

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Violeta RAMANAUSKIENĖ**

**VERSLO VIENETO STRATEGIJOS FORMAVIMAS  
(UAB „DEZINFA“ PAVYZDŽIU)**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2005

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**VERSLO VIENETO STRATEGIJOS FORMAVIMAS  
(UAB „DEZINFA“ PAVYZDŽIU)**

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

**Magistro darbo autorius** Violeta Ramanauskienė .....

**Vadovas** doc. Dr. Vladislava Bartosevičienė .....

**Recenzentas** .....  
.....

# TURINYS

IVADAS.....	5
1. STRATEGINIO ORGANIZACIJOS VALDYMO BENDRIEJI PRINCIPAI .....	7
1.1. Strateginio valdymo esmė ir nauda.....	7
1.2. Strategijos sąvoka, jos formavimo etapai.....	9
1.3. Strategijos formavimo metodai.....	13
1.4. Strategijos ir jų lygiai.....	14
2. VERSLO VIENETO STRATEGIJOS FORMAVIMO PRINCIPAI.....	17
2.1. Verslo vieneto strategijos esmė.....	17
2.2. Įmonės misijos ir tikslų formulavimas.....	19
2.3. Išorinės aplinkos analizė.....	22
2.3.1. Klientų analizė.....	23
2.3.2. Konkurentų analizė.....	24
2.3.3. Rinkos analizė.....	26
2.3.4. Aplinkos analizė .....	30
2.4. Vidinės aplinkos analizė .....	31
2.5. Prognozavimas ir prognozavimo metodai.....	34
2.6. Strategijų analizė.....	37
2.7. Strategijos realizavimas .....	42
3. VERSLO VIENETO STRATEGIJOS FORMAVIMAS UAB „DEZINFA“ .....	44
3.1. Įmonės charakteristika .....	44
3.2. Misijos ir tikslų nustatymas .....	47
3.3. UAB „Dezinfra“ išorinės aplinkos analizė .....	48
3.4. UAB „Dezinfra“ vidinės aplinkos analizė .....	57
3.5. Prognozavimo metodų taikymas.....	61
3.6. Verslo vieneto strategijos formavimas.....	67
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	70
LITERATŪRA.....	72
PRIEDAI.....	79

## IVADAS

**Problema. Temos aktualumas.** Šiandien jau niekam nekyla abejonų, kad džiaugtis gerais veiklos rezultatais ir nuolat juos gerinti gali tik tos įmonės, kurių kiekvienas darbuotojas visas jėgas atiduoda prioritetiniams įmonės tikslams siekti ir verslo strategijai įgyvendinti. Daugelio Lietuvos įmonių vadovai jau puikiai supranta strateginio valdymo svarbą užtikrinant ilgalaikę veiklos sėkmę. Tačiau iki šiol nereta mūsų šalies įmonė planuodama veiklą apsiriboja metų biudžeto sudarymu, o aiškios verslo strategijos neturi arba ji egzistuoja tik kelių aukščiausiojo lygio vadovų galvose.

Strategijos rengimas yra procesas, kurio metu apsisprendžiama dėl įmonės strateginių tikslų ir jų siekimo būdų. Strategiją reikia vertinti ne kaip mokslą, o kaip kūrybą. Strategija – tai visų pirma menas pastebėti įvairiausias verslo aplinkos niuansus, išnaudoti palankius aspektus ir kaip įmanoma neutralizuoti neigiamus reiškinius, siekiant susikurti kuo palankesnes veiklos sąlygas. Įmonės strategija sudaroma tam, kad organizacija žinotų ir remtųsi tos ūkio šakos tendencijomis. Todėl strategijos parengimas yra logiškas analitinis procesas, nusakantis būsimą organizacijos padėtį priklausomai nuo išorinių bei vidinių veiklos aplinkybių. Pastoviai kintančios įmonės veiklos aplinkybės, verčia organizacijas nuolat koreguoti savo veiksmus, numatyti naujus tikslus ir jų siekimo būdus. Todėl planuodami veiklą organizacijos vadovai ne tik turi gerai pažinti rinkoje vykstančius procesus, bet ir numatyti būsimąsias šių procesų reiškinių pasekmes.

Rinkos ekonomikos sąlygomis veikiančios įmonės didesniu ar mažesniu mastu susiduria su konkurencija. Konkurencijos plėtra spartina jai būdingus procesus: vyksta spartus jos formų ir metodų atsinaujinimas, daugėja naujų prekių, technologijų, vyksta naujų pardavimo rinkų paieška. Visa tai teigiamai pasitarnauja vartotojams. Tačiau įmonėms konkurencija sudaro sunkesnes sąlygas veikti ar net sužlugdo verslą. Todėl įmonei, norinčiai išlikti ir sėkmingai tęsti veiklą, būtina įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus konkrečioje verslo veikloje. O tai įgyvendinti padeda verslo strategijos.

Tema apie strategijų parengimą yra labai aktuali, kadangi šiuo metu Lietuvoje nuolat besikeičiantys įstatymai ir veiklos sąlygos įtakoja verslo sėkmę. Verslo strategijos parengimas leidžia planuoti įmonės veiklą ir sistemingai siekti pelningumo.

**Temos naujumas.** Lietuvoje strateginio valdymo ir planavimo procesai įmonėse dar tik pradedami. Jų atsiradimą sąlygojo tokios prielaidos kaip nepasitenkinimas esama padėtimi, veiklos sąlygų neapibrėžtumas, turimos veiklos patirties ir metodų neatitikimas naujoms sąlygoms. Darbe analizuojama įmonė UAB „Dezinfra“ neturi strateginio valdymo patirties, todėl įmonės strategijų, išskirtinių kompetencijų bei išorės ir vidaus veiksmų analizė atlikta pirmą kartą.

Šio darbo objektas – UAB „Dezinfra“ verslo vieneto strategijos formavimo procesas.

**Darbo tikslas** – parengti UAB „Dezinfra“ verslo vieneto strategiją.

**Pagrindiniai uždaviniai:**

1. Išanalizuoti strateginio valdymo esmę mokslinėje literatūroje;
2. Išnagrinėti verslo vieneto strategijos formavimo aspektus;
3. Išanalizuoti esamus UAB „Dezinfra“ išorinius ir vidinius veiksnius, lemiančius jos veiklą;
4. Atlikti UAB „Dezinfra“ pajamų prognozavimą;
5. Parengti UAB „Dezinfra“ verslo vieneto strategiją.

**Darbe taikyti metodai:**

- Ø duomenų rinkimui: mokslinės literatūros analizė, stebėjimas, pirminių ir antrinių duomenų analizė;
- Ø duomenų apdorojimui: sintezė, analizė bei analogų ieškojimas;
- Ø rezultatams apibendrinti: monografinis metodas.

Darbą sudaro trys dalys. Pirmosios dvi dalys yra teorinio pobūdžio. Pirmojoje darbo dalyje nagrinėjama strateginio įmonės valdymo esmė, samprata, strategijos formavimo etapai, analizuojami strategijos formavimo metodai, strategijų lygiai. Antrojoje dalyje nagrinėjama verslo vieneto strategijos esmė įmonėje, pagrindiniai verslo vieneto strategijų bruožai, principai, analizuojami veiksniai, darantys įtaką strategijos formavimui. Trečioje dalyje pateikiami nagrinėjamos įmonės veiklos ypatumai, išanalizuotos išorinė ir vidinė organizacijos aplinkos. Remiantis tyrimo rezultatais, suformuota UAB „Dezinfra“ verslo vieneto strategija. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei rekomendacijos.

Atlikto darbo rezultatais, tyrimo išvadomis bei rekomendacijomis galės pasinaudoti UAB „Dezinfra“ vadovybė formuodama ateities strategijas.

Darbo apimtis – 78 psl., jame yra 12 lentelių ir 24 paveikslai. Bibliografinį aprašą sudaro 57 šaltiniai.

## **SANTRAUKA**

Violeta Ramanauskienė

**Verslo vieneto strategijos formavimas (UAB „Dezinf“ pavyzdžiu).** Magistro darbas.

Magistro darbe nagrinėjamas verslo vieneto strategijos formavimas. Šio darbo tikslas – išnagrinėti esamą strategijos literatūrą, praktinius pavyzdžius ir pasinaudojus teoriniais sprendimais bei metodais įvertinti nagrinėjamos įmonės padėtį rinkoje bei suformuoti jos verslo vieneto strategiją. Šiam tikslui pasiekti, išnagrinėta strateginio įmonės valdymo esmė, nauda, problemos, išanalizuoti strategijos formavimo metodai, aptarti strategijų lygiai. Išsamiai analizuojami verslo vieneto strategijų bruožai, principai, veiksniai, darantys įtaką strategijų formavimui. Įvertinti prognozavimo metodai, jų privalumai bei trūkumai. Pateikiama nagrinėjamos įmonės veiklos ypatumai, išanalizuota išorinė bei vidinė organizacijos aplinkos, atliktas prognozavimas ir, remiantis tyrimo rezultatais, suformuota UAB „Dezinf“ verslo vieneto strategija.

## **SUMMARY**

Violeta Ramanauskienė

**Business unit strategy development (the case of UAB “Dezinf”).** Master’s work.

This master’s final paper analyses a development of business unit strategy. The aim of this study is to review current strategic literature, practical examples; to evaluate position of examined company in the market, using theoretical solutions and methods; and to develop a business unit strategy for it. To achieve this, there were done an analysis of the essence of strategic management, its benefits and problems, strategy development methods and levels of strategy. The paper present a detail studies of business level’s features, principles and factors, making an influence to strategy development. There are evaluated economic forecast methods, their advantages and disadvantages. It also presents singularities of examined company, internal and external analysis. The resulting product is a developed strategy for business unit UAB “Dezinf”.

# 1. STRATEGINIO ORGANIZACIJOS VALDYMO BENDRIEJI PRINCIPAI

## 1.1 Strateginio valdymo esmė ir nauda

Strateginio valdymo mokslas yra viena naujausių mokslo sričių. Jo pradžia galima laikyti praėjusio amžiaus septintąjį dešimtmetį. Tuo metu labai padidėjo jo svarba įvairioms gyvenimo bei veiklos sritims, organizacijoms ir didelėms sistemoms. Nuolat kintančios veiklos aplinkybės verčia organizacijas ir kitus veiklos subjektus nuolat koreguoti veiksmus, numatyti naujus tikslus ir jų siekimo būdus. Būtent ši situacija, kai reikia ieškoti naujų veiklos būdų, metodų, netgi keisti veiklos sritį bei tiksliai nusakyti būsimąsias veiklos sąlygas ir yra pagrindinė prielaida užsiimti sisteminga, sudėtinga ir brangiai kainuojančia organizacijos strategijos formavimo veikla.

Dr. J. E. Kvedaravičius (2002) organizacijų valdymą apibrėžia kaip procesų ar jų sistemų nukreipimą bei realizavimą užsibrėžtų ir kartkartėmis atnaujinamų tikslų (vidinės aplinkos) ir galimybių (išorinės aplinkos) link. Organizacijos, kaip sistemos, valdymą suponuoja jos pagrindinis tikslas, turimos ir galimos priemonės, vis nauji subjektų sumanymai, ateities projektavimas, organizavimas ir realizavimas.

A. Vasiliauskas (2004) strateginį valdymą apibūdina kaip nuolatinį, dinaminį ir nuoseklų procesą, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos ir efektyviai išnaudoja savo turimą potencialą.

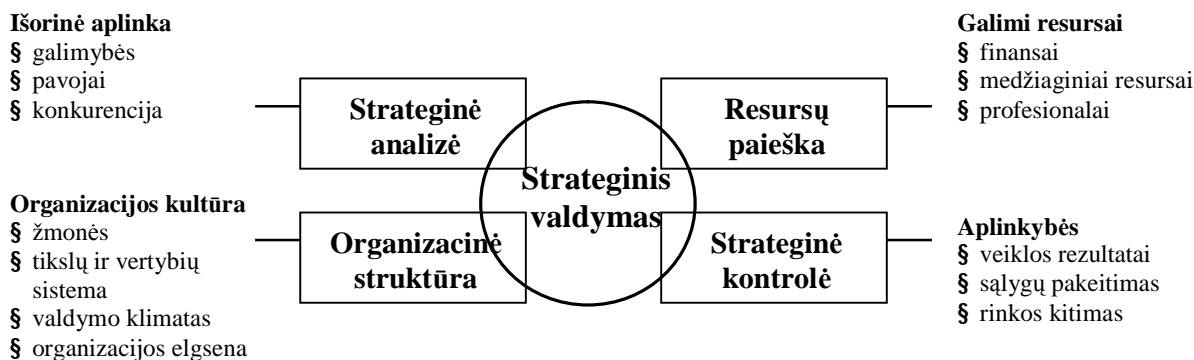
Kiti autoriai V. Žilinskas, B. Martinkus bei A. Staleronka (2004) strateginį valdymą nusako kaip valdymo procesą, apimantį organizacijos įtraukimą į strateginį planavimą, o po to užtikrinantį tuos planus atitinkančią organizacijos veiklą. Pasak jų, strateginio valdymo procese išskiriamos dvi stadijos:

1. Strateginis planavimas – tai protinė veikla, į kurią įeina tikslų nustatymas ir strategijos formulavimas, grindžiamas tais tikslais.

2. Strategijos įgyvendinimas – tai veiksmai, pagrįsti tokiu planavimu, t.y. perėjimu nuo analizės prie administravimo bei strateginės kontrolės.

Autorius R. Jucevičiaus (1998) teigia, jog bendra strateginio valdymo paskirtis gali būti suprantama kaip nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su jos aplinka – veiklos sąlygomis bei interesų grupėmis. Strateginis valdymas netaps realybe, jei vadovai ir darbuotojai nepradės mąstyti strategiškai. Strateginiai planai, procedūros, sistemos ir biudžetas gali likti tik popieriuje, tačiau reali veikla bus chaotiška, jei nepasikeis mąstymo būdas (Staponkienė, 2004).

Apibendrinta strateginio valdymo sistema, apimanti keturias pagrindines veiklas: strateginę analizę, aprūpinimą resursais, organizavimą ir kontrolę, pavaizduota 1 paveiksle.



**1 pav.** Strateginio valdymo schema

Šaltinis: Ratkevičienė V., Jankūnienė J. (1998) Požiūrių į organizacijos strategijos kūrimą vertinimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 8, p. 115.

*Strateginė analizė* – pagrindinis valdymo elementas. Per ją organizacija susiejama su savo mikro- ir makroaplinka, čia esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis. Organizacijos sėkmė daugiausia priklauso nuo to, ar sugebės ji aptikti atsirandančias galimybes ir jas panaudoti, taip pat pastebėti kylančias grėsmes ir jų išvengti.

Kitas labai svarbus strateginio valdymo elementas yra *organizacinė struktūra*. Tai ne tik elementinė organizacijos sudėtis su savo hierarchiniais ryšiais, įgaliojimų ir atsakomybių struktūra, bet ir visos veikiančios sistemos, personalas, procedūros ir procesai. Šią visumą galima pavadinti organizacijos valdymo potencialu, kuris per valdymo procesą sujungia jos resursus su aplinkoje esančiomis galimybėmis.

Informacijos apie strategijos diegimą funkciją atlieka *strateginė kontrolė*. Ji apima ir vidinius ir išorinius organizacijos aspektus. Vidinės kontrolės paskirtis – koreguoti strategijos programų realizavimą, geriau panaudojant vidinius resursus. Išorinė kontrolė skiriama diegiamai strategijai koreguoti pagal pakitusias sąlygas, taip pat vertinti šios strategijos suderinamumą su išorine aplinka.

Svarbiausia nauda, kurios tikimasi iš strateginio valdymo – organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimas. Strateginis valdymas taip pat padeda įgyti kitokių pranašumų (Jucevičius, 1998):

- ∅ formuoja organizacijos narių palankią nuostatą pasikeitimams,
- ∅ suvienija įvairaus lygio ir skirtingų veiklos atstovus, vadybininkus,
- ∅ leidžia aptikti problemas prieš joms pasireiškiant,
- ∅ padeda efektyviai pakeisti veiklos sritį,
- ∅ minimizuoja neigiamą išorinių bei vidinių procesų įtaką,
- ∅ sukuria vidinės komunikacijos sistemą,
- ∅ formuoja kūrybinį ir į ateitį nukreiptą mąstymą.

Išsiaiškinus strateginio organizacijos valdymo esmę, kyla būtinybė panagrinėti, kas tai yra strategija ir kaip ji gali įtakoti įmonės tolimesnę veiklą.



## 1.2. Strategijos sąvoka, jos formavimo etapai

Terminas strategija neturi vieno aiškaus apibrėžimo. Jis buvo ir yra vartojamas įvairiame kontekste. Ko gero aiškiausias ir labiausiai nusistovėjęs jis karinėje terminologijoje. Kitokia jo reikšmė vadyboje, sportiniuose žaidimuose, nors esminių skirtumų tarp įvairių šio termino reikšmių ir nėra.

Žodis „strategija“ kilęs iš graikų kalbos žodžio „strategos“ (karvedys). „Strategos“ reiškia asmenį, planuojantį savo priešo sutriuškinimą efektyviai naudojant turimus resursus.

Daugelis autorių strategiją apibrėžia labai įvairiai. Tarptautinių žodžių žodyne strategijos sąvoka apibrėžiama taip: „karinė strategija – svarbiausia sudėtinė karo meno dalis, nagrinėjanti karo, karo kompanijų ir karo baigtį lemiančių operacijų paruošimo, planavimo ir vedimo klausimus“ (Tarptautinių žodžių žodynas, 1969).

Strategijos idėją verslo veikloje pradėjo taikyti mokslininkai, dirbę žaidimų teorijos srityje – Neumann ir Morgenstern (Jucevičius, 1998). Žaidimų teorijoje strategija – tai išbaigtas planas, rodantis, kokius pasirinkimus nuolat turės organizacija. Šią idėją 1954 metais toliau plėtojo Drucker, akcentuodamas, kas strategija reikalauja analizuoti esamą padėtį ir prireikus – jos keitimą (Knašas, 2001). Tačiau pirmasis šiuolaikinis mokslinis strategijos apibrėžimas pateiktas Chandler. Pasak jo, strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, visų pirma ilgalaikius, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimo resursus. Andrews (1969) strategiją apibrėžia kaip organizacijos tikslus ir uždavinius bei pagrindinių planų ir politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti, visumą. Ji pateikiama tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla organizacija užsiima šiuo metu, arba kokia turėtų užsiimti. Vienas pirmųjų strateginio valdymo metodologų Ansoff (1965) į strategiją žiūri kaip į bendrą giją, jungiančią visą organizacijos veiklą su jos rinkomis. Kiek kitaip strategijos termino turinį supranta ir nusako Hofer ir Schendel (1978). Jų vartojama strategija tampa tam tikromis taisyklėmis, pagal kurias priimami valdymo sprendimai, įvertinant keturis pagrindinius elementus (Jucevičius, 1998):

- Ø produktus ir rinkas, kurioms šie produktai skirti;
- Ø planuojamus pakeitimus šiame komponente;
- Ø konkurencinį pranašumą arba tuos organizacijos ypatumus, kurie jai leidžia įgyti stiprią poziciją rinkoje;
- Ø veiklos sinergiją.

Lietuvių mokslininkai savo darbuose strategijos apibrėžimą nusako panašiai. Strategija – tai veiksmų seka siekiant numatytų ilgalaikių tikslų (Žilinskas, Martinkus, Staleronka, 2004).

A.Vasiliauskas (2002) teigia, kad strategija – tai sprendimų visuma, apibrėžianti svarbiausius organizacijos tikslus ateityje ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

A.Seilius (1998) strategiją nusako kaip detalų, visapusišką, kompleksinį planą, užtikrinantį organizacijos misijos ir tikslų siekimą.

Labai panašiai strategiją apibūdina P. Zakarevičius (2003): „strategija – tai organizacijos gyvavimo tolimesnėje ateityje perspektyvinis modelis. Šio modelio pagrindiniai elementai yra: organizacijos vizija ir misija; strateginiai (ilgalaikiai) tikslai; tikslų įgyvendinimo priemonės, etapai, būdai; įgyvendinimui reikalingi ištekliai ir jų įsigijimo galimybės“.

Autoriai E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000) teigia, kad apibrėžiant, kas tai yra strategija, svarbu skirti du dalykus. Strategija gali būti suprantama kaip *konceptija* ir kaip *procesas*.

H. Mintzbergas strategiją kaip *konceptiją* nusako penkiomis sąvokomis (angl. *plan, ploy, pattern, position, perspective*).

Pirmiausia strategija gali būti suprantama *kaip planas*. Kaip planas strategija yra sudaroma prieš veiksmo pradžią ir atsiranda ją aptariant ir turint aiškius tikslus.

Antra, strategija gali būti suprantama *kaip gudrybė*. Kitaip tariant, stengiamasi pergudrauti varžovus ar konkurentus. Jei viena prekybos firma gerokai sumažina tam tikrų prekių kainas, tai reiškia, kad kiti prekybininkai turės sunkumų norėdami patekti į tą rinkos dalį, o dar kiti gali būti priversti palikti tą rinką. Tai reiškia, kad firma stengiasi išstumti konkurentus, nors to tiesiogiai ir nepasako.

Trečia, strategija suprantama *kaip* tam tikras veiklos *modelis*. Šiuo požiūriu strategija gali būti norima ir reali. Kitaip tariant sumanymas gali skirtis nuo realios strategijos. Strategija kaip planas, gudrybė ar modelis įvertina vidinę organizacijos aplinką.

Strategija *kaip pozicija* atspindi organizacijos vietą išorinėje aplinkoje. Kitaip tariant, strategija priklauso nuo to, kokią vietą organizacija šiandien užima rinkoje ar kitų analogiškų organizacijų atžvilgiu.

Penktoji strategijos sąvoka – *tai perspektyva*. Kaip perspektyva strategija leidžia suvokti kaip vadovai supranta juos supančią aplinką, ką mano keisti, kaip jų idėjas palaiko žemesnio rango vadovai ir darbuotojai. Tikrovėje strategija retai suvokiama tik kaip viena iš paminėtų penkių dimensijų. Dažniausiai tai kelių dimensijų junginys.

Strategijos kaip *procesas* samprata apima organizacijos vizijos ir ateities uždavinių apibrėžimą, dabartinės situacijos įvertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą, veiklos plano parengimą bei jo įgyvendinimą (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Įmonės konkrečios strategijos formavimas yra pakankamai sudėtingas ir ilgas procesas. Strategijos formavimo procesas dažnai atrodo kaip rungtynės tarp įmonės ir aplinkos. Kadangi aplinka nuolat keičiasi, todėl visuomet atsiranda kliūčių, stabdančių įmonės verslo pažangą. Kad padengtų išlaidas ir gautų kuo daugiau pelno, įmonės vadovai apie besikeičiančių sąlygų poveikį turi mąstyti strategiškai, t.y. pasirinkdami atitinkamą strategiją.

Remdamasis strateginio valdymo srities specialistu M.Porteriu, autorius Iljin (Ильин А.И.) teigia, kad rinkos ekonomikoje egzistuoja trys strategijos formavimo kryptys (Bartosevičienė, Vaitkevičius, 2002):

Ø susijusi su lyderiavimo pasiekimu, minimizuojant gamybos išlaidas. Įmonė, gamindama produkciją mažiausiomis sąnaudomis ir nustatydamą žemą kainą, gali užimti žymią rinkos dalį. Įmonės, taikančios šią strategiją, turi turėti gerą gamybos technologiją, inžinerinę – konstrukcinę bazę, prekių pristatymo vartotojams sistemą. Marketingas nebūtinai turi būti gerai išvystytas;

Ø susijusi su gaminamos produkcijos specializacija. Šias prekes pirkėjai renkasi net tais atvejais, kai kaina yra pakankamai aukšta. Firmos, naudojančios šią strategiją, turi turėti aukštą mokslinį – technologinį potencialą, aukštos specializacijos gamybą, puikią marketingo sistemą, užtikrinti aukštą gaminių kokybę;

Ø susijusi su konkreto rinkos segmento pasirinkimu ir įmonės jėgų į jį sukonzentravimu. Šiuo atveju įmonė nesiekia užimti visos rinkos, o savo veiklą orientuoja į konkretų segmentą. Įmonės tikslas yra konkrečių vartotojų poreikių tenkinimas. Įmonė gali pasirinkti tris veiklos kryptis: stengtis mažinti gamybos kaštus; specializuotis gaminių gamyboje; naudoti aukščiau išvardintų krypčių derinį.

Egzistuojančiose strategijos teorijose aprašomi skirtingi strategijos formavimo etapai. Strategijos kūrimo metodikų yra daug ir pasirinkti optimalų variantą nelengva, tačiau tyrimo objektui visuomet galima pritaikyti tinkamiausią metodą. Vakarų šalyse veiklos strategijai formuoti ir realizuoti taikoma strateginio valdymo sistema. Kiti autoriai rašo, kad ilgalaikis planavimas nagrinėjamas kaip vienas iš valdymo elementų, kurį reglamentuojant sukuriamas pagrindinis organizacijos tikslas ir nustatoma strategija jam įgyvendinti.

Amerikietiškas strategijos formavimo modelis daug dėmesio skiria strateginiam situacijos apibūdinimui: vizijai, misijai, tikslų sistemai. Tiek vizijos, tiek misijos kūrimo etapais ryškūs išorės ir vidaus aplinkos lygmenys, t.y. šios stadijos išryškina strateginę liniją. Strategija grindžiama struktūrizuojant tikslų sistemą ir išdėstant ją laike (sudaromas tikslų medis). Svarbiausi dalykai, lemiantys strategijos formavimą, yra ekonominiai veiksniai ir konkurentai. Amerikietiškas modelis detaliau nei kiti aprašo strategijos formavimo etapus. Šią teoriją galima vertinti kaip vieną geriausių ir išsamiausių formalizuotų strategijos formavimo procedūrų. Tokį modelį sukurti leidžia strateginio valdymo sukaupta patirtis bei didelis amerikiečių mokslininkų dėmesys strateginėms problemoms (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004).

Vokiškosios mokyklos atstovai (Scholz Ch., 1987) plačiausiai nagrinėja šias strategijos formavimo stadijas: išorės ir vidaus aplinką, tikslus ir marketingo priemonių kompleksą. Retai kurioje publikacijoje aprašomi tokie svarbūs strategijos formavimo elementai kaip vizija ir misija. Vokiečių autoriai akcentuoja, kad organizacijos politika daugiau priklauso nuo jos kultūros ir

filosofijos. Bendroji organizacijos vadovų kultūra lemia problemų sprendimo būdus, elgesio vertybių sistemą. Minėtų autorių strategijos formavimo modelyje pasiūlyta labai daug tikslų sisteminimo variantų. Jų hierarchijos (tikslų piramidės) viršūnėje įsitvirtino aukštesnieji vadybiniai tikslai.

Rusiškosios vadybinės mokyklos atstovai (Карлов Б., 1991, Виханский О.С., 1995) neišskiria tokio etapo, kaip vizijos formulavimas. Tik kai kurie jų strategijos kūrimo procese akcentuoja misijos svarbą. Rusiškasis požiūris labiausiai išplėtotas, planuojant organizacijos ūkio portfelį ir rengiant atskirų ūkio vienetų politiką. Tiek vokiečių, tiek rusų autoriai dažnai siūlo galutiniu strategijos formavimo proceso etapu atlikti strategijos kontrolę, išsiaiškinti nukrypimų priežastis, kad būtų galima lanksčiai reaguoti į aplinkos pokyčius.

Apibendrinus galima išskirti šiuos bendrus etapus visoms strategijos koncepcijoms (žr. 2 pav.):

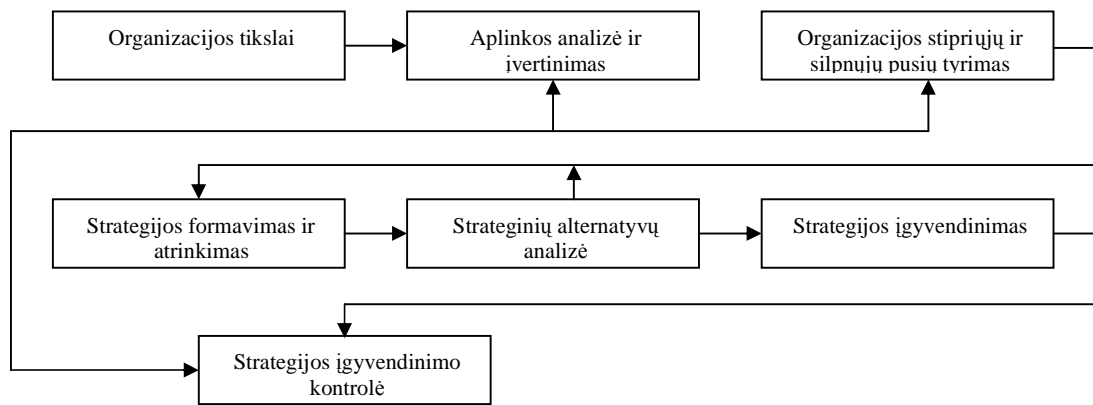
1. Įmonės tikslų formavimas. Šiame etape konkretizuojama įmonės politika, kultūra, formuojami ir priimami įmonės tikslai aukščiausios grandies vadovų. Kad tikslai duotų konkrečią naudą įmonei, jie turi būti konkretūs, išmatuojami ir pasiekiami.

2. Aplinkos analizė. Formuojamai strategijai turi įtakos ne tik vidiniai, bet ir išoriniai veiksniai. Aplinkos tyrimas padeda gauti informacijos, tai leidžia organizacijai prognozuoti galimybes sudaryti laiko planą darbui tam tikromis sąlygomis. Esant grėsmei aplinkos tyrimas padeda parengti strategiją, kuri padėtų neutralizuoti galimą grėsmę. Analizuojami visų rūšių įmonės išteklių – materialiniai, darbo, finansiniai, jų būklė, panaudojimo efektyvumas.

3. Organizacijos stipriųjų ir silpnųjų pusių tyrimas. Tai apima įmonės analizę, išsiaiškinant įmonės privalumus bei trūkumus, plėtros galimybes bei jų panaudojimo galimybes tikslų siekimui. Vykdam šį procesą, būtina numatyti įvykius ir spręsti, ką įmanoma ir būtina padaryti, kad įmonė pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos, apsisaugotų nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ir gresia išlikimui (Bartosevičienė, Vaičiūnas, 2000).

4. Strategijų formavimas ir atrinkimas. Atsižvelgiant į aplinką ir įmonės galimybes, formuojamos alternatyvios strategijos. Po to alternatyvos yra vertinamos ir parenkamos. Strategines alternatyvas būtina vertinti pagal poveikį, daromą organizacijos veiklai ir jos tolesniam plėtojimui. Toks vertinimo procesas turi vykti pagal tam tikrus organizacijos specifiką atitinkančius kriterijus (Vasiliauskas, 2002).

5. Parinktos strategijos įgyvendinimas. Sukuriamai strategijai įgyvendinti reikalinga organizacinė struktūra, įvertinamas pasirinktos strategijos įgyvendinimas. Kai užsibrėžti tikslai pasiekiami, baigiasi strategijos įgyvendinimas. Jei įgyvendindama strategiją, įmonė susiduria su problemomis ar kliūtimis, tai ieškoma jų atsiradimo priežasčių.



**2 pav.** Strategijos formavimo procesas

Šaltinis: Bartosevičienė V., Šarakauskaitė L. (1999) Verslo strategijos formavimas vienos įmonės pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba – 99. Aktualijos ir metodologija*. P. 26–27

Apibendrinant galima teigti, kad strategijos parinkimas ir įgyvendinimas yra pagrindinė strateginio valdymo turinio dalis. Taip pat akivaizdu, kad pradinė ir labai svarbi organizacijos veiklos trajektorijos nustatymo fazė yra situacijos analizė.

Aptarus strategijos sąvokos apibrėžimą, jos formavimo etapus, kyla klausimas – kaip strategija formuojama, kokie metodai naudojami?

### 1.3 Strategijos formavimo metodai

Įmonės strategijos formavimo procesas gali būti pagrįstas dviem metodais: konkurencinio pajėgumo ir pagrindinių kompetencijų (Lukaševičius, Martinkus, 1999; Žilinskas, Martinkus, Staleronka, 2004).

Konkurencinio pajėgumo metodas pagrįstas pelningų verslo šakų gamybos charakteristikų ir rinkos galimybių nagrinėjimu. Šiuo atveju pirmiausia analizuojama mikro- ir makro aplinka. Tikslas – ieškoti rezervų rinkose. Įvertinamos ekonominės, politinės, socialinės ir technologinės tendencijos bei prognozės (žr. 3 pav.).

Pagrindinių kompetencijų metodas atsirado ir naudojamas Japonijoje. Šio metodo esmė ta, kad įmonės pajėgumą siekiama didinti, remiantis įmonės kompetencija, o konkurentus stengiamasi aplenksti dirbant už juos geriau. Pagrindinės priemonės, padedančios formuoti tobulą ūkinės veiklos strategiją, susijusios su įmonės valdymo ir gamybos organizavimo efektyvumu: valdymo struktūros tobulinimu, naujų gaminių ir technologijų gausumu; materialinių išteklių reguliavimu ir kontrole; produkcijos kokybės valdymu ir kt.



**3 pav.** Mikro ir makroaplinkos analizės schema

Šaltinis: Žilinskas V., Martinkus B., Staleronka A. (2004) Verslo vadybos pradmenys. Kaunas: Naujasis lankas, p. 77.

Strategijos formavimo metodų apžvalga rodo, kad vientiso šio proceso modelio nėra. Kokiu nuoseklumu valdyti organizacijos pokyčius, sprendžia vadovybė, remdamasi patirtimi bei atsižvelgdama į besikeičiančias sąlygas, naujas idėjas ir galimybes, prognozuodama ir modeliuodama situaciją. Todėl šiam procesui sėkmingai vykti reikia aukštos vadybininko kompetencijos, aplinkos pažinimo, patikimos informacijos (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004).

#### **1.4. Strategijos ir jų lygiai**

Dauguma įmonių kuria savo planus ateičiai. Jos planuoja strategijas. Tačiau be suplanuotų ir numatytų strategijoje veiklos pokyčių dažnai vyksta ir neplanuotų pokyčių. Dėl šios priežasties reali įmonės įgyvendinta strategija skirsis nuo iš anksto suplanuotos strategijos. Pagrindinė strategijos formavimo idėja – rasti tinkamiausią būdą, padedantį organizacijai pasiekti geriausių rezultatų didinant bendrą savo vertę.

Įmonės strategija apibūdinama kaip esminė įmonės plėtros kryptis, nes jos pagrindu toliau organizuojama kasdieninė įmonės veikla. Strateginės kryptys detalizuojamos konkretiems laiko tarpams. Kiekviena įmonė, galvojanti apie ateitį, turi kurti savo strategiją.

Mokslinėje literatūroje išskiriami keturi arba penki hierarchiniai strategijų lygiai. Vadybinėje praktikoje dažniausiai apsiribojama tik trimis pagrindiniais lygiais - korporacine (bendraja), verslo vieneto ir funkcinė strategijomis (žr. 4 pav.).



**4 pav.** Strategijų lygiai

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

*Korporacinė (bendroji) strategija* – tai visos organizacijos ateities perspektyvų nustatymas. Ją paprastai kuria stambios organizacijos, užsiimančios diversifikuota veikla, turinčios dukterines firmas įvairiose teritorijose, jungiančios savyje gana daug biznio vienetų (Zakarevičius, 2003). Ši strategija naudojama norint numatyti verslo sritis, kuriose įmonė tikisi konkuruoti, taip pat nustatyti bendrą kryptį visiems verslo vienetams.

Pagrindinė korporacinės strategijos paskirtis (Jucevičius, 1998):

- Ø parinkti ir valdyti biznio vienetų rinkinį;
- Ø sujungti ir koordinuoti savarankiškų, ypač susijusių biznio vienetų strategijas;
- Ø nustatyti resursų įsigijimo ir paskirstymo atskiroms veikloms politiką ir prioritetus.

*Verslo vieneto strategija* – tai atskiros, gana aiškiai apibrėžtos organizacijos dalies arba veiklos rūšies strategija. Pavyzdžiui, -įmonės filialo strategija arba atskiro produkto gamybos ir pardavimo išvystymo strategija. Verslo vieneto strategijos paskirtis yra įgyti konkurencinį pranašumą savojoje veikloje (Zakarevičius, 2003; Bosas, 2002). Į verslo strategiją galima žiūrėti kaip į labiau integruotą konkurencijos strategiją. Tačiau skirtumas tas, kad konkurencinė strategija pagrįsta firmos elgsena rinkoje, o verslo strategijoje nemažai dėmesio skiriama vidinių procesų ir veiklų koordinavimui ir jų efektyvumui (Jucevičius 1998).

*Funkcinės strategijos* apibūdina organizacijoje vykstančių funkcinų procesų (gamybos, technologijos, finansų, personalo, marketingo) strategijas. Akivaizdu, kad šios strategijos turi būti tarpusavyje suderintos, papildyti viena kitą ir jų integruota visuma yra korporacinė arba verslo vieneto strategija.

Funkcinės strategijos formuojamos, siekiant palaikyti pagrindinę – verslo strategiją, nes jokia integruota, visuminė veikla, kuria siekiama patenkinti vartotojų poreikius, negalima, neatliekant daugelio skirtingų veiksmų. Šios strategijos formavimui didelę įtaką turi verslo vieneto vadovai, nes

jie tiesiogiai suinteresuoti ne tik kiekvienos funkcinės veiklos efektyvumu, bet ir geriausiu šių veiklų suderinimu.

Strategijos funkcinėse veiklose svarbą didina ir tai, kad šios funkcijos paprastai integruoja gana skirtingų struktūrinių padalinių veiksmus, yra atsakingos už jų aprūpinimą arba naudojimą. Todėl, norint šiai visumai suteikti veiklos prasmingumą ir sistemiškumą, reikalinga tam tikra strategija, o ne tik paprastas veiklos organizavimas ir koordinavimas.

Pagrindinės funkcinės strategijos yra šios:

- Ø gamybos;
- Ø novacijų;
- Ø finansų;
- Ø personalo ar žmogiškųjų resursų vystymo;
- Ø marketingo.

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

Strategijų yra labai daug ir įvairių. Suprantama, jog jos visos negali tikti visoms įmonėms be išimties ir tuo pačiu metu. Šiame magistro darbe formuojamos verslo vieneto strategijos, todėl jas plačiau išanalizuosime sekančiame skyriuje.



## 2. VERSLO VIENETO STRATEGIJOS FORMAVIMO PRINCIPAI

### 2.1. Verslo vieneto strategijos esmė

Verslo strategija, kartais vadinama konkurencine strategija arba tiesiog strategija, yra apibrėžiama šešiais elementais arba dimensijomis. Pirmieji keturi yra taikomi verslui, kuris gali būti vienintelis organizacijoje. Likusieji du yra įterpiami tuomet, kai verslas egzistuoja organizacijoje kartu su kitais verslo vienetais. Verslo strategijos specifikacija susideda iš apibrėžimų (Aaker, 2001):

1. *Produkto rinka, kuriame kuriamas verslas.* Verslo apimtys yra apibrėžiamos produktais, kuriuos firma siūlo; rinkomis, kuriose nori dalyvauti; konkurentais, su kuriais pasirenka varžytis ir kurių nori vengti; ir jos pačios vertikalioji integracija. Kartais, svarbiausi verslo apimčių sprendimai yra susiję su tuo, kokių produktų ar segmentų vengti, kadangi toks sprendimas gali riboti resursus, galinčius atnešti sėkmę kitose srityse.

2. *Investavimo lygis.* Verta susikurti sampratą apie šias alternatyvas:

- investuoti į įmonės augimą (įeiti į produkto rinkas);
- investuoti į dabartinės pozicijos išlaikymą;
- minimizuoti investicijas;
- atgauti kiek galima daugiau lėšų likviduojant ar perleidžiant verslą.

3. *Funkcinės strategijos, reikalingos konkuruoti pasirinktoje produkto rinkoje.* Specifinis konkuravimo kelias visada bus charakterizuojamas viena ar daugiau funkcinų strategijų: produkto linijos strategija; komunikacijos pranešimų strategija; kainos strategija; platinimo strategija; gamybos strategija; informacinių technologijų strategija; segmentavimo strategija; globali strategija; internetas.

4. *Strategijos aktyvai ar kompetencija, kurios sudaro strategijos pagrindą ir suteikia tvirtą konkurencinį pranašumą.* Strategijos kompetencija – tai ką verslo vienetas daro ypatingai gerai, pavyzdžiui, gamyba ar reklama, kuri strategiškai svarbi šiam verslui. Strategijos aktyvai – tai išteklių, kaip prekės ženklas ar pastovūs pirkėjai, kurie yra stiprūs palyginti su konkurentų. Formuojant strategiją, reikia atsižvelgti į kainą ir įvykdomumą kuriamų aktyvų ar kompetencijų, kurie bus konkurencinio pranašumo pagrindas.

*Sudėtiniai verslai.*

Dauguma modernių verslo vienetų turi bendrą valdymo sistemą. Aukščiausiam lygmenyje tai galėtų būti grupė skirtingų padalinių, užsiimančių skirtingais verslais. Žemiausiam lygmenyje, tai galėtų reikšti vieną produktą, kuris būtų pristatomas į griežtai segmentuotą rinką, ar produktų rinkinys, pristatomas į bendrą rinką. Bet kokioje situacijoje, yra įvedama verslo strategijos koncepcija verslo vienetais ir yra reikalingi du papildomi strategijos komponentai:

5. *Resursų tarp verslo vienetų paskirstymas.* Finansiniai resursai bei nefinansiniai resursai (mašinos, įranga, žmonės) turi būti paskirstyti. Net ir mažai organizacijai resursų paskirstymas yra strategijos pagrindas.

6. *Sinergetinių efektų versle kūrimas – verslo vienetų, kurie paremia ir papildo vienas kitą, kūrimas.* Logiška, kad sudėtinės verslo organizacijos, kurios gali pasiekti sinergetinio efekto, turės privalumų prieš tas, kurios ignoruoja ar nesugeba pasiekti sinergijos.

Visi šeši strategijos koncepcijos elementai gali būti suglausti į tris pagrindinius elementus (5 pav.)



**5 pav. Verslo strategija**

Šaltinis: Aaker, D.A. (2001). *Developing Business Strategies*. New York · Chichester · Weinheim · Brisbane · Singapore · Toronto: John Wiley & Sons, Inc.

Strateginis verslo vienetas (SVV) – tai bet kuris organizacijos vienetas, kuris turi (arba turėtų turėti) apibrėžtą verslo strategiją ir vadybininką, atsakingą už pardavimus bei pajamas (Aaker, 2001). Ši koncepcija buvo suformuluota tam, kad verslo vienetai būtų labiau autonomiški ir tam, kad strategijos kūrimas būtų mažiau centralizuotas.

Verslo vieneto, arba tiesiog – verslo strategijos – paskirtis – įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus konkrečioje verslo veikloje. Kuriant verslo strategiją, tenka realizuoti keturis pagrindinius uždavinius (Jucevičius, 1998):

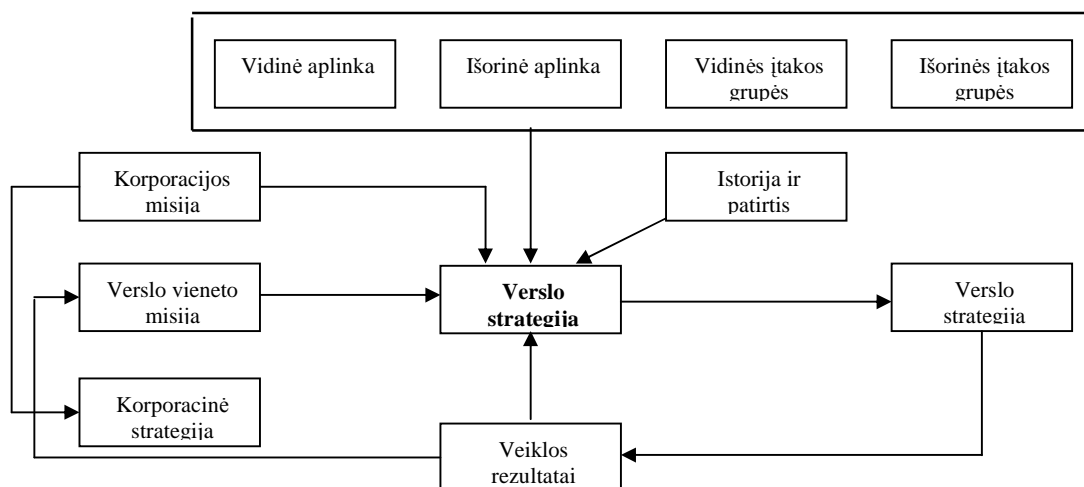
1. Suteikti visai veiklai prasmingumą. Tai yra suformuoti misiją, viziją bei tikslus ir šią visumą komunikuoti strateginio proceso dalyviams.

2. Atlikti strateginės ir operatyvinės situacijos analizę. Tam tikslui reikia surinkti informaciją iš aplinkos ir nustatyti galimybes bei potencialią grėsmę.

3. Parinkti tinkama strategiją, suformuluojant pagrindinį konkurencinio pranašumo įgijimo principą – per žemesnę kainą, diversifikaciją, koncentraciją į vieną veiklą ar šių alternatyvų derinimą.

4. Numatyti veiklos akcentus, kuriais bus remiamasi, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą: kainą, novatoriškumą, lankstumą, žmogiškuosius resursus ir kt.

Verslo vieneto strategiją veikia įvairūs veiksniai ir šių veiksmių visuma pavaizduota 6 paveiksle. Iš jo matyti, kad lemiamą įtaką jos formavimui turi organizacijos ir verslo vieneto misija, bendra korporacijos strategija.



**6 pav.** Veiksniai, darantys įtaką verslo vieneto strategijai

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

Verslo vienetas turi tas pačias įtakos grupes, kaip ir visa organizacija, tačiau jų įtaka ir svarba yra skirtinga. Kai kurios įtakos grupės, korporacinei strategijai praktiškai neturinčios įtakos, čia gali būti gana svarbios. Tai pasakytina tiek apie išorines, tiek apie vidines įtakos grupes.

Įvairūs autoriai (Jucevičius, 1998) išskiria tokius pagrindinius strateginius akcentus, kuriuos turi realizuoti įmonės, siekiančios konkurencinio pranašumo: kokybę, tyrimus ir inovacijas, žmogiškųjų resursų valdymą, lankstumą. Ne mažiau svarbi ir organizacijos reputacija, kuri šiuolaikiniame versle gali būti esminis pranašumo veiksnys.

Tam, kad strategija būtų naudinga priimant sprendimus, ji turi turėti elementus, kurie aiškiai aprašo įmonės tikslus ir kryptis, kuriomis pastarieji bus įgyvendinti. Šiam tikslui pasiekti yra daug būdų, kuriuos gali pasirinkti vadybininkas, tačiau kiekviena nuosekli strategija turi turėti keturis komponentus. Visų pirma, ji turi turėti aiškų ilgalaikių tikslų rinkinį. Antra, ji turi apibrėžti įmonės galimybes, numatomus siūlyti produktus, siekiamas užkariauti rinkas ir pagrindines veiklos šakas. Trečia, strategija turi aiškiai konstatuoti numatomus įgyti konkurencinius pranašumus ir jų išlaikymą. Ir ketvirta, strategija turi aiškiai suvokti išorės sąlygas, kurios leistų pasiekti konkurencinį pranašumą pasirinktoje konkuravimo aplinkoje (Saloner, Shepard, Podolny, 2001).

## 2.2. Organizacijos misijos ir tikslų formulavimas

**Misija** – pagrindinė organizacijos paskirtis, aiškiai apibrėžta organizacijos gyvavimo priežastis, kurios pagrindu sukuriama organizacijos tikslai (Люкшинов, 2000).

Misijos formuluotė sudaro galimybę darbuotojams suvokti savo darbo tikslą ir dalyvavimo vykdant įmonės planus prasmę. Tai nuosekliai didina įsipareigojimus ir paskatas.

Įmonės paskirties formuluotę sudaro dvi svarbios dalys, apibūdinančios verslo esmę ir įmonės filosofiją. Šios dalys yra vienodai svarbios. Pirmoji misijos dalis tiksliai apibrėžia įmonės esmę. Vartotojų grupių, pagrindinių produktų, paslaugų, rinkų ir pagrindinės technologijos išaiškinimas yra svarbiausias dalykas, nes jų deriniai apibūdina įmonės verslą. Antrasis misijos elementas yra įmonės filosofija. Filosofija apibūdina įmonės kultūrą. Ji tiksliai nusako pagrindinius siekius, įsitikinimus, vertybes. Įmonės filosofija paaiškina, kaip plėtojamas verslas ir priimami sprendimai. Svarbiausia filosofijos formulavimo taisyklė – akcentuoti stipriausias įmonės ir vadovybės savybes ir neminėti trūkumų.

Nėra jokių bendrų ar apibrėžtų reikalavimų, kaip turėtų būti suformuluota įmonės misija. Įvairūs autoriai skirtingai vertina, kurie elementai turėtų įeiti į misijos formuluotę, tačiau svarbiausi elementai yra šie (Vasiliauskas, 2001):

1. Vartotojai - kas yra (bus) įmonės vartotojai?
2. Prekės ar paslaugos - kokios pagrindinės prekės?
3. Poreikiai - kokią naudą prekės (paslaugos) 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 parodoma įvertinus savo privalumus.
9. Darbuotojai - koks požiūris į darbuotojus?
10. Susietos veiklos - remiamasi bendrais įgūdžiais, veiklomis, paskirstymo kanalais ir pan.

Žinoma, ne būtinai visi šie elementai turi atsispindėti formuluotėje, tačiau geriau kai misijoje plačiau išreikšti įvairūs akcentai.

Misijos formuluotė turi būti visuotinai suprantama ir aiški. Ji turi būti parašyta visiems suprantama kalba. Trūkstant aiškumo, gali iškilti painiava vėliau kuriant firmos tikslus, suderintus su misijos formuluote. Ji turi būti įtaigi, kad darytų įtaką individų elgsenai visose firmos veiklos srityse, taip pat turi atspindėti organizacijos išskirtinumą ir turi remtis objektyviu firmos stiprybių ir silpnybių pripažinimu. Formuluotės teiginiai turi būti realūs ir įgyvendinami. Ji turi būti gana lanksti, atsižvelgiant į galimus poslinkius aplinkoje. Ji turi atsakyti į tokius pagrindinius klausimus:

1. Kokie vartotojų poreikiai bus patenkinti?
2. Kokia prekė tuos poreikius tenkins?
3. Kokius vartotojus norime patenkinti?
4. Kokius turime konkurencinius pranašumus?

**Tikslų parinkimas.** Įmonės tikslai yra jos misijos sukonkretinimas, jos veiklos orientyras ir vertinimo kriterijus (Švelienė, 2004). Jie naudingi dėl trijų pagrindinių priežasčių (Palubinskas, 1997):

1. Jie aiškiai nusako, kas ir kada turi būti pasiekta;
2. Kai tikslai išskelti, jie tampa veiklos vertinimo matais;
3. Logiški tikslai naudingi kaip darbuotojų motyvatoriai.

Tikslai turi būti tinkami, išmatuojami laiku, pasiekiami, priimtini, lankstūs, skatinantys ir suprantami. Vadovybė turi būti įsipareigojusi jų siekti, juos nustatant turi dalyvauti žmonės ir jie turi būti tarpusavyje susiję (Palubinskas, 1997).

*Tinkamumas.* Kiekvienas tikslas turi skatinti įmonę vykdyti jos misiją. Tikslas, kuris prie to neprisideda yra neproduktyvus.

*Išmatuojamumas.* Tikslai visuomet turi nurodyti, kas turi būti atlikta konkrečiais terminais. Įmonės turi išskelti keletą tipų tikslus: ilgalaikius, vidutinio laikotarpio ir trumpalaikius tikslus.

Ilgalaikiai tikslai nustatomi pirmiausia. Ilgalaikiai tikslai - tai planavimo horizontas (Мескон, Алберт, Хедоуру, 1995). Jie apima kelerių metų (paprastai 5 metų) ar net kelių dešimtmečių laikotarpius. Ilgalaikiai tikslai nustatomi siekiant parodyti, kokių rezultatų laukiama per įmonės ilgiausią planuojamą laikotarpį.

Vidutinio laikotarpio tikslai nustatomi po to, kai nustatyti ir ilgalaikiai, ir vidutinio laikotarpio tikslai. Jie apima laikotarpius nuo vienerių iki penkerių metų. Tai ilgalaikių tikslų dalis, kuri gali būti nuosekliai pasiekama per trumpą laikotarpį.

Trumpalaikiai tikslai iškeliami tik po to, kai nustatyti ir ilgalaikiai, ir vidutinio laikotarpio tikslai. Trumpalaikiai tikslai yra labai konkretūs, išmatuojami ir pasiekiami. Jie nurodo greitį kuriuo įmonei reikia judėti pirmyn numatytu kursu, ir siekiamą veiklos kokybę. Jie gali apimti veiksmus, kuriuos reikia baigti per keletą dienų, savaitių ar mėnesių. Šie tikslai gali dažnai keistis, nes kuo specifiškesnės užduotys, tuo dažniau jos kinta. (Palubinskas, 1997).

Kitas reikalavimas formuluojant tikslus yra tai, kad tikslai turi būti *pasiekiami*. Tada jie didina organizacijos efektyvumą, kadangi daugelis žmonių nori greičiau matyti darbo rezultatus. Pasiekiamumas reiškia, kad ir į vidines, ir į išorines jėgas atsižvelgta, ir tai, ko tikimasi bus atlikta numatytu laiku. Jeigu tikslai nepasiekiami, tai žmonių motyvacija silpna, kas ir blokuoja sėkmę (Мескон, Алберт, Хедоуру, 1995).

Tikslai pasiekiami tik tada, jei jie yra *priimtini* įmonės žmonėms, savininkams, vartotojams bei visuomenei. Jei tikslas nesusietas su vertybių sistema, geriausiu atveju jis nebus pasiektas, o blogiausiu – atmestas.

Tikslai turi būti ir *tarpusavyje vienas kitą palaikantys*. Taigi veikla ir sprendimai, siekiant vieno tikslo, neturi trukdyti siekti kito tikslo (Seilius, 1998).

### 2.3. Išorinės aplinkos analizė

Strategijos kūrimas ar apžvalga logiškai prasideda nuo išorinės bei išorinių veiksnių, kurie gali įtakoti strategiją, analizės. Išorinės analizės procesas negali pasibaigti vien tik pačia analize. Šis procesas turi būti motyvuotas noru įtakoti strategiją, generuoti ar nustatyti strategijos pasirinkimus (Aaker, 2001).

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

Organizacijos išorinė aplinka laikytina visuma veiksnių, esančių už jos ribų ir galinčių vienokiu ar kitokiu būdu daryti įtaką jos veiklai, siekiant savų tikslų (Jucevičius, 1998).

Išorės veiksnių analizės procese nustatomi ir ištiriami įmonės išorinės aplinkos veiksniai bei įvertinamas jų galimas poveikis strateginei veiklai bei organizacijos sėkmei. Išorės veiksnių analizė apima ne tik esamų veiksnių tyrimą, bet ir tų veiksnių kitimo tendencijų išaiškinimą, siekiant numatyti verslo galimybes ir grėsmes, slypinčias išorės aplinkos permainose.

Organizacijos išorinės aplinkos analizė turi atsakyti į šiuos pagrindinius klausimus:

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

Sparčiai plintant technologijoms įmonei svarbu turėti planą, numatantį ne tik galimos aplinkos permainas, bet ir prisitaikantį prie aplinkos. Išorinių veiksnių analizė apima ne tik esamų veiksnių tyrimą, bet ir tų veiksnių tenkinimą, tendencijų išaiškinamumą. Tai įvertindama organizacija įgyja realų pranašumą, nes ji parengia keletą priimtinių sprendimų ir atmeta tai, kas neatitinka jos galimybių (Palubinskas, 1997).

Išorinės aplinkos analizė padeda įvertinti esamas ir ateities permainas bei jų poveikį įmonei, kas įgalina įgyti realų pranašumą tiek konkurencinėje kovoje, tiek ieškant naujų rinkų, tiekėjų ir vartotojų. Išorinės aplinkos analizė padeda galvoti apie ateitį ir planuoti įvykius, o ne eikvoti laiką atsirandančioms problemoms, kas neleistų siekti galutinių tikslų. Ši analizė padeda vadovams atpažinti grėsmes ir nukreipti veiklą prieš jas, dar iki krizės pradžios.

Išorinė analizė susideda iš keturių komponentų: pirkėjų analizės, konkurentų analizės, rinkos analizės ir aplinkos analizės (Aaker, 2001).

### 2.3.1. Klientų analizė

Kuriant įmonės strategiją, svarbu yra suprasti savo klientus, parengti tokį klientų skatinimo mechanizmą, kuris padėtų ilgam laikui prisitraukti pastovią savo klientūrą. Kadangi klientai turi galimybę pasirinkti tiekėjus, reikia susieti konkurencijos strategiją ir klientų strategiją (Vasiliauskas, 2001). Autorius Koch (2003) teigia, kad įmonei svarbiausia yra sužinoti, ką apie ją mano klientai bei patenkinti jų poreikius. Išorinės aplinkos analizę jis siūlo pradėti nuo klientų analizės ir teigia, kad reikia „jaudintis dėl pirkėjų, o ne dėl konkurentų“. Dažnai strategijos srities konsultantai nori išanalizuoti konkurentus tik dėl to, kad tai būtų gerai padaryti, bet ne dėl svarbių klausimų, į kuriuos reikėtų atsakyti. Panašūs „tyrimai“ paprastai veda link didžiulio pinigų ir laiko švaistymo (Koch, 2000, 2003).

Paskutiniu metu aktyviai propaguojama klientų valdoma įmonė, kuri pasižymi šiomis ypatybėmis (Vasiliauskas, 2004):

Ø kliento supratimas. Tam tikslui renkama įvairiapusiška informacija apie klientus. Šių duomenų analizė leidžia išsiaiškinti motyvus, kodėl klientai pasirenka įmonę, o ne konkurentus;

Ø reakcija į kliento reikmes. Įmonės teigiamas įvaizdis kuriamas remiantis nuostata, kad svarbiausias kriterijus yra klientų aptarnavimas laiku ir kokybiškai;

Ø veiklos su klientais kokybės skatinimas. Ypatingas dėmesys skiriamas produkcijos kokybės ir klientų aptarnavimo kontrolei. Be to, atliekama nuolatinė konkurentų produkcijos kokybės ir kainų palyginamoji analizė.

Pasak Aaker, klientų analizė apima tris aspektus (žr. 7 pav.): rinkos segmentaciją, klientų motyvacijos analizę ir nepatenkintų poreikių tyrimą (Aaker, 2001).

<p><b>RINKOS SEGMENTACIJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kas yra didžiausi klientai? Kurie labiausiai pelningi?</li><li>• Kurie yra svarbiausi potencialūs klientai?</li><li>• Pagal ką rinka gali būti segmentuota į grupes, kurioms reikėtų unikalios verslo strategijos? Segmentavimas pagal:<ul style="list-style-type: none"><li>○ pelno siekimą;</li><li>○ vartojimo lygį;</li><li>○ naudojimą;</li><li>○ organizacijos tipą;</li><li>○ geografinę padėtį;</li><li>○ pirkėjų lojalumą;</li><li>○ jautrumą kainai.</li></ul></li></ul> <p><b>KLIENTŲ MOTYVACIJOS ANALIZĖ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kokius produkto/serviso elementus klientai labiausiai vertina?</li><li>• Kokie yra klientų siekiai? Ką jie perka iš tikro?</li><li>• Kaip skiriasi segmentai motyvacijos prioritetais?</li></ul> <p><b>NEPATENKINTŲ POREIKIŲ TYRIMAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kodėl kai kurie klientai nepatenkinti?</li><li>• Kokie yra nepatenkinti pirkėjų poreikiai?</li><li>• Ar šie nepatenkinti poreikiai yra konkurentų varžymosi objektas?</li></ul>
---

7 pav. Klientų analizė

Šaltinis: Aaker, D.A. (2001). *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley& Sons, Inc., p. 43.

*Rinkos segmentacija* bendriausiu atveju suprantama kaip specifinių klientų grupių (rinkos segmentų), kurių kiekviena skirtingai reaguoja į įmonės strategiją, išskyrimas (Vasiliauskas, 2004). Rinkos segmentacija dažnai yra visa esmė, kuriant patikimą konkurencinį pranašumą, paremtą diferenciacijos, mažiausios kainos ar fokuso strategija (Aaker, 2001). Rinkos segmentacija formaliai yra loginės klasifikacijos operacija, kai klientų aibė suskaldoma į grupes pagal parinktus klasifikacijos požymius.

Identifikavus klientų segmentus, kitas žingsnis yra išstudijuoti jų motyvacijas: kas lemia jų apsisprendimą? Kaip šis apsisprendimas skiriasi tarp segmentų? Įmonei naudinga susirašyti visus segmentus ir jų motyvacijos prioritetus. Kai kurios klientų motyvacijos įtakoja įmonės strategijos sudarymą (Aaker, 2001).

Paskutinis klientų analizės etapas – nepatenkintų poreikių tyrimas. Nepatenkinti poreikiai – tai tokie pirkėjų poreikiai, kurių nepatenkina rinkoje esantys produktai. Nepatenkinti poreikiai yra strategiškai svarbūs, kadangi jie sukuria galimybes padidinti užimamą rinkos dalį, įsiveržti į rinką ar sukurti naują rinką. Tuo pačiu metu jie yra ir grėsmės įmonei, nes tai gali būti konkurentų svertas įsitvirtinant rinkoje.

### 2.3.2. Konkurentų analizė

Mokslinėje literatūroje *konkurentų* analizei skiriama labai daug dėmesio. Pateikiamos įvairios jų tyrimo metodikos. Autorius Aaker siūlo konkurentų analizę atlikti dviem aspektais: nustatyti esamus konkurentus bei potencialius konkurentus ir atlikti konkurentų įvertinimą (žr. 8 pav.).

#### KAS YRA KONKURENTAI?

- Su kuom jūs paprastai konkuruojate? Kurie konkurentai varžosi intensyviausi? Mažiau intensyvūs, tačiau vis dar rimti konkurentai? Kas gamina pakaitalus?
- Ar galima šiuos konkurentus sugrupuoti pagal vertes, kompetencijas ir/arba strategijas?
- Kokie galimi potencialūs konkurentai? Kokie barjerai trukdo įeiti į rinką?

#### KONKURENTŲ ĮVERTINIMAS

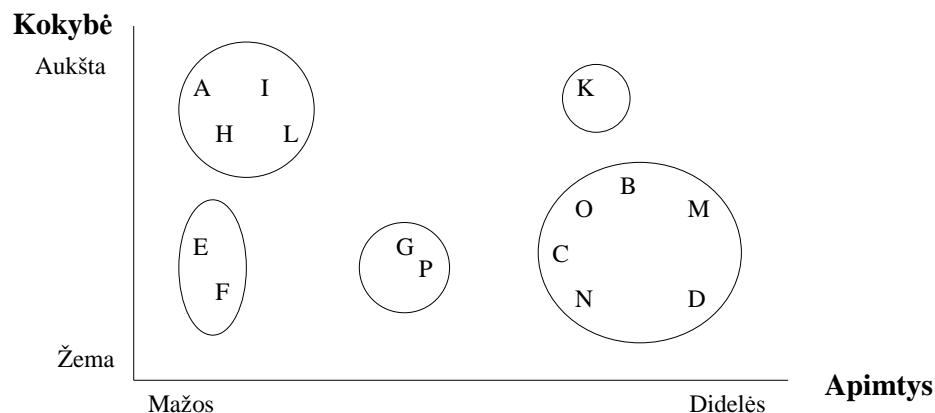
- Kokie jų tikslai ir strategijos? Kokius išpareigojimus jie prisiėmė? Kokie išėjimo iš rinkos barjerai?
- Kokia jų kainos struktūra? Ar jie turi kainos privalumų ar trūkumų?
- Kokia jų išivaizduojama ir esama strategija?
- Kurie konkurentai laikui bėgant yra patys sėkmingiausi/nesėkmingiausi? Kodėl?
- Kokios stiprybės ir silpnybės kiekvieno konkurento ar jų grupių?
- Kokius svertus (mūsų strategines silpnybes ar pirkėjų problemas ar nepatenkintus poreikius) panaudoję konkurentai galėtų įeiti į rinką ar tapti svaresniais varžovais?
- Įvertinti konkurentus su pagarba jų vertybėms ir kompetencijoms. Sudaryti konkurentų stiprumo lentelę.

### 8 pav. Konkurentų analizė

Šaltinis: Aaker, D.A. (2001). *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley & Sons, Inc., p. 57.



Pagrindines strategines konkurentų grupes tikslinga analizuoti remiantis Porter strateginių konkurentų grupių matrica pagal du kintamuosius – produkcijos kokybę ir pardavimų apimtį (žr. 9 pav.). Tai leis išsiaiškinti, kokie konkurentai veikia rinkoje, kokios yra jų gamybos rezultatyvumo bei pardavimų apimtys didinimo galimybės. Taip pat nustatoma, kokiomis konkuravimo strategijomis vadovaujasi konkurentai šiuo metu, kokie jų privalumai ir trūkumai lyginant su analizuojama įmone (Pabedinskaitė, Barilaitė, 2002).



**9 pav.** Strateginių grupių matrica pagal du kintamuosius: kokybę ir veiklos apimtį (raidėmis pažymėti atskiri sąlyginiai konkurentai)

Šaltinis: Jucevičius R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, p. 201.

Porter strateginę grupę apibūdina kaip tiesioginius konkurentus, panašius savo strategija ir padėtimi rinkoje. Paprastai kuo artimesnės yra strateginės grupės brėžinyje, tuo didesnė konkurencija tarp verslo dalyvių. Ir atvirkščiai, organizacijos ar jų strateginės grupės, toli nutolusios viena nuo kitos, beveik nekonkuruoja tarpusavyje.

Strateginių grupių matrica yra svarbus, bet nepakankamas konkurentų analizės metodas. Detaliau konkurentus galima analizuoti naudojant konkurencinio profilio analizę. Atliekant konkurencinio profilio analizę, ištiriami pagrindiniai sėkmės veiksniai, ir pagal kiekvieną jų įvertinama organizacijos padėtis konkurentų atžvilgiu. Konkurencinio profilio analizė atliekama šiais etapais (Palubinskas, 1997):

1 etapas. Organizacija nustato kelis jos sėkmei ūkio šakoje svarbius veiksnius; jie tampa kriterijais, kuriais remiasi analizė.

2 etapas. Kriterijai įvertinami pagal jų svarbumą organizacijos sėkmei. Bendra šių visų veiksnių reikšmingumo koeficientų suma visuomet turi būti lygi 1,0.

3 etapas. Sudaroma vertinimo skalė.

4 etapas. Organizacija pagal pasirinktus kriterijus įvertina pati save, paskui – konkurentus.

5 etapas. Kiekvienas veiksnio įvertinimas balais dauginamas iš to veiksnio reikšmingumo koeficiento. Taip pat apskaičiuojamas veiksnio svertinis balas.

6 etapas. Svertiniai balai sudedami, gaunamas skaitmeninis konkurento profilis.

Aišku šiai analizei būdingas neišvengiamas subjektyvumas parenkant kriterijus, nustatant veiksmų reikšmingumo koeficientus bei įvertinimo metodiką. Nepaisant šių trūkumų, analizė leidžia organizacijai nustatyti jos pačios konkurencinę padėtį. Ji taip pat padeda organizacijai nustatyti veiksmus, rodančius konkurentų silpnybes, ir pakreipti savo strategijas siekiant išnaudoti šiuos varžovų trūkumus (Palubinskas, 1997).

### 2.3.3. Rinkos analizė

Rinkos analizė turi du pagrindinius tikslus. Pirmasis yra nustatyti rinkos (rinkos dalies) patrauklumą esamiems ir būsimiems dalyviams. Ar vidutiniškai konkurentai gauna patrauklų pelną, ar praranda pinigus? Jei rinka tokia sudėtinga, jog visi praranda pinigus, tai ne vieta pinigų investavimui. Kitas rinkos analizės tikslas yra suprasti rinkos dinamiką, t.y. sugebėti išvelgti grėsmes ir galimybes ir panaudoti atitinkamą strategiją (Aaker, 2001). Rinkos analizė turi susidaryti iš rinkos dydžio, augimo, pelningumo, kainos struktūros, kanalų, tendencijų ir esminių sėkmės veiksnių tyrimų (žr. 10 pav.).

<p><b>DYDIS IR AUGIMAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kurios rinkos dalys yra svarbios ir kurios yra potencialiai svarbios? Koks jų dydis ir augimo perspektyvos?</li><li>• Kurios rinkos dalys nyksta ar greitai pradės nykti? Kaip greitai?</li><li>• Kokios jėgos valdo pardavimų tendencijas?</li></ul> <p><b>PELNINGUMAS</b></p> <p>Kiekvienai pagrindinei rinkos daliai reikia apsvarstyti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ar tai ta verslo sritis, kurioje vidutiniška įmonė gali uždirbti pinigų?</li><li>• Kaip intensyviai konkuruoja rinkoje esančios firmos? Įvertinti potencialių naujokų ir produkto pakaitalų grėsmę.</li><li>• Kur slypi tiekėjų ir pirkėjų derėjimosi galia?</li><li>• Ar patraukli/pelninga rinka ir jos dalys dabar ir ateityje?</li></ul> <p><b>KAINOS STRUKTŪRA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kokie įvairių konkurentų pagrindiniai kainos ir pridėtinės vertės komponentai?</li></ul> <p><b>PASKIRSTYMO SISTEMOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kokie alternatyvūs paskirstymo kanalai? Kaip jie keičiasi?</li></ul> <p><b>RINKOS TENDENCIJOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kokios tendencijos rinkoje?</li></ul> <p><b>SVARBIAUSI SĖKMĖS VEIKSNIAI</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kokie yra svarbiausi sėkmės veiksniai, vertybės ir kompetencijos reikalingi sėkmingam konkuravimui? Kaip šie dalykai keisis ateityje?</li></ul>
--

### 10 pav. Rinkos analizė

Šaltinis: Aaker, D.A. (2001). *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley & Sons, Inc., p. 57.

Rinkos analizės pradinis etapas yra jos dydžio nustatymas (bendras pardavimų lygis). Kartais labai svarbu žinoti ne tik visos rinkos dydį, bet ir jos atskirų dalių. Duomenys šiai analizei gali būti

gauti iš valstybinių šaltinių ar prekybinių asociacijų. Kitais duomenų šaltiniais galėtų būti publikuoti finansiniai rodikliai, pirkėjai ar net patys konkurentai.

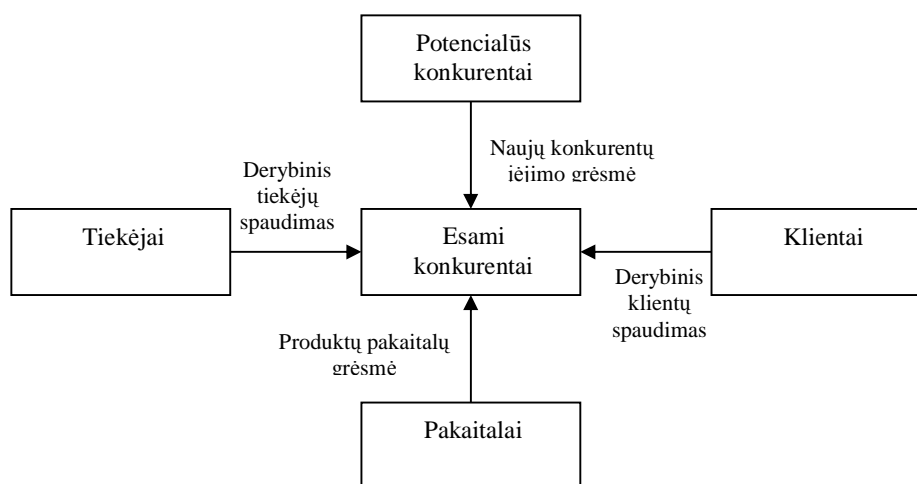
Be esamos rinkos, naudinga įvertinti potencialią. Naujas vartojimas, naujos pirkėjų grupės ar dažnesnis vartojimas gali dramatiškai pakeisti rinkos dydį ir perspektyvas. Savaime suprantama, kad reikia ne tik įvertinti potencialią rinką, bet ir turėti vizijas ir programas kaip tą rinką išnaudoti.

Nustačius rinkos ir jos svarbiausių sudedamųjų dydį, dėmesys krypsta į rinkos augimo tempą. Koks rinkos dydis bus ateityje? Jei visa kita išlieka konstanta, augimas reiškia daugiau pardavimų ir pelno, net ir nepadidinus rinkos dalies. Taip pat jis gali reikšti mažesnę kainos spaudimą, kai paklausa auga greičiau už pasiūlą, o konkurentai nesidomi kainų kėlimu. Priešingai, mažėjanti rinką gali reikšti sumažėjusius pardavimus ir dažnai didėjantį kainos spaudimą, kadangi įmonės stengiasi išlaikyti savo mažėjančios rinkos dalį.

Strategijos pasirinkimas atrodytų paprastas: identifikuoti mažėjančias rinkas ir vengti investuoti arba mažinti kapitalą jose; bei identifikuoti augančias rinkas ir padidinti investavimą jose. Tačiau realybėje tai nėra taip paprasta. Pavyzdžiui, mažėjanti produkto rinką gali būti tikra galimybė įmonei, kadangi jos konkurentai į mažėjančią rinką stengsis neinvestuoti.

Jau daugelį metų, nagrinėjant konkurencinę aplinką, remiamasi Porterio penkių konkurencinių jėgų modeliu (žr. 11 pav.). Konkurencija rinkos ekonomikoje yra svarbiausias veiksnys. Todėl įmonės, norėdamos išsilaikyti, turi atkreipti dėmesį į konkurenciją.

Modelio esmė ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne tik, o dažnai ir ne tiek tiesioginiai konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro. Pavyzdžiui, pirkėjas ir tiekėjas. Atkakliausia konkurencija vyksta tarp organizacijų, siūlančių toki patį ar panašų produktą (paslaugą), tai yra tarp tiesioginių konkurentų (Jucevičius, 1998).



**11 pav.** Porter penkių konkurencinių jėgų modelis

Šaltinis: Jucevičius R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, p. 198.

Modelis nustato penkias bazines jėgas, darančias įtaką į organizacijos veiklą (Aaker, 2001):

- Ø klientų derėjimosi galia;
- Ø tiekėjų derėjimosi galia;
- Ø pakaitalų grėsmė;
- Ø naujų konkurentų grėsmė;
- Ø esančių konkurentų grėsmė.

*Klientai.* Klientai tampa tuo stipresni, kuo plačiau geba naudotis kainų, kokybės, paslaugų arba pardavimo sąlygų svertais. Dažnai stambesni ir daugiau perkantys pirkėjai turi didesnę galią derantis su tiekėjais. Pirkėjai turi didesnę derėjimosi galią, jeigu:

- Ø pirkėjai susitelkę arba jų yra nedaug;
- Ø siūlomas produktas nediferencijuotas pagal vartotojų grupes;
- Ø teikiamos produkcijos kainos (paslaugų tarifai) neturi didelės svarbos apskaičiuojant bendras kliento išlaidas.
- Ø pirkėjai gali iš organizacijos dalį pridėtinės vertės.

*Tiekėjų.* Labai svarbu, kad organizacija gerai suprastų savo santykius su tiekėjais. Svarstydamą šiuos savitarpio santykius, organizacija turi nustatyti, kiek ji priklauso nuo savo tiekėjų, kiek jos pozicija nuo jų neapsaugota, t.y. pažeidžiama. Pažeidžiamumas parodo, koku laipsniu verslas būtų paveiktas, sužlugus tiekimo tinklui. Tiekėjai tampa galingu konkurencijos veiksnium ir įgauna derėjimosi galią, kai tiekėjų yra nedaug ir iš jų perkama dideliais kiekiais, kai yra sunku surasti pakaitalus tiekėjo prekėms ar paslaugoms dėl jų unikalumo ar ypač aukštos kokybės arba kai teikėjo prekės ar paslaugos brangsta ir organizacijai sunku pakeisti tiekėją.

*Pakaitalai.* Pakaitalai ne visiškai pakeičia ankstesnį produktą, o gali sumažinti gaminamos produkcijos paklausą rinkoje, sumažinti jos kainas, o kartu ir organizacijos veiklos pelningumo lygį. Stipriausia konkurencijos grėsmė, sukeliama prekių pakaitalų, yra tada, kai pakaitalų kainos patrauklios, kai pirkėjams nebrangu pakeisti vieną prekę kita, kai pirkėjai yra įtikinti, jog pakaitalai – tai priimtinos kokybės prekės (Palubinskas, 1997). Reikia išanalizuoti tokias problemas (Švelienė, 2004):

- Ø produkto moralinio nusidėvėjimo vertė;
- Ø klientų galimybės persiorientuoti į pakaitalus;
- Ø kad klientas nepersiorientuotų į pakaitalus, reikalingi papildomi kaštai;
- Ø galimas bendro įmonės pelningumo lygio mažėjimas dėl pakaitalų.

*Potencialūs konkurentai.* Potencialių konkurentų grėsmė išskyla tada, kai kuriasi konkuruojančios įmonės ir ateina į rinką, kuri yra patraukli savo pelno norma ir kurioje nėra barjerų,

ribojančių naujų įmonių kūrimąsi. Riboti naujų konkurentų atsiradimą gali šie svarbiausi atėjimo į rinką barjerai (Švelienė, 2004; Palubinskas, 1997):

Ø Masto ekonomija. Masinė gamyba atbaido norinčius įeiti į šaką potencialius konkurentus, versdama juos įeiti taip pat masinės gamybos pagrindu arba tenkintis mažomis kainomis. Trukdydami įeiti į šaką, esami konkurentai šakoje mažina kainas, plečia reklamą, skatina pardavimą ir imasi kitų panašių priemonių.

Ø Produkto diferenciacija. Prekės ženklo naudojimas susijęs su didelėmis naujų rinkos dalyvių, siekiančių patraukti vartotojus, išlaidomis, ypač tada kai prekės labai nesiskiria.

Ø Kapitalo reikalavimai. Kuo didesnių investicijų reikia sėkmingam įėjimui į rinką, tuo mažiau naujų potencialių konkurentų.

Ø Klientų perorientavimo išlaidos. Potencialūs kandidatai į ūkio šaką turi būti pasirengę išleisti nemažai išteklių reklamai ir pardavimų skatinimui, kad įveiktų pirkėjų ištikimybę esamoms įmonėms ir pritrauktų ištikimus vartotojus. Tokiam rizikingam sumanymui gali prireikti ne mažai pinigų ir laiko.

Ø Ribotos galimybės pasinaudoti egzistuojančiais produkto platinimo kanalais. Kuo labiau riboti didmeninės ar mažmeninės prekybos kanalai, kuo stipriau jie susiję su esamais konkurentais, tuo sunkiau įeiti į pramonės šaką. Kartais nauji konkurentai, įeidami į pramonės šaką privalo sukurti savo paskirstymo kanalus.

Ø Dominuojančių kompanijų reakcija.

Ø Valstybės politika. Vyriausybė įėjimą į pramonės šaką gali riboti licencijų reikalavimais, darbo saugos taisyklėmis ir vandens bei oro užterštumo standartais.

*Esami konkurentai.* Esamų konkurentų konkuravimo intensyvumas priklauso nuo keleto faktorių:

- Ø konkurentų skaičiaus, jų dydžio ir jų vertinimo;
- Ø ar jų prekės pasiūla ir strategijos yra panašios;
- Ø nuo didelių fiksuotų kainų egzistavimo;
- Ø nuo išėjimo barjerų dydžio.

Įmonė, analizuodama rinką, gali nustatyti svarbiausius sėkmės veiksnius ir toliau koncentruoti analizę į tas svarbiausias sritis ir problemas, kurios yra susijusios su nustatytais veiksniais. Tai leis įmonei sutaupyti laiko bei išteklių. Svarbiausi sėkmės veiksniai – tai veiksniai, kurie nulemia organizacijos sėkmę rinkoje (Vasiliauskas, 2004). Autorius Aaker (2001) teigia, kad svarbiausi sėkmės veiksniai – tai vertybės ir kompetencijos. Įmonė turi apsvarstyti, kurios vertybės ir kompetencijos yra svarbiausios šiuo metu bei, kurios bus svarbios ateityje.

Strateginiu požiūriu svarbiausi sėkmės veiksniai labiausiai susiję su pridėtinės vertės kūrimu organizacijoje. Korektiškai nustatčius svarbiausius sėkmės veiksnius, galima motyvuotai parengti

tolesnės strateginės analizės sričių sąrašą (Vasiliauskas, 2004). Be to, reikia atsiminti, kad svarbiausi sėkmės veiksniai padeda valdyti ir kitas strateginio proceso organizacijoje stadijas: strategijos formavimą ir jos įgyvendinimą.

Siekiant organizacijai būti konkurencingai rinkoje, jos veikla turi atitikti tris pagrindinius reikalavimus (Grondskis, Staškevičius, Zemkauskas, 2001):

1. Tenkinti visų su organizacija susijusių subjektų / vartotojų poreikius. Vartotojų sąvoka apima klientus, darbuotojus, tiekėjus, bendruomenę, valstybę.

2. Veiklos produktyvumas, siekiant išsilaikyti pasaulinėje ir vietinėje rinkoje. Jis suprantamas kaip sunaudojimas tik tų išteklių, kurie būtini vartotojo poreikiams patenkinti. Visi kiti ištekliai vertinami kaip nenaudingi.

3. Lankstumas, kuris reiškia greitą veiklos reakciją, keičiantis aplinkos sąlygoms.

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

#### 2.3.4. Aplinkos analizė

Nemažiau yra svarbios jėgos, veikiančios rinkų ir konkurentų išorėje bei formuojančios įmonės procesus. Aplinkos analizė – tai šių išorinių jėgų sukeltų galimybių ir grėsmių identifikavimo ir suvokimo procesas. Aplinkos analizei būtina apibrėžti ribas, kad ji būtų lengvai valdoma ir tinkama. Priešingu atveju tai gali būti besaikis procesas (Aaker, 2001).

Aplinkos analizė apima keturis aspektus (žr. 12 paveikslą): politinį – teisinį, ekonominį, socialinį kultūrinį, technologinį (Vasiliauskas, 2001).

<p><b>TECHNOLOGINĖ APLINKA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kokiais mastais bręsta egzistuojančios technologijos?</li><li>• Kokių technologijų vystymasis ar tendencijos įtakoja ar gali įtakoti pramonę?</li></ul> <p><b>POLITINĖ – TEISINĖ APLINKA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kokie gali valdymo pakitimai? Ką jie įtakotų?</li><li>• Kokie mokesčiai ar kitos paskatos yra rengiami, kurie galėtų įtakoti strategiją?</li><li>• Kokios politinės grėsmės dirbant vyriausybės jurisdikcijoje?</li></ul> <p><b>EKONOMINĖ APLINKA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kokia ekonominė perspektyva ir infliacija šalyse, kuriose įmonė turi savo veiklą? Kaip tai paveiks strategiją?</li></ul> <p><b>SOCIALINĖ – KULTŪRINĖ APLINKA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kokios dabartinės ir besivystančios gyvenimo būdo, mados ir kitų kultūros komponentų tendencijos? Kokios iš jų seka išvados?</li><li>• Kokios demografinės tendencijos gali įtakoti rinkos ar jos dalies dydį? Kokios demografinės tendencijos reiškia galimybes ir grėsmes?</li></ul>
---

#### 12 pav. Aplinkos analizė

Šaltinis: Aaker, D.A. (2001). *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley & Sons, Inc., p. 97.

*Politinė – teisinė aplinka.* Politiniai – teisiniai veiksniai nubrėžia organizacijos veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Todėl strategijos sudarymui svarbi politinių veiksmų kryptis ir pastovumas. Vyriausybės politikos, reguliavimo, įstatymų raidos, politikos filosofijos pokyčiai gali versti įmonę patikrinti ir pertvarkyti strateginius planus (Palubinskas, 1997). Politiniai veiksniai veikia organizacijos darbo apmokestinimą, vartotojų interesų gynimą, darbo apsaugą, aplinkosaugą ir t.t. Didelę įtaką organizacijos veiklai turi ir politinės padėties valstybėje stabilumas, santykiai su užsieniu. Politinės teisinės aplinkos vertinimo veiksniai: tarptautinė politinė situacija, vidinė politinė šalies situacija, santykiai su šalies valdžios institucijomis, teisinis verslo reglamentavimas (Švelienė, 2004).

*Ekonominė aplinka.* Organizacijos veiklą, nors ir netiesiogiai, įtakoja šalies ekonominė padėtis. Ekonominiai pakilimai bei nuosmukiai gali atsiliiepti įmonės strateginiams tikslams bei veiklai. Ekonominės aplinkos vertinimo veiksniai: ekonominis augimas, infliacija, užimtumas, palūkanų normos, valiutų kursų svyravimas, investicijų klimatas, gamybos veiksnių kainos ir pan. (Švelienė, 2004). Šie veiksniai daro ne vienodą įtaką skirtingoms organizacijoms: kas vienai įmonei yra grėsmė, kitai gali būti galimybė (Vasiliauskas, 2001).

*Socialinė – kultūrinė aplinka.* Didelę įtaką verslui daro įvairūs veiksniai: demografiniai pokyčiai (didėja ar mažėja gyventojų skaičius, kinta amžiaus struktūra), gyventojų pajamų augimas ir paskirstymas, žmonių požiūris į darbą ir į laisvalaikį, gyvenimo būdo pokyčiai, kultūrinių vertybių pokyčiai ir t.t. Socialinė – kultūrinė aplinka nebūna stabili, ji nuolat kinta. Norint efektyviai reaguoti į socialinius veiksnius, jų pasikeitimus, būtina juos nuolat stebėti bei vertinti. Kiekvienos firmos individuali kultūra yra svarbus jos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo veiksnys.

*Technologinė aplinka.* Technologijoms tenka svarbus vaidmuo didinti firmos ilgalaikius konkurencinius pranašumus rinkoje. Šiuo aspektu strateginė analizė turi nustatyti, kurios naujos mokslinių tyrimų iniciatyvos gali padėti parengti produktų ir jų gamybos technologijų naują šuolį. Svarbu įvertinti konkurentų mokslinių tyrimų finansavimo ir laimėjimų panaudojimo strategiją ir galimybes. Analizuojant technologinius pokyčius, būtina atsižvelgti ir į verslo informacijos gavimo, jos tvarkymo, saugojimo ir panaudojimo naujoves. Naujai atsirandantys techniniai procesai keičia organizacijos veiklos pobūdį ir tikslus. Todėl labai svarbu, kad organizacija analizuotų kiekvieną naują, apgalvotų jos poveikį ir įvertintų, ar ji daro pageidaujamų pokyčių organizacijos veikloje.

## **2.4. Vidinės aplinkos analizė**

Vidaus veiksnių analizė organizacijoje apibūdina nustatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo galimybes. Be išorinių galimybių ir grėsmių, strategijos formavimas turi būti paremtas įmonės siekiais, stiprybėmis ir galimybėmis. Vidinė analizė padeda suvokti strategiškai svarbius

organizacijos aspektus. Ji apima įmonės rodiklių ir esminių faktorių, tokių kaip stiprybės, silpnybės, strateginės problemos, analizę (Aaker, 2001).

Vidinė analizė padeda vadybininkui detalai suvokti įmonės veiklą, suprasti, ar pasiteisina organizacijos taikomos strategijos, ir išsiaiškinti, kaip efektyviai išnaudojami įmonės resursai, šių strategijų palaikymui.

Įmonės atlieka vidinę analizę tam, kad (Кэмпбел, Стоунхаус, Хьюстон, 2003):

- Ø nustatyti resursus ir kompetencijas, bei jų vystymąsi;
- Ø įvertinti, kaip efektyviai plėtojamos vertybės;
- Ø nustatyti silpnąsias veiklos puses ir įvertinti jas ateities strategijose;
- Ø įvertinti produkto kokybę;
- Ø išanalizuoti finansinę veiklą, sulyginti ją su konkurentų;
- Ø įvertinti kompanijos investavimo potencialą tuo atveju, kai finansavimas vykdomas iš išorinių šaltinių;
- Ø pateikti apytikslį būsimų strategijų vertinimą (tinkamumą, pagrįstumą).

Objektyvi vidaus veiksmų analizė svarbi dviem aspektais. Pirma, objektyvi vidaus veiksmų analizė rodo realų organizacijos galimybių profilį. Antra, ji rodo, ar organizacija turi priemonių kovoti su grėsmėmis ir pasinaudoti galimybėmis, kurias nustatė išorės veiksmų analizė. Jeigu organizacijos vidaus veiksmų analizė parodys, kad ji neturi būtinų išteklių, reikalingų savo tikslams pasiekti, tai organizacija gali keisti veiklos kryptį ir taip išvengti nesėkmės (Bosas, 2002).

Tradicinis požiūris į vidinės aplinkos analizę išreiškiamas šiai analizei pasirenkant penkis pagrindinius tokią aplinką apibūdinančius objektus (Jucevičius, 1998):

1. Organizaciniai aspektai - struktūra, sistemos, vidinė komunikacija, valdžios struktūra, procedūros, stilius ir kt.
2. Personalas – darbo santykiai, mokymas, vertinimo sistemos, samda ir pan.
3. Gamybos aspektai – pastatai, įrengimai, technologija, žaliavos, novacijos.
4. Marketingas – rinka, strategijos.
5. Finansiniai aspektai – pelningumas, likvidumas, apyvartumas, investavimo galimybės ir kt.

Vidinė analizė paprastai prasideda dabartinių pardavimų ir pelningumo rodiklių analize. Bet kurio šio rodiklio pakitimai reiškia produkto, esančio rinkoje, gyvybingumą ir gebėjimą konkuruoti. Taip pat jie parodo praeitų strategijų sėkmingumą, taigi padeda nuspręsti kokių reikia strategijos pakeitimų.

Dauguma įmonių svarbiausiu tikslu laiko pardavimų ir pelningumo rodiklių didinimą. Mažiau kaip du trečdaliai kaip tikslus įvardija rinkos plėtrą, socialinius išsipareigojimus, darbuotojų gerbūvį, produkto kokybę, tyrimus ir kūrimą (Aaker, 2001).



Pardavimai ar rinkos dalis yra parametrai, jautriai atspindintys kaip prekes ar paslaugas vertina pirkėjai. Padidėję pardavimai gali reikšti, kad padidėjo pirkėjų ratas. Padidėjusi rinkos dalis gali duoti potencialą užsitikrinti svarų konkurencinį pranašumą. Priešingai, sumažėję pardavimai gali reikšti pirkėjų rato sumažėjimą ir masto ekonomikos praradimą.

Vidinė analizė taip pat turi apžvelgti verslo charakteristikas, kurios gali įtakoti strategijos pasirinkimą. Tai penkios sritys: praeita ir dabartinė strategija, strateginės problemos, organizaciniai gebėjimai ir suvaržymai, finansiniai gebėjimai ir apribojimai, stiprybės ir silpnybės (Aaker, 2001).

Tam kad suprasti praeitų rodiklių esmę ir mėginti įvesti naujus strategijos pakeitimus, labai svarbu sugebėti susidaryti praeitos ir dabartinės strategijos vaizdą.

Pagrindinis organizacijos vidinės būklės įvertinimo būdas yra SWOT analizė. SWOT – tai keturių žodžių derinys: *Strengthness* (pranašumai), *Weahness* (trūkumai), *Oppurtunities* (galimybės), *Threats* (pavojai). Ši analizė plačiai naudojama nustatant organizacijos pranašumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, taip pat strategiją, pateikiančią geriausią jų derinį. Pagrįstas organizacijos pranašumų ir trūkumų derinimas su esamomis grėsmėmis ir galimybėmis yra strategijos formulavimo pagrindas (Palubinskas, 1997).

*Pranašumai* – tai ištekliai, sugebėjimai ir kitos stipriosios savybės (požymiai), palyginti su konkurentais. Jie gali būti finansiniai, marketingo, organizaciniai arba darbo išteklių.

*Trūkumai* – tai išteklių, meistriškumo, sugebėjimų silpnosios pusės, trukdančios organizacijos darbą. Jie taip pat gali būti finansiniai, marketingo, organizaciniai, techniniai arba darbo išteklių.

*Galimybės* – tai palankios sąlygos organizacijos aplinkoje. Galimybių šaltiniai yra šie: tendencijos, technologiniai pokyčiai, pasikeitimai konkurencijoje, reguliavimo pakitimai ir naujų rinkų radimas.

*Grėsmės* – tai nepalankūs veiksniai organizacijos aplinkoje. Jie yra pagrindinės kliūtys organizacijai, siekiančiai savo tikslų. Grėsmes sukelia: nauji konkurentai, technologiniai pokyčiai, lėta rinkos plėtra, nauji apribojimai ir išaugusi pirkėjų ar tiekėjų derėjimosi galia.

SWOT analizei būtina atlikti dvi operacijas (Kirlaitė, Marčinskas, 2001):

1. Palyginti įmonės profilį su galimybėmis, realiais pavojais, esminiais reikalavimais, leidžiančiais įvertinti aplinką, kurią įmonė gali kontroliuoti.

2. Palyginti savo ir įmonių konkurenčių pranašumus ir trūkumus. SWOT analizė padeda geriau įsivaizduoti strateginę įmonės situaciją.

1 lentelėje pateikiamas potencialių vidinių pranašumų ir trūkumų, galimybių bei grėsmių sąrašas.

## SWOT analizė

<i>Pranašumai</i>	<i>Trūkumai</i>
Dominavimas rinkoje Mažos sąnaudos Vadybos patirtis Finansinis potencialas Novatoriškumas Reputacija Paslaugos kokybė Paslaugos diferenciacija	Silpna pozicija rinkoje Nusenusios technologijos Pernelyg didelės sąnaudos Nepatyrusi vadyba Silpnas finansinis potencialas Žema reputacija Menka kokybė
<i>Galimybės</i>	<i>Grėsmės</i>
Naujos rinkos Naujos paslaugos Diversifikacijos galimybės Rinkos augimas Silpna konkurencija Politinė situacija Ekonominis pakilimas Tarptautinės galimybės	Nauji konkurentai Augantis klientų spaudimas Pakaitalų grėsmė Lėtas rinkos augimas Ekonominis nuosmukis Technologinės naujovės Politinė situacija Tarptautiniai barjerai

Šaltinis: Vasiliauskas A. (2001). Firmų strateginis valdymas. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija, p. 110.

Įvertinant vidinius išteklius, svarbu aptarti, kaip jie susiję su organizacijos galimybėmis konkuruoti ateityje ir siekti ilgo laikotarpio tikslų. Paprastai nepakanka vien tik esamo statuso, bet būtina nustatyti, kaip dabartinė organizacijos pozicija leis jai siekti sėkmės ateityje (Palubinskas, 1997).

### 2.5. Prognozavimas ir prognozavimo metodai

Prognozė, kaip viena iš informacijos išraiškų, šiuo metu užima dominuojantį vaidmenį įmonei realizuojant investicinius projektus, įvertinant ir koreguojant esamą veiklos strategiją, priimant kitus valdymo sprendimus. Pasak J. Butkutės mokslinėje literatūroje galima sutikti apie 200 prognozavimo metodų, iš kurių tik labai nedidelė dalis yra taikoma praktikoje.

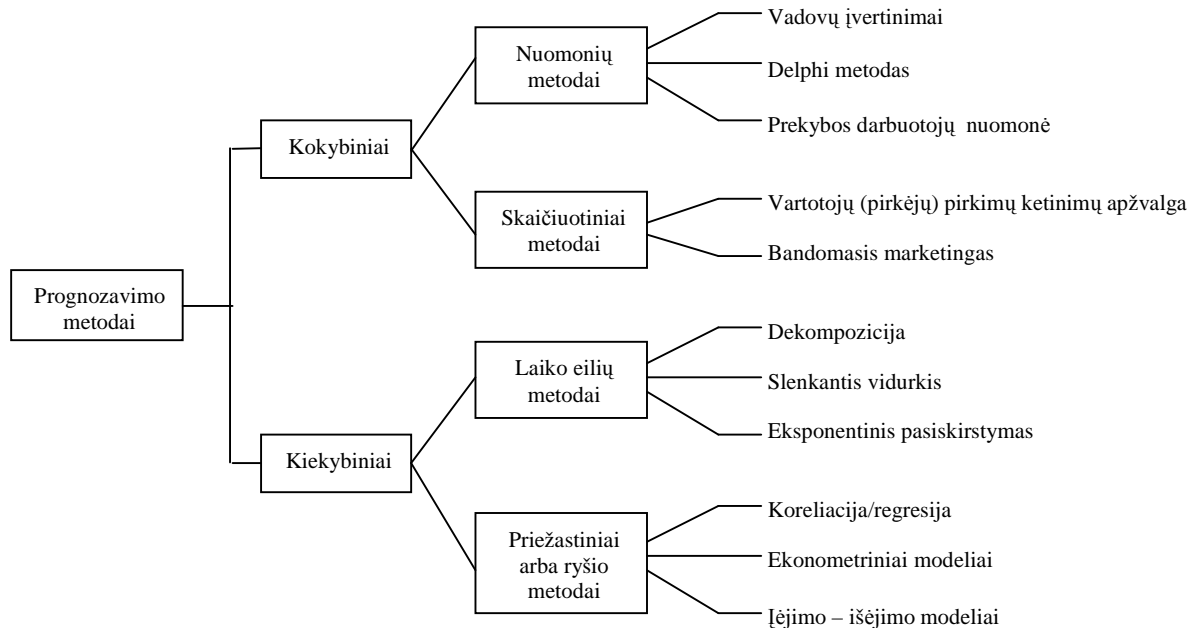
Paprastai prognozė pirmiausia atliekama, remiantis pardavimų dinamikos praeityje duomenimis, tikintis, kad esminės priklausomybės ir tendencijos kartosis ir ateityje. Tai ne visada pasitvirtina, bet kaip planavimo proceso pradžia, suteikianti pirmuosius objektyvius duomenis ir paskatas pardavimams įtaką darančių veiksnių nagrinėjimui, tokia prognozė yra vertinga.

Prognozavimas atliekamas įvairiais metodais, kuriuos galima suskirstyti pagal keletą požymių (Šečkutė, Pabedinskaitė, 2002):

∅ Pagal prognozuojamą laikotarpį išskiriamos trumpalaikės (iki 1 metų), vidutinio laikotarpio (1–3 metų) ir ilgalaikės prognozės (3–10 metų).

∅ Pagal prognozavimo objektą prognozės skirstomos į bendras ir dalines. Bendra prognozė sudaroma, siekiant įvertinti, pavyzdžiui, būsimą ekonominę vystymąsi. Dalinė prognozė apima tik ekonominės veiklos dalį, pavyzdžiui, sudaroma pardavimų prognozė.

∅ Plačiausiai paplitęs prognozavimo metodų klasifikavimas – skirstymas į kokybinius (intuityvinius) ir kiekybinius (sisteminius) prognozavimo metodus (žr. 12 pav.).



**12 pav.** Prognozavimo metodų klasifikavimas

Šaltinis: Šliburytė, L. (1998). Įmonės prekių pardavimų planavimas ir prognozavimas. *Ekonomika ir vadyba* – 98. Kaunas: Technologija, p. 407–409.

*Kiekybiniai metodai* analizuoja objektyvius ir patikimus, dažniausiai praėjusių laikotarpių duomenis ir sudaromi atitinkami modeliai. Taikant šiuos metodus, galima išvengti nukrypimų dėl individualių savybių, šališkumo (Štaras, Žvinklys, 1996).

Kiekybiniai metodai leidžia gauti tam tikrą prognozę remiantis atliekamais skaičiavimais. Iš kiekybinių prognozavimo metodų paplitęs trendų ekstrapoliacijos metodas bei išlyginimo metodai (slenkančio vidurkio metodas; eksponentinis išlyginimas). Ekstrapoliacija – tai turimų duomenų tendencijų praplatėjimas (Šliburytė, 1998). Prognozuojant praeities tendencijos yra perkeliamos į ateitį. Laikomasi prielaidos, jog anksčiau nustatyti dėsningumai tęsis ir ateityje. Ši prielaida tuo pavojingesnė, kuo ilgesniam laikotarpiui sudaroma prognozė (Šečkutė, Pabedinskaitė, 2002).

Įėjimo – išėjimo modeliavimas – tai kiekybinis pardavimo masto vertinimo metodas, kuris remiasi prognozės šakų tarpusavio ryšiais. Jis pagrįstas tuo, kad kiekviena pramonės šaka – tai sistema, susijusi „įėjimo – išėjimo“ ryšiais su kitomis šakomis. Kiekviena šaka perka kitų produkciją

ir parduoda savąją. Šiuo atveju faktiškai numatomi pokyčiai vienoje šakoje veikia ir kitas. Šio poveikio mastą galima apskaičiuoti. Tai leidžia prognozuoti ir pardavimų mastą (Šliburytė, 1998).

*Kokybiniuose metoduose* didžiausią reikšmę turi žmonių (vartotojų, ekspertų, vadovų ir kt.) nuomonė. Šie metodai tinka, kai problemos neįmanoma išreikšti kiekybiškai, arba kai turimos informacijos nepakanka kiekybiniam įvertinimui, arba kai norima sudaryti prognozę, papildančią kiekybinę prognozę (Šečkutė, Pabedinskaitė, 2002).

Plačiausiai yra naudojamas vadovų nuomonės tyrimo metodas. Tai kokybinis pardavimo masto prognozavimo metodas, kurio remiamasi įvairių įmonės padalinių vadovų nuomonių derinimu ir apibendrinimu (Šliburytė, 1998). Atliekant prognozavimą paprastai dalyvauja įmonės vadovybės atstovai atsakingi už pardavimus, marketingą, gamybą ir finansinę veiklą. Kiekvienas šių vadovų turi pareikšti savo nuomonę. Po to diskusijos metu stengiamasi išsiaiškinti nuomonių skirtumų priežastis ir suformuluoti bendrą, visiems priimtina išvadą.

Plačiai naudojamas ir prekybos darbuotojų vertinimo metodas. Tai kokybinis metodas, kuris remiasi visų, parduodančių įmonės prekes rinkoje, pardavimo padalinio darbuotojų prognozėmis. Pagrindinis šio metodo teiginys yra: pardavimų mastą geriausiai gali prognozuoti ne įmonės vadovybė, bet žemiausioji darbuotojų grandis, pati prekiaujanti tam tikroje vietoje. Visų jų prognozės yra sudedamos ir gaunamas visas prognozuojamų pardavimų mastas.

Pirkėjų ketinimo metodas – tai kokybinis prognozavimo metodas, kuris remiasi pirkėjų veiksmų būsimu laikotarpiu numatymu. Pirkėjų apklausa neretai teikia patikimiausių duomenų. Vartotojų elgesio tyrimas ir prognozavimas, jų prekių pirkimo motyvų išsiaiškinimas yra svarbiausia informacija vadovams, be kurios šiuolaikinėje rinkoje neįmanoma tikėtis sėkmės. Ši informacija gali įmonėms padėti spręsti tokias problemas: ieškant ryšio su potencialiais prekių vartotojais; prognozuojant jų ateities poreikius; išsiaiškinant pirkėjams aktualiausius kokybės parametrus; rengiant tinkamiausią marketingo strategiją.

Dažnai naudojamas ir ekspertinių vertinimų metodas – Delphi metodas. Visų pirma reikia atlikti du svarbius darbus – suformuoti ekspertų grupę ir paruošti apklausos anketas. Ekspertai anonimiškai atsakinėja (tai skatina sąžiningus atsakymus) į paruoštus klausimus. Surinkus ir apibendrinus ekspertų nuomones, galima gauti gana patikimą, o dažnai ir vienintelę įmanomą informaciją kuriai nors problemai spręsti.

Apibendrinant literatūroje pateikiamus prognozavimo metodų apibūdinimus, galima išskirti kiekvieno metodo privalumus ir trūkumus. Prognozavimo metodų esminiai privalumai ir trūkumai pateikti I priede.

Pasirenkant prognozavimo techniką konkrečioje situacijoje, tenka atsižvelgti į daugelį veiksnių. Bene svarbiausi veiksniai yra prognozės išlaidos ir tikslumas. Kiek pinigų skirta prognozių rengimui? Kiek gali atsieiti klaida, kiek gali padidėti pelnas dėl tikslios prognozės? Didesnis siekiamas

tikslumas reiškia didesnes išlaidas, tad svarbu kruopščiai pasverti išlaidų ~ tikslumo santykį. Geriausia prognozė yra nebūtinai tiksliausia ar pigiausia; yra tikslumo ir išlaidų deriniai, kurie, vadybininkų manymu, geriausi (Šečkutė, Pabedinskaitė, 2002).

Kalbant apie prognozavimo tikslumo įvertinimą, prognozavimo metodus galima suskirstyti į dvi grupes: išlyginimo metodai bei metodai, kurie remiasi mažiausių kvadratų principu – tai regresinė analizė bei trendo ekstrapoliacija. Atliekant prognozes apskaičiavimus išlyginimo metodais dažniausiai taikomos šios paklaidos prognozių kokybei įvertinti: vidutinė kvadratinė paklaida, vidutinė absoliutinė paklaida, vidutinė prognozavimo paklaida bei vidutinė absoliuti santykinė paklaida.

Be išlaidų ir prognozės tikslumo, kiti veiksniai, lemiantys prognozavimo metodų pasirinkimą, apima disponavimą statistiniais duomenimis, kompiuterine technika; sugebėjimą priimti sprendimus, naudojantis tam tikromis technologijomis; laiką, reikalingą duomenims surinkti, jiems išanalizuoti ir paruošti prognozėms; ankstesnę metodų naudojimo patirtį. Svarbus prognozavimo horizontas, kadangi kai kurie metodai geriau tinka trumpalaikėms prognozėms, kiti – labiau ilgesniems laikotarpiams. Pvz., slenkančių vidurkių ir eksponentinio išlyginimo metodai iš esmės skirti trumpalaikėms prognozėms; tuo tarpu trendo lygtys gali būti naudojamos, numatant daug ilgesnį laiką tarpą. Kai kurie kokybiniai metodai geriau tinka ilgalaikėms prognozėms, nes čia nereikia statistinių duomenų. Delphi metodas bei specialistų įvertinimai dažnai naudojami ilgalaikiam planavimui. Kai stinga informacijos, prognozės rengiamos remiantis subjektyviais įvertinimais.

## 2.6. Strategijų analizė

M. Porterio pasiūlyti verslo strategijų tipai yra labiausiai suprantami ir paplitę. Jis iškėlė idėją, kad konkurencingumo pranašumas yra susijęs su kaina, kurią įmonė siūlo tarpininkams ar klientams (Harrison, 2003). Pagal M. Porterį įmonės klientams siūlo produktus ar paslaugas už mažesnę kainą nei konkurentai arba už aukštesnę kainą, tačiau didesnės vertės produktą ar paslaugą. Pirmasis atvejis, vadinamas žemos kainos strategija, o antras atvejis vadinamas diferenciacijos strategija, kai produktai išsiskiria aukšta kokybe, naujoviškumu, didesne įvairove ir pan.

M. Porteris išskiria trečią strategiją – koncentracijos, kai įmonė koncentruojasi į siaurą rinkos segmentą. Jis teigia, kad įmonės gali susitelkti į tam tikrą rinkos segmentą taikydami arba žemos kainos arba diferenciacijos strategiją.

M. Porteris pastebi, kad yra įmonių, kurios sėkmingai taiko abi strategijas – žemos kainos ir diferenciacijos – vienu metu. Tokia mišri strategija vadinama aukščiausios vertės strategija (Harrison, 2003).

Pagrindinės verslo vieneto strategijos pateiktos 2 lentelėje.

## Pagrindinės verslo vieneto strategijos

Verslo vieneto strategija	Taikoma plačiai ar siaurai rinkai	Pranašumas	Aprašymas
Žemos kainos strategija	Plačiai	Žema produktų kaina	Įmonės stengiasi gaminti produktus ar teikti paslaugas klientams žemiausiomis kainomis. Šie produktai ar paslaugos orientuotos į labai plačią rinką.
Diferenciacijos strategija	Plačiai	Didesnės vertės produktai arba paslauga	Įmonės stengiasi gaminti produktus ar teikti paslaugas, kurios yra didesnės vertės vertinant įvairiais aspektais. Šie produktai ar paslaugos orientuotos į labai plačią rinką.
Aukščiausios vertės	Plačiai	Žemos kainos ir didesnės vertės produktai arba paslauga	Įmonės stengiasi gaminti produktus ar teikti paslaugas, kurios yra patrauklesnės klientams ir yra žemesnės kainos. Šie produktai ar paslaugos orientuotos į labai plačią rinką.
Koncentracijos strategija žemos kainos pagrindu	Siaurai	Žema produktų kaina	Įmonės stengiasi gaminti produktus ar teikti paslaugas klientams žemiausiomis kainomis tam tikrame rinkos segmente.
Koncentracijos strategija diferenciacijos pagrindu	Siaurai	Didesnės vertės produktai arba paslauga	Įmonės stengiasi gaminti produktus ar teikti paslaugas, kurios tam tikrame rinkos segmente yra didesnės vertės vertinant įvairiais aspektais.
Koncentracijos strategija aukščiausios vertės pagrindu	Siaurai	Žemos kainos ir didesnės vertės produktai arba paslauga	Įmonės stengiasi gaminti produktus ar teikti paslaugas, kurios tam tikrame rinkos segmente yra patrauklesnės klientams ir yra žemesnės kainos.

Šaltinis: Harrison, J.S. (2003). *Strategic Management Of Resources And Relationship. Concepts and Cases*. New York: John Wiley & Sons, Inc., p. 150.

**Žemos kainos strategija.** Žemų kainų strategija tradiciškai vertinama kaip pagrindinė verslo strategija, kuria siekiama įgyti konkurencinį pranašumą. Jos šerdis – įmonės sugebėjimas efektyviausiai valdyti savo resursus ir taip pasiekti mažesnių veiklos kaštų negu konkurentas (Vasiliauskas, 2004).

Norint pilnai suprasti žemos kainos strategijos esmę, svarbu suprasti veiksnius, kurie lemia kainos struktūrą. Įmonės, siekiančios žemos kainos strategijos, naudoja vieną ar kelis šių veiksnių (Harrison, 2003):

1. Tiksliai paklausos prognozė suderinta su didelės apimties produktų realizavimu. Kai yra didelė paklausa ir produktai yra pilnai realizuojami, įmonės pastovios išlaidos pasiskirsto didesniam produktų kiekiui, kas sąlygoja žemesnę vieneto kainą. Kai paklausa sumažėja, pastovios išlaidos dalinamos mažesniai produktų kiekiui, vadinasi vieneto kaina pakyla. Todėl įmonė, kuri sugeba išlaikyti didelę realizacijos apimtį geriau prognozuodama paklausą ar taikydama agresyvias kainas, gali geriau išlaikyti žemos kainos struktūrą negu kita tokios pat apimties ir pajėgumų įmonė.

2. Masinė gamyba. Masinės gamybos ekonominis privalumas yra tas, kad, gaminant didelę produkcijos apimtį, produkto vieneto kaina bus mažesnė nei gaminant mažesnę. Didesnių gamybos apimčių įmonės produkto vieneto kaina bus mažesnė dėl fiksuotų išlaidų, darbo, nesusijusio tiesiogiai su gamybos apimtimi, apmokėjimo ir žaliavos kainos.

3. Technologinis pranašumas. Jeigu investicijų į technologijas rezultatas yra mažesnė vieneto kaina, tuomet įmonė įgyja kainos pranašumą vadinamą technologiniu ekonomišku.

4. Mokymosi efektyvumas. Tai paskutinis veiksnys lemiantis kainos struktūrą. Kaip žinoma, pradėjęs dirbti naujokas sugaišta daugiau laiko atlikdamas tam tikrą funkciją nei ilgametis darbuotojas. Mokymosi kreivės efektas teigia, kad užduoties atlikimo laikas mažės, priklausomai nuo užduoties kartojimo skaičiaus. Užduoties atlikimo laiko mažėjimo tempas yra didžiausias neseniai susikūrusiose įmonėse.

Žemos kainos strategijos privalumai (Jucevičius, 1998):

Ø tiesioginių konkurentų atžvilgiu tokia strategija leidžia gauti didesnę negu vidutinį pelną šakoje; inicijuoti "kainų karą" ir jaustis jame saugiau; investuoti į kitus konkurencinio pranašumo veiksnius;

Ø potencialių konkurentų atžvilgiu ši strategija bene patogiausia, kadangi sumažina tokių įmonių interesą įeiti į rinką: įėjimo kaštai visuomet yra didesni, o pelnas dėl žemesnių kainų negarantuotas;

Ø pirkėjų atžvilgiu nauda yra, nes pirkėjas tampa lojalesnis tokią strategiją naudojančiai įmonei;

Ø tiekėjų atžvilgiu tai kiek kontroversinė strategija, kadangi siekiama ir taupyti įsigijimo kaštus, o antra vertus, dėl įvairiuose etapuose gautos ekonomijos galima strategiškai svarbiems tiekėjams mokėti brangiau.

Žemos kainos strategijos privalumai nekelia abejonių. Ji yra paprasčiausia ir aiškiausia, todėl ją lengva imituoti. Tačiau yra ir keletas grėsmių. Gali atsitikti taip, kad įmonė nesugebės aptikti produkto ar rinkos kitimo, dėl per didelio dėmesio kainai. Įmonė rizikuoja darydama dideles investicijas į įrangas, įrengimus, vien tik norėdama turėti technologinį pranašumą. Šios didžiulės investicijos gali neleisti įmonei sekti rinkos pokyčių, kadangi jos nesuderintos su rinkos tendencijomis. Dar viena rizika yra ta, kad konkurentai gali labai greitai nukopijuoti technologijas, mažinančias vieneto kainą.

**Diferenciacijos strategija.** Diferenciacijos strategijos esmė yra pelno firmai gavimas, kuriant vartotojui vertę, kuri yra skirtinga ir didesnė negu siūlo konkurentai. Sukurta vertė turi įtakoti kliento pasirinkimą ir maksimalų pasitenkinimą. Todėl analizuojant diferenciaciją, labiausiai reikia paisyti vartotojo (Jucevičius, 1998). Strategijos sėkmę lemia tai, kad klientas įvertina produkto ar paslaugos savybes, dėl kurių sutinka mokėti didesnę kainą. Kaip ir žemos kainos strategija, ši strategija orientuota į labai plačią rinką. Įmonės, kurios vadovaujasi diferenciacijos strategija turi pastoviai sekti jų produktų kainos padėtį rinkoje – ji negali būti per aukšta lyginant su konkurentų kainomis (Harrison, 2003).

Sėkminga diferenciacijos strategija turi turėti tris charakteristikas: vertės pirkėjams kūrimą, suteikti suvokiamą vertę, sudėtingumą kopijavimui (Aaker, 2001). Rinkos tyrimai turi būti nukreipti į klientų formavimą, supratimą bei sisteminį idėjų ir hipotezių testavimą. Vienas iš rinkos tyrimo tikslų – įsitikinti ar sukurta vertė pateisins įdėtas lėšas. Sukurtą vertę turi suvokti pirkėjai. Priešingu atveju, ši vertė neduos efektyvių rezultatų arba šių rezultatų išvis nebus. Sukurtos vertės siejimas su prekiniu ženklu yra vienas iš būdų, kaip galima ją padaryti labiau įsimenamą, reikšmingą ir keliančią pasitikėjimą. Tikras iššūkis yra sukurti diferenciacijos strategijas, kurias būtų sunku nukopijuoti (Aaker, 2001).

Diferenciacijos prototipas yra kokybės strategija, kurioje verslas siūlo aukštesnės kokybės prekes ar paslaugas negu konkurentai. Kokybės yra vienas iš svarbesnių esminių konkurencinių pranašumų. Siekiant, kad įmonė išsiskirtų produktų (paslaugų) kokybe, įmonės valdymo sistema turi būti koncentruota į kokybę, t.y. visapusės, integralios ir palaikomos visoje organizacijoje (Aaker, 2001).

Diferenciacijos strategiją perspektyviausia taikyti tada, kai (Jucevičius, 1998):

- ∅ yra didelis diferencijavimo metodų pasirinkimas;
- ∅ vartotojai turi skirtingus norus;
- ∅ vartotojai vertina diferencijuotus produktus;
- ∅ nemažai konkurentų nenaudoja diferencijavimo strategijos arba ją naudoja nepakankamai kūrybiškai.

Taikant diferenciacijos strategiją svarbu pripažinti, kad kainų skirtumas gali turėti daugiau įtakos pirkėjų apsisprendimui nei produkto ar paslaugos savybės. Be to, sunku įvertinti, ar klientai faktiškai padengs papildomas sąnaudas, susijusias su produkcijos (paslaugų) diferencijavimu. Dar viena rizika – sėkmingai įgyvendinta diferenciacijos strategija gali paskatinti kopijuoti diferencijuotą produktą ir diferencijavimas neteks prasmės. Įmonei teks mažinti kainą arba keisti strategiją.

**Aukščiausios vertės strategija.** Kai kurie strategijos mokslininkai teigia, kad žemos kainos ir diferenciacijos strategijų kombinacija gali būti būtina, norint sukurti konkurencinį pranašumą. Diferenciacijos strategija daro produktą patrauklesnį rinkai, todėl didėja prekybos apimtys. O didėjant apimtims – mažėja kainos (Harrison, 2003).

Aukščiausios vertės strategijos pagrindas yra paprasčiausiai pasiūlos – paklausos ekonomika. Vienas iš pagrindinių šios strategijos sėkmės elementų yra technologijos. Daugelis organizacijų, vykdydamos šią strategiją, akcentuoja kokybę ir greitį. Įmonės laikosi bendros kokybės valdymo (Total Quality Management) programos, kurios tikslas pakelti produkto kokybę. Greitis yra galingas konkurencijos ginklas tam tikrose pramonės šakose. Jei organizacija gali sumažinti prekių ar paslaugų



tiekimu laiką, tai klientai vertina kaip kainos sumažėjimą, nes jie lieka patenkinti jų greitesniu aptarnavimu.

Viena iš aukščiausios vertės strategijos rizikų yra tai, kad organizacijos, besirūpindamos kainomis, gali prarasti dalį rinkos. Be to, konkurentai gali greitai įsisavinti naujas technologijas ir įgyti mažesnių kainų pranašumą (Harrison. 2003).

**Koncentracijos strategija.** Koncentracijos strategijos esmė ta, kad įmonė koncentruoja savo pastangas ribotoje visos galimos rinkos dalyje - ribotoje geografinėje rinkoje ar tenkindama tik tam tikrus specialius poreikius Konkurencinį pranašumą įmonė šiuo atveju įgyja dėl geresnės savo produktų diferenciacijos arba žemesnės kainos, arba dėl abiejų šių veiksnių (Jucevičius, 1998). Koncentracijos strategija vengia susilpninti strategijos įgyvendinimą, suteikia konkuravimo būdą, esant ribotiems resursams, aplenkia stambiausių konkurentų vertybes ir kompetencijas ir sumažina konkurencinę įtampą. Kadangi koncentracijos strategija vengia susilpninti ar išblaškyti strategiją, tai labiau tikėtina, kad bus pasiektas konkurencinis pranašumas (Aaker, 2001).

Galima išskirti du koncentracijos strategijos pranašumus. Pirmasis išryškėja, kai tiesioginiai konkurentai nesugeba taip pat efektyviai aptarnauti šios specifinės rinkos. Naujiems konkurentams ši niša gali atrodyti nepatraukli dėl ribotų veiklos apimčių ir būtinumo specializuoti bei su tuo susijusių papildomų kaštų. Kitas pranašumas yra tas, kad nereikia didelių resursų, norint įsitvirtinti nedideliame segmente, sąlyginai nedidelė rizika ir nedideli potencialūs nuostoliai nesėkmės atveju. Be to, specializuojantis tam tikroje veikloje galima pasiekti tobulos technologijos, serviso, marketingo ir taip didinti savo konkurencinį saugumą bei apriboti riziką, kad bus nuspręsta diversifikuotis į nesusijusius verslo vienetus. Stiprėdama firma gali augti, vystydama savo segmentą, formuodama jame naujus, papildomus poreikius, užimdama konkurento rinkos dalį ar bandydama parduoti produktą iki tol jo nenaudojusiems vartotojams.

Koncentracijos strategiją perspektyviausia taikyti tada, kai (Jucevičius, 1998):

Ø kai galima išskirti aiškius rinkos segmentus, turinčius specifinius poreikius, arba pakankamai lokales ir santykinai saugias lokales rinkas;

Ø kai įmonė neturi pakankamai resursų, kad galėtų naudoti mažesnės diferenciacijos strategiją;

Ø kai įmonės rinka ir produktas pasižymi deramu atsparumu potencialių konkurentų veiksams;

Ø kai iš segmento gaunamos stabilios pajamos;

Ø koncentracijos strategija tinka tokioms veiklos sritims, kurios nepasižymi sezoniškumu ir cikliškumu.

Koncentracijos strategijos rizikos priklauso nuo to, kokia strategija įmonė vadovaujasi – diferenciacijos, žemos kainos arba aukščiausios vertės. Išskirtinė rizika yra tai, kad konkurentai gali

koncentruotis į dar siauresnį rinkos segmentą. Jei strategija bus sėkminga, konkurentas nesunkiai gali išplėsti šio segmento ribas (Harrison, 2003).

Koncentracijos strategijos taikymo rizika pasižymi tuo, kad specializuota įmonė yra labai pažeidžiama, nes ji nėra lanksti, visi jos įgūdžiai ir veiklos technologija orientuoti į specialaus poreikio tenkinimą. Nusprendus taikyti koncentracijos strategiją galimi dideli netiesioginiai nuostoliai, kadangi nepasinaudojama potencialia galimybe investuoti į pelningesnę, didesnių apimčių veiklą. Per didelis prisirišimas prie savosios veiklos gali sutrukdyti laiku pereiti į naujas, augančias verslo sritis ir tuo užsitikrinti įmonės augimo galimybę.

## 2.7. Strategijos realizavimas

Sėkmingas strategijos realizavimas yra ne mažiau svarbus negu geros strategijos parengimas. Net ir geriausia, bet nerealizuota ar prastai realizuota strategija yra nevertinga. Tuo tarpu realizavimo procese galima pagerinti net ir nelabai tinkamą strategiją. Strategijos realizavimas yra logiškas ir metodiškas procesas, kai strateginis planas paverčiamas veiksmis, būtiniais organizacijos strateginiams tikslams ir planuotiems finansinės veiklos lygiams pasiekti. Tai daugiau administracinė veikla, jungianti svarbiausius organizavimo, biudžeto lėšų numatymo, motyvavimo, kultūros kūrimo, kontrolės ir vadovavimo veiksmus (Jucevičius, p. 171).

Kai strateginis planas sudarytas, vadovų svarbiausiai rūpestis – visą organizaciją sutelkti vykdyti strategiją ir užtikrinti, kad pasirinkto plano vykdymui reikalingi išteklių bus prieinami.

Įdomus yra Banoma (1985) pateiktas strategijos formulavimo ir realizavimo ryšys (žr. 13 pav.), rodantis, kad tai, ką organizacija realiai daro, yra ne mažiau svarbu, negu tai, ką planuoja daryti. Taip pat yra sunku įvertinti strategijos kokybę, nepradėjus praktiškai jos realizuoti.

		<i>Strategijos formavimas</i>	
		Geras	Blogas
<i>Strategijos realizavimas</i>	Geras	“Sėkmė”	“Ruletė”
	Blogas	“Rūpesčiai”	“Nesėkmė”

**13 pav.** Strategijos formulavimo ir realizavimo ryšys

Strategijos realizavimo procesas apima šias pagrindines veiklas, kurios yra ypač svarbios, siekiant realizuoti strategiją:

1. Organizacijos sugebėjimų realizuoti strategiją sukūrimą;
2. Pagalbinių administracinių ir informacinių sistemų sukūrimą;

3. Finansinių ir kitokių aprūpinimo reikiama resursais planų sukūrimą;
4. Strategijos diegimui palankaus klimato ir palaikymo suformavimą;
5. Veiklos orientavimą į svarbiausių strateginių rezultatų pasiekimą;
6. Adekvataus valdymo stiliaus ir klimato suformavimą.

Taip pat sėkmingas strategijos realizavimas reikalauja, kad vadovai būtų gerai susipažinę su veiklos eiga ir jai kylančiomis kliūtimis. Joks strateginis planas negali numatyti visų sunkumų, su kuriais organizacija susidurs. Todėl atsitiktinumų numatymas yra svarbi strategijos realizavimo dalis.

Kai strategija įgyvendinta, turi būti tikrinama, kaip pasiekti strateginiai tikslai. Svarbiausias metodas, nustatant kaip organizacija siekia planuotų tikslų, yra faktiškų rezultatų palyginimas su pradiniais strateginiais tikslais.

### 3. UAB „DEZINFA” VERSLO VIENETO STRATEGIJOS FORMAVIMAS

#### 3.1. Įmonės charakteristika

UAB „Dezinfra” - pirmoji Lietuvoje privati struktūra, pradėjusi specializuotis vabzdžių, graužikų, paukščių ir kitų žmogaus aplinkai žalingų kenkėjų srityje, teikianti struktūrinės kenkėjų kontrolės paslaugas ir aptarnaujanti visą eilę Lietuvos gamybinių įmonių.

UAB „Dezinfra” įsteigta 1997 sausio 14 d. Įmonės įstatyminis kapitalas 10 000 Lt. Šiuo metu yra du pagrindiniai bendrovės akcininkai. Pagrindinė įmonės veiklos rūšis – profesionalios kenkėjų kontrolės paslaugos.

Įmonę sudaro keturi padaliniai – Kauno, Vilniaus, Klaipėdos ir Šiaulių. Pirmas padalinys, kaip jau buvo minėta, įkurtas 1997 m. sausio 14 d. Kaune. Antras padalinys buvo įkurtas Šiauliuose 1998 m. spalio 1d., kiti du padaliniai įkurti 2000 metais – vasario 1 d. Klaipėdoje, birželio 1 d. – Vilniuje.

Šiuo metu įmonėje dirba virš 70 žmonių, 20 iš jų – Šiaulių padalinyje.

Nuo 1997 m., vystydama veiklą kenkėjų kontrolės srityje, UAB „Dezinfra” siekia teikiamų paslaugų kokybe, profesionalumu ir aptarnavimo kultūra tapti pirmaujančia kenkėjų kontrolės paslaugų įmone Lietuvoje, teikiančia tik kokybiškas, efektyvias, operatyvias ir saugias vabzdžių, graužikų, paukščių, mikroorganizmų ir kitų kenkėjų kontrolės paslaugas pramonės įmonėms bei kitiems objektams, siekdama ilgalaikio ir pastovaus bendradarbiavimo su klientu.

Nuo 1998 m. būdama oficialia Europos kenkėjų kontrolės asociacijų konfederacijos nare (CEPA), UAB „Dezinfra” dirba remdamasi Europos standartų sampratomis, taikydama visiškai naują kenkėjų kontrolės sąvoką Lietuvos rinkoje, t.y. diegdama į įmonės veiklos praktiką naujausius metodus ir technologijas šioje srityje bei tik aukštos kokybės, saugias žmogaus sveikatai, jo aplinkai ir gaminamam produktui kenkėjų kontrolės medžiagas, priemones ir prietaisus. 1999 m. UAB „Dezinfra“, gavusi Europos plėtros ir rekonstrukcijos banko rėmimą, pradėjo įmonės vidaus valdymo reorganizaciją ir 2001 m. įgijo ISO 9001 standarto sertifikatą, kuris patvirtina, kad įmonės kokybės vadybos sistema atitinka nurodyto kokybės standarto reikalavimus.

Plėtodama savo veiklą jau septinti metai, UAB „Dezinfra” aptarnauja daugelį maisto pramonės (kepyklos, pieninės, paukštynai, grūdų kombinatai, mėsinės, konditerijos cechai), visuomeninio maitinimo bei aptarnavimo srities (restoranai, kavinės, viešbučiai, mokyklos), maisto prekybos (parduotuvės, didmeninės prekybos sandėliai, prekybos centrai) bei saugomų ir sandėliuojamų produktų, medicinos (ligoninės) objektų, teikdama jiems profesionalias kenkėjų kontrolės paslaugas ir vykdydama kenkėjų naikinimo darbus.

Siekdama užtikrinti paslaugos efektyvumą bei kokybę, UAB „Dezinfra” savo darbe naudoja įvairias užsienio šalyse gaminamas (todėl užsienio praktikoje patikrintas) bei Lietuvos Respublikos

Sveikatos ministerijoje registruotas ir aprobuotas priemonės, produktus ir prietaisus. Nuo įmonės gyvavimo pradžios, UAB „Dezinfra“ stengiasi įdiegti visiškai naują kenkėjų kontrolės sampratą Lietuvos rinkoje bei orientuojasi į kuo mažiau aplinkai ir žmonėms kenksmingą paslaugą, t.y., teikia necheminės kontrolės paslaugas (su minimalia toksiškumo rizika). Tai - Europos bei kitų pasaulio šalių praktika, orientuota į bendrą ekologinį užterštumą, esantį pasaulyje šiuo metu. Šias nechemines kenkėjų kontrolės metodikas UAB „Dezinfra“ įgijo dalyvaudama įvairiose Europos šalių parodose, konferencijose, seminaruose bei užsakydama ir studijuodama literatūrą iš užsienio šalių.

Šiuo metu UAB „Dezinfra“ teikia šias kenkėjų kontrolės paslaugas:

- Ø Objektų inspekcija ir užkrėstumo kenkėjais stebėjimas;
- Ø Vabzdžių kontrolė ir naikinimas (dezinsekcija);
- Ø Graužikų (pelių, žiurkių ir kt.) kontrolė ir naikinimas (deratizacija);
- Ø Kenksmingų mikroorganizmų naikinimas (baigiamoji dezinfekcija);
- Ø Nemalonių kvapų pašalinimas (dezodoracija);
- Ø Grūdinių kenkėjų naikinimas (fumigacija ir kt.);
- Ø Oro valymas ultravioletiniais spinduliais, naudojant moderniausią technologiją

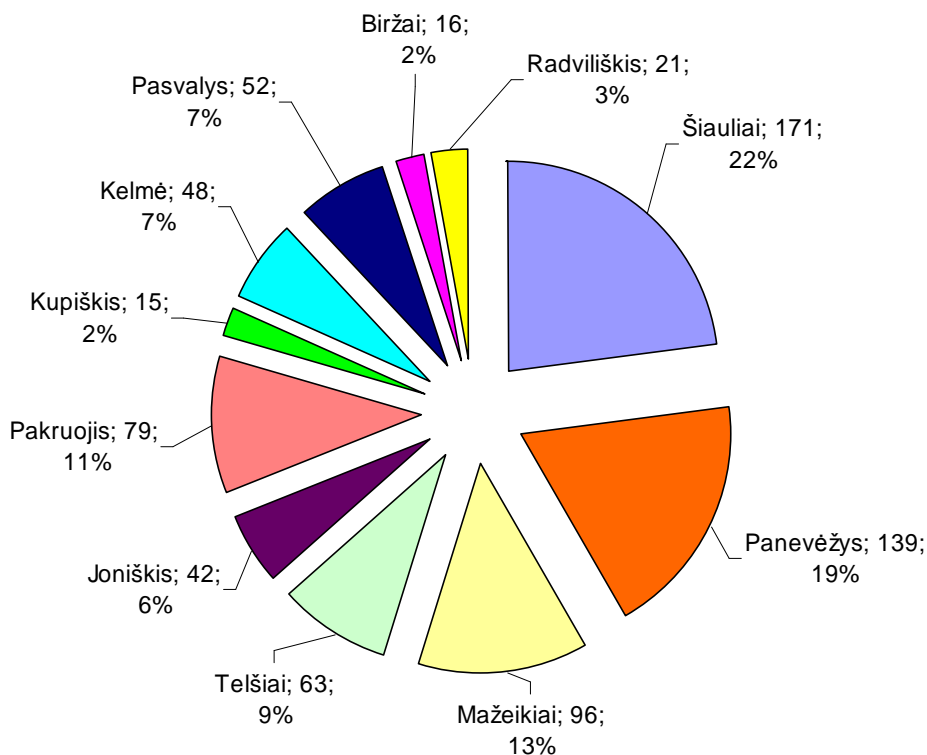
#### *GERMOKILL;*

- Ø Paukščių kontrolė;
- Ø Plyšių sandarinimas apsaugai nuo graužikų (hermetizacija);
- Ø Konsultavimas bei sanitarinių – higieninių, sanitarinių – techninių priemonių taikymo siūlymų teikimas;
- Ø Nemokamas inventoriaus, reikalingo kenkėjų kontrolės darbams vykdyti (insekticidinės lempos, automatiniai spąstai, feromoninės gaudyklės, vyliaus stotelės ir kt.) pateikimas ir pastovus inventoriaus priežiūros vykdymas bei jo keitimas;
- Ø Rengia RVASVT (rizikos veiksnių analizės ir svarbių valdymo taškų) sistemos privalomąją integruoto kenkėjų kontrolės valdymo programą, kuri apima tiek išorinę objekto teritoriją, tiek išsamią vidinių patalpų analizę, užkrėstumo ir apsaugos nuo kenkėjų atžvilgiu.

Kaip jau anksčiau buvo minėta, UAB „Dezinfra“ sudaro 4 padaliniai, esantys Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje ir Šiauliuose. Šie keturi padaliniai aptarnauja visą Lietuvos teritoriją (žr. 2 priedą). Magistro darbe nagrinėjamas Šiaulių padalinys.

UAB „Dezinfra“ 2005 m. sausio 1d. buvo sudariusi 2403 pastovias sutartis, kurių suma 288738 Lt. Iš jų Šiaulių padaliniui tenka 742, t.y. 31% visai įmonei priklausančių objektų, kurių suma 69650 Lt ir tai apima 24% visos įmonės mėnesinių pajamų.

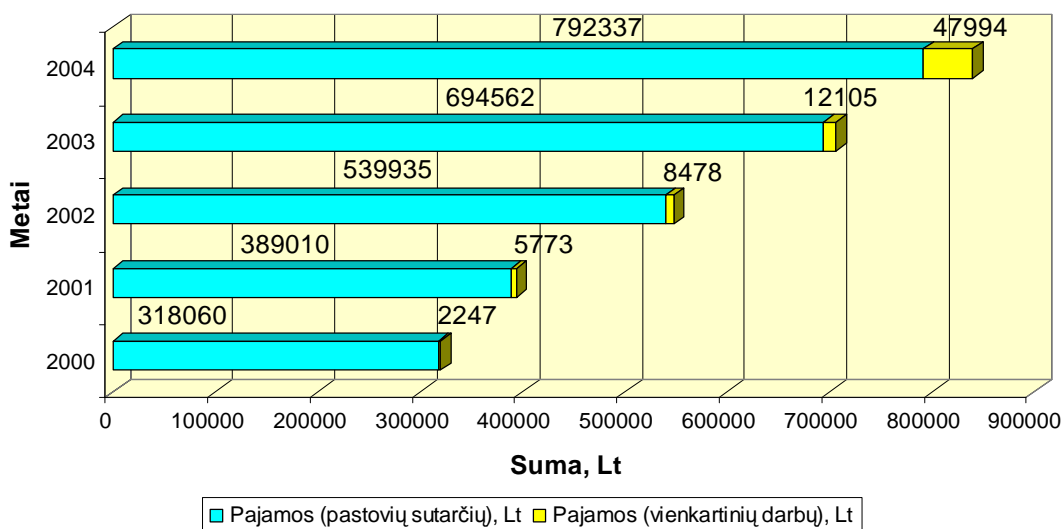
Šiaulių padaliniui priklauso šie miestai ir jų rajonai: Šiauliai, Panevėžys, Biržai, Mažeikiai, Telšiai, Pakruojis, Pasvalys, Radviliškis, Kelmė, Joniškis, Kupiškis. Pastovių sutarčių pasiskirstymas pagal aptaraujamas zonas pateiktas 14 paveiksle.



**14 pav.** UAB „Dezinfra“ Šiaulių padalinio pastovių klientų geografinis pasiskirstymas

Šaltinis: UAB „Dezinfra“ Šiaulių padalinio duomenų bazė.

UAB „Dezinfra“ yra paslaugų įmonė, pagrindines pajamas gaunanti iš įvairių įmonių, su kuriomis sudarytos ilgalaikės sutartys, t.y. pastovios sutartys. Taip pat įmonė atlieka vienkartinius darbus įmonėms bei gyventojams ir tai sudaro nedidelę dalį visų įmonės pajamų. Paslaugų pardavimo apimtys ir struktūra 2000 – 2004 m. pavaizduota 15 paveiksle.



**15 pav.** UAB „Dezinfra“ paslaugų pardavimo apimtys ir struktūra 2000 – 2004 m.

Šaltinis: UAB „Dezinfra“ Šiaulių padalinio ataskaitos.

Remiantis paslaugų pardavimų apimtys struktūra, pavaizduota 16 paveiksle, galime teigti, kad tik labai nedidelė pardavimų dalis tenka vienkartiniams darbams. Taip pat galime pastebėti, kad tiek pastovių sutarčių, tiek vienkartinių darbų pajamos kiekvienais metais vis didėja.

## 2.2. Misijos ir tikslų nustatymas

Įmonės veiklos planavimas leidžia susieti ir suderinti įvairius veiksmus į vieningą visumą ir taip pasiekti bendrą rezultatą. Pradinė gairė planuoti įmonės veiklą yra įmonės misija.

UAB „Dezinf“ misija:

- Ø teikti kuo aukštesnės kokybės paslaugas;
- Ø siekti kuo geresnio įmonės įvaizdžio;
- Ø kiek galima geriau tenkinti klientų poreikius;
- Ø patenkinti samdomų darbuotojų poreikius;
- Ø patenkinti akcininkų poreikius.

UAB „Dezinf“, dirbdama rinkos sąlygomis bei siekdama išsaugoti verslą, turi gerinti įvaizdį, lanksčiai reaguoti į rinkos pokyčius, efektyviai valdyti savo veiklą, teikti konkurentabilias, profesionalias bei kokybiškas paslaugas. Tam reikia nustatyti tikslus, kurių būtų laikomasi. Tikslai apibrėžia konkrečius įmonės siekiamus rezultatus.

Pagrindiniai UAB „Dezinf“ tikslai 2005 metams:

- Ø išlaikyti lyderės pozicijas vietinėje rinkoje;
- Ø per sekančius metus padidinti savo rinkos dalį pagal pastovių objektų skaičių 20 %;
- Ø padidinti pastoviai aptarnaujamų klientų sutarčių sumą 11,5 %;
- Ø atlikti klientų apklausą, siekiant išsiaiškinti jų poreikius ir užtikrinti jų patenkinimą.

Taigi UAB „Dezinf“ savo veikla siekia teikti tik kokybiškas ir geriausiai klientų poreikius atitinkančias paslaugas. Be anksčiau minėtų įmonės tikslų, įmonės vadovybė yra suformavusi glaustus teiginius pavadintus „Kokybės politika“, kurie apibrėžia bendrovės kokybės tikslus ir kuriais įmonė remiasi motyvuodama ir sprendama visus firmos veiklos klausimus (žr. 16 pav.).

## UAB"DEZINFA" KOKYBĖS POLITIKA IR TIKSLAI

*Tikslas - kenkėjų kontrolės paslaugų kokybe, profesionalumu ir aptarnavimo kultūra tapti pirmąja kenkėjų kontrolės paslaugų įmone Lietuvoje, taip pat bendradarbiauti su Europos kenkėjų kontrolės asociacijų konfederacija, jos nariais ir diegti savo įmonės veikloje bendras mokymo programų priemones bei atitikti ISO 9001 standartų reikalavimus.*

*1999 metais, tapusi oficialia Europos kenkėjų kontrolės asociacijų konfederacijos nare, mūsų įmonė ir toliau siekia tobulinti kenkėjų kontrolės sritį, remdamasi Europos standartų samprata, dirbdama šiais metodais ir principais:*

*1. Vartotojui, t.y. įvairioms Lietuvos pramonės įmonėms bei kitiems objektams, teikti tik kokybiškas, profesionalias, efektyvias bei operatyvias ir saugias vabzdžių graužikų, paukščių, mikroorganizmų ir kitų kenkėjų kontrolės paslaugas, siekiant ilgalaikio ir pastovaus bendradarbiavimo su klientu, užtikrinant jo konfidencialumą.*

*2. Užtikrinti kenkėjų kontrolės paslaugų įmonės valdymą, atitinkantį pasaulinės praktikos sampratą, kuris apimtų kenkėjų kontrolės darbų planavimą, remiantis vartotojų poreikių žinojimu bei jų kitimų prognozavimu, jų organizavimą, taip pat vadovavimo kokybę, ypatingai atsižvelgiant į pačių įmonės darbuotojų dalyvavimą, komunikavimą bei motyvavimą ir kontrolę, siekiant išsiaiškinti bei įvertinti atliktų darbų efektyvumą.*

*3. Vadovautis samprata: „Kenkėjų kontrolės technikas klientui yra įmonė“, - pradant kenkėjų kontrolės įmonės darbų organizavimą nuo personalo parinkimo, jo kvalifikuoto apmokymo bei griežto pareigų paskirstymo – pareigybės, kuri apimtų darbuotojo funkcijas, įgaliojimus ir atsakomybę.*

*4. Siekiant pastoviai tobulinti teikiamų kenkėjų kontrolės paslaugų kokybę, naudoti ir diegti į įmonės veiklos praktiką tik aukštos kokybės ir saugias žmogaus sveikatai ir aplinkai kenkėjų kontrolės medžiagas, priemones bei prietaisus, taip pat sistemingai domėtis šios sritys naujausių technologijų įdiegimu.*

*5. Nuolat kelti visų įmonės lygių darbuotojų kvalifikaciją bei darbo kultūrą remiantis personalo kvalifikacijos tobulinimo planu, siekiant užtikrinti kuo didesnę įmonės darbuotojų atsakomybę, atsižvelgiant į jų pareigas ir kompetenciją už atliekamo darbo bei teikiamos paslaugos kokybę.*

*6. Įmonės vadovybė bei administracija, remdamasi ISO 9001 standartų reglamentu, įsipareigoja sukurti ir užtikrinti tokį kenkėjų kontrolės paslaugų įmonės valdymą, kuris:*

- Ø padėtų organizuoti, efektyviai paskirstyti bei išnaudoti įmonės resursus;*
- Ø padėtų apibrėžti darbuotojų veiklos sritis, atsakomybę bei atskaitomybę;*
- Ø apspręstų sprendimų priėmimo ir keitimosi informacija kelius;*
- Ø apspręstų organizacijos galimybes būti efektyvia.*

### 16 pav. UAB „Dezinfra“ kokybės tikslai ir politika

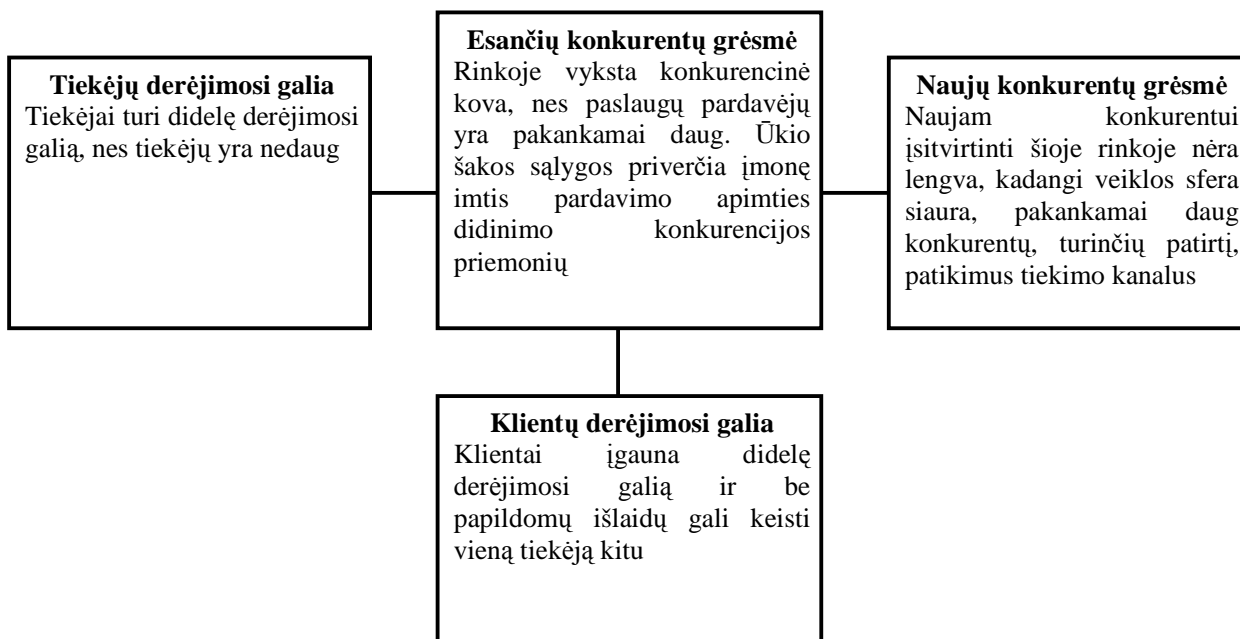
UAB „Dezinfra“ siekia įgyvendinti naujausius kokybės vadybos metodus, nuolat ir kryptingai derinti verslo rezultatus, orientuojant veiklą į sistemingą kokybės gerinimą.

### 2.3. UAB „Dezinfra“ išorinės aplinkos analizė

UAB „Dezinfra“ veikla, kaip ir kiekvienos įmonės, priklauso nuo išorinės aplinkos, nes ji yra pagrindinis išteklių šaltinis. Nuo įmonės sugebėjimo orientuotis išorinėje aplinkoje priklauso svarbiausias jos tikslas – tenkinti vartotojų poreikius ir gauti naudą.

Visų pirma analizuosime veiksnius ir jėgas, būdingas konkrečiai ekonomikos šakai. Šiai analizei taikysime M.Porterio penkių jėgų modelį. Kadangi UAB „Dezinfra“ siūlomoms paslaugoms neegzistuoja pakaitalų grėsmė, tikslinga būtų penkių jėgų modelį šiek tiek pakeisti, t.y. panaikinti pakaitalų grėsmę. Svarbiausios įmonę įtakojančios jėgos pateiktos 17 paveiksle.





17 pav. UAB „Dezinf“ svarbiausios įtakos jėgos

17 paveikslas rodo, kad didžiausią įtaką UAB „Dezinf“ veiklai daro klientai ir konkurentai. Kadangi šakinėje aplinkoje vyksta arši konkurencija, joje pakankamai daug konkurentų, tai klientai reikalauja aukštos paslaugų kokybės, įvairaus panaudai teikiamo inventoriaus. Nepatenkindama klientų poreikių, įmonė rizikuoja prarasti rinkos dalį.

**Klientų analizė.** UAB „Dezinf“ pagrindiniai klientai yra juridiniai asmenys, t.y. įvairios organizacijos, su kuriomis yra pasirašytos ilgalaikės sutartys. UAB „Dezinf“ aptarnauja daugelį maisto pramonės (kepyklos, pieninės, paukštynai, grūdų kombinatai, mėsinės, konditerijos cechai), visuomeninio maitinimo bei aptarnavimo srities (restoranai, kavinės, viešbučiai, mokyklos), maisto prekybos (parduotuvės, didmeninės prekybos sandėliai, prekybos centrai) bei saugomų ir sandėliuojamų produktų, medicinos (ligoninės) objektų. Tik nedidelę dalį klientų sudaro fiziniai ar juridiniai asmenys, kuriems atliekami vienkartiniai darbai (žr. 15 pav.).

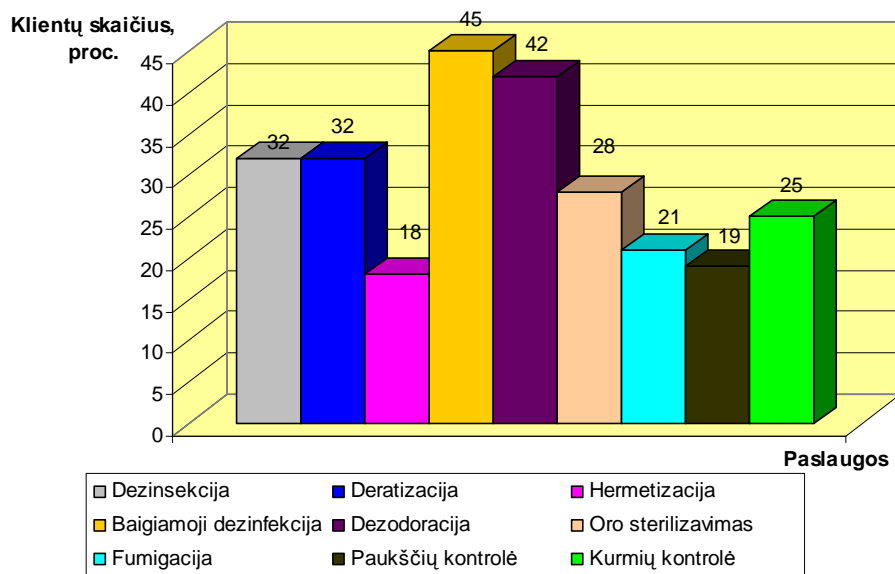
UAB „Dezinf“ kiekvienais metais organizuoja savo klientų nuomonės tyrimą. Klientų reikalavimų tenkinimo analizė yra vienas svarbiausių UAB „Dezinf“ kokybės sistemos vertinimo ir tobulinimo kriterijų, todėl klientų nuomonė įmonei yra labai svarbi. Informacija apie kliento reikalavimų tenkinimą yra renkama anketos būdu, kurios pagalba siekiama išsiaiškinti klientų lūkesčius ir nepasitenkinimo priežastis. Anketos dėka išsiaiškunami šie pagrindiniai klausimai:

- Ø atliekamų kenkėjų kontrolės darbų efektyvumas;
- Ø aptarnavimo periodiškumas;
- Ø informacijos apie vykdomus darbus, naudojamą inventorių, naujas technologijas ir kt. pateikimas;

- Ø dokumentacijos pateikimas, pildymas;
- Ø aptarnaujančio KK techniko – dezinfektoriaus įvertinimas (punktualumas, reagavimas į skambučius; bendravimas su atsakingais asmenimis, asmeninės savybės ir kt.);
- Ø bendra nuomonė apie įmonės darbą.

Praėjusių metų gruodžio mėn. buvo atlikta Šiaulių padalinio klientų apklausa (žr. 3 priedą). Buvo išdalinta 230 anketų, iš kurių sugrįžo 178. Buvo apklausti klientai iš visų Šiaulių padalinio aptarnaujamų regionų: 17% – iš Šiaulių; po 16% – iš Panevėžio ir Mažeikių; 10% – iš Pasvalio; 8% – iš Telšių; 7% – iš Radviliškio; po 5% – iš Biržų ir Kelmės; po 4% – iš Pakruojo, Kuršėnų, Kupiškio ir N.Akmenės. Pagal veiklos sritis respondentus galima suskirstyti sekančiai: 22% – prekybos centrai, parduotuvės; 18% – kavinės, barai, restoranai; 13% – kepyklos; 11% – mėsos perdirbimo įmonės; 8% – paukštynai, fermos; 6% – sandėliai; 5% – pieno perdirbimo įmonės; 4% – ligoninės; 3% – viešbučiai; 10% – kita.

Apibendrinus atsakymus į klausimus, galima pastebėti, kad klientai į pirmuosius šešis klausimus (žr. 3 priedą) atsakė teigiamai. Tad galima teigti, jog klientai patenkinti personalo kultūra, teikiamų paslaugų operatyvumu bei punktualumu, atliekamų darbų efektyvumu. Svarbu yra tai, kad darbuotojai atsižvelgia į klientų pageidavimus bei pastabas, kad iškilusias problemas sprendžia greitai ir kompetentingai. Visa tai formuoja teigiamą įmonės įvaizdį. Į klausimą „Ar jums pakanka informacijos apie UAB „Dezinfra“ teikiamas paslaugas?“ 99% respondentų atsakė teigiamai ir tik 1% – neigiamai, tačiau apie 80% klientų norėtų daugiau informacijos apie juos dominančias paslaugas (žr. 18 pav.).



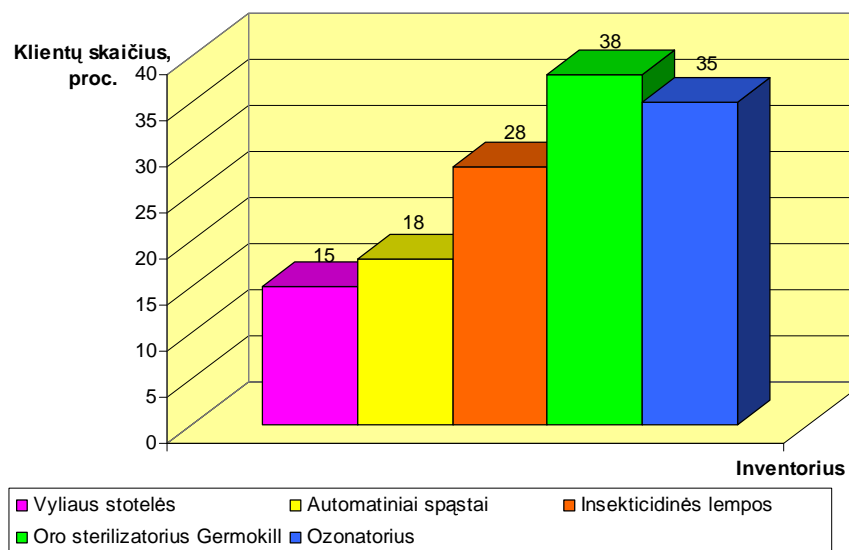
**18 pav.** Paslaugos, kuriomis domėjosi klientai

Šaltinis: klientų reikalavimų tenkinimo anketos.

Kaip matome iš 18 paveikslo, klientai daugiau informacijos nori apie ore sklindančių mikroorganizmų naikinimą (baigiamąją dezinfekciją) bei nemalonių kvapų šalinimą (dezodoraciją). Nemaža dalis klientų domisi vabzdžių kontrole (10%) bei graužikų kontrole (9%). Šios paslaugos yra pagrindinės, kurios atliekamos visiems klientams, su kuriais sudaromos pastovios sutartys. Oro sterilizavimas bei kurmių kontrolė – tai gan naujos paslaugos, kurios atsirado tik praėjusiais metais.

Atliekant anketų analizę pastebėta, kad respondentai labiau domisi tomis paslaugomis, kurios jų veiklos sričiai yra aktualiausios. Prekybos centrai, parduotuvės, kavinės, barai nori daugiau informacijos apie nemalonių kvapų šalinimą, ore sklindančių mikroorganizmų naikinimą. Sandėliai, aerouostas labiau domisi paukščių kontrole. Fumigacija – tai dažniausiai vienkartinė paslauga, skirta grūdinių kenkėjų naikinimui. Ja domisi įmonės, kurios sandėliuoja ar transportuoja grūdus.

Į klausimą „Ar pakanka informacijos apie UAB „Dezinfra“ siūlomą inventorių?“ visi respondentai atsakė teigiamai, tačiau apie 70% norėtų gauti daugiau informacijos apie juos dominanti inventorių. Koks inventorių labiausiai domina klientus pavaizduota 19 paveiksle.



**19 pav.** Inventorius, kuriuo domėjosi klientai

Šaltinis: klientų reikalavimų tenkinimo anketos.

Kaip matyti iš 19 paveikslo, klientai labiausiai domisi oro sterilizatoriumi „Germokill“. „Germokill“ – tai oro priežiūros prietaisas, kai oras valomas ultravioletiniais spinduliais. Šis prietaisas gali būti naudojamas įvairiose srityse: gydymo įstaigose, švietimo ir mokslo įstaigose, biuruose, visuomeniniame transporte, maisto produktų gamybos ir prekybos įstaigose, poilsio ir pramogų objektuose. Kitas inventorių, dominantis klientus, tai – ozonatorius. Šis prietaisas naudojamas kvapų šalinimui, dezinfekcijai atlikti, kenksmingų (toksinių) lakių medžiagų suardymui, gyvūnų apsaugai nuo infekcijų, grūdų ir sėklų apbrušimui prieš pelėsinę ligą. Šie du prietaisai – ozonatorius ir oro sterilizatorius „Germokill“ – yra naudojami vienkartiniam ozonavimui ar oro

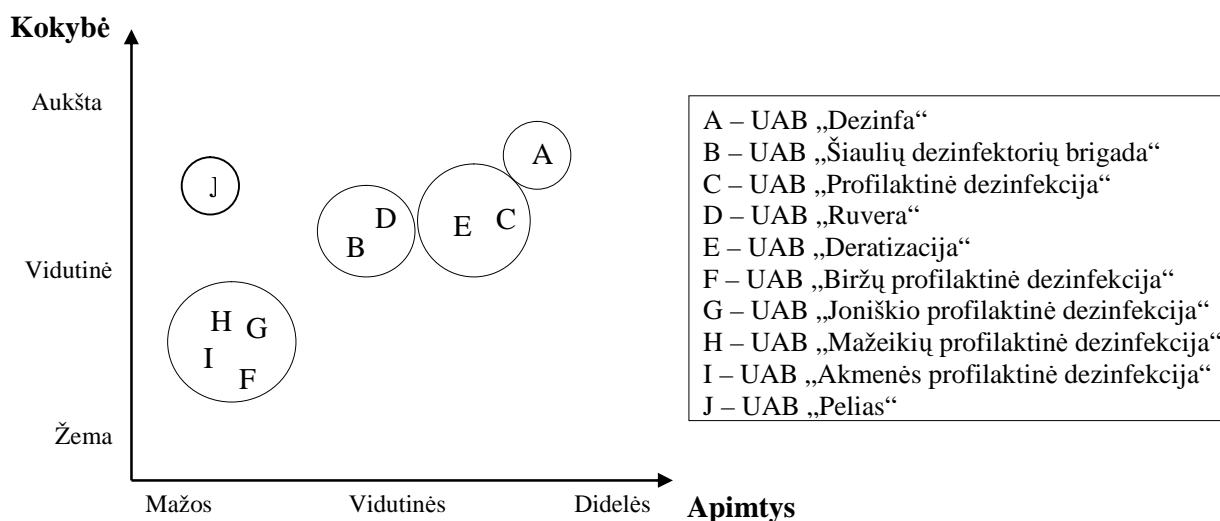
valymo paslaugų teikimams. Tuo tarpu vyliaus stotelės, automatiniai spąstai bei insekticidinės lempos yra duodamos klientams panaudai ilgalaikiam naudojimui, t.y. kol sudaryta sutartis su įmone.

Klientai, pareikšdami bendrą nuomonę apie UAB „Dezinf“ darbą, apie įmonę atsiliepi teigiamai. Daugelis teigia, kad darbai atliekami laiku, operatyviai ir kokybiškai.

Atliktas tyrimas parodė, kad UAB „Dezinf“ klientai patenkinti paslaugų kokybe bei organizavimu. Į gautus rezultatus bus atsižvelgta formuojant verslo vieneto strategijas.

**Konkurentų analizė.** Konkurencija rinkos ekonomikos sąlygomis yra labai svarbus veiksnys, kuriam reikia skirti daug dėmesio. Lietuvoje šių paslaugų rinka yra kiek apleista, joje – daug vietos žaidėjų, privačiomis įmonėmis tapusių iš savivaldybėms ar kitoms valstybinėms įstaigoms pavaldžių įmonių. UAB „Dezinf“ Šiaulių padalinys savo aptarnaujame regione užima lyderio poziciją. Šiaulių padalinio aptarnaujamos zonos pagrindiniai konkurentai yra šie: UAB „Profilaktinė dezinfekcija“, UAB „Šiaulių dezinfektorių brigada“, UAB „Ruvera“, UAB „Deratizacija“, UAB „Biržų profilaktinė dezinfekcija“, UAB „Joniškio profilaktinė dezinfekcija“, UAB „Mažeikių profilaktinė dezinfekcija“, UAB „Akmenės profilaktinė dezinfekcija“, UAB „Pelias“ ir kt. Tarp šių įmonių vyksta konkurencinė kova.

Norint nustatyti įmonės konkurencinę poziciją konkurentų atžvilgiu, pirmiausia reikia nustatyti tos ūkio šakos, kurioje įmonė konkuruoja, strategines grupes (žr. 20 pav.).



**20 pav.** UAB „Dezinf“ strateginių grupių matrica

Šis suskirstymas yra gana sąlygiškas, kadangi tikslios konkurentų veiklos apimtys yra nežinomos. Todėl apytikslės apimtys buvo nustatytos remiantis asmenine nuomone bei patirtimi. Gauta, kad ūkio šaka turi penkias strategines grupes. Pagrindiniai konkurentai yra UAB „Profilaktinė dezinfekcija“, UAB „Deratizacija“, UAB „Šiaulių dezinfektorių brigada“ ir UAB „Ruvera“, jos užima didesnę rinkos dalį lyginant su kitais konkurentais. Kaip matyti iš 20 paveikslo, šių konkurentų

paslaugų kokybė yra žemesnė už UAB „Dezinfā“. UAB „Profilaktinė dezinfekcija“, UAB „Deratizacija“, UAB „Šiaulių dezinfektorių brigada“ ir UAB „Ruvera“ teikiamų paslaugų asortimentas yra panašus į „Dezinfos“, tačiau kainos yra žemesnės ir tai yra jų pagrindinis konkurencinis pranašumas.

Kaip matyti iš 20 paveikslo, UAB „Pelias“ kokybės atžvilgiu yra artima UAB „Dezinfā“, tačiau jos apimtys mažos. UAB „Pelias“ – naujas konkurentas, atsiradęs tik 2004 metų rudenį. Tai vienintelė Lietuvoje užsienio kapitalo įmonė, į kurią iki 2005 metų pabaigos planuojama investuoti apie 400 tūkst. Lt (Gaižauskas, 2005). UAB „Pelias“ yra pirmasis konkurentas, bandantis teikti paslaugas visoje šalies teritorijoje. Konkurentas naudodamasis savo partnerių Norvegijoje patirtimi ir finansinėmis galimybėmis tikisi užimti kuo didesnę šalies rinkos dalį. Iš UAB „Dezinfā“ Šiaulių padalinio aptarnaujamų regionų, UAB „Pelias“ kol kas skverbiasi tik į Panevėžio apskritį. Šio konkurento paslaugų asortimentas yra platus, kaip ir UAB „Dezinfā“, kainos taip pat yra sąlyginai aukštos, lyginant su kitais konkurentais. Naudodamasis Norvegijos kenkėjų naikinimo patirtimi ir technologija, UAB „Pelias“ siekia teikti kokybiškas paslaugas. Tačiau nėra paprasta mechanškai perkelti iš kitos šalies patirtį bei technologijas – juk yra net ir biologinių skirtumų.

UAB „Biržų profilaktinė dezinfekcija“, UAB „Joniškio profilaktinė dezinfekcija“, UAB „Mažeikių profilaktinė dezinfekcija“ ir UAB „Akmenės profilaktinė dezinfekcija“ yra silpniausi konkurentai. Kaip matyti iš 20 paveikslo, šių įmonių apimtys yra mažos, o kokybė taip pat neaukšta. Lyginant su konkurentais, teikiamų paslaugų asortimentas yra siauresnis, o kainos žemesnės. UAB „Biržų profilaktinė dezinfekcija“, UAB „Joniškio profilaktinė dezinfekcija“, UAB „Mažeikių profilaktinė dezinfekcija“ ir UAB „Akmenės profilaktinė dezinfekcija“ konkurencinis pranašumas yra žema kaina.

Konkurencinio profilio analizė reikalinga nustatant organizacijos padėtį, lyginant ją su konkurentais. Šiam tikslui išskiriami pagrindiniai sėkmės veiksniai ir, palyginant kiekvieną jų, įvertinama organizacijos padėtis konkurentų atžvilgiu (žr. 3 lentelę). Tai leidžia įmonės vadovams nustatyti pranašumų sritis, kurios galėtų praversti konkurencijoje, ir trūkumų sritis, kurios varžo konkurencingumą. Pagrindiniais sėkmės veiksniais parinkti: rinkos dalis, kainų konkurencingumas, paslaugų asortimentas, paslaugų kokybė, įmonės įvaizdis. Nustatyta įvertinimo skalė: 5 balai – labai stipri konkurencinė padėtis, 4 balai – stipri konkurencinė padėtis, 3 balai – vidutinė konkurencinė padėtis, 2 balai – silpna konkurencinė padėtis, 1 balas – labai silpna konkurencinė padėtis.

**Konkurencinių profilių nustatymas**

Pagrindiniai sėkmės veiksniai	Reikšmingumo koeficientas	Įvertinimas balais	Svertinis balas
<b>UAB „Dezinfra“ konkurencinis profilis</b>			
1. Rinkos dalis	0,2	4	1,0
2. Kainų konkurencingumas	0,2	3	0,6
3. Paslaugų asortimentas	0,2	4	0,8
4. Paslaugų kokybė	0,2	5	1,0
5. Įmonės įvaizdis	0,2	5	0,8
Suma	1		<b>4,2</b>
<b>UAB „Deratizacija“ konkurencinis profilis</b>			
1. Rinkos dalis	0,2	3	0,6
2. Kainų konkurencingumas	0,2	4	0,8
3. Paslaugų asortimentas	0,2	3	0,6
4. Paslaugų kokybė	0,2	3	0,6
5. Įmonės įvaizdis	0,2	3	0,6
Suma	1		<b>3,2</b>
<b>UAB „Profilaktinė dezinfekcija“ konkurencinis profilis</b>			
1. Rinkos dalis	0,2	3	0,6
2. Kainų konkurencingumas	0,2	4	0,8
3. Paslaugų asortimentas	0,2	3	0,6
4. Paslaugų kokybė	0,2	3	0,4
5. Įmonės įvaizdis	0,2	3	0,6
Suma	1		<b>3,2</b>
<b>UAB „Šiaulių dezinfektorių brigada“ konkurencinis profilis</b>			
1. Rinkos dalis	0,2	2	0,4
2. Kainų konkurencingumas	0,2	4	0,8
3. Paslaugų asortimentas	0,2	3	0,6
4. Paslaugų kokybė	0,2	3	0,6
5. Įmonės įvaizdis	0,2	2	0,4
Suma	1		<b>2,8</b>
<b>UAB „Ruvera“ konkurencinis profilis</b>			
1. Rinkos dalis	0,2	2	0,4
2. Kainų konkurencingumas	0,2	4	0,8
3. Paslaugų asortimentas	0,2	3	0,6
4. Paslaugų kokybė	0,2	3	0,6
5. Įmonės įvaizdis	0,2	3	0,6
Suma	1		<b>3,0</b>

Šios analizės rezultatai rodo, kad UAB „Dezinfra“ pagal konkurencingumą užima pirmąją vietą. Tai sąlygoja, kad įmonė aptarnauja didesnę regioną, lyginant su konkurentais. UAB „Dezinfra“ didžiausi privalumai – paslaugų kokybė bei stiprus įmonės įvaizdis. Antroje vietoje yra UAB „Deratizacija“ ir UAB „Profilaktinė dezinfekcija“, trečioje – UAB „Ruvera“, ketvirtoje – UAB „Šiaulių dezinfektorių brigada“. Kaip anksčiau minėta, visų šių įmonių privalumas – žema kaina. UAB „Ruvera“ – tai gan „jaunas“ konkurentas. Pagrindinė šios įmonės veikla – prekyba

veterinariniais preparatais, pašarais, pašarų papildais, kenkėjų kontrolės priemonėmis. UAB „Ruvera“ teikti kenkėjų kontrolės paslaugas pradėjo tik prieš porą metų.

**Aplinkos analizė.** Aplinka sudaro bendras sąlygas įmonės veiklai. UAB „Dezinfra“ aplinkos analizę nagrinėsime keturiais aspektais: politiniu – teisiniu, ekonominiu, socialiniu kultūriniu ir technologiniu.

**Politinė ir teisinė aplinka** apima visuomenės politinių struktūrų veiksmus, įstatyminę šalies bazę: Vyriausybės nutarimus, juridinius aktus ir jų interpretavimą, ir t.t. Ši aplinka turi didžiulę ir lemiamą reikšmę nagrinėjamai įmonei. UAB „Dezinfra“ veiklai turi įtakos:

Ø Lietuvos Respublikos Maisto įstatymas (2000 04 04, Nr. VIII-168, Žin., 2000, Nr. 32-893);

Ø Lietuvos Respublikos Žmonių užkrečiamųjų ligų profilaktikos ir kontrolės įstatymas (1996 09 25 Nr. I-1553, 2001 12 13 Nr. IX-649 redakcija, Žin., 2001, Nr. 112-4069);

Ø Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro 2003m. liepos 1 d. įsakymas Nr. V-392 "Dėl Lietuvos higienos normos HN 15:2003 'Maisto higiena' tvirtinimo" (Žin., 2003, Nr. 70-3205) ir juo patvirtinta Lietuvos higienos norma HN 15:2003 "Maisto higiena";

Ø Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro 2000m. spalio 24 d. įsakymas Nr. 571 "Dėl Lietuvos higienos normos HN 90:2000 'Kenkėjų kontrolė. Higienos normos ir taisyklės'" (Žin., 2000, Nr. 95-3001) ir juo patvirtinta Lietuvos higienos norma HN 90:2000 "Kenkėjų kontrolė. Higienos normos ir taisyklės";

Ø Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro 2002 m. birželio 18 d. įsakymas Nr. 288 "Dėl privalomo profilaktinio aplinkos kenksmingumo pašalinimo (dezinfekcija, dezinsekcija, deratizacija) tvarkos patvirtinimo" (Žin., 2002, Nr. 63-2551) ir juo patvirtinta privalomojo profilaktinio aplinkos kenksmingumo pašalinimo tvarka;

Ø Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro 2001 12 29 įsakymas Nr. 691 "Dėl kenkėjų naikavimo kokybės bei efektyvumo įvertinimo metodikos patvirtinimo" (Žin., 2002, Nr. 8-300).

*Lietuvos Respublikos Maisto įstatymas* nustato teikiamo į rinką maisto bei jo tvarkymo reikalavimus, valstybės institucijų bei visuomeninių vartotojų teisių gynimo organizacijų kompetenciją užtikrinant maisto saugą, o taip pat reglamentuoja maisto gamintojų, paslaugų teikėjų bei pardavėjų pareigas ir atsakomybę. Vienas iš esminių šio įstatymo tikslų - užtikrinti, kad į rinką būtų teikiamas maistas, atitinkantis LR nustatytus saugos reikalavimus.

Šis įstatymas reglamentuoja valstybinę maisto kontrolę vykdančių institucijų veiklą. Lietuvos Respublikos maisto kontrolę vykdo Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba. Esminis ir besąlyginis maisto kontrolės tikslas - užtikrinti maisto saugumą, šiuo tikslu būtina vadovautis vykdant maisto kontrolę.

*Lietuvos higienos norma HN 15:2003 "Maisto higiena"* parengta remiantis ES teisės aktais

ir nustato „bendruosius privalomuosius maisto higienos reikalavimus ir jų laikymosi patikrinimo procedūras" (1 str.) ir yra taikoma tiek maisto tvarkovams, tiek tikrinančioms institucijoms (2 str.).

Esminis konkrečiai kenkėjų kontrolę reglamentuojantis teisės aktas – *Lietuvos higienos norma HN 90:2000 "Kenkėjų kontrolė. Higienos normos ir taisyklės"*. Ši HN nustato kenkėjų kontrolės t.y., dezinfekcijos, deratizacijos ir paukščių kontrolės - bendrąsias nuostatas, higienos normas ir taisykles ir yra taikoma visų tipų asmenims (tiek fiziniams, tiek juridiniams), atliekantiems kenkėjų kontrolę, bei kontroliuojančioms institucijoms.

Objekto užkrėstumo graužikais tikrinimų periodiškumas priklauso nuo objekto paskirties ir užkrėstumo lygio. Detaliai tai reglamentuoja *Kenkėjų naikinimo kokybės bei efektyvumo įvertinimo metodika*. Pagal šios metodikos 4 str., objektą, kuriame yra graužikų, reikia tikrinti 2-4 kartus per mėnesį. Kai graužikų nebeaptinkama, objektas tikrinamas 1 kartą per mėnesį.

*Privalomojo profilaktinio aplinkos kenksmingumo pašalinimo tvarka* detalizuoja LR žmonių užkrečiamųjų ligų profilaktikos ir kontrolės įstatymo 13 straipsnį ir dar kartą pabrėžia, kad privalomo profilaktinio aplinkos kenksmingumo pašalinimo paslaugas turi teisę teikti tik licencijuoti juridiniai asmenys.

*Ekonominė aplinka.* Ekonominė aplinka yra sudėtinga ir dinamiška sistema. Ji vystosi pagal savo dėsnius, į kuriuos būtina atkreipti dėmesį, formuojant įmonės strategiją. Ekonominę aplinką apibūdina šie svarbiausi rodikliai: šalies bendras vidaus produktas, pirkėjų pajamų lygis, prekių kainų lygis ir kt.

Po 1999 m. Rusijos krizės Lietuva grįžo į ekonomikos augimo kelią, atsirado ekonomikos augimo daigai. Tai rodo sparčiai didėjantis bendrasis vidaus produktas (BVP). Galima paminėti, kad 2000m. BVP, lyginant su 1999m. išaugo 3,3 proc., 2001 m. BVP padidėjo iki 3,8 proc. 2002 metais palyginamosiomis kainomis BVP pakilo 6,8 proc., 2003 metais – 9,7 proc., o 2004 metais – 6,7 proc.

Ekonominė aplinka dalinai apsprendžia įmonės teikiamų paslaugų kainą ir paklausą. UAB „Dezinfra“ teikia kenkėjų kontrolės paslaugas, kurios yra privalomos maistą gaminančioms bei (ar) parduodančioms įmonėms. Todėl įmonės parduodamų paslaugų apimtys bei kaina daugiausia priklauso nuo įmonių, perkančių šias paslaugas, finansinės būklės bei padėties rinkoje.

UAB „Dezinfra“ paslaugas užsisako ir fiziniai asmenys vienkartiniais darbams atlikti, todėl įmonės parduodamų paslaugų apimtys taip pat priklauso ir nuo gyventojų perkamosios galios, nuo nedarbo lygio, kas priverčia pirkėjus rinktis pigesnes paslaugas.

*Socialinė – kultūrinė aplinka.* Tai demografinė gyventojų sudėtis, tradicijos papročiai, vertybinės orientacijos ir kt. Ši aplinka labai nestabili: keičiasi vartotojų vertybės, nuostatos, požiūriai, tradicijos, gyvenimo būdas, išsilavinimas. Pastaraisiais metais Lietuvoje gyventojų skaičius vis mažėja, auga pensijinio amžiaus žmonių skaičius. Lietuvos švietimo sistema nėra



pakankamai gerai išplėtota, kadangi mokymo įstaigos ruošia specialistus neatsižvelgdamos į paklausių ir nepaklausių profesijų poreikį ir tai jaučiasi ieškant kvalifikuotų darbuotojų. Jaunimas dėl sunkios ekonominės padėties išvyksta uždarbiauti kitur, nes daugelis jų neturi darbo, jų pajamos yra labai mažos. Lietuvoje gana aukštas nusikalstamumo lygis. Nusikalstamumą įtakoja gyventojų užimtumas, nedarbas, alkoholizmas, narkomanija ir kt. priežastys.

Pastaruoju metu ypač tapo aktualūs gamtos apsaugos ir sveikatos apsaugos klausimai, kurie siejami su nekenksmingomis darbo sąlygomis, nekenksmingų medžiagų naudojimu. UAB „Dezinf“ naudojamos darbui medžiagos turi higieninį pažymėjimą, kurį išduoda Valstybinis visuomenės sveikatos centras. Taigi įmonė stengiasi tenkinti vartotojų poreikius, atsižvelgdama į saugumo žmogaus sveikatai faktorių.

Technologinė aplinka. Tai mokslo pasiekimai, technologinės naujovės. Nuo 1998 m. būdama oficialia Europos kenkėjų kontrolės asociacijų konfederacijos nare (CEPA), UAB „Dezinf“ dirba diegdama į įmonės veiklos praktiką naujausius metodus ir technologijas kenkėjų kontrolės srityje bei tik aukštos kokybės, saugias žmogaus sveikatai, jo aplinkai ir gaminamam produktui kenkėjų kontrolės medžiagas, priemones ir prietaisus. Būdama CEPA nare įmonė nuolat gauna informaciją apie naujoves kenkėjų kontrolės srityje ir tai stengiasi įdiegti savo įmonėje. Būtent todėl vienas iš svarbiausių UAB „Dezinf“ pranašumų – technologija, kuri kiekvienais metais gerėja ir tobulėja.

Aplinkos veiksniai tiesiogiai veikia įmonės veiklą. Jie gali suteikti įmonei geresnes galimybes arba sukurti didesnę pavojų, todėl vadovai privalo nuolat analizuoti išorinę aplinką ir įvertinti galimus pokyčius, priimdami verslo sprendimus.

### **3.4. Vidinės aplinkos analizė**

Vidaus veiksmų analizė naudojama organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti. Šios analizės procesas pradedamas strateginių vidaus veiksmų nustatymu.

Kiekviena įmonė turi realią galimybę surinkti informaciją apie jai rūpimą rinką, tačiau skiriasi tik rinkodaros metodai. UAB „Dezinf“ daugiausia informacijos apie rinką gauna dalyvaudama parodose bei dalyvaudama Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos rengiamuose seminaruose, kuriose įmonė užmezga ryšius su naujais (potencialiais) klientais.

Kitas strateginis vidaus veiksnys yra įmonės *organizacinė struktūra* (žr. 4 priedą). Kaip matyti iš 4 priedo, akcininkų susirinkimas yra aukščiausias įmonės valdymo organas. UAB „Dezinf“ yra du akcininkai. UAB „Dezinf“ Šiaulių padalinyje dirba 20 žmonių: vadovas, vadybininkė, asistentė ir 17 technikų – dezinfektorių. Įmonės organizacinė struktūra yra hierarchinė ir gana lanksti, todėl įmonei nesunku greitai reaguoti ir prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų. Žemesnieji hierarchinės

struktūros nariai yra pavaldūs aukštesniesiems. Tokia struktūra leidžia tinkamai ir optimaliai panaudoti kvalifikacinį darbuotojų potencialą ten, kur to potencialo labiausiai reikia.

*Darbuotojai* taip pat įtakoja vidinę aplinką. Darbuotojai yra kiekvienos organizacijos pagrindas, nes nuo jų priklauso ar organizacijos vadovybė galės įgyvendinti organizacijos misiją ir išsikeltus tikslus. UAB „Dezinf“ savo darbuotojus vertina kaip išteklius, kuriuos reikia saugoti bei tobulinti. Įmonės vadovai supranta, kad norint pasiekti gerų rezultatų, reikia įtraukti darbuotojus į veiklą ir tikslų įgyvendinimą. Tuomet jie bus suinteresuoti, imsisi daugiau atsakomybės, jausis naudingais įmonei. UAB „Dezinf“ darbuotojai yra motyvuojami. Priklausomai nuo darbo rezultatų ir kokybės kas pusę metų yra keliami atlyginimai bei mokamos premijos.

Dėl darbo specifikos, kolektyvą sudaro beveik vien vyrai: dvi moterys ir 18 vyrų. Darbuotojų išsilavinimas yra įvairus (žr. 4 lentelę).

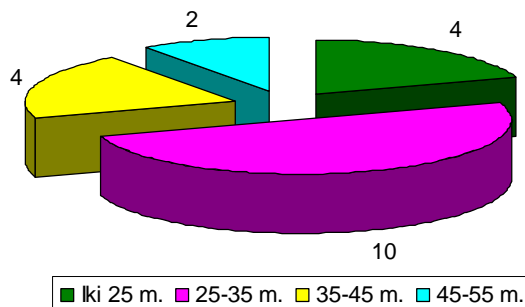
4 lentelė

**Darbuotojų išsilavinimas**

Išsilavinimas	Darbuotojų skaičius
Vidurinis	4
Profesinis	4
Aukštesnysis	9
Aukštasis	3
Viso	20

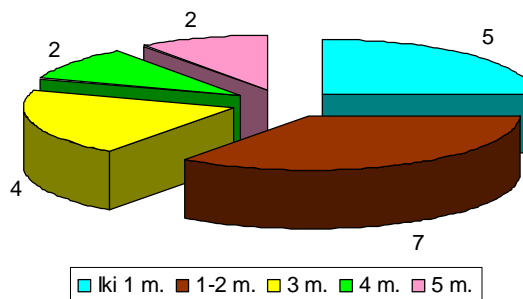
Pagal 4 lentelės duomenis matyti, kad tik trys darbuotojai turi aukštąjį išsilavinimą. Dauguma darbuotojų (devyni) turi aukštesnįjį išsilavinimą. Lietuvoje kenkėjų kontrolės specialistai nėra ruošiami. Dauguma darbuotojų (technikų) yra baigę aukštesniąsias žemės ūkio mokyklas.

Vidutinis darbuotojų amžius yra 34 metai. Darbuotojų struktūra pagal amžių pateikta 21 paveiksle.



**21 pav.** Darbuotojų struktūra pagal amžių

UAB „Dezinf“ personalo kaitą galima analizuoti dviem aspektais: administracijos darbuotojų ir techninio personalo. Administracijos personalo kaita yra labai maža – dauguma jų dirba nuo pat padalinio įsikūrimo pradžios. Techninio personalo kaita yra žymiai didesnė (žr. 22 pav.).



**22 pav.** Darbuotojų struktūra pagal išdirbtą įmonėje laiką

Plečiantis UAB „Dezinf“ veiklai, pasirašant vis daugiau sutarčių su klientais, įmonės darbuotojų skaičius vis didėja. 2003 m. buvo priimti keturi, 2004 m. – trys nauji darbuotojai.

Šiaulių padalinio technikai yra iš įvairių aptarnaujamo regiono miestų (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

#### Darbuotojų pasiskirstymas pagal miestus

Miestas	Technikų skaičius
Šiauliai	4
Panevėžys	4
Biržai	1
Mažeikiai	3
Telšiai	1
Kelmė	1
Joniškis	1
Pakruojis	1
Pasvalys	1

Šitoks technikų pasiskirstymas leidžia efektyviau bei punktualiau teikti paslaugas. Be to, tai leidžia sumažinti kelionės išlaidas.

Įmonės kasdieninei veiklai didelę įtaką daro *kultūra*. Tai visuma vertybių, įsitikinimų ir metodų, kuriais remiantis yra realizuojamos valdymo funkcijos ir aptarnaujami firmos klientai. UAB „Dezinf“ vadovai, kurdami įmonės kultūrą, didelį dėmesį skiria iniciatyvos ir atsakomybės skatinimui, savitarpio pagalbai, darbuotojų tarpusavio supratimui. Įmonės vadovų tikslas – kad visi darbuotojai rūpintųsi bendru reikalu ir rastų naujus, efektyvesnius savo darbo metodus. Įmonėje yra bendrai pažymimi darbuotojų gimtadieniai, naujų metų šventės, įmonės įkūrimo diena.

Pagrindinis organizacijos vidinės būklės įvertinimo būdas yra SWOT analizė, kuri įvertina stipriąsias ir silpnąsias organizacijos veiklos sritis, galimybes ir grėsmes. Pagrįstas organizacijos stiprybių ir silpnybių derinimas su esamomis grėsmėmis ir galimybėmis yra strategijos formulavimo pagrindas. UAB „Dezinf“ SWOT analizė pateikta 6 lentelėje.

6 lentelė

UAB „Dezinf“ SWOT analizė

<i><b>Privalumai</b></i>	<i><b>Trūkumai</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. įmonės įvaizdis.</li> <li>2. naujausių technologijų, priemonių naudojimas</li> <li>3. užimama didelė rinkos dalis</li> <li>4. aukšta paslaugų kokybė</li> <li>5. platesnis nei konkurentų teikiamų paslaugų spektras</li> <li>6. klientų pripažinimas ir įvertinimas</li> <li>7. nuolatiniai technikų – dezinfektorių mokymai</li> <li>8. kvalifikuotas personalas</li> <li>9. klientams panaudai teikiamas inventorių</li> <li>10. patogi ofisų struktūra, didesniuose miestuose dirba vietiniai žmonės</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. sąlyginai didelės paslaugų kainos</li> <li>2. mažai dėmesio skiriama reklamai</li> <li>3. per mažas domėjimasis konkurentais</li> <li>4. klientų lojalumo skatinimo nebuvimas</li> </ol>
<i><b>Galimybės</b></i>	<i><b>Pavojai</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. vystyti (tobulinti) esamas paslaugas</li> <li>2. rinkos augimas</li> <li>3. palanki makroekonominė situacija</li> <li>4. teikiamų paslaugų spektro išplėtimas</li> <li>5. surasti naujų klientų</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. nauji konkurentai, esamų konkurentų susijungimas</li> <li>2. auganti konkurentų paslaugų kokybė</li> <li>3. didesnis konkurentų aktyvumas</li> <li>4. makroaplinkos grėsmės (ekonominiai, politiniai – teisiniai pokyčiai)</li> <li>5. stiprėjanti klientų derėjimosi galia</li> </ol>

Atlikus SWOT analizę, išsiaiškinta, kad UAB „Dezinf“ pozicija rinkoje yra stipri. Vienas iš įmonės privalumų yra tas, kad ji užima didelę rinkos dalį, todėl pagrindine užduotimi tampa ne rinkos išsikovojimas, o rinkos dalies išsaugojimas. Dar vienas teigiamas veiksnys – įmonės įvaizdis. Naujai įmonei dėl nežinomo vardo iškiltų daugiau problemų, kol būtų surastas vartotojas. Galima paminėti ir tokį privalumą kaip naujausių technologijų bei priemonių naudojimas. Dėl investicijų į technologijas ir priemones įmonei atsiranda galimybė tobulinti paslaugas.

Labai svarbi yra ir personalo kvalifikacija. Daugelis darbuotojų dirba įmonėje ne vienerius metus, yra susipažinę su darbo specifika bei darbo metodais, dėl to yra geresnė paslaugų kokybė, išvengiama klaidų. O tai sąlygoja didesnę klientų pasitenkinimą bei pasitikėjimą įmone.

Vienas iš pagrindinių įmonės trūkumų – aukštos kainos. Įmonė teikia aukštos kokybės paslaugas, naudoja naujausias technologijas bei priemones, o tai atsiliepia paslaugų kainoms. Kitas trūkumas yra tas, kad per mažai dėmesio skiriama reklamai. Dar vienas trūkumas yra tas, kad įmonė per mažai domisi konkurentais. Domėjimasis konkurentais, konkurentų analizė leidžia suprasti jų strategiją, sekti jų veiklą, nustatyti jų pranašumus ir trūkumus, bei numatyti tolimesnius jų žingsnius.

UAB „Dezinfra“ turi galimybę tobulintis esamas paslaugas. Būdamas Europos kenkėjų kontrolės asociacijų konfederacijos narys (CEPA), UAB „Dezinfra“ nuolat gauna informaciją apie naujoves, naujausias naudojamas priemones bei technologijas kenkėjų kontrolės srityje ir tai stengiasi įdiegti savo įmonėje. Taip pat įmonė turi galimybę išplėsti teikiamų paslaugų spektrą.

Su kokiais pavojais įmonė gali susidurti ateityje? Vienas dalykas – tai nauji konkurentai, esamų konkurentų susijungimas. Susijungę esami konkurentai galėtų aptarnauti didesnę regioną geografiniu požiūriu bei sudaryti sutartis su įmonėmis, kurios turi filialus skirtinguose miestuose. Kitas dalykas – tai auganti konkurentų teikiamų paslaugų kokybė. Jei konkurentų paslaugų kokybė išaugs ir šias paslaugas siūlys mažesniais kainomis, tai UAB „Dezinfra“ turės imtis atitinkamų strateginių veiksmų (taip pat mažinti kainas), o tai sumažins įmonės pelną.

### 3.5. Prognozavimo metodų taikymas

Pagal turimus 2000 – 2004 m. pajamų duomenis, pateiktus 7 lentelėje, nustatysime numatomas ateities įmonės pajamas. Prognozavimui naudosime sekančius metodus:

1. trendo funkcijas:
  - Ø tiesinę;
  - Ø antrojo laipsnio polinomine.
2. eksponentinį glodinimą.
3. ekstrapoliacijos būdą.

Nustatysime, kuris iš prognozavimo metodų išsamiausiai rodo pajamų kitimo tendenciją. Geriausią metodą parinksime pagal vidutinę absoliutinę procentinę paklaidą MAPE (Mean Absolute Percentage Error).

7 lentelė

#### Pradiniai duomenys prognozavimui

Metai	Pajamos, tūkst. Lt
2000	320,3
2001	394,8
2002	548,4
2003	706,6
2004	840,3

Šaltinis: UAB „Dezinfra“ Šiaulių padalinio ataskaitos.

#### Prognozavimas tiesine trendo funkcija

Pati paprasčiausia tiesinė trendo funkcija gali būti užrašyta sekančiai:

$$\tilde{y} = a + bt . \tag{1}$$

čia a, b – tiesinės regresijos lygties koeficientai.

8 lentelėje pateikti pradiniai duomenys ir skaičiavimai, reikalingi koeficientų  $a$  ir  $b$  radimui.

8 lentelė

**Tiesinės trendo funkcijos skaičiavimas**

Metai	Pajamos, tūkst. Lt $y_t$	$t$	$t^2$	$y_t^2$	$t \cdot y_t$	$\tilde{y}_t$	$y_t - \tilde{y}_t$	$(y_t - \tilde{y}_t)^2$
2000	320,3	1	1	102592,09	320,3	291,18	29,12	847,9744
2001	394,8	2	4	155867,04	789,6	426,36	-31,56	996,0336
2002	548,4	3	9	300742,56	1645,2	561,54	-13,14	172,6596
2003	706,6	4	16	499283,56	2826,4	696,72	9,88	97,6144
2004	840,3	5	25	706104,09	4201,5	831,9	8,4	70,56
Viso	2810,4	15	55	1764589,34	9783			

Koeficientai  $a$  ir  $b$ , remiantis mažiausių kvadratų metodu, apskaičiuojami sekančiais:

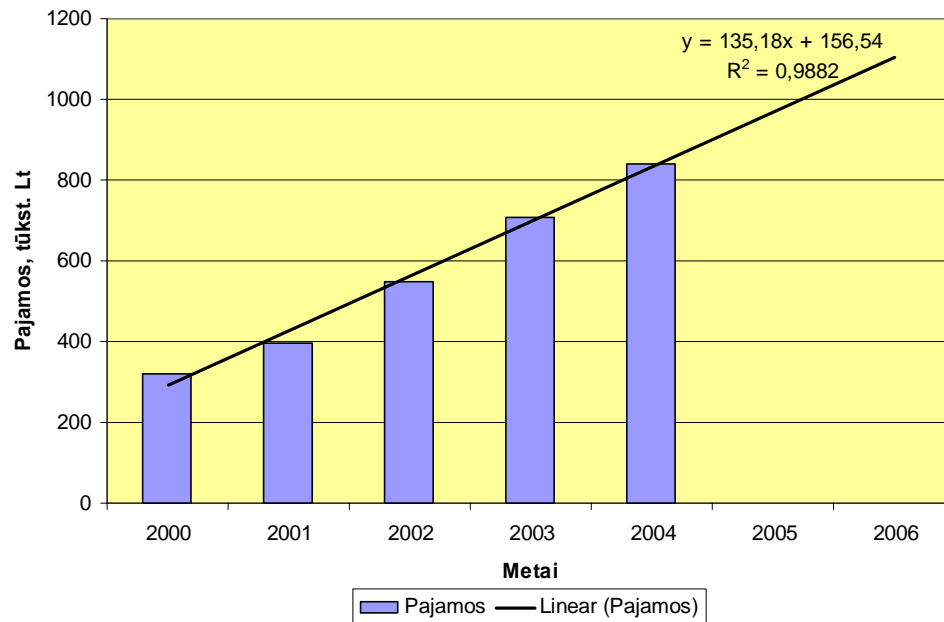
$$b = \frac{n \sum ty_t - \sum t \cdot \sum y_t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2} = 135,18, \quad (2)$$

$$a = \frac{1}{n} (\sum y_t - b \cdot \sum t) = 156,54. \quad (3)$$

Vadinasi gauname tokią tiesės lygtį:

$$\tilde{y} = 156,54 + 135,18t, \quad (4)$$

kurios grafikas pavaizduotas 23 paveiksle.



**23 pav.** Paslaugų pardavimų prognozė 2005 – 2006 m.

Determinacijos koeficientas  $R^2$ , parodantis kokią kintamojo  $y$  variacijos dalį nulemia tiriamasis rodiklis  $x$ , apskaičiuojamas pagal sekančią išraišką:

$$R^2 = \frac{\sum (\tilde{y}_i - \bar{y})^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2} = 0,9882. \quad (5)$$

Vidutinė absoliutinė procentinė paklaida:

$$MAPE = \frac{1}{n} \sum_{t=0}^n \frac{|y_t - \tilde{y}_t|}{y_t} \cdot 100\% = 4,37\%. \quad (6)$$

Kadangi paklaida neviršija 10%, galima teigti, kad surasta trendo lygtis pakankamai tiksliai atspindi turimus duomenis ir ją galima naudoti prognozavimui.

Žinant regresijos lygties koeficientus, galima apskaičiuoti prognozuojamo rodiklio reikšmę, įrašius norimą  $t = n + t$  reikšmę, kur  $t$  - prognozės intervalas.

Galimas vidurkio kitimo ribas nusako pasikliautinumo intervalas, t.y. intervalas kuriame su tam tikra tikimybe galima laukti faktiškos prognozuojamo rodiklio reikšmės.

Pasikliautinumo intervalą nusako standartinė paklaida:

$$S_r = \sqrt{\frac{\sum (y_t - \tilde{y}_t)^2}{n-2}} = 26,98. \quad (7)$$

Žinant šią paklaidą prognozės standartinė paklaida skaičiuojama sekančiai:

$$S_{\tilde{y}_t} = S_r \sqrt{1 + \frac{1}{n} + \frac{\left(j + \frac{n-1}{2}\right)^2}{\sum t^2 - \frac{(\sum t)^2}{n}}}, \quad (8)$$

čia  $n$  – kintamasis, parodantis nagrinėjamų metų eilės numerį (6,7,8);

$j$  – kintamasis, parodantis prognozuojamų metų eilės numerį (1,2,3);

$t$  – kintamasis, parodantis nagrinėjamų metų skaičių.

Apatinė ir viršutinė prognozavimo ribos skaičiuojamos 95 % tikslumu:

$$\tilde{y} \pm 2 \cdot S_{\tilde{y}_t},$$

Prognozavimo rezultatai pateikti 9 lentelėje

9 lentelė

**Paslaugų pardavimų prognozavimas 2005 – 2006 metams (tūkst. Lt.)**

Prognozuojami metai	Prognozuojamų metų eilės Nr. j	$\tilde{y}_t$	$S_{\tilde{y}_t}$	Kitimo ribos	
				Apatinė riba	Viršutinė riba
2005	1	967,62	39,11	928,51	1006,73
2006	2	1102,80	45,16	1057,64	1147,96

### Prognozavimas antrojo laipsnio polinominė trendo funkcija

Antrojo laipsnio polinominės trendo funkcijos išraiška:

$$\tilde{y} = a + bx + cx^2. \quad (9)$$

Šio polinomo koeficientus  $a$ ,  $b$  ir  $c$  galima rasti išsprendus lygčių sistemą:

$$\begin{cases} an + b \sum x + c \sum x^2 = \sum y, \\ a \sum x + b \sum x^2 + c \sum x^3 = \sum xy, \\ a \sum x^2 + b \sum x^3 + c \sum x^4 = \sum x^2 y. \end{cases} \quad (10)$$

Skaičiavimai, reikalingi koeficientų radimui pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė

#### Polinominės trendo funkcijos skaičiavimas

Metai	Pajamos, tūkst. Lt $y_t$	$t$	$t^2$	$t^3$	$t^4$	$t \cdot y_t$	$t^2 y_t$	$\tilde{y}_t$	$y_t - \tilde{y}_t$	$(y_t - \tilde{y}_t)^2$
2000	320,3	1	1	1	1	320,3	320,3	309,29	11,01	121,18
2001	394,8	2	4	8	16	789,6	1579,2	418,11	-23,31	543,58
2002	548,4	3	9	27	81	1645,2	4935,6	544,51	3,89	15,14
2003	706,6	4	16	64	256	2826,4	11305,6	688,48	18,12	328,51
2004	840,3	5	25	125	625	4201,5	21007,5	850,01	-9,71	94,33
Viso	2810,4	15	55	225	979	9783	39148,2	2810,4	-0,003	1102,741

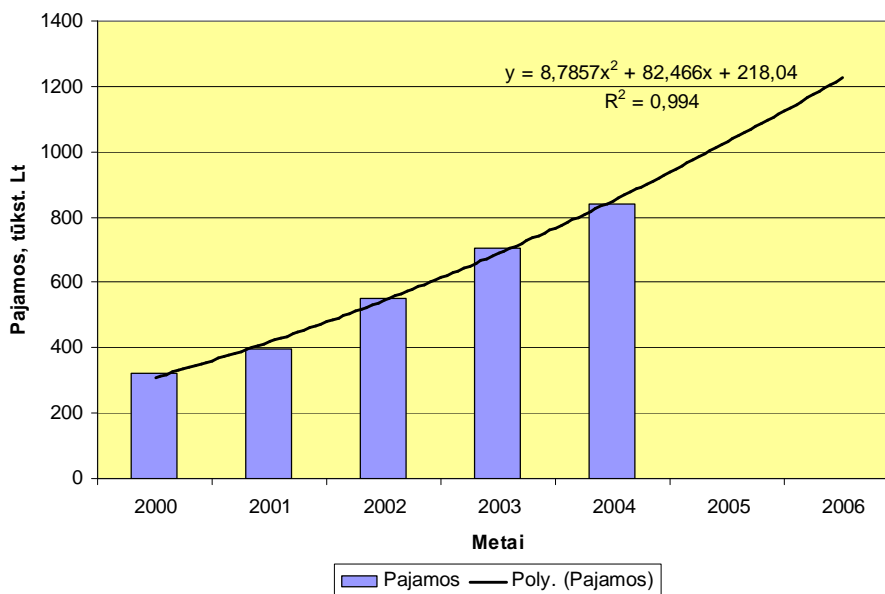
Išsprendus lygčių sistemą (10) gauname polinomo koeficientus:

$$a = 218,04, \quad b = 82,466, \quad c = 8,7857.$$

Taigi polinomas atrodys sekančiai:

$$\tilde{y} = 218,04 + 82,466x + 8,7857x^2,$$

o jo grafikas pateiktas 24 paveiksle.



**24 pav.** Paslaugų pardavimų prognozė 2005 – 2006 m.



Determinacijos koeficientas:

$$R^2 = \frac{\sum (\tilde{y}_i - \bar{y})^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2} = 0,994.$$

Vidutinė absoliutinė procentinė paklaida:

$$MAPE = \frac{1}{n} \sum_{t=0}^n \frac{|y_t - \tilde{y}_t|}{y_t} \cdot 100\% = 2,75\%.$$

Kadangi apskaičiuota paklaida, mažesnė negu 10%, galima teigti, kad surasta antrojo laipsnio polinominė trendo lygtis pakankamai tiksliai atspindi dinamikos eilutės kitimo tendenciją, ir todėl ji gali būti naudojama prognozavimui.

Standartinė paklaida:

$$S_r = \sqrt{\frac{\sum (y_t - \tilde{y}_t)^2}{n-3}} = 23,48.$$

Apatinė ir viršutinė prognozavimo ribos skaičiuojamos 95 % tikslumu:

$$\tilde{y} \pm 2 \cdot S_{\tilde{y}_t},$$

Prognozavimo rezultatai pateikti 11 lentelėje

11 lentelė

**Paslaugų pardavimų prognozavimas 2005 – 2006 metams (tūkst. Lt.)**

Prognozuojami metai	Prognozuojamų metų eilės Nr. $\varphi$	$\tilde{y}_t$	$S_{\tilde{y}_t}$	Kitimo ribos	
				Apatinė riba	Viršutinė riba
2005	1	1029,12	34,03	995,09	1063,15
2006	2	1225,80	39,29	1186,51	1265,09

**Paslaugų pardavimų prognozavimas eksponentinio glodinimo metodu**

Eksponentinis glodinimas yra toks prognozavimo metodas, kuris naudoja sulygintus dinamikos eilutės vieno periodo lygius kito periodo dinamikos eilutės lygių prognozei. Atliekant eksponentinį glodinimą naudojamas koeficientas  $a$ , kurio intervalas yra  $0 \geq a \geq 1$ .

Eksponentinio glodinimo modelio pagrindinė formulė (Martišius, Kėdaitis, 2003):

$$\tilde{y}_{t+1} = ay_t + (1-a)\tilde{y}_t, \tag{11}$$

čia:  $\tilde{y}_{t+1}$  – dinamikos eilutės prognozė periodui  $t+1$ ;  $a$  – glodinimo koeficientas;  $y_t$  – dinamikos eilutės faktinis lygis periodui  $t$ ;  $\tilde{y}_t$  – dinamikos eilutės prognozė periodui  $t$ .

Glodinimo koeficiento  $a$  reikšmės parinkimas yra svarbiausias momentas, atliekant prognostinius skaičiavimus. Jei koeficientas artimas vienetui, tai prognostinę reikšmę nulemia ankstesnės prognozės paklaida. Tačiau jei jis artimas nuliui, nauja prognostinė reikšmė artima ankstesniajai.

Mažas glodinimo koeficiento reikšmės reikia panaudoti išlyginti tokią dinaminę eilutę, kurios lygiams turi stiprią įtaką atsitiktiniai poveikiai, t.y. nereguliarūs poveikio komponentai. Stabiliai dinamikos eilutei reikia parinkti didesnes glodinimo koeficiento  $a$  reikšmes. Kuo koeficientas  $a$  didesnis, tuo nauja prognostinė reikšmė tampa jautresnė einamiesiems prognozuojamo rodiklio pasikeitimams (Martišius, Kėdaitis, 2003). Kadangi UAB „Dezinf“ pajamų dinamikos eilutė yra pakankamai stabili, tai skaičiavimams naudosime didesnius glodinimo koeficientus:  $a = 0,5$  ir  $a = 0,9$ .

Kai glodinimo koeficientas lygus 0,5, tai, pritaikius eksponentinio glodinimo modelį, 2005 metams prognozė gaunama:

$$\tilde{y}_{2001} = 320,3 \cdot 0,5 + 320,3 \cdot 0,5 = 320,3 \text{ (tūkst. Lt),}$$

$$\tilde{y}_{2002} = 394,8 \cdot 0,5 + 320,3 \cdot 0,5 = 357,55 \text{ (tūkst. Lt),}$$

$$\tilde{y}_{2003} = 548,4 \cdot 0,5 + 357,55 \cdot 0,5 = 452,97 \text{ (tūkst. Lt),}$$

$$\tilde{y}_{2004} = 706,6 \cdot 0,5 + 452,97 \cdot 0,5 = 579,78 \text{ (tūkst. Lt),}$$

$$\tilde{y}_{2005} = 840,3 \cdot 0,5 + 579,78 \cdot 0,5 = 710,04 \text{ (tūkst. Lt).}$$

Kai glodinimo koeficientas lygus 0,9, tai 2005 metams prognozė gaunama:

$$\tilde{y}_{2001} = 320,3 \cdot 0,9 + 320,3 \cdot 0,1 = 320,3 \text{ (tūkst. Lt),}$$

$$\tilde{y}_{2002} = 394,8 \cdot 0,9 + 320,3 \cdot 0,1 = 387,35 \text{ (tūkst. Lt),}$$

$$\tilde{y}_{2003} = 548,4 \cdot 0,9 + 387,35 \cdot 0,1 = 532,3 \text{ (tūkst. Lt),}$$

$$\tilde{y}_{2004} = 706,6 \cdot 0,9 + 532,3 \cdot 0,1 = 689,17 \text{ (tūkst. Lt),}$$

$$\tilde{y}_{2005} = 840,3 \cdot 0,9 + 689,17 \cdot 0,1 = 825,19 \text{ (tūkst. Lt).}$$

12 lentelė.

### Pajamų prognozė eksponentinio glodinimo metodu

Metai	Pardavimų pajamos, tūkst. Lt	Eksponentinis glodinimas			
		$a = 0,5$	paklaida	$a = 0,9$	paklaida
2000	320,3	-	-	-	-
2001	394,8	320,3	74,5	320,3	74,5
2002	548,4	357,55	190,85	387,35	161,05
2003	706,6	452,97	253,63	532,3	174,3
2004	840,3	579,78	260,52	689,17	151,13
2005	prognozė	710,04	Σ779,5	825,19	Σ 560,98

Pagal 12 lentelėje pateiktus apskaičiuotus duomenis, nustatome, kai  $a = 0,5$ , prognozuojama, kad 2005 metais pajamos bus 710,04 tūkst. Lt, o vidutinė paklaida lygi 194,87, bet kai  $a = 0,9$ , tuomet vidutinė paklaida lygi 140,24. Tad esant  $a = 0,9$  prognozė patikimesnė ir prognozuojamos 2005 metų pajamos bus 825,19 tūkst. Lt.

Vidutinė absoliutinė procentinė paklaida:

$$MAPE = \frac{1}{n} \sum_{t=0}^n \frac{|y_t - \tilde{y}_t|}{y_t} \cdot 100\% = 22,7\%.$$

Kadangi apskaičiuota paklaida viršija 20%, tai galima teigti, kad prognozė yra netiksli.

### **Prognozavimas ekstrapoliacijos būdu**

Naudojant šį būdą prognozuojamas dydis apskaičiuojamas taip:

$$y_{n+L} = y_n + L\Delta\bar{y}, \quad (12)$$

$$\text{kur } \Delta\bar{y} = \frac{y_n - y_1}{n-1},$$

čia:  $y_n$  – galutinis dinamikos eilutės lygis;

L – eilutės pradinis lygis;

n – eilutės lygių skaičius.

Naudojantis 7 lentelės duomenimis, apskaičiuosime paslaugų pardavimų prognozes:

$$y_{2005} = 840,3 + 1 \cdot \frac{840,3 - 320,3}{5-1} = 990,3 \text{ (tūkst. Lt);}$$

$$y_{2006} = 840,3 + 2 \cdot \frac{840,3 - 320,3}{5-1} = 1200,3 \text{ (tūkst. Lt).}$$

Paslaugų pardavimų prognozė atlikta keliais būdais. Tiesinio trendo vidutinė absoliutinė procentinė paklaida yra 4,37%, antrojo laipsnio polinominio trendo – 2,75%, o eksponentinio glodinimo – 22,7%. Antrojo laipsnio polinominio trendo paklaida yra mažiausia, tad galima teigti, kad surasta antrojo laipsnio polinominė trendo lygtis pakankamai tiksliai atspindi dinamikos eilutės kitimo tendenciją, ir todėl ji gali būti naudojama prognozavimui. Prognozės, kad 2005 m. paslaugų pardavimai sieks 1029,12 tūkst.Lt, o 2006 m. sieks 1225,80 tūkst. Lt. yra patikimos.

Buvo bandyta ekstrapoliuoti pagal vidutinį absoliutinį vidutinį padidėjimą ir gautos reikšmės patenka į apskaičiuotą patikimumo intervalą. Tai dar kartą patvirtina, kad antrojo laipsnio polinominio trendo prognozavimo metodu gautais rezultatais galima tikėti.

### 3.6. Verslo vieneto strategijos formavimas

Atlikus UAB „Dezinfra“ išorinės aplinkos ir vidinių veiksmų analizę bei paslaugų pardavimų prognozę, galima parengti verslo vieneto strategiją. Kaip jau minėta, verslo strategijos paskirtis – įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus savoje veikloje. Remiantis teorine medžiaga ir ekonominiiais – statistiniais įmonės duomenimis, pastebima, kad organizacija yra augimo stadijoje, nes pajamos sparčiai auga. Išorinės ir vidinės aplinkos analizės metu nustatyta, kad UAB „Dezinfra“ konkurencinį pranašumą įgyja siūlydama aukštos kokybės paslaugas. Tačiau pasak Jucevičiaus (1998) kokybė, nors ir svarbi, pati savaime negarantuoja sėkmės. Kokybė, kaip konkurencinio pranašumo viena iš prielaidų, svarbi tol, kol konkurentai nesugeba šio skirtumo likviduoti.

Įmonės konkurenciniai pranašumai gali būti įgyjami taikant šias verslo strategijas: žemos kainos, diferenciacijos, koncentracijos ir aukščiausios vertės. Iš konkurencinio įgijimo strategijų UAB „Dezinfra“ labiausiai tinka diferenciacijos strategija. Žemos kainos strategija nepasirinkta, nes, kaip anksčiau minėta, UAB „Dezinfra“ teikiamų kenkėjų kontrolės paslaugų kainos yra aukštesnės lyginant su konkurentais.

Diferenciacijos strategijos esmė yra pelno firmai gavimas, kuriant klientui vertę, kuri yra skirtinga ir didesnė negu siūlo konkurentai. Todėl analizuojant diferenciaciją, labiausiai reikia paisyti klientų. Įmonė diferencijuoja savo paslaugas nuo konkurentų siūlomų paslaugų tam, kad prisitaikytų prie atskirų klientų grupių reikmių ir galėtų parduoti savo paslaugas aukštesnėmis kainomis, negu susiklosčiusios rinkoje vidutinės kainos. Šios strategijos dėka ir siekiama išlaikyti senus bei pritraukti potencialius šios paslaugos klientus. Siekiant įgyti konkurencinį pranašumą įmonei tikslinga taikyti įvairių žmoniškųjų resursų ir paslaugų diferencijavimo instrumentus.

Siekdama išlaikyti ir gerinti įmonės įvaizdį, UAB „Dezinfra“ privalo vykdyti laiku visus įsipareigojimus klientams, užtikrinti jų aukšto lygio aptarnavimą ir poreikių tenkinimą. Už tai turi būti atsakingi visi įmonės darbuotojai, o vadovybė turi skatinti ir kontroliuoti jų vykdymą. Įmonės įvaizdžiui didelę reikšmę turi siūlomų paslaugų įvairovė, dalyvavimas parodose bei Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos rengiamuose seminaruose. Tam, kad įmonė pilnai išnaudotų žmogiškuosius resursus, įmonės vadovai privalo skatinti darbuotojų tobulinimąsi. Šiam tikslui pasiekti įmonė organizuoja techniniam personalui, t.y. technikams – dezinfektoriams mokymosi seminarus, kurie organizuojami 4 – 5 kartus per metus. Kad darbuotojai dirbtų efektyviai, vadovai turi motyvuoti darbuotojų saviraišką, mandagumą, sąžiningumą, komunikabilumą, iniciatyvumą, operatyvumą. UAB „Dezinfra“ reikia įdiegti darbuotojų skatinimo sistemą. Už gerą darbo pareigų vykdymą, našų, ilgalaikį bei nepriekaištingą darbą, racionalius pasiūlymus ir išradimus, taip pat už kitus darbo rezultatus, reikėtų taikyti moralines ir materialines darbuotojų skatinimo priemones:

Ø pagyrimą;

- Ø padėką;
- Ø premiją;
- Ø dovaną;
- Ø pirmumo teisę tobulintis kursuose, seminaruose ir t.t.

O už prastai atliktus darbus rašyti papeikimus, įspėjimus ar skirti materialines sankcijas. Skatinimo sistema motyvuotų darbuotojus rungtyniauti tarpusavyje ir taip gerinti bendrus įmonės rezultatus.

Siekiant stiprinti paslaugų konkurencingumą rinkoje, įmonė turi užtikrinti platų paslaugų asortimentą, teikti aukštos kokybės, saugias žmogaus sveikatai, jo aplinkai ir gaminamam produktui paslaugas. UAB „Dezinf“, būdama CEPA nare, nuolat gauna informaciją apie naujoves kenkėjų kontrolės srityje. Taip pat daug informacijos galima gauti dalyvaujant Europos šalių parodose, konferencijose, seminaruose bei studijuojant užsienio šalių literatūrą. Tačiau dalyvavimas parodose reikalauja daug lėšų. Tad verta pasvarstyti, ar investicijos atsiperks bei per kokį laikotarpį.

Parengtos diferenciacijos strategijos tikslas – pajamų ir galutinio rezultato – pelno – didinimas, siekiant išlaikyti rinkoje užimamas pozicijas bei didinti rinkos dalį. Nuo pat UAB „Dezinf“ Šiaulių padalinio įkūrimo iki 2004 m. paslaugų pardavimo apimtys sparčiai augo. Atlikta pajamų prognozė 2005 – 2006 m. rodo, kad pajamos ir toliau turėtų augti. 2005 m. pajamos turėtų padidėti 22%, o 2006 m. – 19%. Tad galima teigti, kad įmonė ir toliau gerindama teikiamų paslaugų kokybę, įdiegdama naujas technologijas, užtikrins pajamų augimą, rinkos dalies didėjimą.

Pradedant įgyvendinti strategiją, didžiausias dėmesys turėtų būti skirtas į kontrolę. Jos metu grįžtamojo ryšio dėka sulyginami faktiniai rezultatai su prognozuotais ir identifikuojamos nenumatytos problemos, kurias būtina išs্পesti, norint sėkmingai įgyvendinti suformuluotos strategijos tikslus ir uždavinius. Be to, yra sunku įvertinti strategijos kokybę nepradėjus praktiškai jos realizuoti. Strateginių tikslų įgyvendinimui įmonei būtina vykdyti išsamius rinkos tyrimus – stebėti konkurentų veiksmus, rinkti informaciją apie jų pardavimų apimtis, kainas ir šią informaciją panaudoti siekiant pranašumo prieš konkurentus. Šiuos tyrimus turi atlikti vadovas, vadybininkai. Taip pat jie privalo tirti ir vidinę įmonės aplinką – vidinę tvarką, klientų aptarnavimo bei paslaugų kokybes. Ši kontrolė turi būti vykdoma nuolatos.

## IŠVADOS

Išanalizavus UAB „Dezinf“ veiklos charakteristiką, išorinę bei vidines aplinkas, konkurencingumo ypatumus ir parengus įmonės verslo vieneto strategiją, suformuluotos šios pagrindinės išvados:

- Teorinėje darbo dalyje, atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad strategijos parengimo procesą sudaro šie pagrindiniai etapai: įmonės tikslų formavimas, vidinės ir išorinės aplinkos analizė, organizacijos stipriųjų ir silpnųjų pusių tyrimas, strategijų formavimas ir atrinkimas, parinktos strategijos įgyvendinimas;

- Atlikus mokslinės literatūros analizę, verslo strategiją galima apibrėžti kaip specifinę įmonės strategiją, kurią įgyvendinant siekiama apibrėžti konkurencinį pranašumą. Konkurencinį pranašumą galima pasiekti siūlant produktus ar paslaugas už mažesnę kainą nei konkurentai arba už aukštesnę kainą, tačiau didesnės vertės produktą ar paslaugą. Tai galima pasiekti naudojant keturias konkurencinio pranašumo įgijimo strategijas: žemos kainos, diferenciacijos, koncentracijos ir aukščiausios vertės;

- Atlikus analizę pagal M.Porterio penkių jėgų modelį, nustatyta, kad didžiausią įtaką UAB „Dezinf“ veiklai daro klientai ir konkurentai. Kadangi šakinėje aplinkoje vyksta arši konkurencija, joje pakankamai daug konkurentų, tai klientai reikalauja aukštos paslaugų kokybės, įvairaus panaudai teikiamo inventoriaus. Nepatenkindama klientų poreikių, įmonė rizikuoja prarasti ne vieną klientą;

- UAB „Dezinf“ kiekvienais metais organizuoja savo klientų nuomonės tyrimą. Apibendrinus praėjusių metų pabaigoje atliktą apklausą, išsiaiškinta, kad klientai patenkinti personalo kultūra, teikiamų paslaugų operatyvumu bei punktualumu, atliekamų darbų efektyvumu (100% atsakė teigiamai). Tyrimo metu nustatyta, kurios paslaugos bei koks inventorių labiausiai domina klientus. Taip pat atliekant anketų analizę pastebėta, kad respondentai labiau domisi tomis paslaugomis, kurios jų veiklos sričiai yra aktualiausios;

- Naudojantis strateginių grupių matrica bei konkurencinio profilio analize, nustatyta, kad UAB „Dezinf“ Šiaulių padalinio (svertinis balas (s.v.) – 4,2) pagrindiniai konkurentai yra UAB „Deratizacija“ (s.v. – 3,2), UAB „Profilaktinė dezinfekcija“ (s.v. – 3,2), UAB „Ruvera“ (s.v. – 3) bei UAB „Šiaulių dezinfektorių brigada“ (s.v. – 2,8);

- Atlikus UAB „Dezinf“ aplinkos analizę, išsiaiškinta, kad didžiausią įtaką įmonei daro šalies politinė – teisinė aplinka. Kadangi įmonės veiklą reglamentuoja įstatymai bei teisiniai aktai;

- SWOT analizės pagalba nustatyti UAB „Dezinf“ pranašumai bei trūkumai. Pagrindiniai įmonės privalumai yra įmonės įvaizdis, aukšta paslaugų kokybė, platesnis nei konkurentų teikiamų

paslaugų spektras ir kt. Pagrindiniai trūkumai – sąlyginai didelės paslaugų kainos, per mažas domėjimasis konkurentais, klientų lojalumo skatinimo nebuvimas ir kt.;

- Prognozuojant UAB „Dezinf“ paslaugų pardavimų apimtį 2005 – 2006 m., naudojant antrojo laipsnio polinominę trendo funkciją, nustatyta, kad pajamos didės. Iki 2006 metų pajamos turėtų padidėti apie 46% (iki 1225,80 tūkst. Lt);

- Įvertinus išorinės bei vidinės aplinkos analizę, atliktą prognozę, suformuota diferenciacijos strategija, kuri labiausiai tinka UAB „Dezinf“ Šiaulių padaliniui.

Suformavus UAB „Dezinf“ verslo vieneto strategiją, galima būtų pateikti šiuos pasiūlymus:

- Įmonėje svarbu nuolat analizuoti situaciją, įvertinti veiklą, stebėti konkurentus ir, atsižvelgiant į besikeičiančias sąlygas, koreguoti savo veiksmus, numatyti naujus tikslus ir jų siekimo būdus;

- UAB „Dezinf“ mažai dėmesio skiria reklamai. Vienas iš pasiūlymų būtų – reklamuotis spaudoje, televizijoje, radijuje. Tokiu būdu įmonė galėtų pasiekti didesnę dalį potencialių klientų.

## LITERATŪRA

1. Aaker, D.A. (2001). *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
2. Boguslauskas, A. (1999). *Ekonometrija*. Kaunas: Technologija.
3. Bosas, A. (2002). *Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
4. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
5. Фатхутдинов, Р. А. (2001). *Стратегический менеджмент*. Москва: Дело.
6. Harrison, J.S. (2003). *Strategic Management Of Resources And Relationship. Concepts and Cases*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
7. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
8. Koch, R. (2000). *The Financial Times guide to Strategy. How to create and deliver a useful strategy*. London: FT Prentice Hall.
9. Кох, Р. (2003). *Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию*. Москва: Питер.
10. Люкшинов, А.Н. (2000). *Стратегический менеджмент*. М.: Юнити-дана.
11. Palubinskas, G.T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
12. Seilius, A. (1994). *Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda: Rytas.
13. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
14. Švelienė, E.S. (2004). *Valdymo sprendimai*. Kaunas: Technologija.
15. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmos strateginis valdymas*. Vilnius: VVK.
16. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
17. Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
18. Vidickienė, D. (2004). *Įmonės veiklos vertinimo sistema. Naujausios verslo vertinimo tendencijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
19. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
20. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
21. Bartosevičienė V., Stukaitė D. (2003). *Ekonominės statistikos praktikumas*. Kaunas: Technologija.
22. Kirlaitė, R., Marčinskas, A. (2001). *Vadybos metodai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
23. Kvainauskaitė, V., Snieška, V. (2003). *Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas*. Kaunas: Technologija.



24. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (1999). *Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
25. Martišius, S.A., Kėdaitis, V. (2003). *Statistika: 1 dalis. Statistinės analizės teorija ir metodai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
26. Štaras, R., Žvinklys, J. (1996). *Prognozavimo metodai, jų ypatumai ir taikymas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
27. Кэмпбел, Д., Стоунхаус, Д., Хьюстон, Б. (2003). *Стратегический менеджмент*. Москва: Проспект.
28. Мескон, М., Алберт, М., Хедоуру, Ф. (1995). *Основы менеджмента*. Москва: Дело.
29. Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004). *Valdymas ir informacija*. Vilnius: Technika.
30. Saloner, G., Shepard, A., Podolny, J. (2001). *Strategic management*. N.Y.: John Wiley & Sons, inc.
31. Žilinkas, V., Martinkus, B., Staleronka, A. (2004). *Verslo vadybos pradmenys*. Kaunas: Naujasis lankas.
32. Gaižauskas, V. (2005). Graužikams naikinti pasitelkė norvegus. *Verslo žinios*, balandžio mėn. 12d.
33. Jucevičius, R. (1996). Makroekonominių kitimų įtaka firmų strategijai. *Socialiniai mokslai: Ekonomika*, 5 (9), p. 42.
34. Knašas, A. B. (2001). Organizacijų inovacinės strategijos formavimo ir įgyvendinimo aktualijos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 18, p. 39-45.
35. Zakarevičius, P. (1999). Organizacijos strategijos koregavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12, p. 249 – 257.
36. Šečkutė, L., Pabedinskaitė, A. (2002). Prognozavimo metodų taikymas versle informacinės visuomenės raidos sąlygomis. *Inžinerinė ekonomika*, 1 (27), p. 25–33.
37. Grondskis, D., Staškevičius, J.A., Zemkauskas, A. (2001). Organizacijos veiklos vertinimo sistema. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20, p. 89 – 99.
38. Vaitkevičius, S., Monkevičienė, Z., Bartosevičienė, V. (2002). Instrumentarijus įmonės strategijai rengti: samprata ir struktūra. *Inžinerinė ekonomika*, 5 (31), p. 100–104.
39. Andriuščenka, J. (1998). Strateginio planavimo klausimu. *Ekonomika ir vadyba – 98: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* [1998 m. Balandžio 23–24 d.]. Kaunas: Technologija, p. 8–9.
40. Bartosevičienė, V., Šarakauskaitė, L. (1999). Verslo strategijos formavimas vienos įmonės pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba – 99: aktualijos ir metodologija: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 26–27.

41. Bartosevičienė, V., Vaičiūnas, G. (2000). Verslo strategijų formavimas. *Ekonomika ir vadyba–2000: aktualijos ir metodologija*: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [2000 m. Gegužės 4–5 d.]. Kaunas: Technologija, p. 28-59.
42. Bartosevičienė, V., Vaitkevičius, S. (2002). Įmonės strategijų formavimo tobulinimas. *Ekonomika ir vadyba – 2002: aktualijos ir metodologija*: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, p. 33–38.
43. Butkutė, J. (2000). Pardavimo prognozavimas marketinge. *Verslas, vadyba ir studijos'99*: penktosios konferencijos, įvykusios Vilniuje medžiaga [1999 m. gegužės 4–5 d.]. Vilnius: Technika, p. 42–49.
44. Kvainauskaitė, V. (2000). Prognozavimo reikšmė planavimo procese. *Ekonomika ir vadyba–2000: aktualijos ir metodologija*: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [2000 m. Gegužės 4–5 d.]. Kaunas: Technologija, p. 221–222.
45. Mileišaitė, I. (1998). Strateginis planavimas ir strategijų įgyvendinimo planai pramonės įmonėje. *Ekonomika ir vadyba – 98*: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga [1998 m. Balandžio 23–24 d.]. Kaunas: Technologija, p. 246 – 247.
46. Pabedinskaitė, A., Barilaitė, I. (2002). Konkuravimo strategijos formavimas AB „Šiaulių stumbras“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2001 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 124–135.
47. Staponkienė, J. (2004). Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2003 m. lapkričio 21 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 264–270.
48. Šliburytė, L. (1998). Įmonės prekių pardavimų planavimas ir prognozavimas. *Ekonomika ir vadyba – 98*: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga [1998 m. Balandžio 23–24 d.]. Kaunas: Technologija, p. 407–409.
49. Баязитов Т. (2002). Стратегия: отдельные аспекты формулировки и применения [žiūrėta 2005 04 20]. Prieiga per internetą: [http://www.cfin.ru/management/strategy/what\\_is\\_strategy.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/what_is_strategy.shtml).
50. *Detaliau įvertintas ir patikslintas ketvirtojo 2004 m. ketvirčio ir metinis bendrasis vidaus produktas*. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Informacinis pranešimas [žiūrėta 2005-04-03]. Prieiga per internetą: [http://www.std.lt/uploads/1112340962\\_2004\\_BVP.pdf](http://www.std.lt/uploads/1112340962_2004_BVP.pdf).
51. *Dėl kenkėjų naikinimo kokybės bei efektyvumo įvertinimo metodikos patvirtinimo*. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas. 2001 m. gruodžio 29 d. Nr.691, Vilnius.

- [žiūrėta 2004-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=169743&Condition2=>>>.
52. *Dėl Lietuvos higienos normos HN 90: 2000 „Kenkėjų kontrolė. Higienos normos ir taisyklės”.* Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas. 2000 m. spalio 24 d. Nr. 571, Vilnius. [žiūrėta 2004-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=112660&Condition2=>>>.
53. *Dėl Lietuvos higienos normos HN 15:2003 „Maisto higiena“ tvirtinimo.* Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas. 2003 m. liepos 1 d. Nr. V-392, Vilnius. [žiūrėta 2004-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=215364&Condition2=>>>.
54. *Dėl privalomo profilaktinio aplinkos kenksmingumo pašalinimo (dezinfekcija, dezinekcija, deratizacija) tvarkos patvirtinimo.* Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas. 2002 m. birželio 18 d. Nr.288, Vilnius. [žiūrėta 2004-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=169743&Condition2=>>>
55. *Lietuvos Respublikos Maisto įstatymas.* 2000 m. balandžio 4 d. Nr. VIII-1608, Vilnius. [žiūrėta 2004-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=235302&Condition2=>>>.
56. *Lietuvos Respublikos žmonių užkrečiamųjų ligų profilaktikos ir kontrolės įstatymas.* 1996 m. rugsėjo 25 d. Nr. I-1553, Vilnius. [žiūrėta 2004-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=157590&Condition2=>>>.
57. Ramanauskas G. (2003). *Strategiją įmonės turi formuoti taip, kad ją būtų galima nuolat keisti* [žiūrėta 2004 10 03]. Prieiga per internetą: <<http://www.ism.lt/vid.php3?mid=78&lang=lt&tid=53>>.

## PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniais:

- Buračas, A., Svecevičius, B. (1994). *Biznio, bankų, biržos terminų žodynas–žinynas*. Vilnius: Žodynas.
- *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. (2000). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
- Martinkus B., Neverauskas B., Sakalas A., Venskus R., Žilinskas V. (2000). *Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas*. Kaunas: Technologija.
- *Tarptautinių žodžių žodynas*. (2001). Vilnius: Alma littera.
- Vasiliauskas A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.

### A

**Administracija** – įmonės valdymo organas, į kurią įeina aukščiausio lygio vadovai, skyrių viršininkai ir pavaduotojai.

**Analizė** – tyrimas, kruopštus aplinkybių bei priežasčių nustatymas;

**Apklausa** – metodas esamai būklei, ateities prognozei įvertinti.

### D

**Delphi metodas** – daugiažingsnis procesas, kurio tikslas suformuoti bendrą ekspertų grupės nuomonę.

### E

**Efektyvumas** – veiklos, išteklių ar darbo laiko rezultatyvumas, veiksmingumas; apibendrintas produktyvumo rodiklis;

**Ekstropoliacija** – dinaminių eilučių analizė, kuri remiasi prielaida, kad ateitį lemia praeities tendencijos.

### F

**Fizinis asmuo** – individualus asmuo, veikiantis asmeniškai savo vardu, taip pat įmonė, nuosavybės teise priklausanti vienam asmeniui ar bendrosios jungtinės nuosavybės teise priklausanti keliems asmenims.

### H

**Hipotezė** – neįrodytas ir patikrinimo reikalaujantis atskirų procesų ar įvykių bei jų galimos sekos aiškinimas;

### I–I

**Įmonė** – techninis, socialinis, ekonominis, organizacinis, į aplinką orientuotas teisinis vienetas, kuris gamina prekes, teikia iškilusiems poreikiams paslaugas ir savarankiškai priima visus su tuo susijusius sprendimus ir riziką;

**Išlaidos** – sunaudotos lėšos, piniginės sąnaudos arba sąnaudos, įvertintos pinigais;

## **K**

**Kaina** – prekės, paslaugos, aktyvo arba gamybos išteklių pinigine vertė.

**Klientas** – aptarnaujamas asmuo (pirkėjas, lankytojas, užsakovas ar kt. paslaugos prašytojas);

**Klientų nuomonė** – asmens patirties, jausmų, vertinimo, susijusio su tam tikru objektu, sąveikos rezultatas;

**Kokybė** – objekto savybių visuma, įgalinanti jį tenkinti išreikštus ar numatytus poreikius;

**Kriterijus** – sprendimo, veiklos, dokumento, operacijų vertinimo analizė;

## **L**

**Lojalus** – neperžengiantis teisėtumo ribų, kartais tik išoriškai, formaliai ištikimas valdžiai.

## **M**

**Maža įmonė** – įmonė, turinti nedidelį darbuotojų skaičių, nedidelę gamybos ar prekybos apimtį.

## **N**

**Nauda** – teorinis naudingumo matas gaunamas iš prekės ar paslaugos vartojimo.

## **O**

**Organizacija** – tai žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai arba darbui; dažn. turi atskirą turtą ir valdymo organus.

Organizacinė struktūra – organizacijos vienetų visuma. Ją sudaro hierarchinė organizacijos vienetų (darbo vietų, cechų, skyrių ir kitų gamybinių bei valdymo organų) visuma ir jų ryšiai.

## **P**

**Padalinys** – organizacijos vienetas, susidedantis iš kelių darbo vietų, kuris oficialiai apibūdintas kaip instancija ir kuriam suteikta nurodymo ir vykdymo kompetencija;

**Pajamos** – įplaukos, uždarbis;

**Paslaugos** – pardavimo objektu laikoma veikla, kuri gali suteikti naudą, malonumą, patenkinti poreikius;

**Paslaugų įmonė** – įmonė, teikianti fiziniams ar juridiniams asmenims paslaugas.

**Pelnas** – veiklos pajamų dalis atskaičius išlaidas; įplaukos;

**PEST analizė** – strateginė analizė, apimanti 4 makroaplinkos aspektus: politinį ir teisinį, ekonominį, socialinį ir kultūrinį, technologinį;

**Prognozė** – kokio nors reiškinio ateities arba proceso raidos moksl. numatymas;

**Prognozuoti** – numatyti tikėtiną raidą ateityje, pvz., mokslo ir technikos pažangos, socialinių ir ekonominių procesų ir pan.

## R

**Regresiniai modeliai** – matematinis prognozavimo instrumentarijus, skirtas rezultatinių kiekybinių rodiklių lygio priklausomybės nuo kelių įtakančių veiksnių analizei;

**Rinkos dalis** – tikrų galimų pirkėjų dalis, kuri teikia pirmenybę kurios nors firmos prekėms; bendrosios rinkos produkcijos apimties dalis, tenkantis kuriai nors firmai.

## S

**Strategija** – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti;

**Strateginė analizė** – strateginio valdymo stadija, apimanti retrospektyvinio periodo organizacijos išorinės aplinkos ir išteklių analizę ir prognozavimą perspektyviam periodui;

**Strateginis valdymas** – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoja savo išteklių potencialą.

## T

**Trendo modeliai** – matematinis prognozavimo instrumentarijus, skirtas kiekybinių rodiklių dinamikos dėsningumų analizei.

## V

**Vartotojas** – asmuo, kuris perka prekes ir naudojami paslaugomis asmeniniams ir namų ūkio poreikiams tenkinti;

**Veikla** – sąmoningai organizuoti veiksmai, siekiant nustatytų uždavinių ar tikslų įgyvendinimo;

**Vertė** – prekės galia, pasireiškianti ją mainant į kitas prekes arba paslaugas.