617	23656	48,66%
1999	59997	27342	45,57%
2000	64209	28070	43,72%
2001	63460	27222	42,90%
2002	62265	25528	41,00%
2003	61035	24804	40,64%
2004	59057	23811	40,32%

Šaltinis: *Lietuvos apskritys: 2005 (2006)*. Vilnius: Statistikos departamentas prie Lietuvos respublikos vyriausybės.

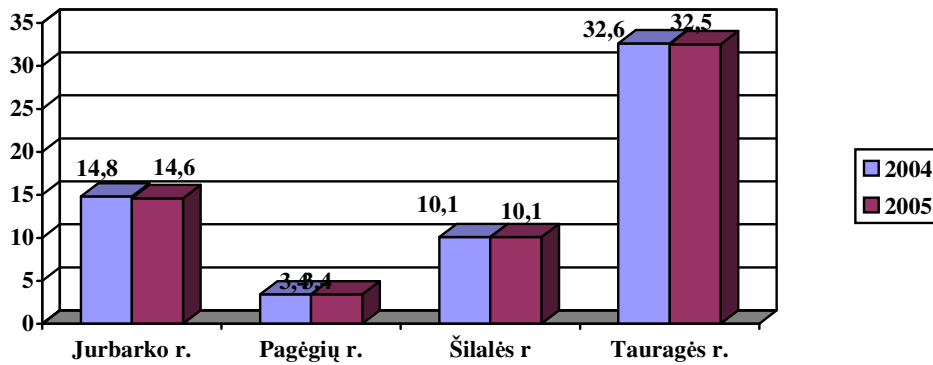
Greita prekių apyvarta, santykinai nedidelės investicijos pradedant verslą ir kiti panašūs šios veiklos rūšies privalumai vilioja verslininkus ir Tauragėje. Tačiau šalyje jau stebima prekybos paslaugų mažėjimo tendencija. Ši tendencija panaši ir Tauragės apskrityje (nuo 593 parduotuvių 2004 m. iki 588 – 2005 m.) ir Tauragės rajone (11 pav.) (Lietuvos apskritys, 2006) :



11 pav. Parduotuvių skaičius Tauragės apskrities rajonuose

Šaltinis: *Lietuvos apskritys: 2005 (2006)*. Vilnius: Statistikos departamentas prie Lietuvos respublikos vyriausybės.

Nors nežymiai, bet sumažėjo ir parduotuvių prekybos plotai: Tauragės apskrityje nuo 60,9 tūkst. m² 2004 m. iki 60,6 tūkst. m² 2005 m. (Lietuvos apskritys, 2006) (12 pav.):



12 pav. Parduotuvių prekybos plotas Tauragės apskrities rajonuose, tūkst.m²

Šaltinis: *Lietuvos apskritys: 2005* (2006). Vilnius: Statistikos departamentas prie Lietuvos respublikos vyriausybės.

Tauragės rajonas atsilieka nuo Lietuvos vidurkio pagal daugelį ekonominio ir socialinio išsivystymo rodiklių. Statistikos departamentas pateikia tik Tauragės apskrities (o ne rajono) BVP duomenis, pagal kuriuos apskrities BVP vienam gyventojui 2005 m. sudarė 10,7 tūkst. Lt (arba 51,2 proc. šalies vidurkio) ir buvo mažiausias šalyje. Tiesa, daugelis Tauragės rajono ekonominių rodiklių yra kiek geresni nei kitų apskrities rajonų (Pagėgių, Šilalės, Jurbarko). Todėl galima pagrįstai tikėtis, kad rajono BVP vienam gyventojui yra aukštesnis už apskrities vidurkį, nors šis skirtumas neturėtų būti labai didelis. Tai netiesiogiai patvirtina ir, pavyzdžiui, vidutinio mėnesio (bruto) darbo užmokesčio palyginimas tarp apskrities rajonų. (Lietuvos apskritys, 2006).

2005 m. Tauragės rajone vidutinis darbo užmokestis buvo 936 Lt ir gerokai atsiliko nuo Lietuvos vidurkio (1276 Lt) (4 lentelė). Tuo tarpu darbo užmokesčio skirtumai tarp apskrities savivaldybių nebuvo tokie dideli, išskyrus Pagėgių savivaldybę, kurioje vidutinis darbo užmokestis buvo aukštesnis ir siekė 1144 Lt (gana aukštą rodiklį galima paaiškinti tam tikromis specifinėmis gyventojų užimtumo tendencijomis šiame rajone). (Lietuvos apskritys, 2006).

4 lentelė

Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis (Lt)

	2003	2004	2005
Lietuvos vidurkis	1073	1149	1276
Tauragės apskritis	807	859	936
Jurbarko r. sav.	768	820	890
Pagėgių sav.	977	1030	1144
Šilalės r. sav.	778	831	901
Tauragės r. sav.	803	855	938

Šaltinis: *Lietuvos apskritys: 2005* (2006). Vilnius: Statistikos departamentas prie Lietuvos respublikos vyriausybės.

2005 m. vidutinis šalies darbuotojo, dirbančio didmeninės ir mažmeninės prekybos srityje, darbo užmokestis buvo 1111 Lt, o Tauragės apskrityje jis siekia tik 567 Lt. Šalies mastu jis buvo mažesnis negu vidutinis darbo užmokestis 12,93 proc., tačiau Tauragės apskrityje šis skirtumas siekia 39,42 proc. (Lietuvos apskritis, 2006) (5 lentelė):

5 lentelė

Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis prekybos srityje (Lt)

	2003		2004		2005	
	Iš viso	Didmeninė ir mažmeninė prekyba	Iš viso	Didmeninė ir mažmeninė prekyba	Iš viso	Didmeninė ir mažmeninė prekyba
Lietuvos vidurkis	1073	882	1149	1006	1276	1111
Tauragės apskritis	807	426	859	529	936	567

Šaltinis: *Lietuvos apskritis: 2005* (2006). Vilnius: Statistikos departamentas prie Lietuvos respublikos vyriausybės.

Maža rajono gyventojų perkamoji galia. Šią išvadą lemia ne tik mažas darbo užmokestis rajone, bet ir ribota didmeninės ir mažmeninės prekybos apyvarta. Pagal 2004 m. statistikos duomenis, Tauragės apskrityje ši apyvarta sudarė mažiausią dalį, t.y. 1,42 proc. visos šalies mažmeninės prekybos apyvartos (lyginant su panašiomis kaimyninėmis apskritimis, Telšių apskritis – 4,36 proc., Marijampolės – 3,24 proc.), ir buvo mažiausia šalyje. Lyginant Tauragės rajoną su kitais apskrities rajonais, Tauragė pirmąją ženkliai, pasiekdama beveik 59 proc. visos apskrities apyvartos, ir šis skaičius kasmet po truputį didėja.

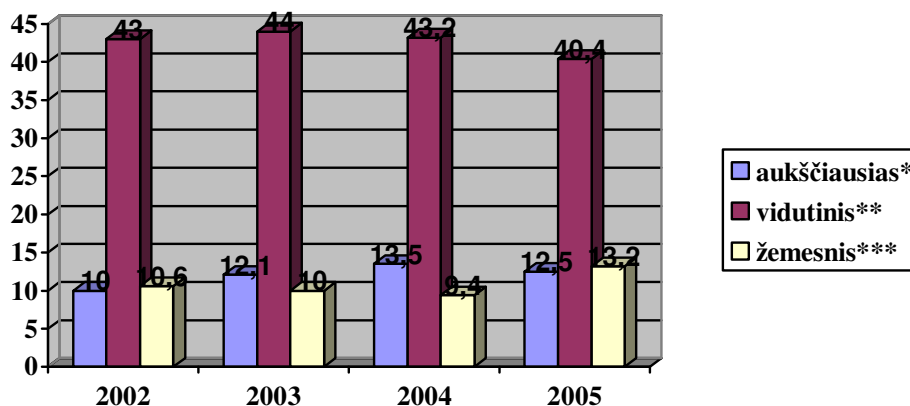
Pagal parduotos pramonės produkcijos lygį, statybos įmonių ir bendrovių atliktų darbų apimtį vienam gyventojui, rajonas taip pat toli gražu nebuvo tarp pirmaujančių Respublikoje. Tiesa, apskrities lygmeniu rajono pramonės, paslaugų ir statybos rodikliai buvo geriausi arba vieni geriausių. Nemažą paskatą verslo plėtrai teikia patogi magistralinių bei krašto kelių infrastruktūra, jungianti rajoną su kitais šalies regionais bei Via Hanzos koridoriumi – su Kaliningrado sritimi ir Latvija.¹

¹Tauragės regiono plėtros planas 2007-2009 m. [Kompaktinė plokštelė]

2.1.3. Socialiniai veiksniai

Pagal plotą ir gyventojų skaičių Tauragės rajonas yra tarp vidutinių Lietuvos rajonų. Statistikos departamento duomenimis, 2006 m. pradžioje rajone gyveno 51 401 gyventojas, iš jų – 30 263 (58,88 proc.) Tauragės mieste. (Lietuvos apskritys, 2006).

Daugelio rajono besimokančiųjų bei dirbančiųjų kvalifikacija dar neatitinka šiuolaikinės darbo rinkos poreikių, o kvalifikacijos tobulinimo sistema nėra pakankamai išvystyta. Pagal aukštąjį išsilavinimą turinčių gyventojų skaičių rajonas gana ženkliai atsilieka nuo šalies vidurkio. Kaip matyti 13 paveiksle, gyventojai su viduriniu ir aukštesniuoju išsilavinimu sudaro didžiąją dalį. Aukščiausiojo ir žemesniojo išsilavinimo lygmens žmonių skaičius pasiskirstęs beveik po lygiai.



13 pav. Tauragės apskrities gyventojų (25-64 metų) išsilavinimo duomenys

Šaltinis: *Lietuvos apskritys: 2005* (2006). Vilnius: Statistikos departamentas prie Lietuvos respublikos vyriausybės.

**Aukščiausias išsilavinimo lygmuo – aukštasis mokslas;*

***Vidutinis išsilavinimo lygmuo – vidurinis ir pavidurinis mokslas;*

****Žemesnis išsilavinimo lygmuo – pradinis ir pagrindinis mokslas.*

Nedarbo lygis Tauragės apskrityje pastaraisiais metais yra ženkliai sumažėjęs. Anksčiau šioje srityje apskrityje buvę didžiausi rodikliai (2001 m. – 16,4 proc.) 2005 m. sumažėjo iki 6 proc. Vidutinis metinis užimtųjų skaičius rajone 2005 m. sudarė 56,8 tūkst. gyventojų arba 64,4 proc. visų darbingo amžiaus (15–64 m.) gyventojų. (Lietuvos apskritys, 2006).

2.1.4. Technologiniai veiksniai

Technologinio proceso plėtojimo ir atnaujinimo galimybes garantuoja valstybės technologijų politika. Naujos technologijos įgalina PKF „Agava“ kokybiškiau aptarnauti savo klientus ir įgyti konkurencinius pranašumus.

Kompiuterizuota buhalterinės apskaitos, atsiskaitymų sistema taupo darbuotojų ir klientų laiką, darbo sąnaudas. Neseniai įvesta centralizuota nuolaidų sistema, kur anksčiau klientams PKF „Agava“ savininkų išduodamas nuolaidų korteles, galiojančias tik Tauragės mieste, papildė banko išduodamos kortelės, galiojančios „Senukų“ tinklo parduotuvėse visoje Lietuvoje.

Dar vienas žengtas žingsnis technologijų vystymo linkme – galimybė prisijungti prie Valstybinio socialinio draudimo fondo duomenų bazės. Tai leidžia greičiau aptarnauti klientus pildant jiems lizingo dokumentus. Kartu patikrinami ir patikslinami kliento duomenys, apsaugoma nuo kai kurių galimų sukčiavimo atvejų.

Vienas iš numatomų strateginių veiksnių – internetinio puslapio tobulinimas. Iki šiol PKF „Agava“ klientai įmonės internetiniame puslapyje (www.agv.lt) supažindinami tik apie atliekamas paslaugas ir parduodamų prekių rūšis apskritai. Norėdami internete konkrečiai susipažinti su preke, gauti detalesnę informaciją ir galimybę pasirinkti iš kelių siūlomų variantų, klientai tai galėjo padaryti tik UAB „Senukų prekybos centras“ internetinėje svetainėje (www.senukai.lt). Pageidaujamas prekes buvo galima užsakyti ir per nustatytą terminą parvežti iš tiekėjo. Ateityje planuojama suteikti klientams galimybę matyti PKF „Agava“ prekių asortimentą, kainas, prekių likučius ir pan., suteikti jiems galimybę patiems internetu užsisakyti ir rezervuoti reikiamas prekes.

2.1.5. Konkurentų analizė

PKF „Agava“ turi tris didžiausius konkurentus prekyboje buitine technika: UAB „Topo centras“, UAB „Elektromarktas“ ir UAB „Avitela“. Statybinių medžiagų rinkoje įmonė konkuruoja su keturiais stambiais konkurentais: A.Petriko TŪB „Erra“, UAB „Šilas“, UAB „Tauragės tiekimas“, UAB „Ribenos prekyba“. Šių dviejų rūšių konkurentų palyginimai pateikti 6 ir 7 lentelėse.

UAB „Topo centras“ Tauragėje įsikūrė 2002 metų pabaigoje ir iki šiol sėkmingai tęsia savo veiklą. Beveik keturis metus Tauragėje gyvuoja UAB „Elektromarktas“. Anksčiau nuomavę patalpas šalia miesto turgavietės, 2006 metų pabaigoje persikėlė į miesto centrą, į naujai įrengtą modernią parduotuvę. Parduotuvė „Avitela“ dirba nuo 2006 metų rudens. Nors ši firma, palyginti, nauja Tauragėje, tačiau tauragiškių jau pamėgta ir lankoma.

Visos šios firmos yra labai gerai žinomos Lietuvoje ir labai daug dėmesio skiria reklamai. Jos teikia tokias pat paslaugas kaip ir PKF „Agava“: prekyba išsimokėtinai, nemokamas transportavimas. Tačiau klientai pasigenda kokybiško ir greito aptarnavimo bei greitai vykdomų užsakymų. Tokiais trūkumais naudojasi PKF „Agava“ ir stengiasi klientus aptarnauti tiksliai, kokybiškai, greitai ir profesionaliai.

6 lentelė

Konkurentų, prekiaujančių buitine ir kompiuterine technika, palyginimas

Palyginimo kriterijai	„Topo centras“	„Elektromarktas“	„Avitela“
Atidarymo data	2002 m.	2004 m.	2006 m.
Vieta	Dariaus ir Girėno g. 9	Dariaus ir Girėno g. 57	Gedimino g. 24
Parduodamos prekės, teikiamos paslaugos	Buities technika ir elektronika, kompiuterinė technika, mobilieji telefonai. Nemokamas prekių pristatymas, prekyba išsimokėtinai.	Buities technika ir elektronika, kompiuterinė technika, mobilieji telefonai. Nemokamas prekių pristatymas, garantinis aptarnavimas, dovanų čekiai, prekyba išsimokėtinai.	Buities technika ir elektronika, kompiuterinė technika, mobilieji telefonai. Nemokamas prekių pristatymas, prekyba išsimokėtinai.
Aptarnaujamasis rinkos dalis	¼ (17570 šeimų Tauragės rajone)	¼ (17570 šeimų Tauragės rajone)	¼ (17570 šeimų Tauragės rajone)
Parduodamų prekių ir paslaugų kokybė	Didelis buities technikos ir elektronikos prekių asortimentas, labai mažas kompiuterinės technikos pasirinkimas, neprofesionalus klientų aptarnavimas, ilgas užsakymo įvykdymo laikas.	Didelis buities technikos ir elektronikos prekių asortimentas, mažas kompiuterinės technikos pasirinkimas, klientai aptarnaujami vangiai ir nepakankamai profesionaliai.	Didelis buities technikos ir elektronikos prekių asortimentas, tačiau trūksta populiariausių modelių, mažas kompiuterinės technikos pasirinkimas, klientai aptarnaujami vangiai ir nepakankamai profesionaliai.
Reklama	1 kartą per dieną televizijoje, 1 kartą per savaitę spaudoje, reklaminis laikraštis 1 kartą per tris mėnesius.	1 kartą per savaitę televizijoje, 2 kartus per savaitę spaudoje, reklaminis laikraštis per šventes.	1 kartą per mėnesį spaudoje, 1 kartą per mėnesį reklaminis laikraštis.

Statybinių medžiagų konkurentus galima suskirstyti į stambius ir smulkius. Stambūs konkurentai mieste yra keturi: A.Petriko TŪB „Erra“, parduotuvė „Šilas“, UAB „Tauragės tiekimas“, UAB „Ribenos prekyba“. Stengiamasi nuolat sekti pokyčius, vykstančius konkurentų parduotuvėse ir išsiaiškinti jų priežastis. Stebimas jų prekių asortimentas, kainos, konkurentų leidžiama reklama, išoriniai parduotuvių pasikeitimai.

Parduotuvė „Šilas“ yra vienoje pagrindinių miesto gatvių (Dariaus ir Girėno 73 a). Ši firma kai kurias prekes vežasi tiesiai iš gamintojų, todėl jas gali pasiūlyti mažesnėmis kainomis. Tačiau jų investicijos nėra tokios didelės, todėl ir jų prekių asortimentas mažesnis.

A.Petriko TŪB „Erra“ parduotuvė įsikūrusi pagrindinėje miesto gatvėje Dariaus ir Girėno g. 68. Jie ne tik vežasi dalį prekių iš gamintojo, kas leidžia diktuoti kainas Tauragės rinkoje, bet ir

teikia medienos ir plokščių išpjovimo paslaugas. Parduotuvėje „Erra“ klientai pritraukiami lanksčia nuolaidų sistema.

UAB „Tauragės tiekimas“ prekiauja statybinėmis medžiagomis ir yra viena iš pagrindinių metalo tiekėjų Tauragėje. Be to, jie atlieka metalo karpymo, pjovimo, suvirinimo, skardos lankstymo, transporto bei sandėliavimo paslaugas.

Firma „Ribenos prekyba“ įsikūrusi Pramonės g. 2. Prekybos plotas šioje parduotuvėje nėra didelis, todėl jie negali pasiūlyti didelio prekių asortimento. Vienintelis jų privalumas - sugebėjimas žaibiškai reaguoti į rinkos kainų pokyčius, tuo pritraukiant pirkėjus.

7 lentelė

Konkurentų, prekiaujančių statybinėmis medžiagomis, palyginimas

Palyginimo kriterijai	„Erra“	„Šilas“	„Tauragės tiekimas“	„Ribenos prekyba“
Vieta	Dariaus ir Girėno g. 68, Melioratorių g. 5	Dariaus ir Girėno g. 73 a.	Pramonės g. 16	Pramonės g. 2
Parduodamos prekės, teikiamos paslaugos	Statybinės apdailos medžiagos, santechnika; buitės technika; akmens vata, gipso plokštės, stogo danga. Nemokamas prekių pristatymas, prekyba išsimokėtinai, medienos ir plokščių pjovimas.	Statybinės apdailos medžiagos. Nemokamas prekių pristatymas.	Statybinės medžiagos, gelžbetonio gaminiai, vamzdynai, metalo gaminiai. Metalų pjovimas, karpymas, suvirinimas, transporto paslaugos, sandėliavimas, skardos lankstymas.	Statybinės ir apdailos medžiagos. Transporto paslauga.
Aptarnaujamos rinkos dalis				
Parduodamų prekių ir paslaugų kokybė	Klientų manymu, „Erra“ prekiauja kokybiškomis prekėmis, o taip pat populiariomis labai pigiomis prekėmis, suteikia daug reikalingų paslaugų, tačiau pirkėjai nepatenkinti aptarnavimu.	Kai kurios populiariausios prekės – pigiausios Tauragės rinkoje, nenusileidžiančios kokybe arba tokios pat, tačiau nepakankamai geras aptarnavimas.		Nedidelis prekių asortimentas, aptarnavimui trūksta profesionalumo.
Rinkos segmentai	1. Klientai, kuriems prieš nupirkus prekę reikia konkrečios paslaugos. 2. Klientai, perkantys tuo metu pigiausias rinkoje prekes. 3. Pastovūs klientai, sudarę pirkimo-pardavimo sutartis. 4. Klientai, neradę norimų prekių pas konkurentus.	1. Klientai, perkantys tuo metu pigiausias rinkoje prekes. 2. Klientai, neradę norimų prekių pas konkurentus	1. Klientai, neradę norimų prekių pas konkurentus.	1. Klientai, perkantys tuo metu pigiausias rinkoje prekes. 2. Klientai, neradę norimų prekių pas konkurentus
Reklama	kartą per savaitę spaudoje	1 kartą per dvi savaites spaudoje		1 kartą per tris mėnesius spaudoje

2.1.6. Įmonės klientų tyrimai

Kuriant strategiją, svarbu išsiaiškinti, kas yra dabar organizacijos klientai ir kas gali būti potencialiais klientais ateityje. Kompanijos padaro didžiausių klaidų, kai neteisingai nustato savo potencialių klientų sudėtį: nenustatytus klientus paprastai visuomet perima konkurentai. Pagrindinis informacijos šaltinis esamai klientų sudėčiai analizuoti yra operatyvinės ir buhalterinės apskaitos duomenys. Paprastai organizacijoje sukuriama ir nuolat aktualizuojama klientų duomenų bazė, kurioje fiksuojamos klientų charakteristikos: pavadinimai, buveinė, užsakymų asortimentas, realizavimo apimtys, realizacijos įplaukos ir t.t., tačiau naujiems potencialiems klientams nustatyti daromi išsamesni vienkartiniai tyrimai. (Vasiliauskas, A., 2002).

Kuriant strategiją, svarbu žinoti ne tik klientų sudėtį, bet ir suprasti motyvus, kodėl jie naudojami organizacijos, o ne konkurentų, produkcija (paslaugomis). Net jei klientai ir neturi kito pasirinkimo, jų aptarnavimą galima pagerinti labiau pažįstant jų reikmes iš vienkartinių rinkos tyrimų. Tyrimas vadinamas vienkartinis, nes jis atliekamas nereguliariai, nors ir gali būti pakartotas, bet iš anksto nenumačius periodiškumo. (Vasiliauskas, A., 2002).

Remiantis buhalterine analize, kas mėnesį PKF „Agava“ parduotuvėse perka ir jos teikiamomis paslaugomis naudojami apie 500 įmonių. Tai sudaro apie 30-40 proc. PKF „Agava“ apyvartos. Likusią dalį sudaro pardavimai fiziniams asmenims.

Klientų ratas gana įvairus, bet didžiąją dalį sudaro vidutinio amžiaus žmonės, turintys pastovų pragyvenimo šaltinį. Didelę dalį klientų sudaro kaimo žmonės. Šie pirkėjai lankosi mieste ne kasdien, todėl jiems labai patogiu apsipirkti vienoje parduotuvėje, kurioje yra platus prekių asortimentas.

Pagal pelningumą verslui būtų galima išskirti šiuos segmentus:

- Klientai, kuriems svarbi aptarnavimo kokybė ir profesionalumas;
- Klientai, kuriems patogiu apsipirkti vienoje prekybos vietoje.

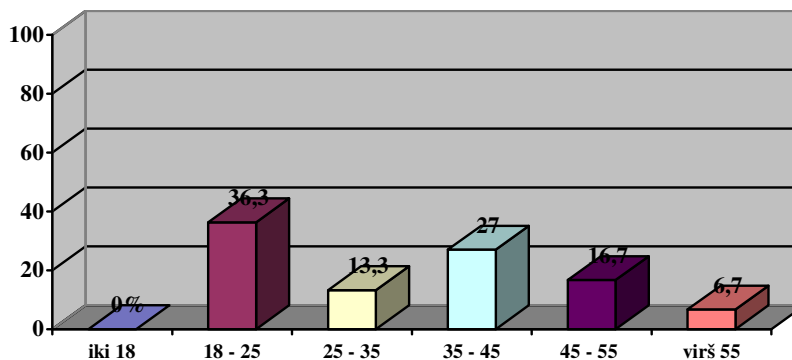
Pagal tikslinius klientus išskiriami šie segmentai:

- Statybos darbus atliekančios firmos;
- Įmonės ir organizacijos, gaunančios pastovią nuolaidą prekėms ir paslaugoms;
- Klientai, ieškantys įvairių prekių vienoje vietoje.

Norėdami pritraukti daugiau klientų, išsamiau sužinoti jų poreikius ir taip padidinti pardavimų apimtį, dar 2004 m. PKF „Agava“ administracija organizavo klientų apklausą. Tokiu būdu buvo siekiama išsiaiškinti klientų nuomonę apie įmonę, joje taikomas įvairias pardavimų skatinimo priemones bei kaip jie vertina darbuotojų darbą. Apklausos anketa pateikta 1 priede.

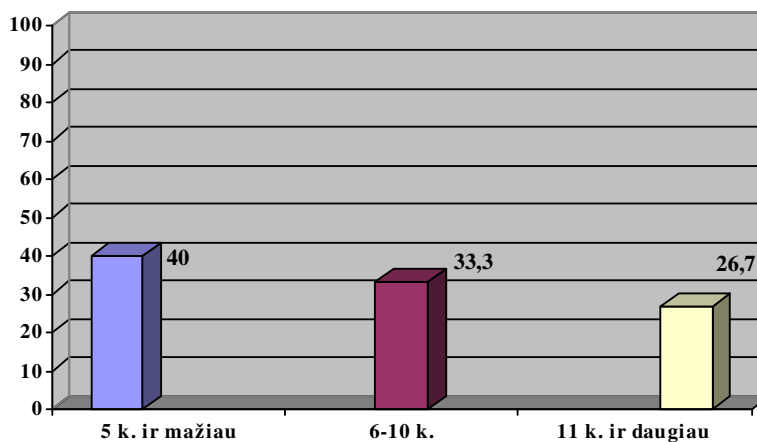
Tyrimo tikslas buvo nustatyti, kuris iš PKF „Agava“ rėmimo komplekso elementų yra efektyviausias ir labiausiai įtakoja pardavimus bei išsiaiškinti vartotojų nuomonę apie pardavėjų-konsultantų darbo efektyvumą.

Apklausoje dalyvavo 50 respondentų. Apklausos dalyvių amžiaus duomenys procentais pateikti 14 pav.:



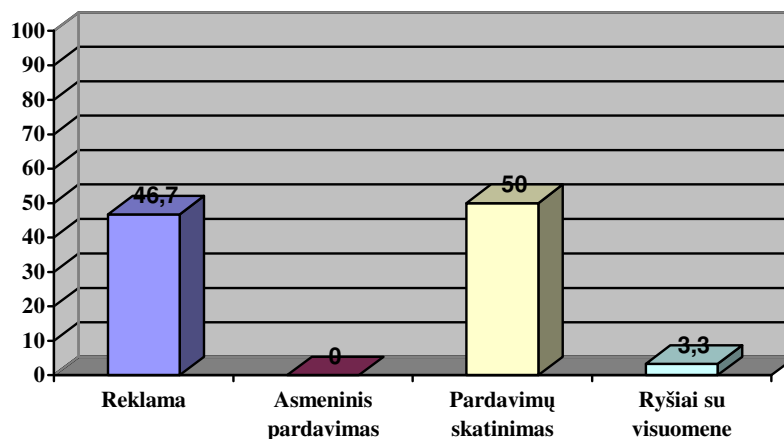
14 pav. 2004 m. Apklausos respondentų amžiaus duomenys, proc.

Į klausimą, kiek kartų per pastarąjį pusmetį pirkote „Agavoje“, 40 proc. apklaustųjų atsakė pirkę iki 5 kartų, 33,3 proc. – nuo 6 iki 10 kartų, likusieji – daugiau kaip 10 kartų. Tai parodo, kad tuo metu daugiau kaip trečdalis apklaustųjų „Agavoje“ lankėsi bent po kartą per mėnesį (15 pav.):



15 pav. 2004 m. Apklausos respondentų apsipirkimų dažnumas „Agavoje“, proc.

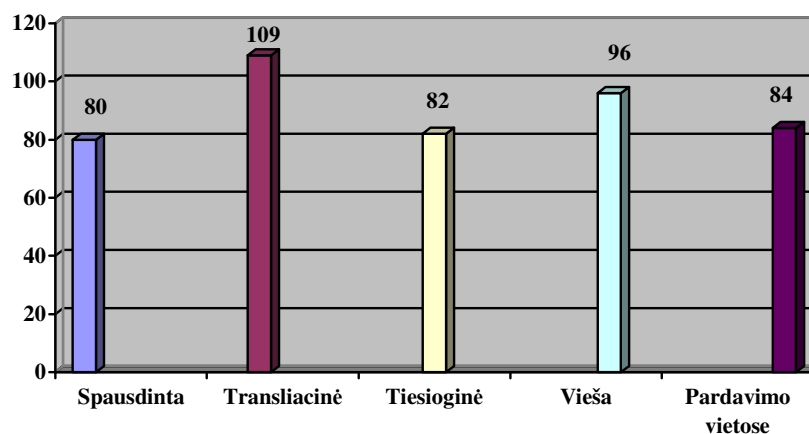
Remiantis 2004 m. apklausos duomenimis, didžiausią įtaką pasirenkant prekę daro reklama (46,7 proc.) ir pardavimų skatinimas (50 proc.) (16 pav.):



16 pav. Rėmimo komplekso elementų įtaka pasirenkant prekę, proc. (2004 m. apklausos duomenys)

86,7 proc. respondentų pažymėjo, kad jiems reikalinga reklama, tai būtų galima paaiškinti tuo, kad būtent reklamos dėka jie sužino apie parduodamą prekę, jos savybes. O likę 13,3 proc. respondentų pažymėjo atsakymą nežinau. Nebuvo nė vieno atsakiusio, kad PKF „Agava“ reklama yra nereikalinga.

Respondentų buvo paprašyta išvardinti penkias reklamos rūšis (žr. 7 klausimas 1 priede) įvertinti balais nuo 1 iki 5, pagal jų svarbą renkantis ir apsisprendžiant pirkti prekę. Daugiausiai balų (109) surinko transliacinė reklama, tačiau ir kitos reklamos rūšys buvo įvertintos gana aukštais balais: spausdinta reklama surinko 80 balų, reklama pardavimo vietose – 84, tiesioginė – 82 ir vieša reklama – 96 balus. Galima daryti išvadą, kad vartotojams svarbios visos reklamos rūšys (17 pav.):



17 pav. Reklamos įvertinimas, balais (2004 m. apklausos duomenys)

Į klausimą, ar konsultuojasi su pardavėju-konsultantu, tik 3,3 proc. respondentų atsakė, kad nesikonsultuoja niekada, daugiau kaip pusė respondentų (60 proc.) – kartais, o 36,7 proc. –

konsultuojasi visada. Šis tyrimas tik patvirtino, kad pardavėjų-konsultantų paslaugos yra reikalingos.

Pardavėjams-konsultantams dažniausiai tenka atsakinėti į šiuos pirkėjų užduodamus klausimus apie prekę: 53,7 proc. pirkėjų teiraujasi, kuo jų išsirinkta prekė geresnė už kitos firmos prekę, 30 proc. klausia, kokias funkcijas atlieka ši prekė, 13 proc. - kur pagaminta ir 3,3 proc. pirkėjų klausia, ar šiai prekei yra suteikiama nuolaida.

Į klausimą, ar pardavėjų-konsultantų aptarnavimo kokybė turi įtakos pirkėjų nuomonei apie „Senukuose“ parduodamas prekes, net 90 proc. respondentų atsakė teigiamai.

Respondentai buvo paprašyti pažymėti vieną iš skatinimo priemonių, kuri juos labiausiai skatina pirkti. Pusė apklaustųjų (50 proc.) pažymėjo, kad juos labiausiai skatina pirkti kainų mažinimo akcijos. 5% nuolaida nuolatiniais klientams labiausiai skatina 23,3 proc. respondentų. Remiantis šiais atsakymais padaryta prielaida, kad šį atsakymo variantą rinkosi nuolatiniai PKF „Agava“ klientai.

Remiantis 2004 m. atliktos apklausos duomenimis, padarytos išvados, kad PKF „Agava“ efektyviausi rėmimo komplekso elementai yra reklama ir pardavimų skatinimas. Daugeliu atvejų tik nuo pardavėjo-konsultanto profesionalumo priklauso ar pirkėjas pirsks prekę šioje įmonėje. Vartotojai pardavėjų-konsultantų profesionalumą vertino vidutiniškai: 35 proc. respondentų PKF „Agava“ pardavėjų-konsultantų profesionalumą vertina gerai, 23,3 proc. – labai gerai ir 41,7 proc. vertina blogai. Pagrindinė priežastis, kodėl vartotojai nusivylę darbuotojais, tai jų aptarnavimo neprofesionalumas.

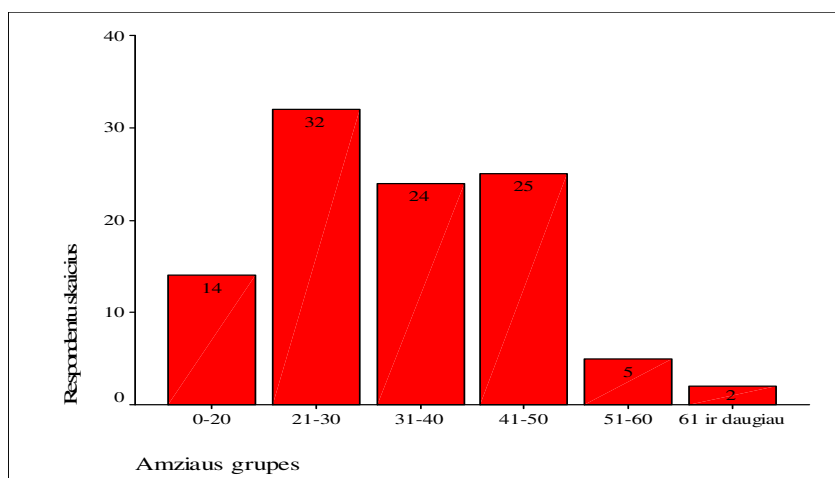
Norint gauti naujus ir išsamesnius duomenis apie įmonės klientus – fizinius asmenis – 2006 m. pabaigoje atliktas naujas tyrimas. Šio tyrimo duomenis nutarta taip pat rinkti apklausos metodu. Apklausa – tai pirminės informacijos rinkimo metodas, pasireiškiantis respondentų atsakymų į pateiktus klausimus registravimu. (Pajuodis A., 2005).

Tyrimo tikslas – nustatyti pirkėjų kontingentą, išsiaiškinti jų nuomonę apie šioje įmonėje parduodamas prekes, teikiamas paslaugas, klientų aptarnavimo kokybę. Pirkėjams išdalintos 125 raštiškos anketos, kurios buvo platinamos parduotuvėje. Apklausos anketos pavyzdys pateiktas 2 priede.

Tyrimo metu užpildytos 102 anketos.

Tyrimo dalyvavo 63 moterys ir 39 vyrai, kas sudaro atitinkamai 61,8 ir 38,2 proc.

Respondentų amžiaus vidurkis – 34,23 m., jauniausiam apklausos dalyviui 17 metų, vyriausiam – 83. Aktyviausiai apklausoje dalyvavo 21-30 metų žmonės. Detalesnis respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes pavaizduotas 18 pav.:



18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Lyginant pagal išsilavinimą, respondentų pasiskirstymas gana panašus, mažiau tik asmenų, neturinčių vidurinio išsilavinimo (8 lentelė):

8 lentelė

Respondentų palyginimas pagal išsilavinimą

Respondentų išsilavinimas	Respondentų skaičius, vnt	Respondentų skaičius, proc.
Nebaigtas vidurinis	13	12,75
Vidurinis	31	30,39
Aukštesnysis	29	28,43
Aukštasis	29	28,43

Dauguma dalyvavusiųjų apklausoje gyvena Tauragės mieste (55,9 proc.), mažiau Tauragės rajone (36,3 proc.) ir visai mažai kitame mieste (5,9 proc.) ir kitame rajone (2 proc.).

Remiantis apklausos duomenimis, beveik pusė įmonės klientų gyvena name (48 proc.), likusieji – bute (52 proc.). 63,7 proc. respondentų turi nuosavą būstą, 23,5 proc. gyvena pas tėvus, 12,7 proc. būstą nuomoja. Šių dviejų veiksmų priklausomybės palyginimas pateiktas 9 lentelėje:

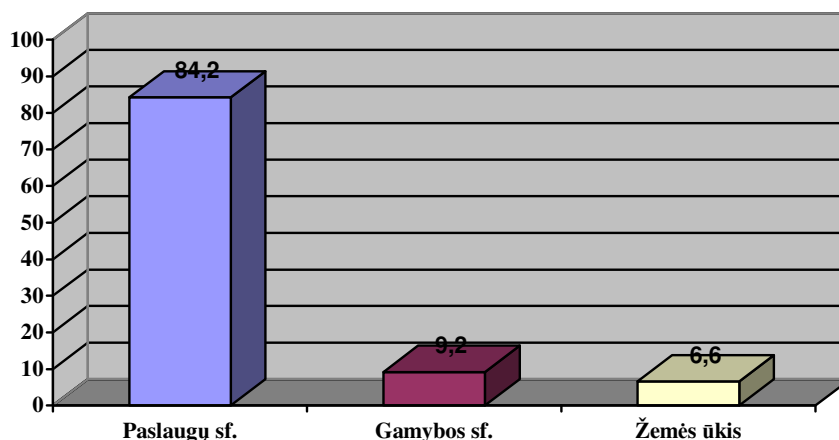
9 lentelė

Gyvenamojo būsto ir jo priklausomybės palyginimas

Respondentas gyvena	Gyvenamasis būstas priklauso		
	Respondentui	Tėvams	Nuomoja
Bute	38	6	9
Name	27	18	4

Iš 102 pildžiusiųjų anketas, 2 yra pensininkai, 7 bedarbiai, 76 dirba, 26 mokosi (12 žmonių dirba ir mokosi) ir 1 užsiima kita veikla. Populiariausia darbo sritis yra paslaugų sfera (84,2 proc.),

likusieji dirba gamybos sferoje (9,2 proc.) ir žemės ūkyje (6,6 proc.) (19 pav.). Paslaugų sferoje daugiausia žmonių dirba prekyboje (43,8 proc.), gana daug teikia socialines paslaugas (12,5 proc.), nemažai teikia statybos ir remonto paslaugas (9,4 proc.) bei dirba viešojo administravimo sektoriuje (7,8 proc.). Gamybos sferoje populiariausios yra maisto pramonė (33 proc. visų dirbančių gamybos sferoje) bei baldų gamyba (taip pat 33 proc.).



19 pav. Dirbančių klientų veiklos sferos

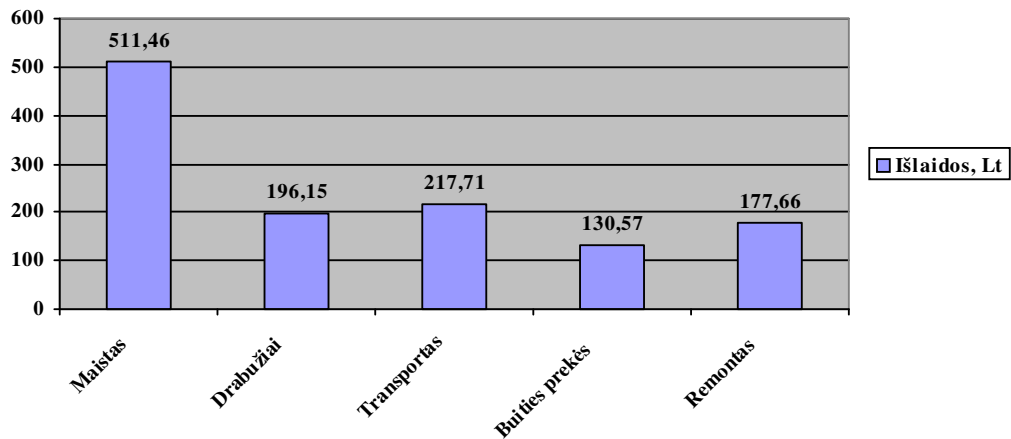
Beveik pusės dalyvavusių apklausoje dirbančiųjų (45,2 proc.) asmeninės pajamos sutampa su statistikos departamento pateikiamu Tauragės apskrities bei rajono vidurkiu. 21,4 proc. gauna nuo 1000 iki 1500 Lt per mėnesį. Į kitas tris grupes, skirstant pagal gaunamas pastovias mėnesines pajamas, patenka beveik po lygiai respondentų – truputį daugiau nei po 10 procentų. Vidutiniškai PKF „Agava“ klientas uždirba 1197,26 Lt per mėnesį.

Įdomus yra gaunamų pajamų palyginimas su užimama padėtimi organizacijoje. Vadovaujantis pareigas užimančiųjų nėra mažiausias pajamas gaunančių respondentų grupėje, o ne vadovų, bet duodančių nurodymus kitiems (tai daugiausia socialines paslaugas teikiantys asmenys) atlygio už darbą dydis siekia tik iki 1500 Lt per mėnesį, išskyrus vieną išimtį. Gana įdomu, tačiau aukščiausio organizacinės struktūros lygmens – savininkų, bei žemiausio – gaunančiųjų nurodymus iš kitų, mėnesio pajamų amplitudė sutampa (10 lentelė).

10 lentelė

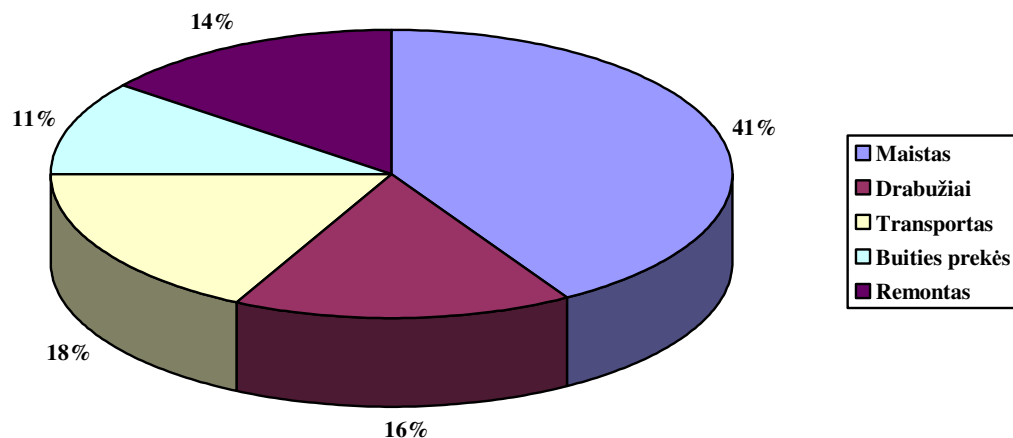
Padėties organizacijoje ir gaunamų pajamų palyginimas

	Pajamų grupės, Lt					Viso
	0-500	501-1000	1001-1500	1501-2000	Virš 2001	
Savininkas	1	2		3	2	8
Vadovas		3	3	3	3	12
Ne vadovas, bet duoda nurodymus	2	4	4	-	1	11
Nurodymus jam duoda kiti	3	26	10	3	3	45
Viso:	6	35	17	9	9	76



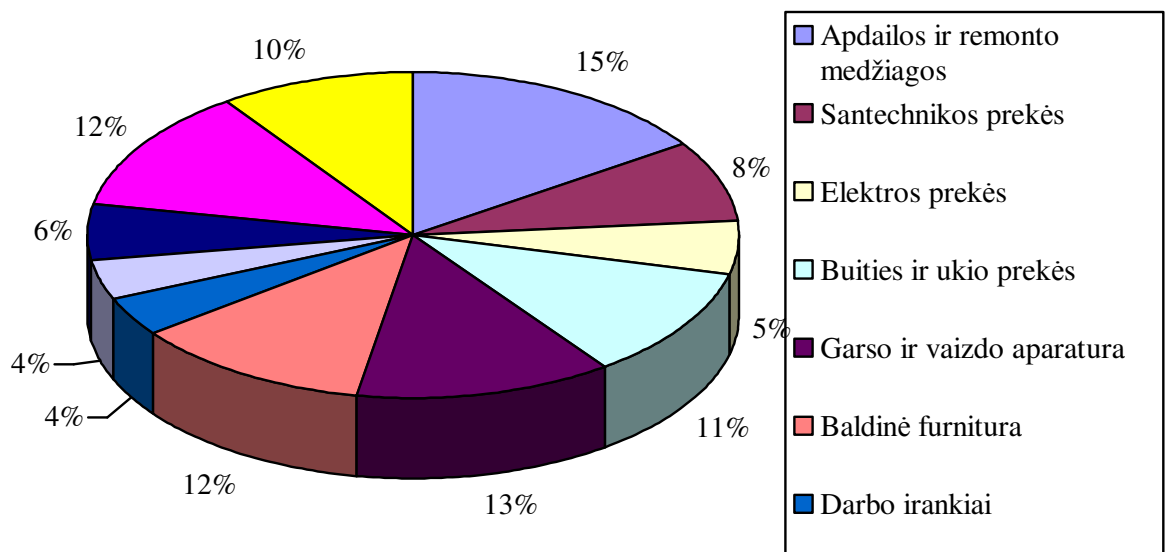
20 pav. Kliento išlaidos, Lt

Išnagrinėjus respondentų pajamas, svarbu būtų ištirti, kaip įmonės klientai paskirsto savo pinigus. Maistui vidutiniškai išleidžiama 511,46 Lt, kas sudaro apie 41 proc. pajamų, drabužiams – 196,15 Lt (16 proc.), degalams ir transporto išlaidoms – 217,71 Lt (18 proc.), buities reikmenims pirkti – 130,57 Lt (11 proc.), remontui skiria 177,66 Lt (14 proc.). (20, 21 pav.).



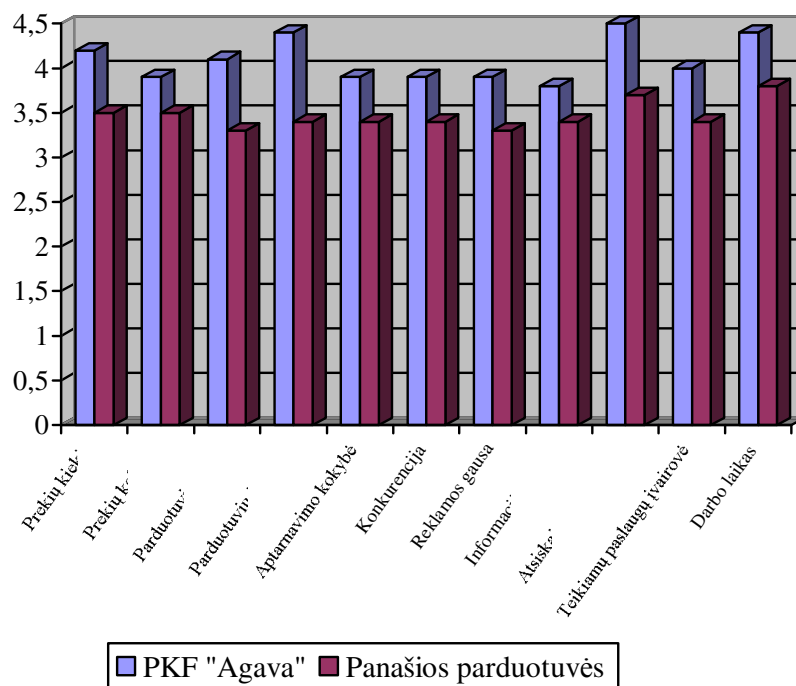
21 pav. Kliento išlaidos, proc.

PKF „Agava“ siūlomas asortimentas apima dvi iš šių grupių – buities bei remonto prekes. Jos sudaro ketvirtadalį klientų išlaidų. Šią dalį nagrinėjant detaliau (22 pav.), matyti, kad respondentai daugiausiai perka apdailos ir remonto prekių (15 proc.). Gana aukštą vietą PKF „Agava“ siūlomų prekių asortimente užima garso ir vaizdo aparatūra, baldinė furnitūra, automobilių, buities ir ūkio prekės bei kompiuterinė technika (nuo 10 iki 13 proc.). Mažiau perkamos yra santechnikos, sporto ir laisvalaikio, elektros, sodo-daržo prekės ir darbo įrankiai (nuo 4 iki 8 proc.).



22 pav. Kliento išlaidų paskirstymas PKF „Agava“ asortimento prekėms

Anketoje buvo prašoma respondentų pagal pateiktus kriterijus balais nuo 1 iki 5 įvertinti situaciją PKF „Agava“ parduotuvėse ir kitose panašiomis prekėmis Tauragėje prekiaujančiose parduotuvėse. Bendras vidutinis PKF „Agava“ įvertinimas yra 4 balai iš penkių galimų, o kitų panašaus profilio parduotuvių – 3,5 balo. Aukščiausiais balais yra vertinama atsiskaitymų įvairovė, parduotuvių įvaizdis, darbo laikas, prekių kiekis bei parduotuvių gausa. Išsamiau gauti rezultatai pateikiami 23 pav.:



23 pav. PKF „Agava“ ir kitų panašaus profilio parduotuvių įvertinimas balais (1-5)

Apklausos duomenimis, dažniausiai klientai naudojami prekių pristatymo paslauga (75 proc.). Antra pagal populiarumą yra prekyba išsimokėtinai (42 proc.). Kitomis paslaugomis naudojamos beveik vienodai (nuo 29 iki 34 proc.). Paslaugų įvertinimas balais taip pat skiriasi tik dešimtosiomis dalimis ir yra gana aukštas – nuo 4,09 iki 4,62 balo iš penkių galimų (11 lentelė):

11 lentelė

Teikiamų paslaugų įvertinimas

Paslaugos pavadinimas	Pasinaudojusių skaičius, proc.	Įvertinimo vidurkis, balais
Langų, durų montavimas	34	4,09
Žaliuzių montavimas	31	4,32
Prekių pristatymas	75	4,48
Įrankių nuoma	32	4,19
Stiklo pjovimas	29	4,14
Kilimų apsiuvimas	32	4,44
Raktų gamyba	30	4,20
Prekyba išsimokėtinai	42	4,62

Klientų, kurių nuomonė apie prekybinę komercinę firmą „Agava“ nėra ypač sviri, t.y. tokių, kurie lankosi parduotuvėje pirmą kartą, apklausoje dalyvavo nedaug – tik 2,9 proc. Dauguma klientų – 34,3 proc. – įmonėje lankosi kartą per savaitę. Truputį mažiau – 30,4 proc. – kartą per mėnesį. Likusieji apsipirkinėja rečiau nei kartą per mėnesį (19,6 proc.), ir tik 12,7 proc. lankosi kasdien ar beveik kasdien.

Labiausiai klientų lankoma yra parduotuvė Gedimino gatvėje (57,8 proc. respondentų), beveik perpus mažiau lankosi Stoties gatvėje esančioje parduotuvėje (21,6 proc.), Dariaus ir Girėno bei Bažnyčių gatvėse esančiose parduotuvėse (po 20,6 proc.). Mažiausiai lankoma yra statybinių prekių parduotuvė Sandėlių gatvėje (2 proc.).

2.1.7. „Senukų“ struktūra

„Senukų“ struktūra

„Senukų“ įmonių asociacija jungia 8 savarankiškas prekybos bendroves. Didžiausios iš jų: UAB „Senukų prekybos centras“, UAB „Senukų“ mažmena, UAB „Statida“ ir UAB „Senukai“.

UAB „Senukų prekybos centras“ Baltijos šalyse mažmenomis ir urmu parduoda statybos, remonto ir buitines prekes, taip pat teikia įvairiausias paslaugas (stiklo, medienos drožlių ir plaušų plokščių pjaustymo, statybinio glaisto, raktų gamybos, įrankių nuomos, transportavimo ir kt.). Ši bendrovė taip pat kuria specializuotų parduotuvių tinklus.

UAB „Senukų“ mažmena užsiima didmenine ir mažmenine prekyba „Senukų“ asortimento prekėmis bei teikia „Senukų“ prekybos centrams įprastas paslaugas Vilniuje.

UAB „Statida“ pagal individualius užsakymus projektuoja ir gamina nestandartinius gaminius iš aliuminio profilių, juodųjų metalų, medienos ir medienos drožlių plokščių, taip pat plastikinius langus.

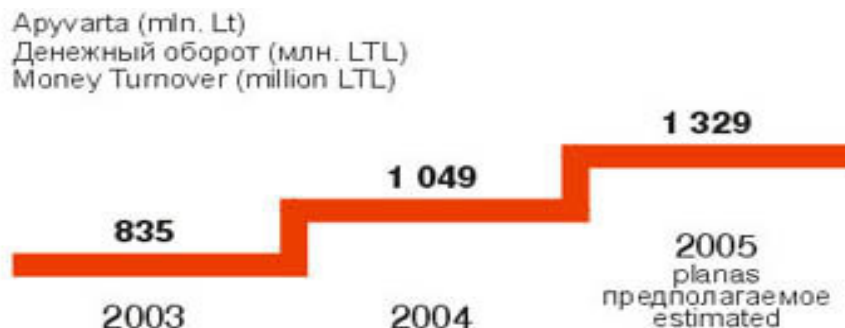
UAB „Senukai“ teikia transporto paslaugas asociacijos bendrovėms ir kitoms Lietuvos įmonėms, autoserviso paslaugas krovininiam transportui.

Mažmeninė prekyba

Šiuo metu visoje Lietuvoje veikia 89 „Senukų“ prekybos centrai. Viena parduotuvė yra Latvijoje, Rygoje. Bendras tinklo parduotuvių plotas – apie 190 000 kv. m.

„Senukų“ prekybos centrai skiriasi dydžiu ir prekių gausa, nes yra suplanuoti atsižvelgiant į atskirų rajonų rinkos poreikius. Juos vienija ta pati prekių asortimento ir paslaugų koncepcija. Kiekvienas „Senukų“ prekybos centras sukurtas stengiantis pirkėjams suteikti kuo daugiau patogumų.

„Senukai“, žinomi kaip didžiausias statybos, remonto ir buities prekių tinklas Pabaltijyje, kasmet intensyviai plečiami ir tobulinami tiek šalyje, tiek už jos ribų (24, 25, 26 pav.).



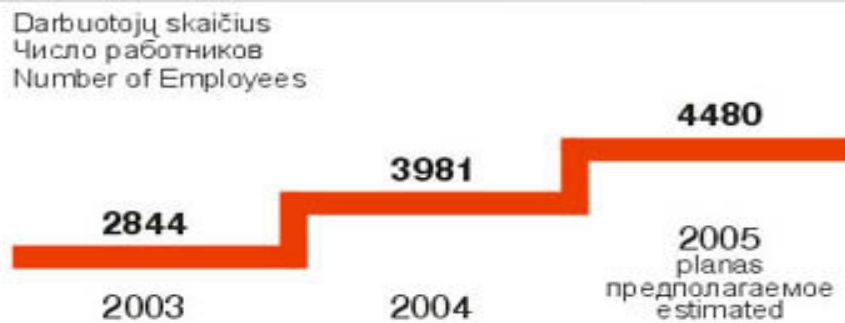
24 pav. „Senukų“ įmonių asociacijos veiklos rodikliai (apyvarta, mln. Lt)

Šaltinis: www.senukai.lt



25 pav. „Senukų“ įmonių asociacijos veiklos rodikliai (sumokėti mokesčiai valstybei, mln. Lt)

Šaltinis: www.senukai.lt



26 pav. „Senukų“ įmonių asociacijos veiklos rodikliai (darbuotojų skaičius)

Šaltinis: www.senukai.lt

Specializuotų parduotuvių tinklas „Statybų duona“

2001 m. įkurtas specializuotas prekybos tinklas „Statybų duona“, skirtas statybos organizacijoms ir privatiems vartotojams aptarnauti. Lietuvoje yra 19 tokių statybinių medžiagų centrų. „Statybų duonos“ klientą stengiamasi aprūpinti visomis jo statiniui reikalingomis medžiagomis nuo pamatinių blokų iki vidaus apdailos. Teikiama daugybė įvairių paslaugų: prekes galima užsisakyti ir telefonu, jos sukomplektuojamos bei pristatomos tiesiai į statybų aikštes. Be to, klientui nuomojamas transportas, statybų įrankiai bei įranga, pjaustoma mediena, stiklas, metalai, matuojami stogai, prekiaujama išsimokėtinai. Prekybos centrų statybinių medžiagų specialistai konsultuoja, organizuoja prekių komplektavimą, jų tiekimą į objektą.

Didmeninė prekyba

Efektyvią didmeninę prekybą užtikrina puiki logistikos sistema, dideli apie 75 000 kv. m sandėliavimo plotai, diegiami modernūs sandėliavimo bei prekių atrinkimo būdai. Geriau aptarnauti klientus padeda nuosavas transporto ūkis, geležinkelio atšaka, muitinės postas. Prekės atrenkamos, komplektuojamos, pakraunamos, pristatomos į objektus ar prekyvietes, priimami užsakymai telefonu, ieškoma pačių palankiausių atsiskaitymo sąlygų. Mažmeninės prekybos centruose taip pat gali pirkti urmininkai. Pirkdami pagal sutartis, jie gali rinktis prekes sutartomis kainomis iš didesnio asortimento ir būti greičiau aptarnaujami. Didmenininkams siūloma daugiau kaip 50 000 pavadinimų prekių. Kasmet aptarnaujama maždaug 2 700 nuolatinių klientų – įvairių statybos, gamybos organizacijų ir įstaigų.

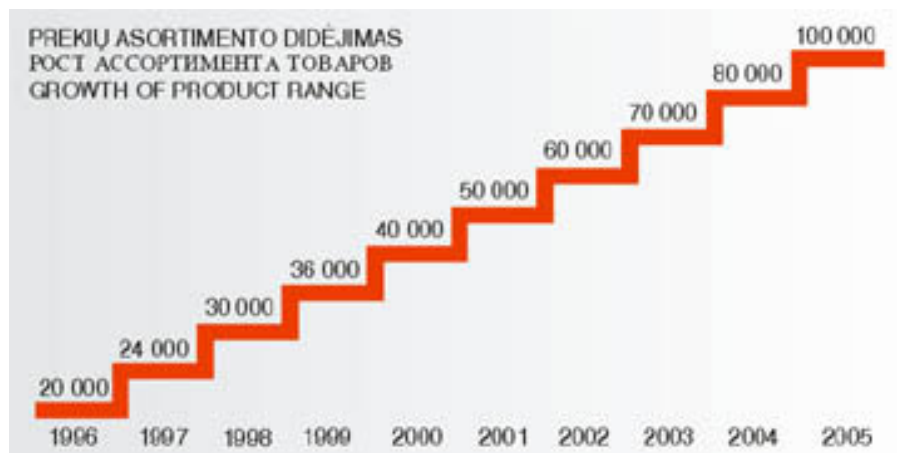
Prekės ir tiekėjai

Svarbiausios „Senukų“ prekių grupės:

- Visų rūšių statybos ir izoliacinės medžiagos;
- Vidaus ir išorės apdailos bei remonto medžiagos;

- Santechnikos prekės ir vandentiekio įranga;
- Apšvietimo prekės;
- Buities ir ūkio prekės;
- Buitiniai elektros prietaisai bei įrengimai;
- Garso ir vaizdo aparatūra;
- Įrankiai profesionalams ir mėgėjams;
- Baldų furnitūra;
- Šildymo ir ventiliacijos įranga;
- Metalai bei metalo gaminiai;
- Sodo bei daržo inventoriai;
- Sporto ir laisvalaikio prekės;
- Automobilių prekės.

Didžiulė kokybiškų prekių pasiūla konkurencingomis kainomis ir vienoje vietoje – vienas svarbiausių „Senukų“ privalumų. Šiuo metu stambiausiuose prekybos centruose Vilniuje ir Kaune prekiaujama apie 100 000 pavadinimų prekiėmis (27 pav.). Asortimentas nuolat atnaujinamas ir didinamas. Dabar „Senukai“ užima daugiau kaip 25 procentus Lietuvos statybos ir buities prekių rinkos.



27 pav. „Senukų“ prekių asortimento didėjimas

Šaltinis: www.senukai.lt

„Senukams“ prekes šiuo metu tiekia daugiau kaip 800 užsienio ir 700 Lietuvos tiekėjų. 200 užsienio firmų yra suteikusios „Senukams“ išskirtines teises platinti jų prekes Lietuvoje arba Baltijos šalyse (28 pav.).

„Senukai“ ne tik importuoja, bet ir aktyviai eksportuoja prekes į Baltijos ir NVS šalis, Vokietiją, Norvegiją, Islandiją.



28 pav. Užsienio tiekėjų pasiskirstymo žemėlapis

Šaltinis: www.senukai.lt

Bendrovė visuomet laukia pasiūlymų užmegzti naujus verslo ryšius su gamybos ir prekybos organizacijomis, kurios domisi bendra veiklos plėtra, plataus „Senukų“ prekybos tinklo ir patirties panaudojimu bei verslo sėkme.

2.2. PKF „Agava“ išteklių analizė

2.2.1. Teisinė bazė

Irenos Alijošienės prekybinė komercinė firma „Agava“ įregistruota 1991 m. balandžio 8 d. Tauragės rajono savivaldybėje. 1999 m. pradėta bendradarbiauti su UAB „Senukų prekybos centras“. Sutartis sudaryta franšizės pagrindu. Franšizė – tai dviejų juridškai savarankiškų įmonių sutartimi reguliuojama ilgalaikio bendradarbiavimo forma, kai už tam tikrą vienkartinį ir/arba nuolatinį atlyginimą viena įmonė (franšizės gavėja) gauna galimybę tiksliai apibrėžtomis sąlygomis naudotis tam tikromis kitos įmonės (franšizės davėjos) teisėmis. Šių teisių objektas yra galimybė naudotis franšizės davėjo firmos vardu, pardavinėti ir/arba gaminti jos prekes, naudotis jos sukauptu patirtimi ir pan. Franšizės davėjas įsipareigoja franšizės gavėjui teikti įvairią pagalbą statant bei įrengiant įmonę, organizuojant jos darbą ir pan. Franšizės sutartys skiriasi nuo kitų kooperacijos formų tuo, kad pasižymi lankstumu, apima ne tik prekes ir technologiją, bet ir kruopščiai parengtas marketingo priemones, ypatingą dėmesį skiria įmonės ir prekių įvaizdžio

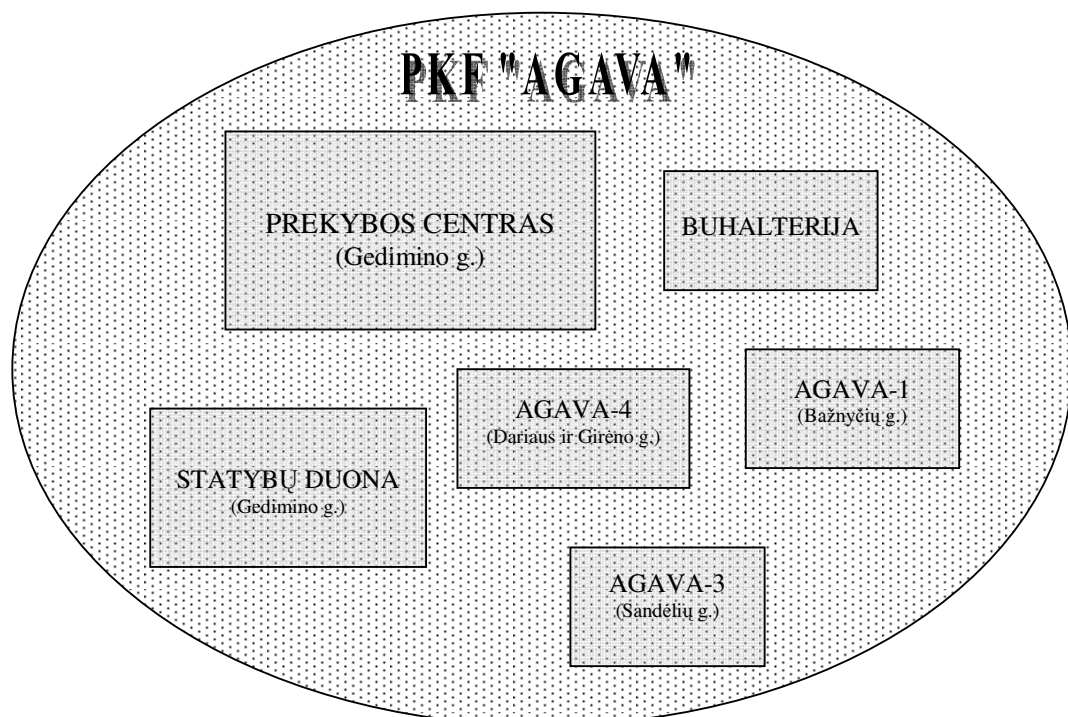
formavimui.¹

Įmonė veiklą vykdo šiose veiklos srityse: mažmeninė prekyba statybinėmis medžiagomis, buitės technika bei vaizdo ir garso aparatūra, kompiuteriais ir kompiuterine įranga, taip pat atlieka transportavimo, nuomos ir kt. paslaugas.

2.2.2. Organizacinė struktūra

Organizacinė struktūra reiškia organizacijos veiklų padalijimo, sugrupavimo bei santykių tarp vadovų ir darbuotojų, tarp atskirų vadovų bei tarp darbuotojų koordinavimo būdą. Organizacijos struktūrinės grandis galima formaliai sudaryti keturiais būdais: naudojami linijinis, funkcinis, linijinis – funkcinis ir matricinis valdymo struktūros tipai. (Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., 2005).

Prekybinėje komercinėje firmoje „Agava“ organizacinė struktūra persiformuoja iš linijinės į linijinę-funkcinę. Anksčiau visus sprendimus priiminėdavo aukščiausio lygio vadovas – įmonės savininkė, tačiau pastaruoju metu, firmai plečiantis, vis daugiau sprendimų priėmimo teisių tenka direktoriams, skyrių vadovams.



29 pav. PKF „Agava“ struktūra

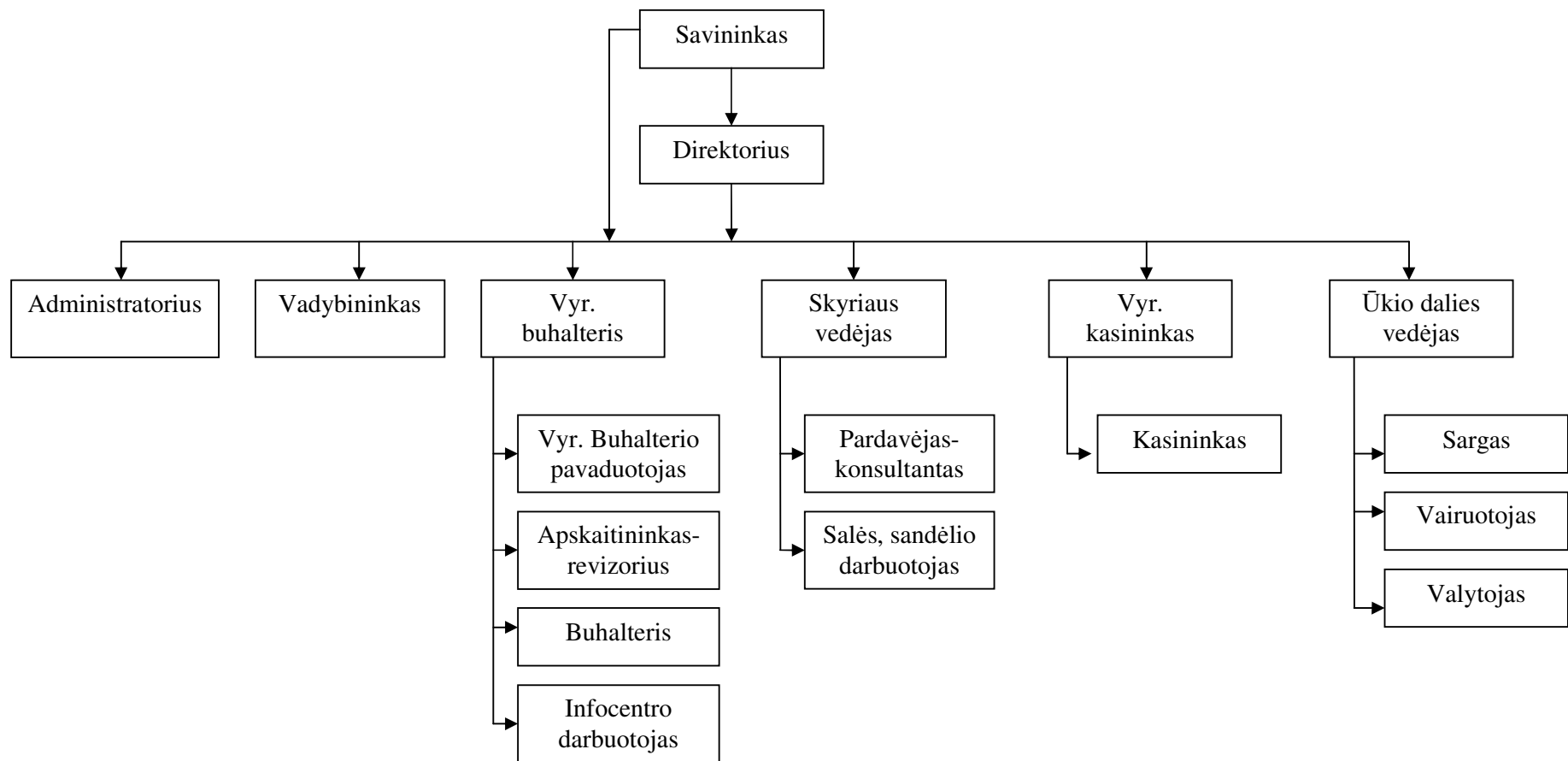
¹ Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Fran%C5%A1iz%C4%97>

PKF „Agava“ sudaro finansinės apskaitos padalinys – buhalterija ir penkios parduotuvės: prekybos centras, „Statybų duona“, „Agava-1“ (buitinės technikos salonas), „Agava-3“ (statybinių medžiagų sandėlis), „Agava-4“ (nedidelė būtiniausių buitės ir remonto prekių parduotuvė miesto centre) (29 pav.). Prekybos centre egzistuoja 6 atskiri padaliniai: ūkio dalis, priėmimo, laisvalaikio prekių, dažų-santechnikos, apdailos, buitinės technikos skyriai. Visos parduotuvės ir skyriai prekybos centre turi vadovus – vedėjus. Prekybos centre bei specializuotose – statybinių medžiagų ir buitinės technikos – parduotuvėse dirba vadybininkai. Visų PKF „Agava“ esančių pareigybių sąrašas ir firmos organizacinė struktūra pateikti 12 lentelėje bei 30 paveiksle:

12 lentelė

PKF „Agava“ pareigybių skaičius

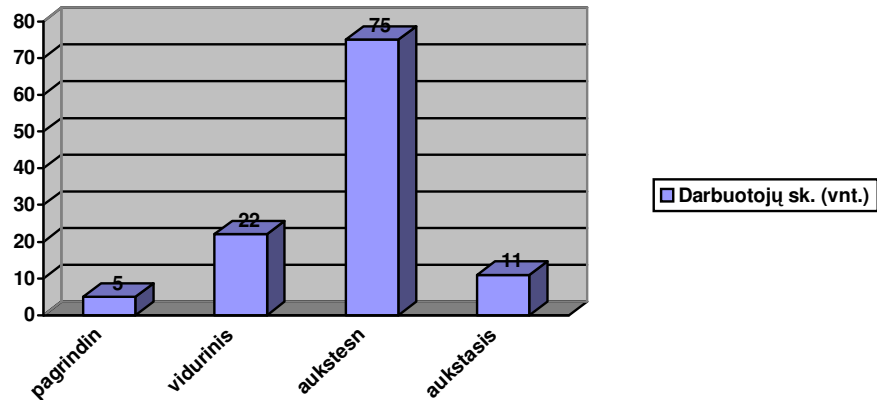
Pareigų pavadinimas	Žmonių skaičius
Direktorius	3
Administratorius	1
Vyr. Buhalteris	1
Vyr. Buhalterio pavaduotojas	3
Apskaitininkas-revizorius	3
Buhalteris	5
Infocentro darbuotojas	1
Vadybininkas	5
Vyr. Kasininkas	1
Kasininkas	6
Skyriaus vedėjas	8
Pardavėjas-konsultantas	61
Salės, sandėlio darbuotojas	8
Ūkio dalies vedėjas	1
Sargas	1
Vairuotojas	4
Valytoja	1



30 pav. PKF „Agava“ organizacinė struktūra

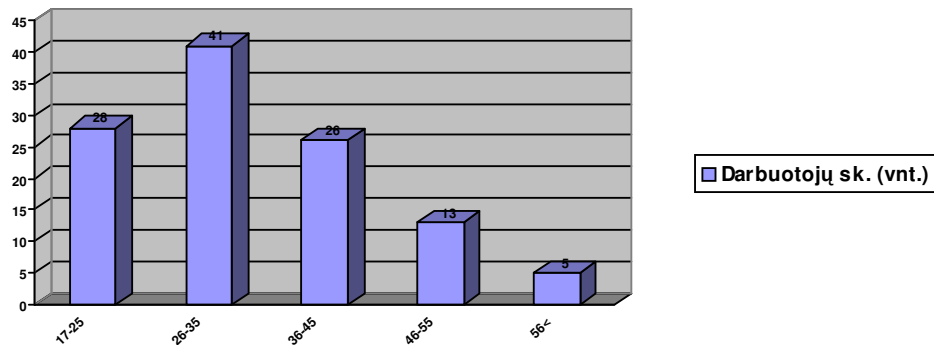
2.2.3. Žmonių ištekliai

Įmonėje 2007 m. sausio 1 d. duomenimis dirba 113 darbuotojų. Iš jų aukštąjį išsilavinimą turi 11 (9,73 proc.) darbuotojų, aukštesnįjį – 75 (66,37 proc.), vidurinį – 22 (19,47 proc.), pagrindinį – 5 (4,42 proc.) darbuotojai (31 pav.):



31 pav. Darbuotojų išsilavinimo duomenys

Įmonės darbuotojai palyginti jauni: 17-25 metų yra 28 (24,78 proc.) darbuotojai, 26-35 m. – 41 (36,28 proc.), 36-45 m. – 26 (23,01 proc.), 46-55 m. – 13 (11,5 proc.), 56 m. ir vyresnių yra 5 (4,42 proc.) darbuotojai (32 pav.):



32 pav. Darbuotojų amžiaus duomenys

Nors įmonės strateginiai sprendimai priimami aukščiausiam lygmenyje, tačiau su naujausiais sprendimais stengiamasi kuo greičiau supažindinti visą personalą. Prieš žengiant bet koki svarbesnį žingsnį, visada išklausoma kiekvieno darbuotojo nuomonė, stengiamasi kiek įmanoma į ją atsižvelgti.

Tai tampa tarsi skatinančiu veiksniu, nes net žemiausios grandies darbuotojas jaučiasi atsakingas už savo darbą, už savo sprendimus, rezultatus ir pan. Tai skatina ir didesnę

bendradarbiavimą, šiltesnį bendravimą tarp atskirų padalinių, tarp darbuotojų tarpusavyje ir tarp darbuotojų ir vadovybės.

I. Alijošienės PKF „Agava“ kolektyve vyrauja gana šiltas mikroklimatas. Darbuotojai labai draugiški, geranoriški, vieningi. Vienas į kitą daugiausia kreipiasi mažybiniais vardais, kas taip pat santykiams suteikia artumo, intymumo. Firmos savininkė nesistengia parodyti savo aukštesnio statuso, o atvirkščiai – siekia palaikyti draugiškus, šiltus santykius su kiekvienu darbuotoju, būti ne prižiūrėtoja ar baudėja, o drauge ir patarėja. Stengiasi matyti ir suprasti ne tik kiekvieno darbinę nuotaiką, nusiteikimą, teigiamas ir neigiamas savybes, bet ir asmeninius džiaugsmus ir problemas ir, jei reikia, paguosti, padėti, kartais ir finansiškai. Sugebėjimu užjausti, padėti nelaimėje ar bėdoje „užsikrėtęs“ ir visas kolektyvas. Darbuotoją ar jo šeimos narį užpuolus sunkiai ligai ar mirus artimajam, pagal galimybes visi padeda pinigais, moraline parama.

Dažniausiai ne darbo temomis bendraujama per kavos pertraukėles. Stengiamasi bent trumpam atsikvėpti nuo darbų, „pabėgti“ nuo klientų, aptarti dienos nuotaiką, rūpesčius, pajuokauti.

Didesni susibūrimai būna švenčiant gimtadienius. Kiekvienoje parduotuvėje yra graži tradicija pasveikinti vienas kitą šia proga. Dovanojamos smulkios dovanėlės, ir pietų metu ar po darbo vaišinamasi tortu, saldumynais.

Dar didesnis būrys – visi firmos darbuotojai – susirenka du kartus per metus: gruodžio mėnesį – į Kalėdinį vakarėlį ir rugpjūčio viduryje – per Žolinę. Metų pabaigos šventė vyksta kavinėje, visi susirenka pasipuošę įvairiais kostiumais. Kiekviena parduotuvė paruošia savo programėlę – vaidinimą, dainą, šokį ar pan. Tą vakarą pagerbiami geriausi metų darbuotojai, jiems įteikiami suvenyrai, pagiriami darbuotojai-studentai, skiriamos įvairios humoristinės nominacijos ir pan. Pasibaigus oficialiai daliai visi sutinka Kalėdų senį, žaidžia įvairius žaidimus, vaišinasi, linksminasi.

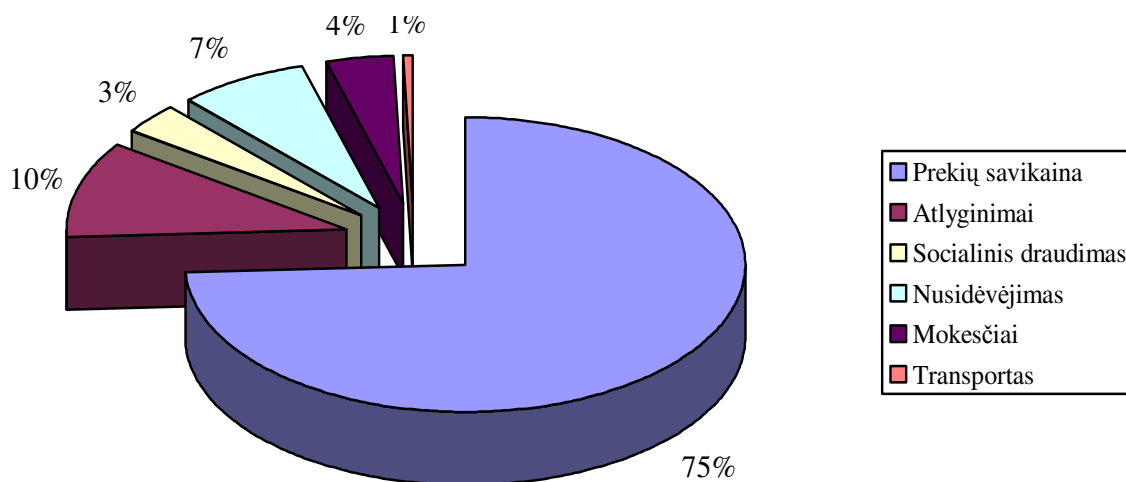
Žolinė švenčiama gamtoje, kur organizuojamos sportinės varžybos, atrakcionai, žaidžiami įvairūs lauko žaidimai, linksminamasi, šokama prie laužo, kepami šašlikai.

Mėgstantys sportuoti darbuotojai susirenka sekmadieniais į vidurinės mokyklos sporto salę, kur žaidžia krepšinį, tenisą ar kitaip mankština. Toks bendras laisvalaikio leidimas ne tik labiau suartina, bet ir turi teigiamą poveikį darbuotojų sveikatai. Naują savaitę jie pradeda daug žvalesni ir geresnės nuotaikos.

2007 metais planuojama laisvose sandėlių patalpose įrengti sporto salę bei kitas patalpas skirtas laisvalaikio praleidimui. Manoma, tai skatins esamus firmos darbuotojus ir pritrauks daugiau potencialių darbuotojų.

2.2.4. Finansiniai ir materialieji ištekliai

Pagrindinės PKF „Agava“ išlaidos – prekių įsigijimo savikaina. Kiekvieną mėnesį jos sudaro apie 74,28 proc. visų išlaidų. Darbuotojų atlyginimai sudaro apie 10,44 proc., o socialiniam draudimui sumokama 3,27 proc. kas mėnesį. 2006 metais atidarytas gana didelės vertės naujasis prekybos centras. Tai labai padidina nusidėvėjimo sumą ir ji siekia apie 7,43 proc. visų mėnesio sąnaudų. Mokesčiai už energetines bei komunikacines paslaugas sudaro apie 4 proc. sąnaudų, o transporto išlaidos siekia tik 0,58 proc. (33 pav.):



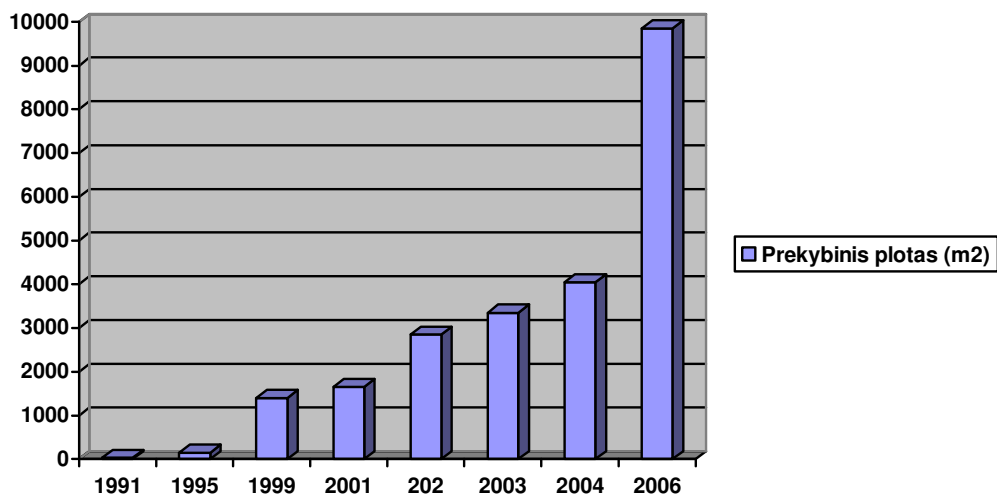
33 pav. PKF „Agava“ išlaidos

Pagrindinės PKF „Agava“ pajamos – tai pajamos už parduotas prekes bei suteiktas paslaugas. Be to, dalis pajamų gaunama iš netipinės įmonės veiklos. Šią dalį sudaro pajamos, gaunamos išnuomojant Stoties g. 17 esančius pastatus ir dalį naujojo prekybos centro.

Be finansinių, firmai priklauso ir materialieji ištekliai. 2004 m. pradžioje bendras firmos prekybinis plotas sudarė 3350 m², iš jų 700 m² – specializuota buitės technikos ir kompiuterinės įrangos parduotuvė, likęs trijų parduotuvių 2450 m² plotas skirtas UAB „Senukų prekybos centras“ prekybai. Dalis pastatų yra įkeista UAB „Senukų prekybos centras“, viena iš parduotuvių įkurta nuomojamose patalpose miesto centre. Naujajame prekybos centre prekybinis plotas sudaro 5800 m². Prekybinio ploto pokyčiai pavaizduoti 13 lentelėje ir 34 paveiksle.

Prekybinio ploto plėtra

METAI	PREKYBINIO PLOTO PADIDĖJIMAS (M ²)	PLOTAS PO PADIDĖJIMO (M ²)
1991		30
1995	120	150
1999	1250	1400
2001	250	1650
2002	1200	2850
2003	500	3350
2004	700	4050
2006	5800	9850



34 pav. Prekybinis plotas

2.2.5. Veiklos sistema

1991 m. savininkė Irena Alijošienė savo vardu nusipirko gyvenamojo namo dalį miesto centre Bažnyčių g. 11, Tauragėje, įkūrė 30m² ploto komercinę parduotuvę ir taip pradėjo įmonės veiklą. Tuo metu prekių tiekėjai buvo miesto gyventojai. Vėliau buvo išpirkta likusi namo dalis, pastatas rekonstruotas, išpirktas 11 arų žemės sklypas. Pastato paskirtis pakeista iš gyvenamosios į komercinės paskirties. Padidėjus parduotuvės prekybiniam plotui, padidėjo ir apyvarta – nuo 1995 m. ėmė sparčiai augti:

- 1995 – 1400.6 tūkst. Lt;
- 1996 – 1843 tūkst. Lt;
- 1997 – 2703.2 tūkst. Lt;
- 1998 – 3907.9 tūkst. Lt;
- 1999 – 4015.8 tūkst. Lt;
- 2000 – 4216,6 tūkst. Lt;
- 2001 – 4470 tūkst. Lt;
- 2002 – 5141 tūkst. Lt;
- 2003 – 5655,3 tūkst. Lt;
- 2004 – 6786,4 tūkst. Lt;
- 2005 – 7532,9 tūkst. Lt;
- 2006 – 10922,7 tūkst. Lt.

1993 m. įmonė sudarė didmeninės prekybos sutartį su valgomųjų ledų gamintoju UAB „Ingman Vega“ ir septynerius metus vykdė didmeninę prekybą Tauragės, Šilalės, Kelmės, Raseinių ir Jurbarko rajonuose.

1999 m. UAB „Senukų prekybos centras“ pradėjo dairytis atstovo Tauragės mieste, nes tuo metu buvęs jų atstovas, Tauragės rajono kooperatyvas „Žemaitijos žiedas“, neatitiko jų keliamų reikalavimų. PKF „Agava“ atitiko reikalavimus, ir buvo pasirašyta bendradarbiavimo sutartis. Iš pradžių su UAB „Senukų prekybos centras“ bendradarbiauta buitinės technikos prekybos srityje. Darbas sekėsi, todėl UAB „Senukų prekybos centras“ pasiūlė būti jų atstovais Tauragės mieste ir užsiimti prekyba statybinėmis medžiagomis bei buitines prekėmis.

Tais pačiais metais iš Tauragės rajono kooperatyvo „Žemaitijos žiedas“ įsigyta apleista dviejų aukštų 950 m² ploto parduotuvė su atskiru 300m² ploto sandėliu. Po rekonstrukcijos, 1999 m. rugsėjo 1 dieną, atidaryta UAB „Senukų prekybos centras“ firminė parduotuvė. Prekybos sutartis sudaryta franšizės pagrindu. Kadangi trūko prekybos ploto, 2001 m. prie pagrindinės parduotuvės pristatytas 250 m² ploto priestatas. 2002 m. plečiant prekybos apimtį įsigyti 850 m² ploto sandėliai stambių statybinių medžiagų prekybai.

2001 m. nutraukta sutartis su UAB „Ingman Vega“, nes dėl susidariusios labai didelės konkurencijos ši veikla darėsi mažai pelninga.

2003 m. rudenį rekonstruotas buitines technikos salonas Bažnyčių gatvėje. Po rekonstrukcijos prekybos plotas nuo 150 m² padidėjo iki 700 m² ir tapo šiuolaikine modernia parduotuve, galinčia sėkmingai konkuruoti su Tauragėje įsikūrusiais konkurentais, tokiais kaip UAB „Topo centras“ ar UAB „Elektromarktas“.

Nuo pat firminės parduotuvės įkūrimo stengiamasi plėsti prekių asortimentą ir teikiamas paslaugas, taip pritraukiant kuo daugiau klientų. Šiuo metu parduotuvės asortimentą sudaro apie 40 000 pavadinimų prekių. Prekių asortimentas:

- Visų rūšių statybos ir izoliacinės medžiagos;
- Vidaus ir išorės apdailos bei remonto medžiagos;
- Santechnikos prekės ir vandentiekio įranga;
- Apšvietimo prekės;
- Buities ir ūkio prekės;
- Buitiniai elektros prietaisai bei įrengimai;
- Garso ir vaizdo aparatūra;
- Įrankiai profesionalams ir mėgėjams;
- Baldų furnitūra;
- Šildymo ir ventiliacijos įranga;
- Metalai bei metalo gaminiai;
- Sodo bei daržo inventorių;
- Sporto ir laisvalaikio prekės;
- Automobilių prekės;
- Plastikiniai langai ir žaliuzės;
- Kompiuterinė technika.

Atliekamos paslaugos:

- Langų ir žaliuzių montavimas;
- Prekių pristatymas;
- Įrankių nuoma;
- Stiklo pjovimas;
- Kilimų apsiuvimas;
- Raktų gamyba;
- Prekyba išsimokėtinai.

Klientams suteikiama pilna informacija apie atliekamas paslaugas, jų kainas, garantinius laikotarpius. Langų ir žaliuzių montavimą atlieka kvalifikuoti specialistai. Nuomodamas įrankį, klientas sudaro su atsakingu darbuotoju sutartį, kurioje nurodytos visos kliento ir paslaugos pardavėjo teisės ir pareigos. Sutartys sudaromos montuojant langus bei žaliuzes, tik čia dar suteikiama paslaugų garantija, langų montavimui – 5 metai, o žaliuzių montavimui – 1 metai; šios

paslaugos atliekamos kliento nurodytoje vietoje. Kitos paslaugos, t. y. stiklo pjovimas, kilimų apsiuvimas, raktų gamyba, atliekamos parduotuvėje ir klientas, apžiūrėjęs jos kokybę atsiskaito kasoje. Ateityje paslaugų spektrą ketinama dar labiau išplėsti.

2.2.6. Planavimo sistema

PKF „Agava“ planavimo sistemą sudaro plėtros bei metiniai, mėnesiniai, savaitiniai veiklos planai. Įmonės plėtros plane suformuluoti strateginiai tikslai ir uždaviniai, numatytos priemonės ir asmenys, atsakingi už jų įgyvendinimą. Šie planai rengiami, atsižvelgiant į valstybės ilgalaikės raidos strategiją, apskrities bei rajono valdžios prioritetus bei statistinius duomenis, taip pat į įmonės prekybinės veiklos prognozes.

Savaitiniuose planuose aptariamas ir koreguojamas darbuotojų darbo valandų, dienų skaičius. Planuojami ir aptariami užsakomų prekių kiekiai ir kainos.

Mėnesiniuose planuose sudaromi darbuotojų darbo, atostogų grafikai, planuojami mokymai ir seminarai. Aptariamos būsimų akcijų strategijos: kainos, reklama, prekių išdėstymai, numatomi atsakingi asmenys.

Metiniuose planuose numatomi veiksmų planai, siekiant pritraukti daugiau klientų. Analizuojant praėjusių laikotarpių trūkumus, stengiamasi kuo tiksliau numatyti ir pasirengti atskirų sezonų ypatybėms, aptariamos darbuotojų skaičiaus problemos. Numatomos akcijų, kitų renginių klientams datos ir preliminarūs veiksmai.

Rengiant metinius, mėnesinius, savaitinius planus dalyvauja įmonės direktoriai, vadybininkai, skyrių vadovai, neretai ir UAB „Senukų prekybos centras“ atstovai – firminių parduotuvių veiklą kuruojantys vadybininkai.

2.2.7. Apskaitos tinkamumas

Prekybinės komercinės firmos „Agava“ apskaita rengiama vadovaujantis 1992 m. birželio 18 d. LR Aukščiausiosios Tarybos priimtu ir 2002 m. redaguotu LR Buhalterinės apskaitos pagrindų įstatymu (dabar – Buhalterinės apskaitos įstatymas).

Buhalterinė apskaita tvarkoma kompiuterine „Rivilės“ buhalterinės apskaitos programa. Šį darbą atlieka įmonės finansinis padalinys: buhalteriai, apskaitininkai-revizoriai, vyr. buhalterio pavaduotojai, bei jiems vadovaujantis vyr. buhalteris. Už atskiras operacijas – kai kurių sąskaitų pajamavimą bei kasos operacijų tvarkymą – atsakingi padalinių vadovai ir vyr. kasininkas.

Finansinio periodo pabaigoje, t.y. pasibaigus metams, sudaromas balansas, pelno (nuostolio) ataskaita, pelno (nuostolio) paskirstymo ataskaita ir pinigų srautų ataskaita.

2.2.8. Ryšių sistema

Rėmimas – tai sprendimai ir veiksmai, kuriais siekiama pirkėjus informuoti apie prekes ir paskatinti juos tas prekes pirkti. Pagrindinis įmonės rinkos prekių ir paslaugų rėmimas vyksta reklamos pagalba, taip pat pardavimo skatinimas ir visuomenės nuomonės formavimas apie firmą.

Reklama – tai efektyviausias įrankis informuojant ir įtikinėjant vartotojus įsigyti parduodamas prekes. Atsiradus parduotuvėse naujai prekei, pirkėjai informuojami UAB „Senukų prekybos centras“ kiekvieną mėnesį išleidžiamo žurnalo pagalba. Tai leidinys, kuriame spausdinamos prekių nuotraukos su aprašymais ir kainomis, kurios atitinkamoms prekėms apie 4 savaites būna vienodos visose UAB „Senukų prekybos centras“ tinklo parduotuvėse. Žurnalas platinamas paštu, per spaudos platinimo tarnybą. Šis leidinys ne tik supažindina vartotojus su naujomis prekėmis, bet ir informuoja apie sezoninius išpardavimus. PKF „Agava“ reklamos spausdinamos rajoniniuose laikraščiuose („Tauragiškių balsas“, „Tauragės kurjeris“, „Pliusas“) kartą per savaitę. Kiekvieną mėnesį apie 300 prekių įtraukiamos į reklaminę akciją, kurios metu jų kaina pasiekia savikainą, pirkėjas tuo metu informuojamas ženklų („Akcija“), klijuojamų prie prekių etikečių, pagalba. Prekės, kurių gyvavimo etapas pasiekė „išėjimą iš rinkos“ – tai gali būti prekė, kurios tiekėjas nebetieks arba prekė, kuri labai seniai stovi prekyboje ir nebeturi tokios vertės, yra parduodamos taikant maksimalią nuolaidą ir pažymimos dėmesį atkreipiančiu ženklu – „Atpiginome“ arba „Išparduodame“.

Skatinant pakelti bendrą pardavimą ir pritraukti daugiau pirkėjų, organizuojamos akcijos-loterijos. Jų metu vartotojas, įsigydamas prekę, kainuojančią ne mažiau už tam tikrą fiksuotą pinigų sumą, prie kasos išsitraukia sau dovanėlę arba nuolaidą. UAB „Senukų prekybos centras“ organizuoja akcijas-loterijas, kurių metu vartotojai, perkantys už nurodytą pinigų sumą visame tinkle dalyvauja loterijoje, kurios prizas gali būti automobilis arba kelionė į egzotišką šalį.

Reklamos srityje numatoma padirbėti daugiau. Per mažai kreipiamas dėmesys į kai kurių prekių grupių reklamavimą (dabar daugiausiai reklamuojamos statybinės medžiagos). Trūksta reklamos buities technikai ir elektronikai. Šiuo aspektu įmonę lenkia UAB „Topo centras“ ir UAB „Elektromarktas“, todėl numatoma spausdinti reklaminius lankstinukus ir platinti juos per spaudos platinimo tarnybą. Taip pat ruošiamasi daugiau reklamuotis spaudoje bei informuoti vartotojus apie sezoninių prekių atvežimą į parduotuves.

Stengiamasi, kad populiariausios prekės sugebėtų konkuruoti rinkoje. Pavyzdžiui, sumažintos buitinės chemijos prekių kainos, nes jos paklausios tarp mažas pajamas turinčių vartotojų.

Pastovūs klientai gauna nuolaidų kortelę, kuri suteikia galimybę visose tinklo parduotuvėse įsigyti prekių su nuolaida. Juridiniai klientai, sudarę su firma pirkimo-pardavimo sutartį taip pat

gauna teisę pirkti su sutartyje nurodyta nuolaida. Jeigu klientas užsako didesnę kiekį prekių, jam galima pritaikyti ir didesnę nuolaidą, prašant nuolaidos iš tiekėjo. Bet kokių atveju ieškoma išieiti, kad būtų klientas patenkintas ir įmonė uždirbtų, jei ne nuo didelio antkainio tai nuo parduoto kiekio.

Kokias naujas prekes atsivežti į parduotuves dažniausiai sužinoma iš klientų. Tiekėjo siūlomi nauji produktai apsvaustomi su pardavėjais-konsultantais, kadangi jie tiesiogiai bendrauja su vartotojais, sužinoma, ar tokią prekę turi konkurentai ir jei turi, tai ar bus galima uždirbti, lyginant jų ir įmonės numatytas pardavimo kainas. Plečiant asortimentą naudojamas ir eksperimento būdas – pasitvirtins nauja prekė rinkoje ar ne. Vartotojams atsibosta tas pats parduotuvės vaizdas, todėl mažiau perkamos prekės gražinamos tiekėjams, keičiant jas tobulesnėmis, reikalingesnėmis ar gražesnėmis. Labai svarbu pirkėjui ir firmos vardas-ženklas. Daug geriau klientai įsigyja prekes, kurios yra pagamintos gerai žinomo arba dažnai reklamuojamo gamintojo, tačiau tokios prekės yra šiek tiek brangesnės nei alternatyvios šioms prekėms. Prekės-alternatyvos skirtos klientams, gaunantiems mažas pajamas, todėl ir šios, ir žinomo gamintojo prekės turi savo segmentus rinkoje.

2.2.9. Vidaus audito sistema

Prekybinė komercinė firma „Agava“ neturi vidaus audito padalinio. Įmonės finansinės veiklos kontrolę vykdo vyriausiasis buhalteris, direktoriai bei firmos savininkė. Prekių judėjimą kontroliuoja skyrių vadovai bei apskaitininkė-revizorė.

Metinė prekių inventorizacija atliekama sausio-vasario mėnesiais. Jų metu patikrinama apie 95 proc. prekių. Inventorizacijos metu tikrinamos prekių pozicijos, kiekiai, kainos; rezultatai palyginami su buhalteriniais duomenimis.

Mažesnės apimties inventorizacijos, kai tikrinamos tik atskiros prekių grupės, atliekamos kas mėnesį ar dažniau – pagal pareikalavimą.

2.3. PKF „Agava“ SSGG analizė

Kaip buvo minėta anksčiau (1.3.3. poskyryje), apibendrinti ir sujungti įmonės išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus leidžia SSGG (Stiprybių, Silpnybių, Galimybių ir Grėsmių) analizė.

Remiantis atlikta išorinių įtaką darančių veiksnių bei įmonės vidinių išteklių analize, galima išskirti tokias PKF „Agava“ stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes (14 lentelė):

Prekybinės komercinės firmos „Agava“ SSGG analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> • Didelis prekybos centras; • „Senukų“ prekybos tinklo prekinis ženklas; • Geresnis PKF „Agava“, lyginant su konkurentais, klientų vertinimas; • Novatoriškumas; • Lanksti nuolaidų sistema; • Geras mikroklimatas; • Aukštesnis nei vidutinis atlyginimas prekybos srityje rajone. 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų kvalifikacijos stoka; • Prekių pirkimas ne tiesiogiai iš gamintojų; • Aukštos kainos; • Reklamos stoka.
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> • Prekybos įmonių skaičiaus mažėjimas; • Mažėjantis nedarbo lygis; • Paslaugų spektro plėtimas; • Internetinio puslapio tobulinimas, prekybos internetu diegimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Žemas apskrities ekonominis lygis; • Maža statybos darbų apimtis apskrityje; • Esami ir potencialūs konkurentai; • Kvalifikuotų darbuotojų stoka; • Kylantys darbuotojų atlyginimai.

2.3.1. PKF „Agava“ stiprybių analizė

Viena didžiausių PKF „Agava“ stiprybių – naujai pastatytas didžiulis prekybos centras. Didesnis prekių pasirinkimas, galimybė viską nusipirkti vienoje vietoje, patogesnis privažiavimas – tai veiksniai, pritraukiantys daugiau naujų klientų. Jau esami pastovūs įmonės klientai, sprendžiant iš apklausos duomenų, taip pat šią parduotuvę lanko dažniau nei kitas PKF „Agava“ parduotuves.

Išanalizavus apklausos duomenis, paaiškėjo ir kita PKF „Agava“ stiprybė – klientų vertinimas. Pagal visus pateiktus rodiklius PKF „Agava“ vertinta vidutiniškai puse balo daugiau nei jos konkurentai.

„Senukų“ prekinis ženklas – dar vienas veiksnys, teigiamai veikiantis klientų požiūrį į įmonę. Šis vardas yra užsitarnavęs pakankamai didelį pasitikėjimą visoje Lietuvoje ir už jos ribų. Jis žinomesnis klientams, atvykusiems iš kitų miestų. Neabejojama ir dėl parduodamų prekių kokybės, garantinio aptarnavimo. Daugiau klientų pritraukti padeda visoje Lietuvoje galiojanti lojalumo kortelių sistema. Be šių, kaupiamų taškų, galima iš įmonės ir skyrių vadovų išsiderėti ir daugiau nuolaidų.

Potencialiems darbuotojams įmonė taip pat yra labai patraukli: mokami atlyginimai yra aukštesni nei daugelyje prekybos įmonių Tauragėje, vyrauja šiltas mikroklimatas, sudaromos geros darbo sąlygos, suteikiamos didesnės nuolaidos prekėms ir daug kitų veiksnių.

2.3.2. PKF „Agava“ silpnųjų analizė

Šalia stipriųjų PKF „Agava“ pusių išskiriama ir keletas silpnųjų. Išplėtus įmonės veiklą, priimta daug naujų darbuotojų. Daugumai naujų žmonių ši veiklos sritis – naujas dalykas: nėra klientų aptarnavimo patirties, trūksta žinių apie parduodamas prekes. Šią spragą stengiamasi ištaisyti organizuojant darbuotojams mokymus: važinėjama į tiekėjų seminarus UAB „Senukų prekybos centre“ Kaune, kviečiamasi klientų aptarnavimo, psichologijos specialistus į pačią įmonę.

Kitas trūkumas – galimybė prekes pirkti ne tiesiogiai iš gamintojų, bet iš vienintelio tiekėjo UAB „Senukų prekybos centras“. Žinoma, tai gerai, nes nereikia patiems ieškoti prekių, organizuoti jų atvežimo iš daugelio skirtingų vietų kartais visai nedideliais kiekiais. Tačiau tai tarsi išspraudžia įmonę į siaurus rėmus: mažina įmonės konkurencingumą bei sąlygoja aukštesnes kai kurių prekių kainas negu siūlo konkurentai.

Būdama labiausiai novatoriška įmone savo srityje, PKF „Agava“ galėtų iš kitų išsiskirti ir reklamos gausa. Šalia centralizuotai viso „Senukų“ prekybos tinklo skelbiamų akcijų bei loterijų, būtų galima daugiau skelbtis rajoninėje spaudoje bei televizijoje.

2.3.3. PKF „Agava“ galimybių analizė

Išanalizavus įmonės išorinius veiksnius, pastebėta, kad ne tik rajone, apskrityje, bet ir visoje šalyje yra prekybos įmonių skaičiaus mažėjimo tendencija. Tačiau nors prekybos įmonių skaičius mažėja, didėja prekybiniai plotai. Tai rodo, kad konkurencinę kovą pralaimi mažos įmonės, o jas nukonkuruoja didieji prekybos centrai. Tačiau prekybinei komercinei firmai „Agava“ tai negresia, nes įkurtas didelis prekybos centras yra stiprus konkurentas mažoms panašiomis prekėmis prekiaujančioms įmonėms Tauragėje ir visoje apskrityje.

Mažėjantis nedarbo lygis rajone taip gali būti dar viena galimybė. Aišku, reikia nepamiršti, kad tai gali sąlygoti ir potencialių darbuotojų sumažėjimą, taip pat ir vidutinio darbo užmokesčio kilimą rajone, tačiau daugėjant pastovias pajamas gaunančių žmonių, turėtų kilti ir statybos bei remonto apimtys, o taip pat ir šių bei kitų „Agavoje“ parduodamų prekių pardavimai.

Dar viena galimybė padidinti įmonės apyvartą bei padaryti įmonę patrauklesnę esamiems ir potencialiems klientams – plėsti paslaugų spektrą. Ateityje numatoma teikti klientams plokščių

pjovimo paslaugą bei, patobulinus internetinę įmonės svetainę, suteikti klientams galimybę ne tik sužinoti parduotuvėje turimus prekių likučius ir kainas, bet ir užsisakyti norimas prekes.

2.3.4. PKF „Agava“ grėsmių analizė

Nagrinėjant įmonės galimybes, negalima pamiršti ir grėsmių, kylančių iš išorinės įmonės aplinkos. Viena jų – žemas rajono ir apskrities ekonominis lygis. Lyginant su kitais rajonais, nedaug Tauragėje ir užsienio investicijų. Šie du veiksniai sąlygoja trečią – mažas statybos darbų apimtis rajone. Tai reiškia, kad PKF „Agava“ apyvarta galėtų būti didesnė, jei šalies ir užsienio investuotojams Tauragės rajonas būtų patrauklesnis.

Didelę grėsmę kelia palyginti maži, tačiau stiprūs statybinėmis ir ūkinėmis prekėmis prekiaujantys konkurentai. Atsiveždami prekes tiesiogiai iš gamintojų bei patirdami palyginti mažas darbo sąnaudas, jie gali klientams siūlyti prekes už labai žemą kainą.

Dėl migracijos į užsienį atsiradusi didelė sąmoningų ir kvalifikuotų darbuotojų stoka – dar vienas neigiamas veiksnys ne tik prekybinei komercinei firmai „Agava“, bet ir kitoms prekybinėms, statybinėms ir kitas paslaugas teikiančioms organizacijoms. Dėl to ne tik krenta paslaugų kokybė, bet ir kyla darbo užmokestis palyginti prastai dirbantiems darbuotojams.

2.4. PKF „Agava“ veiklos strategija

2.4.1. Vizija, misija, vertybės

Vizija

Patikima ir geriausiai klientų poreikius tenkinanti statybinių medžiagų, ūkinių ir buities apyvokos reikmenų prekybos sistema, nuolat kylantis darbuotojų sąmoningumas ir didėjanti jų materialinė gerovė.

Augant vartotojų poreikiams ir norams PKF „Agava“ turi plėsti parduodamų prekių ir teikiamų paslaugų asortimentą, stengtis pateikti visa tai dar prieinamesne ir patogesne klientams forma.

Iki šiol buvusi viena pirmaujančių firmų savo novatoriškumu Tauragėje ir toliau PKF „Agava“ turėtų lenkti konkurentus šioje srityje.

Mažėjant bedarbystei ir vis labiau trūkstant kvalifikuotų, turinčių patirties darbuotojų, PKF „Agava“ turėtų labiau stengtis didinti darbuotojų gerovę, kelti jų kvalifikaciją.

Misija

Suteikti patikimą, efektyvų ir nepriekaištingą klientų aptarnavimą.

PKF „Agava“ misijos formuluotė yra trumpa, aiški ir visiems visuomenės sluoksniams suprantama. Ji perteikia firmos ir visos „Senukų“ sistemos orientaciją į klientą, jo poreikius. Klientas čia yra vienintelė ir svarbiausia vertybė.

Patikimas, efektyvus ir nepriekaištingas klientų aptarnavimas kelia gana aukštus reikalavimus darbuotojams. Norint įgyti klientų pasitikėjimą, konsultantai turi būti pakankamai aukštos kvalifikacijos, kultūringi, dėmesingi, turi stengtis operatyviai aptarnauti pirkėją, suteikti visą jam reikalingą informaciją.

Vertybės

1. Pagrindinė vertybė - **klientų pasitenkinimas**. Jį garantuoja kokybiškos prekės, dėmesingi ir kompetentingi darbuotojai: klientas turi būti aptarnaujamas taip, kad visuomet su malonumu naudotųsi firmos paslaugomis.
2. **Verslo dvasia** - tai kiekvieno firmos darbuotojo pasitikėjimas verslininkyste, kaip varomąja jėga, skatinančia jo nuolatinį atsinaujinimą, asmenybės tobulėjimą, darbo kompetencijos augimą ir norą dirbti pelningai.
3. **Mokymasis ir tobulėjimas** - tai nuolatinis žinių atnaujinimas, gilinimasis ir pažangiausių idėjų panaudojimas darbe.
4. **Pasitikėjimas ir atsakingumas** - tai kiekvieno darbuotojo pastangos dirbti taip, kad vadovai galėtų nedvejodami priimti atsakomybę už klientui duotus įsipareigojimus.
5. **Pagarbus bendravimas** - tai pagarba sau, kolegoms, klientams, partneriams ir konkurentams, sukurianti darbui palankią aplinką.
6. **Sugebėjimas dirbti komandoje** - tai kiekvieno darbuotojo stengimasis panaudoti savo asmeninius privalumus bendram tikslui pasiekti.

2.4.2. Strateginiai tikslai

Optimalus PKF „Agava“ plėtros vystymas apibrėžiamas trimis strateginiais tikslais:

- Rinkos plėtojimas;
- Žmogiškųjų išteklių plėtojimas;
- Materialinės bazės stiprinimas.

Strateginiams tikslams įgyvendinti numatomi šie uždaviniai ir priemonės:

Rinkos plėtojimas

1. Uždavinys: Esamų klientų išsaugojimas.

Priemonė: Lankstesnė nuolaidų sistema.

Pastovūs klientai PKF „Agava“ gauna nuolaidų kortelę, kuri suteikia galimybę visose tinklo parduotuvėse įsigyti prekių su nuolaida. Juridiniai klientai, sudarę su firma pirkimo-pardavimo sutartį taip pat gauna teisę pirkti su sutartyje nurodyta nuolaida. Šiais metais numatoma peržiūrėti sutartis su juridiniais asmenimis bei kitais pastoviais įmonės klientais ir padidinti jiems teikiamas nuolaidas, taip pat suteikti galimybę gauti tuo didesnę nuolaidą, kuo daugiau tam tikru periodu įmonėje perkama.

Neseniai įvesta ir centralizuota nuolaidų sistema, kur banko išduodamos kortelės galioja „Senukų“ tinklo parduotuvėse visoje Lietuvoje. Per 2008 metus planuojama įdiegti Tauragės įmonių nuolaidų kortelę. Jau pasirašytas bendras kai kurių Tauragės įmonių savininkų susitarimas, kuriuo nutarta išleisti vieną nuolaidų kortelę, galiojančią tose įmonėse.

2. Uždavinys: Naujų potencialių klientų pritraukimas.

Priemonė: Internetinio puslapio tobulinimas.

Vienas iš numatomų strateginių veiksnių – internetinio puslapio tobulinimas. Iki šiol PKF „Agava“ klientai įmonės internetiniame puslapyje (www.agv.lt) supažindinami tik apie atliekamas paslaugas ir parduodamų prekių rūšis apskritai. Norėdami internete konkrečiai susipažinti su preke, gauti detalesnę informaciją ir galimybę pasirinkti iš kelių siūlomų variantų, klientai tai galėjo padaryti tik UAB „Senukų prekybos centras“ internetinėje svetainėje (www.senukai.lt). Pageidaujamas prekes buvo galima užsakyti ir per nustatytą terminą parvežti iš tiekėjo. Iki 2007 metų pabaigos planuojama patobulinti įmonės internetinę svetainę ir suteikti klientams galimybę matyti PKF „Agava“ prekių asortimentą, kainas, prekių likučius ir pan., suteikti jiems galimybę patiems internetu užsisakyti ir rezervuoti reikiamas prekes.

Priemonė: Prekių ir paslaugų asortimento plėtojimas.

Atsižvelgiant į klientų poreikius, nuolat stengiamasi plėsti ir gryninti įmonės parduodamų prekių asortimentą. Neperkamos prekės gražinamos tiekėjams, jas pakeičiant tobulesnėmis, reikalingesnėmis ar gražesnėmis. Stengiamasi patenkinti skirtingas pajamas gaunančių pirkėjų poreikius. Brangesnėms, žinomų firmų prekėms ieškoma pigesnių, bet taip pat kokybiškų analogų.

„Senukų“ siūlomų prekių asortimentui labai svarbus veiksnys yra sezoniškumas, todėl ypač stengiamasi į tai atsižvelgti.

Žmogiškųjų išteklių plėtojimas

1. Uždavinys: Darbuotojų kompetencijos kėlimas.

Priemonė: Besimokančių ir studijuojančių darbuotojų skatinimas.

Norint skatinti darbuotojų savarankišką mokymąsi, studijavimą bei kvalifikacijos kėlimą, planuojama iš dalies apmokėti jų mokymosi atostogas ir metų gale visiems besimokantiems skirti vardines premijas.

Priemonė: Kursų, seminarų, mokymų darbuotojams organizavimas.

Iki šiol darbuotojai buvo siunčiami tik į „Senukų“ tiekėjų organizuojamus seminarus. Ateityje darbuotojams bus organizuojami psichologiniai, pardavimų valdymo, kompiuterinio raštingumo ir kt. kursai ir mokymai. Tai ketinama daryti nuolat.

2. Uždavinys: Darbuotojų lojalumo didinimas.

Priemonė: Laisvalaikio patalpų darbuotojams įrengimas.

Iki 2008 m. balandžio mėn. planuojama laisvose sandėlių patalpose įrengti patalpas, skirtas darbuotojų laisvalaikio praleidimui. Numatyta įrengti sporto salę su treniruokliais bei kitais sportiniais įrengimais, posėdžių ir laisvalaikio salę, pirtį.

Materialinės bazės stiprinimas

1. Uždavinys: Prekybinio ploto plėtra.

Priemonė: 2006 m. pastačius ir atidarius naują 5800 m² ploto prekybos centrą, atsirado galimybė gerokai praplėsti daugelio prekių grupių asortimentą. Tyrimų duomenimis, ši parduotuvė tapo daug didesniu traukos centru, negu kitos PKF „Agava“ parduotuvės, nors ir esančios miesto centre. Siauresnės specializacijos statybinių medžiagų ir buitinės technikos parduotuves per ateinančius metus ketinama rekonstruoti, padidinant jų plotus vidutiniškai po 500 m², ir išplėsti prekių asortimentą, labiau pritaikant jį prie kintančių klientų poreikių.

2.4.3. Uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijai

Formuojant PKF „Agava“ strategiją iškeltų uždavinių įgyvendinimas sąlygotų tokius rezultatus įmonės klientams ir darbuotojams:

- Įdiegta tobulesnė nuolaidų sistema;
- Atnaujintas internetinis puslapis;
- Daugiau ir kokybiškesnių prekių ir paslaugų;
- Skatinimo sistema besimokantiems ir studijuojantiems darbuotojams;
- Nuolat organizuojami kursai, seminarai ir mokymai darbuotojams;
- Įrengta nauja sporto bei laisvalaikio salė;
- Rekonstruotos statybinių medžiagų ir buitinės technikos parduotuvės.

Už strategijos įgyvendinimą atsakingi 3 asmenys:

- Prekybos centro direktorius;
- „Statybų duonos“ direktorius;
- Vyr. buhalteris.

Abu direktoriai koordinuos ir kontroliuos savalaikį ir tinkamą uždavinių įgyvendinimą, kitų su strategijos įgyvendinimu susijusių asmenų darbą. Vyriausiasis buhalteris rūpinsis finansinių dokumentų, kurie užtikrintų išlaidų pagrįstumą, taip pat finansinių ataskaitų rengimu.

Įmonės savininkė atliks patarinančio ir kontroliuojančio asmens funkciją.

Uždavinių įgyvendinimo ir visų susijusių išlaidų finansavimas numatomas iš įmonės pelno.

TEORINĖS IŠVADOS

- Anot Ries Al. T., (2005) priimamų sprendimų finansiniai aspektai tęsia savo dominavimą, nustumdami į antrą planą kokybinius strategijų klausimus. Daugeliui organizacijų finansiniai rodikliai lieka vieninteliu pagrindu priimant sprendimus apie išteklių paskirstymą. Tačiau kai kurios organizacijos, suvokdamos tokio vienpusio sprendimo žalą, diegia įvairius organizacinius mechanizmus, leidžiančius įvertinti daugiau veiksmų formuojant strategijas.
- Misevičiaus V. (2004), Boso A. (2002), Vasiliausko A. (2002) ir kitų autorių nuomone, organizacijos verslo sėkmė priklauso nuo to, kaip vadovas sugebės suderinti įvairias ūkinės veiklos sritis ir užtikrinti jų tarpusavio darbą. Todėl svarbu teisingai suformuluoti įmonės idėją, misiją, nustatyti realius ir konkrečius tikslus, parinkti tinkamą veiklą – t.y. kruopščiai parengti strateginį planą.
- Anot Jewel B. R. (2002), strateginis valdymas – tai procesas, kurio metu nustatomi įmonės tikslai ir sukuriama strategija, kaip juos pasiekti, apibrėžiama, kaip šias strategijas įgyvendinti bei kaip bus matuojamas įmonės veiklos rezultatas. Stoner J. A. F., Freeman R. E. ir Gilbert D. R. Jr. (2005) siūlo kitą, 1978 m. D. Schendelio ir C. Hoferio sukurtą strateginio valdymo apibrėžimą: tai valdymo procesas, apimantis organizacijos įtraukimą į strateginį planavimą, o po to užtikrinantis tuos planus atitinkančią organizacijos veiklą.
- Strategijos formavimo procesas grindžiamas organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analize. Ji padeda formuoti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias savybes, galimybes bei potencialiąsias grėsmes, taip pat misiją, tikslus, uždavinius ir strategijas. Tačiau aplinkos analizė tik veikia, bet nenulemia strategijos, todėl į šį procesą reikia įtraukti ir tokius veiksmus kaip vadovų vertybės ir tikslai, išorinės ir vidinės įtakos (interesų) grupės. (Jucevičius R., 1998).
- Strateginiame procese, Wilson P. (1997), Dessler G. (2001), Petersen C. (1999) teigimu, būtina numatyti įvykius, pasinaudoti įvairiomis galimybėmis, nustatyti išorinius ir vidinius pranašumus bei trūkumus, priimti kuo geresnius sprendimus.
- Strategijos įgyvendinimo sėkmė, anot Seiliaus A., Šimanskienės L. (2004), priklauso nuo organizacijos struktūros; Greenley G. E. (1998) nuomone, ji turi virsti konkrečia politika, procedūromis ir taisyklėmis; pasak Wilson P. (1997), sėkmė priklauso nuo einamųjų tikslų nustatymo, veiksmų politikos ir išteklių paskirstymo.
- Pastaraisiais metais ypatingas dėmesys atkreiptas į ilgalaikių ryšių su pirkėjais formavimą. Manoma, kad ateityje vadinamasis ryšių su pirkėjais valdymas taps pagrindine prekybos įmonės marketingo strategija (Pajuodis, A., 2005).

PRAKTINĖS IŠVADOS

- Šalyje ir rajone mažėja mažų ir vidutinių parduotuvių skaičius, ir vis didesnę mažmeninės rinkos dalį užima didieji prekybos centrai.
- Tauragės apskrityje didmeninės ir mažmeninės prekybos apyvarta sudaro tik 1,42 proc. visos šalies didmeninės ir mažmeninės apyvartos, tačiau Tauragės rajonas sudaro beveik 59 proc. apskrities apyvartos.
- Technologine prasme PKF „Agava“ yra viena novatoriškiausių įmonių rajone.
- PKF „Agava“ turi tris didžiausius konkurentus buitinės technikos prekyboje (UAB „Topo centras“, UAB „Elektromarktas“, UAB „Avitela“) ir keturis stambius konkurentus, prekiaujančius statybinėmis medžiagomis (TŪB „Erra“, UAB „Šilas“, UAB „Tauragės tiekimas“, UAB „Ribenos prekyba“).
- Trečdalią apyvartos sudaro pardavimai įmonėms, likusią dalį – pardavimai fiziniams asmenims.
- Tyrimo duomenimis, didžioji dalis įmonė klientų – Tauragės mieste, nuosavame bute, gyvenantys, dirbantys (daugiausiai paslaugų sferoje) žmonės, gaunantys statistinį vidutinį atlyginimą (apie 900 Lt), didžiąją dalį savo pajamų išleidžiantys maistui, o „Agavos“ asortimento prekėms skiriantys tik ketvirtadalį uždirbamų pinigų.
- Išanalizavus klientų apklausos duomenis, nustatyta, kad daugiausiai klientai perka apdailos ir remonto prekes, garso ir vaizdo aparatūrą, baldinę furnitūrą, automobilių, buitines ir ūkio prekes, kompiuterinę techniką. Mažiau perkamos yra santechnikos, sporto ir laisvalaikio, elektros, sodo-daržo prekės ir darbo įrankiai.
- PKF „Agava“ vidutiniškai puse balo vertinama geriau nei jos konkurentai. Aukščiausiais balais vertinama atsiskaitymų įvairovė, parduotuvių įvaizdis, darbo laikas, parduotuvių gausa bei prekių kiekis.
- PKF „Agava“ dirba 113 žmonių. Darbuotojų amžiaus vidurkis – 33 metai. Daugiausia yra vidutinį (vidurinį ir aukštesnįjį) išsilavinimą turinčių žmonių. Darbuotojai labai atsakingi, iniciatyvūs. Kolektyve vyrauja gana šiltas mikroklimatas.
- PKF „Agava“ prekybinis plotas nuo 30 m² 1991m. išaugo iki 9850 m² 2007m.
- Formuojant PKF „Agava“ veiklos strategiją, apibrėžtas strateginis tikslas, uždaviniai ir priemonės jam įgyvendinti, numatyti atsakingi asmenys ir terminai.
- Įgyvendinant PKF „Agava“ veiklos strategiją, siekiama labiau tenkinti esamų klientų poreikius, padaryti įmonės parduotuves jiems dar patrauklesnes, pritraukti daugiau naujų klientų. Esamus įmonės darbuotojus siekiama padaryti kvalifikuotesniais, lojalesniais, gerinti jų darbo bei poilsio sąlygas.

REKOMENDACIJOS

- PKF „Agava“ administracijai rekomenduojama susipažinti su atlikta išorinių bei vidinių veiksmų analize, SSGG analize, klientų apklausos rezultatais bei, remiantis pateikta medžiaga, atlikti tokius tyrimus ir ateityje.
- Plėtojant PKF „Agava“ veiklą, rekomenduojama įmonės vadovams pasinaudoti parengta įmonės veiklos strategija.
- PKF „Agava“ darbuotojams rekomenduojama dalyvauti įmonės organizuojamuose mokymuose, kursuose ir seminaruose, taip kelti savo kvalifikaciją, kompetenciją, gerinti savo ir įmonės įvaizdį.
- Prekybinėms įmonėms rekomenduojama formuoti įmonės veiklos strategiją, atlikti vidinių ir išorinių veiksmų, SSGG analizę, numatyti strateginius tikslus, uždavinius ir priemones jiems įgyvendinti, atlikti klientų ir darbuotojų apklausą, siekiant nustatyti jų lūkesčius, prioritetus bei pasiūlymus, gautą informaciją panaudoti praktiniame darbe, bei teikti informaciją suinteresuotiems asmenims apie įmonės darbą.
- Tyrėjams rekomenduojama atlikti prekybos įmonių tyrimus, apie klientų poreikius, pasitenkinimą prekių asortimentu bei teikiamomis paslaugomis, išanalizuoti darbuotojų poreikius, motyvaciją, prioritetus, bei su gautais rezultatais supažindinti visuomenę.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bosas, A. (2002). *Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas. Monografija.* Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
2. Butkus, F. S. (2006). *Darbas. Vadyba. Gyvenimas: vadovėlis gyvenimui.* Vilnius: Eugrimas.
3. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai.* Vilnius: Eugrimas.
4. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai.* Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
5. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai.* Kaunas: Poligrafija ir informatika.
6. *Ekonomikos ir vadybos studijų įvadas* (2003). Kaunas: Technologija.
7. Greenley, G. E. (1998). *Management.* London: Prentice Hall.
8. Gudas, S. (2000). *Organizacijų veiklos modeliavimas.* Kaunas: Technologija.
9. Gudas, S. (2001). *Organizacijos informacinių poreikių analizė.* Kaunas: Technologija.
10. *How to... conduct a SWOT analysis* [Internete]. Business Source Premier [žiūrėta 2005-12-20]. Prieiga per internetą: <<http://search.epnet.com>>.
11. *Įmonės ekonomika: II dalis* (1992). Ats. red. B. Martinkus. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
12. Jewel, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos.* Vilnius: The Baltic Press.
13. Joice, W. (2004). *Kas (iš tikrųjų) veiksminga versle. Sėkmingo vadovavimo metodai.* Kaunas: Smaltija.
14. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas.* Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
15. *Kaip parengti mokyklos plėtros planą* (1998). Vilnius: Presvika.
16. Kalčinskas, G. (1997). *Buhalterinės apskaitos pagrindai.* Vilnius: UAB „Pačiolis“.
17. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija.* Kaunas: Technologija.
18. Kučinskienė, R. (2002). *Individualus strateginis planavimas. Kas tai yra?* Vadovo pasaulis, 12, p. 44-47.
19. Kuvykaitė, R. (2001). *Gaminio marketingas.* Kaunas: Technologija.
20. *Lietuvos apskritis: 2005* (2006). Vilnius: Statistikos departamentas prie Lietuvos respublikos vyriausybės.
21. *Lietuvos Respublikos prekybos įstatymas* [Internete]. Patvirtintas LR Seimo 1995 m. sausio 12 d. Nr. I-747. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/cgi-bin/getfmt?C1=e&C2=69713>>.
22. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T., (2004). *Magistro darbo rengimo metodika.*

Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

23. Lukoševičius, K. (2002). *Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
24. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠPI leidybos centras.
25. Misevičius, V. (2004). *Verslo Planavimas ir Organizavimas*. Kaunas: VDU.
26. Pačėsa, N. (2001). *Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros Lietuvoje strateginių principų nustatymas. Daktaro disertacija*.
27. Pajuodis, A. (1995). *Mažmeninės prekybos marketingas*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
28. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
29. Petersen, C. (1999). *Creating and Implementing a Development Strategy*. Portland State University. Prieiga per internetą: <<http://www.sba.pdx.edu/fakultv/candacep/cpaccess/goslin/index.htm>>.
30. Prieiga per internetą: <<http://www.businessballs.com/brainstorming.htm>>.
31. Prieiga per internetą: <<http://www.senukai.lt>>.
32. Prieiga per internetą: <<http://www.std.lt>>.
33. Prieiga per internetą: <<http://lt.wikipedia.org>>.
34. Rakauskas, A. (2003). *Verslumo dvasia*. Prieiga per internetą: <http://www.senukai.lt/verslumas/verslumo_dvasia.asp>.
35. Ries, Al. T. (2005). *Marketingo karai*. Kaunas: Smaltija.
36. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
37. Seilius, A. (1994). *Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda: Rytas.
38. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
39. *Strategic Management: SWOT analysis*. [Internete]. [Žiūrėta 2005-02-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.netmba.com/strategy/swot>>.
40. *Strateginio planavimo metodika*. Patvirtinta LR Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827. Prieiga per internetą: <<http://www.lrv.lt/strateginis/n827.pdf>>.
41. Strikaitis, A. (2006). *Per metus nedarbas sumažėjo perpus. Tauragės kurjeris*, 2006-03-06, p. 2.
42. *SWOT Analysis: lesson*. [Internete]. [Žiūrėta 2005-12-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.marketingteacher.com>>.
43. Tamošiūnas, T. (2003). *Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.

44. Tamošiūnas, T. (2006). *Mąstyk strategiškai*. Prieiga per internetą: <http://www.mkc.lt/dokumentas/mokymosi_medziaga_II/Mastyk_strategiskai.doc>.
45. *Tauragės regiono plėtros planas 2007-2009 m.* [Kompaktinė plokštelė].
46. Turner, C. (2005). *Veskite į sėkmę: kaip sukurti verslias organizacijas*. Vilnius: Baltos lankos.
47. Urbanskienė, R., Vaitkienė, R., Clotey, B. (1998). *Rinkos tyrimai ir analizė*. Kaunas: Technologija.
48. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
49. Wilson, P. (1997). *Mažos įmonės finansinis valdymas*. Vilnius: Alma litera.
50. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

PRIEDAI

1. Ar Jūs žinote, kas yra „Senukai“? Trumpai parašykite.
.....
.....
.....
2. Jūsų nuomone, ar reikalingi „Senukai“ Tauragėje? (tinkamą atsakymą pažymėkite X)
 Taip, reikalingi
 Ne, nereikalingi
3. Kiek kartų per pastarąjį pusmetį pirkote „Senukuose“? (tinkamą atsakymą pažymėkite X)
 Penkis kartus ir mažiau;
 Nuo šešių iki dešimties kartų;
 Vienuolika ir daugiau kartų.
4. Kuris iš rėmimo komplekso elementų Jums daro didžiausią įtaką pasirenkant prekę? (tinkamą atsakymą pažymėkite X)
 Reklama
 Asmeninis pardavimas
 Pardavimų skatinimas
 Ryšiai su visuomene
5. Ar reikalinga „Senukų“ reklama? (tinkamą atsakymą pažymėkite X)
 Taip
 Ne
 Nežinau
6. Jūsų nuomone „Senukų“ vykdoma reklamos kampanija yra: (tinkamą atsakymą pažymėkite X)
 Pakankamai išsami
 Nepakankamai išsami
7. Kokios „Senukuose“ taikomos reklamos rūšys daro Jums didžiausią įtaką apsisprendžiant pirkti prekę? Žemiau pateiktus atsakymų variantus įvertinkite pažymiu (pati svarbiausia reklamos rūšis – 5 balai, mažiau svarbi – 4, ir t.t.)
 Spausdinta (lapeliai, atmintinės, brošiūros);
 Transliacinė (televizija, radijas);
 Tiesioginė (internetas, kvietimai, lapeliai);
 Vieša (reklaminiai plakatai, skydai, iškabos);
 Reklama pardavimo vietose (vitrinos, interjeras).
8. Rinkdamiesi prekę, konsultuojatės su pardavėju – konsultantu: (tinkamą atsakymą pažymėkite X)
 Visada
 Kartais
 Niekada

9. Ko dažniausiai klausiate pardavėjo konsultanto?

- Kokias funkcijas atlieka ši prekė
- Kuo ji geresnė už kitos firmos prekes
- Kur pagaminta ši prekė
- Kita (įrašykite) _____

10. Ar pardavėjų – konsultantų aptarnavimo kokybė turi įtakos Jūsų nuomonei apie „Senukuose“ parduodamas prekes? (tinkamą atsakymą pažymėkite X)

- Taip, turi
- Ne, neturi

11. Kaip vertinate „Senukų“ pardavėjų – konsultantų profesionalumą: (tinkamą atsakymą pažymėkite X)

- Labai gerai
- Gerai
- Blogai

12. Jums turi įtakos spaudoje pateikiami atsiliepimai, apie „Senukuose“ parduodamas prekes? (tinkamą atsakymą pažymėkite X)

- Turi
- Neturi

13. Kuri iš šių žemiau pateiktų pardavimo skatinimo priemonių Jūs labiausiai skatina pirkti? (tinkamą atsakymą pažymėkite X)

- Loterijos
- Kainų mažinimo akcijos (nuolaidos)
- Prekės nemokamai
- 5 % nuolaida nuolatiniams klientams

14. Jūsų amžius (tinkamą atsakymą pažymėkite X)

- Iki 18 metų
- Nuo 18 iki 25 metų
- Nuo 25 iki 35 metų
- Nuo 35 iki 45 metų
- Nuo 45 iki 55 metų
- 55 ir daugiau

15. Jūsų lytis (tinkamą atsakymą pažymėkite X)

- Vyras
- Moteris

Ačiū už atsakymus !

Informacija apie Jus:

(Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip:)



Jūs esate:

- Moteris
- Vyras

Jūsų amžius:

(įrašykite)m.

Jūsų išsilavinimas:

- Nebaigtas vidurinis
- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis

Jūs gyvenate:

- Tauragės mieste
- Kitame mieste (ne Tauragėje)
- Tauragės rajone
- Kitame (ne Tauragės) rajone

Jūsų šeimyninė padėtis:

- Nevedęs (netekėjusi)
- Vedęs (ištekėjusi)
- Išsiskyręs (-usi)
- Našlys (-ė)

Ar turite vaikų?

- NE
- TAIP

Jei TAIP, kiek?

(įrašykite).....

Jūs gyvenate:

- Bute
- Name

Jūsų gyvenamasis būstas:

- Priklauso Jums
- Priklauso Jūsų tėvams, globėjams
- Nuomojate būstą

Ar esate buvęs užsienyje?

- NE, nesu buvęs
- TAIP, trumpai (ekskursija, komandiruotė ar pan.)
- TAIP, kelis mėnesius, iki metų (darbas, stažuotė ar pan.)
- TAIP, daugiau kaip metus

Jūsų užsiėmimas:

(galite pažymėti kelis variantus)

- Dirbate
- Mokotės
- Esate bedarbis (-ė)
- Esate pensininkas (-ė)
- Kita (įrašykite).....

Jei nedirbate, praleiskite sekantį puslapį

Informacija apie Jūsų darbovietę:

(Jums tinkantį atsakymą žymėkite taip:)

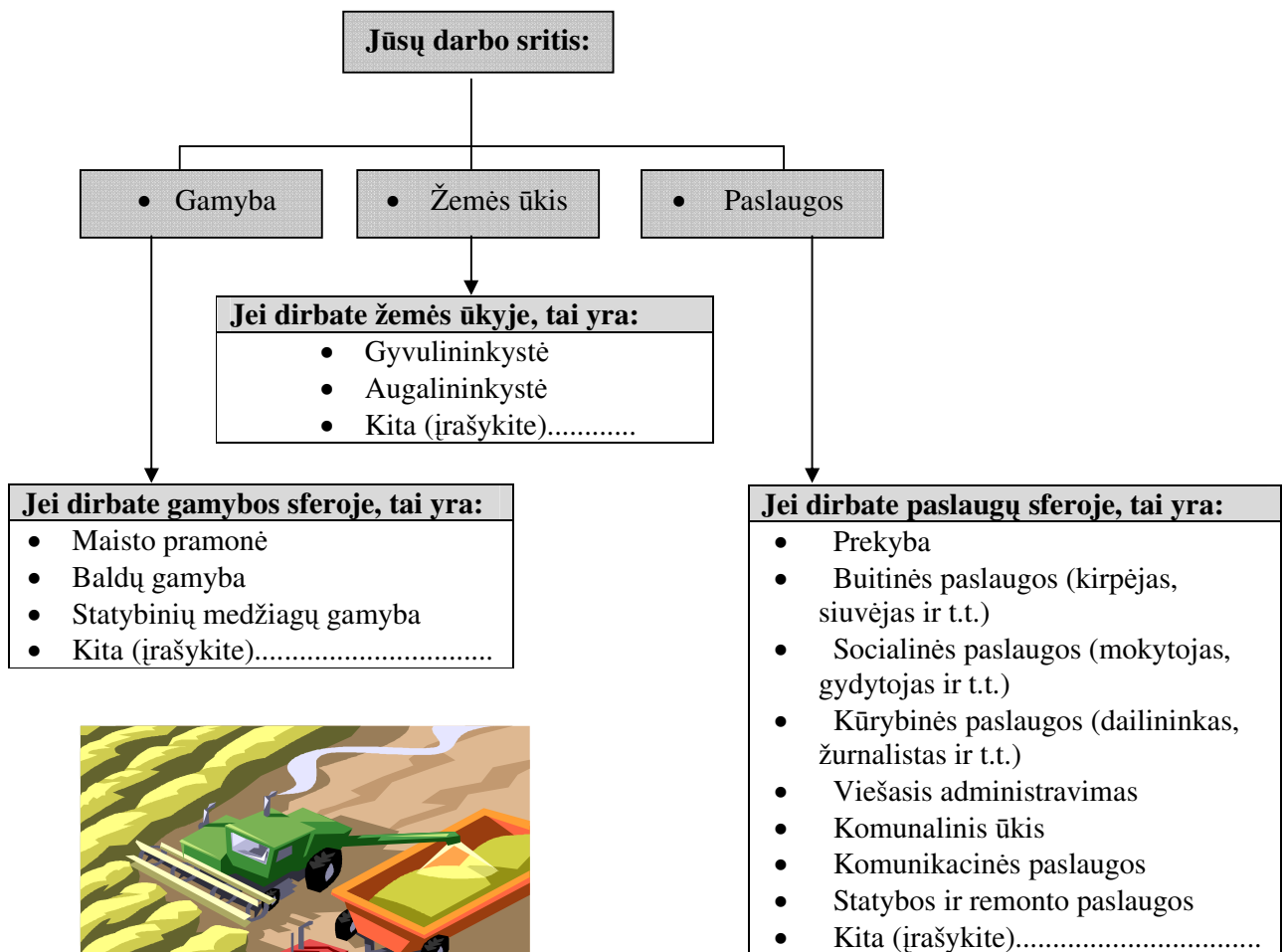


Dirbate:
<ul style="list-style-type: none"> • Pilną darbo dieną • Nepilną darbo dieną

Jūsų darbas:
<ul style="list-style-type: none"> • Nuolatinis • Laikinas

Organizacijos, kurioje dirbate, nuosavybės tipas:	<ul style="list-style-type: none"> • Valstybinė • Privati • Mišri • Trečias sektorius (nevyriausybinių organizacija)
--	--

Jūsų padėtis organizacijoje:	<ul style="list-style-type: none"> • Savininkas • Vadovas • Ne vadovas, bet duodate nurodymus (mokytojas, gydytojas ar pan.) • Nurodymus Jums duoda kiti
-------------------------------------	--



Informacija apie Jūsų pajamas ir išlaidas:

! Dar kartą primename, kad anketa yra anoniminė. Niekas, net tyrimo organizatoriai, negalės nustatyti atsakiusiojo asmens.

	Pastovios pajamos „į rankas“ (pensija, stipendija, uždarbis)	Papildomos pajamos (nenuolatinės)	Socialinė pašalpa	Artimųjų parama
<i>Mano</i>LtLtLtLt
<i>Sutuoktinio/draugo</i>LtLtLtLt
<i>Kito(-ų) šeimos nario(-ių), gyvenančio(-ių) drauge</i>LtLtLtLt

Kiek pinigų vidutiniškai per mėnesį skiriate šioms prekėms pirkti?	<i>Maistas</i>Lt
	<i>Drabužiai</i>Lt
	<i>Degalai/ transporto paslaugos</i>Lt
	<i>Buities reikmenys</i>Lt
	<i>Remontas</i>Lt

Kiek pinigų vidutiniškai išleidžiate šioms prekėms pirkti?

Kiekvienoje eilutėje įrašykite tik vieną atsakymą)

	Per mėnesį	Per ketvirtį	Per metus
<i>Statybos ir izoliacinės medžiagos</i>LtLtLt
<i>Apdailos ir remonto medžiagos</i>LtLtLt
<i>Santehnikos prekės</i>LtLtLt
<i>Elektros prekės</i>LtLtLt
<i>Buities ir ūkio prekės</i>LtLtLt
<i>Garso ir vaizdo aparatūra</i>LtLtLt
<i>Baldų furnitūra</i>LtLtLt
<i>Darbo įrankiai</i>LtLtLt
<i>Sodo, daržo prekės</i>LtLtLt
<i>Sporto, laisvalaikio prekės</i>LtLtLt
<i>Automobilių prekės</i>LtLtLt
<i>Kompiuterinė technika</i>LtLtLt

Įvertinkite save kaip pirkėją:

Atsakymo žymėjimo pavyzdys:

<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

	TAIP	Ko gero taip	Nežinau	Ko gero taip	TAIP	
<i>Taupus</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Išlaidus</i>
<i>Apdairus</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Atsainus</i>
<i>Reiklus</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Atlaidus</i>
<i>Priekabus</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Geranoriškas</i>
<i>Mėgstantis riziką</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Vengiantis rizikos</i>
<i>Orientuotas į ateitį</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Orientuotas į dabartį</i>
<i>Idealistas</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Realistas</i>
<i>Pasitikintis savimi</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Nepasitikintis savimi</i>
<i>Pasitikintis kitais</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Abejojantis kitais</i>
<i>Besivadovaujantis jausmais</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Besivadovaujantis protu</i>
<i>Siekiantis naudos</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Siekiu malonumo</i>
<i>Atviras</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Uždaras</i>
<i>Optimistas</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Pesimistas</i>
<i>Mandagus</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Grubus</i>
<i>Vertinantis kiekį</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Renkuosi kokybę</i>
<i>Orientuotas į prestižą</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Orientuotas į paprastumą</i>
<i>Orientuotas į prabangą</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Orientuotas į praktiškumą</i>
<i>Linkęs į naujoves</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Linkęs į tradicijas</i>
<i>Laimingas</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Nelaimingas</i>
<i>Įsigilinęs</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Paviršutiniškas</i>
<i>Žingeidus</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Nežingeidus</i>
<i>Skubantis</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Lėtai apsvarstantis</i>
<i>Susikaupęs</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Išsiblaškęs</i>
<i>Reklamos įtakojamas</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Reklamos nepaveiktas</i>

Pažymiu įvertinkite situaciją „Agavos“ parduotuvėje ir kitose panašiomis ar tomis pačiomis prekėmis prekiaujančiose parduotuvėse:

(5-labai gerai, 4-gerai, 3-patenkinamai, 2-blogai, 1-labai blogai. Labiausiai tinkantį atsakymą apibraukite.)

Situacijos apibūdinimas	„Agavos“ parduotuvėse	Kitose panašaus profilio parduotuvėse Tauragėje
<i>Prekių kiekis</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Prekių kokybė</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Parduotuvių gausa</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Parduotuvių įvaizdis (erdvė, jaukumas)</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Aptarnavimo kokybė</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Konkurencija</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Reklamos gausa</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Informacijos gausa</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Atsiskaitymų įvairovė (kortelėmis, grynaisiais ir t.t.)</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Teikiamų paslaugų įvairovė</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Darbo laikas</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Kita (įrašykite).....</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

Ar dažnai lankotės „Agavos“ („Senukų“) parduotuvėse?	<ul style="list-style-type: none"> • (Beveik) kasdien • Kartą per savaitę • Kartą per mėnesį • Rečiau nei kas mėnesį • Pirmą kartą
---	---

Kurioje PKF „Agava“ parduotuvėje dažniausiai lankotės?	<ul style="list-style-type: none"> • Stoties g. • Bažnyčių g. • Dariaus ir Girėno g. • Sandėlių g. • Gedimino g.
---	---



Pažymiu įvertinkite “Agavoje” teikiamas paslaugas (tik tas, kuriomis yra tekę naudotis): (5-labai gerai, 4-gerai, 3-patenkinamai, 2-blogai, 1-labai blogai. Labiausiai tinkantį atsakymą apibraukite.)	<i>Langų, durų montavimas</i>	5	4	3	2	1
	<i>Žaliuzių montavimas</i>	5	4	3	2	1
	<i>Prekių pristatymas</i>	5	4	3	2	1
	<i>Įrankių nuoma</i>	5	4	3	2	1
	<i>Stiklo pjovimas</i>	5	4	3	2	1
	<i>Kilimų apsiuvimas</i>	5	4	3	2	1
	<i>Raktų gamyba</i>	5	4	3	2	1
	<i>Prekyba išsimokėtinai</i>	5	4	3	2	1

Iš kurio šaltinio gaunate daugiau ir išsamesnės informacijos apie prekes, akcijas ir t.t. (ne tik “Senukų” tinklo)? (Atsakymą žymėkite taip: ✓)

Šaltinio pavadinimas	NE	Ko gero ne	Ko gero taip	TAIP
<i>Įvairūs katalogai</i>				
<i>Reklaminiai laikraščiai („Plusas“, „Alio reklama“ ir pan.)</i>				
<i>Prekybos centrų laikraštukai</i>				
<i>Degustacijų, demonstracijų akcijos parduotuvėse</i>				
<i>Parodos</i>				
<i>Įvairūs prospektai, kuriuos randate pašto dėžutėse</i>				
<i>Įvairūs plakatai, firmų leidiniai parduotuvėse</i>				
<i>Vaizdinė informacija ant namų sienų, stendų gatvėse</i>				
<i>Reklaminiai intarpai per televiziją:</i>				
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Meninių filmų metu</i> • <i>Sporto laidų metu</i> 				
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Specialių informacinių laidų metu</i> • <i>Pramoginių laidų metu</i> 				
<i>Teleparduotuvės</i>				
<i>Firmų internetiniai puslapiai</i>				
<i>Kaimynų, draugų rekomendacijos</i>				

Dėkojame už Jūsų kantrybę!