



ULIŲ UNIVERSITETAS
NIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Arūnas BARAVYKAS

**PRAMONĖS ĮMONIŲ GAMYBOS STRATEGINIS VALDYMAS:
AB“VIENYBĖ“ ATVEJO ANALIZĖ**

Magistro darbas

2009 m. sausis, 2009

ULIŲ UNIVERSITETAS
NIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Arūnas BARAVYKAS

**PRAMONĖS ĮMONIŲ GAMYBOS STRATEGINIS VALDYMAS:
AB“VIENYBĖ“ ATVEJO ANALIZĖ**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03 S)

Magistro darbo autorius: Arūnas BARAVYKAS

(vardas, pavard , para-as)

Vadovas: doc. dr. Teodoras TAMOŠIŪNAS

(pareigos, vardas, pavard , para-as)

Recenzentas:

.....

(pareigos, vardas, pavard , para-as)

Magistro darbas

Magistro darbe suformuluota problema: AB ūVienyb ū veiklos pl ūtros galimyb ū , strategijos pagrindimas.

Teorin ūje dalyje i–analizuota ir susisteminta vairi autori strateginio valdymo teorija. Mokslin ūs literat ūros analiz ūparod ū, kad viena i– galim ū AB ūVienyb ū strateginio valdymo teorin ūs koncepcijos pagrind ūgal t ū b t i n i–in ūs strategijos gyvendinimo modelis, kuriame pateikiami mon ūs planavimo ir valdymo metodai, planavime ir proceso valdyme dalyvaujantys subjektai.

Atliktas empirinis tyrimas parod ū, kad AB ūVienyb ū pagrindinis strateginis tikslas yra gaminti labai auk–tos kokyb ūs erdvines metalines konstrukcijas, naudojamas kaip komplektuojan ūios dalys ypatingai auk–to patikimumo gaminiams gaminti automobili ū ir b ūginio transporto pramon ūje.

gyvendinus strategin ū tiksl ū AB ūVienyb ū tapt ū vienintele mone ne tik Lietuvoje, bet ir Ryt ū Europoje, naudojanti specialias suvirinimo technologijas, pilnai atitinkan ūias Europos S jungos standartus. Tai flenkliai padidint ū bendr ū Lietuvos gamybos pramon ūs sektoriaus konkurencingum ū, verslo pl ūtojim ū .

Tyrimo rezultatai AB ūVienyb ū administracijai pagrind ū tokias rekomendacijas: atnaujinti mon ūs gamybin ū baz ū, pastatant nauj ū, modern ū cech ū; diegti sertifikuot ū suvirinimo technologij ū; gaminti auk–tos prid ūtin ūs vert ūs produktus bei padidinti mon ūs produktyvum ū; padidinti AB ūVienyb ū konkurencingum ū; padidinti darbuotoj ū kvalifikacij ū .

SUMMARY

Ar ūnas Baravykas

Strategic management of industrial company production: the analysis of AB ūVienyb ū case

Postgraduate project

The problem in postgraduate project is: operational opportunities of AB ūVienyb ū for the development, the substantiation of the strategy.

There is a systematic analysis of the various authors strategic management theory in theoretical part of the project. The analysis of scientific literature has shown that one of possible AB ūVienyb ū strategic management theoretical concepts could be niche strategy model, which contains the company's planning and management techniques, participating individuals in planning and management process.

Empirical analysis showed that the primary strategic objective for AB ūVienyb ū is to produce very high quality spatial metal structures, as completing parts of a particularly high - reliability products in the car and rail industries.

The implementation of the strategic goal would give an opportunity for AB ūVienyb ū to become the only company not only in Lithuania, but also in Eastern Europe, using special welding technology, a fully conforming to European Union standards. This would significantly increase the overall manufacturing industry competitiveness and business development in Lithuania.

The analysis results of AB ūVienyb ū based the following recommendations for administration: to update the company's production base by building up a new, modern plant, to install a certified welding technology, to produce high value - added products and increase enterprise productivity; to increase AB ūVienyb ū competitiveness and to increase workers' skills.

.....	5
TEORIJA.....	8
1.1. Strateginio valdymo mokslų raidos trumpa analizė	8
1.2. Strateginio valdymo i-takos organizacij vadyboje.....	10
1.3. Strateginis valdymas.....	13
1.4. Strateginio valdymo bruožai.....	15
1.5. Strateginio valdymo savybės ir tikslai.....	19
1.6. Rinkos pagrįsti strateginiai sprendimai.....	21
1.6.1. Rinkos lyderiavimo strategija.....	22
1.6.2. Rinkos kovotojo strategija	22
1.6.3. Rinkos pasekėjo strategija.....	23
1.6.4. Nišinis rinkos strategija.....	24
1.7. Strateginiai problemų nustatymo ir naujovių (inovacijų) struktūros modelis.....	24
1.7.1. Konkurencingumo aplinkos i-oriniai ir vidiniai veiksniai.....	25
1.7.2. SSGG analizė	29
2. AB šVienybės SITUACIJOS ANALIZĖ IR STRATEGIJOS PAGRINDIMAS.....	34
2.1 AB šVienybės aplinkos (i-oriniai veiksniai) analizė	34
2.1.1. Politiniai veiksniai.....	34
2.1.2. Ekonominiai veiksniai	34
2.1.3. Socialiniai veiksniai.....	35
2.1.4. Technologiniai veiksniai.....	35
2.2. AB šVienybės i-teklių (vidiniai veiksniai) analizė	36
2.2.1. Teisinė bazė	36
2.2.2. Organizacinė struktūra.....	37
2.2.3. Finansiniai i-tekliai.....	38
2.2.4. Finansiniai ir materialieji i-tekliai.....	40
2.2.6. Kainų politika.....	46
2.2.7. Monopoliniai konkurentai	46
2.3. SSGG analizė	48
2.4. AB šVienybės veiklos strategija ir jos pagrindimas	50
2.4.1. Misija, vizija.....	50
2.4.2. Strateginis tikslas.....	50
2.4.3. Atitikimas monopoliniam tikslui.....	53
2.4.4. Strategijos atitikimas darnaus vystymosi prioritetams	57
2.4.5. Nauji produktai po strateginio tikslo gyvendinimo	58
2.4.6. Rizika.....	59
2.4.7. Prielaidos, reikalingos strateginio tikslo gyvendinimui	60
2.4.8. Technologinio proceso aprašymas	62
2.4.9. Darbuotojai ir jų poreikis	64
ĮVADOS.....	65
REKOMENDACIJOS	67
Literatūra.....	68

ĮVADAS

mas

ufduotis ó s kmingai pagaminti ir parduoti turim produkt .

Ta iau siekiant i-laikyti lyderio pozicijas, privaloma pl sti asortiment , stengtis surasti naujas rinkas. Taigi svarbu ne tik sukurti versl , bet ir sugeb ti j i-laikyti, bei tobulinti. Pasirinkta mon analizei AB õ Vienyb õ, kurioje –iuo metu dirbu. Labai svarbu numatyti ir vertinti aplinkybes, galin ias takoti institucijos pl tros realizavim , nustatyti tyrimo ir galimybi situacijos strategij . Spar iai kei iantis tiek i-orin ms tiek vidin ms s lygoms n ra lengva prognozuoti poky ius ir pl tros galimybes.

Bet kur klausim moksliniu lygiu manoma prad ti tirti tik tada, kai pagrindffiamas tyrimo b tinumas ir savalaiki-kumas, kai akivaizdffiai ir tikinamai atsakoma klausim , kod l-i problem reikia nagrin ti ir spr sti neatid liojant. Verslo pl tra aktuali daugeliu atffvilgiu ó ir ekonominiu, ir visuomeniniu, ir socialiniu. Laisvos rinkos ekonomikos s lygomis daugelis fmoni ryftasi kurti savo versl . Be mon s pl tros galimybi , verslas, veikiamas konkurencijos ir kit veiksmi , yra pasmerktas stagnacijai ir fl iai. Verslo pl tra taip pat svarbi ir socialiniu aspektu. Ple iantis monei, sukuriamos naujos darbo vietos, maflinamas nedarbo lygis. Socialinis efektyvumas rodo teigiamus poky ius pritaikius tyrimo rezultatus praktikoje. Ekonominis efektyvumas rei-kia pasiekto lygio ir i-laid jam gauti santyk ó matoma tyrimo rezultat nauda lyginant su jo organizavimo i-laidomis.

Tyb darbo rezultatai tur t b ti aktual s kiekvienai verslo monei, norin iai i-likti paklausiai nuolat kintan ioje rinkoje ir i-laikyti konkurencin prana-um .

Pagrindinė tyrimo problema: ABõVienyb õ veiklos pl tros galimybi , strategijos pagrindimas.

Tyrimo objektas: AB õVienyb õ veikla ir jos pl tros galimyb s.

Tyrimo dalykas: AB õVienyb õ i-oriniai ir vidiniai veiksniai, strategija.

Tyrimo tikslas: atlikti gamybin s mon s AB õVienyb õ veiklos analiz ir pagr sti veiklos strategij .

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikus AB õVienyb õ i-orini ir vidini veiksmi analiz , pagr sti –iais veiksniais mon s veiklos strateginius prioritetus.
2. Atlikus SSGG analiz , i-ry-kinti pagrindines mon s stiprybes, i-analizuoti, kaip j d ka i-naudoti galimybes ir i-vengti gr smi .
3. I-analizuoti AB õVienyb õ pl tros galimybes.

o pl tros pagrindinis strateginis tikslas: gaminti labai auk-tos
trukcijas, naudojamas kaip komplektuojan ios dalys ypatingai
ninti automobili ir b ginio transporto pramon je.

Tyrimo bazė:

Metodika. Ra-ant – darb buvo naudojami –ie metodai:

1. Situacijos analiz leido ai-kiiau suprasti, koki rinkos dal uffima AB oVienyb o visos Lietuvos atffvilgiu bei suprasti pl tros planavimo efektyvum .
2. Dokument tyrimo analizei buvo pasirinkta 2008 pirmo pusme io finansin s ataskaitos, bei vair s pardavim planai. Tai leido vertinti AB oVienyb o veiklos efektyvum , jo kitim .
3. Kiekybin rezultat analiz leido tiksliau vertinti kintan ius metinius AB oVienyb o veiklos rezultatus, o pasitelkus kokybin rezultat analiz , buvo galima tiksliau prognozuoti akcin s bendrov s perspektyvas ateityje

Tyrimo etapai.

1. 2007 rugs jo ó spalio m n. buvo suplanuoti parengiamieji veiksmai tyrimui.
2. 2007 spalio ó lapkri io m n. atlikti parengiamieji veiksmai.
3. 2007 gruodffio m n. atliktas preliminaris rezultat interpretavimas.
4. 2008 m. vyko empirini duomen rinkimas ir analiz , teorin s medffiagos paie-ka ir studijavimas.
5. 2009 m. sausio ó balandffio m n. atliktas empirini duomen apibendrinimas, gaut tyrimo rezultat s saj su teorine dalimi analiz , i- vad ir rekomendacij parengimas.

Rezultatų naujumas:

Pateikti praeit met ir ankstesni rezultatai bei 2007 m. situacijos analiz . Tyrimo rezultatai gana nauji ó siekia 2007-2008 m. ir 2009 m pradffi . Tye rezultatai anks iau nebuvo nagrin ti.

Rezultatų teorinis reikšmingumas:

Teorinis –io tyrimo bei gaut rezultat reik- mingumas pasirei-kia tuo, kad strateginis planavimas organizacijoje apima tiksl suformulavim bei priemoni tiems tikslams gyvendinti pasirinkim . Tyrimo rezultat analiz parod , kad viena i- galim AB oVienyb o strateginio valdymo teorin s koncepcijos pagrind gal t b ti ni-in s strategijos gyvendinimo modelis, kuriame pateikiami mon s planavimo ir valdymo metodai, planavime ir proceso valdyme dalyvaujantys subjektai. Tuo pa iu ni-in s strategijos gyvendinimo modelis sukonkretintas empirine mon s faktologine medffiaga.

išmingumas:

Tai yra reikšmingi ir praktiniai. Darbo rezultatai ó tai teoriniai praktinje dalyje. Tyrimu suformuota ir pagrįsta konkreios monės veiklos plėtros strategija. Tylo darbo esmė turėtų būti aktuali ir kitoms monėms, kurios naudoja savo veikloje strateginį planavimą.

Tyrimo rezultatai AB šVienybė administracijai pagrindines rekomendacijas:

- Atnaujinti monės gamybinę bazę, pastatant naują, modernų cechą;
- diegti sertifikuotą suvirinimo technologiją;
- Gaminti aukštos pridėtinės vertės produktus bei padidinti monės produktyvumą;
- Padidinti AB šVienybės konkurencingumą;
- Padidinti darbuotojų kvalifikaciją.

1. STRATEGINIO VALDYMO TEORIJA

stipr janti konkurencija, informacin s visuomen s ir flini ekonomikos k rimasis, technologij tobul jimas s lygoja naujus reikalavimus organizacij valdymui. Esminis organizacij konkurencingumo ir i-likimo veiksnys tampa geb jimas prisitaikyti ir tinkamai veikti spar iai kintan ioje aplinkoje. Integracijos tarptautines erdves ir prisitaikymo prie globalizacijos ir informacin s visuomen s norm procesai negali apseiti be strategini veiksm . Tai kelia nauj reikalavim tiek privataus, tiek vie-ojo sektoriaus organizacij valdymui. Strateginis valdymas per pastaruosius de-imtme ius tapo reik-mingiausia valdymo naujove ir privataus, ir vie-ojo sektoriaus organizacijose¹.

Organizacijos turi ne tik siekti prisitaikyti prie besikei ian ios aplinkos, bet ir reaguoti -iuos pasikeitimus, kad pasinaudot rinkos pl tros galimybm is, efektyviai pasinaudot konkurenciniais prana-umais ir gal t padidinti savo veiklos rezultatyvum . Tod l staigoms ie-kan ioms nauj veiklos b d , metod , siekian ioms tiksliai nusakyti b sim sias veiklos s lygas ypa svarbiu tampa strateginis valdymas ir prognozavimas.

Organizacijos rinkos s lygomis gali s kmingai funkcionuoti tik tada, kai objektyviai vertinamos tiek vidin s, tiek i-orin s s lygos, kai remiantis ateities prognoz mis sugebama numatyti veiklos kryptis.

1.1. Strateginio valdymo mokslo raidos trumpa analizė

Strateginio valdymo mokslas yra viena naujausi vadybos mokslo sri i . Jo pradflia galima laikyti -io amfliaus 7-ojo de-imtme io pirm j pus . Iki tol joki teorini darb -ioje srityje prakti-kai nebuvo skelbta².

Ta iau pa ios strategijos s voka yra sena. fiodis kil s i- graik kalbos fiodflio *strategeia*, rei-kian io men ar moksl b ti generolu. Anot M. Arimavi i t s, strategijos kilm yra karin , susijusi su dviem graiki-kais fiodfliais: „*stratos*“, rei-kian iu šarmijaō, ir „*agein*“, rei-kian iu švestiō. Taigi, gilias i-takas turintis strategijos ry-ys su menu arba mokslu vadovauti armijai tiek karo, tiek taikos metu, yra negin ijamas. Strategija, strateginis planavimas, valdymas ir apskritai strategavimas kaip strateginio poffi rio ir jo galimybi eksploatavimas reikalingas organizacijose.

¹ Staponkien , J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir vie-ojo sektoriaus organizacijose: pana-umai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai* 2004 1(4), p. 85-92.

² Jucevi ius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvi kult ros, mokslo ir -vietimo centras.

...a ios mon s buvo maflos. Augant gamybos koncentracijai Japonijoje, atsirado strateginio valdymo poreikis. Jo atsiradimas prasadininkais laikomi pramoninkai: amerikietis F. Taylor ir pranc zas H. Faol. J tyrim tikslas ó detali organizacini funkcij analiz , stengiantis tobulinti organizacijos valdym . Lygiagreiai vyko ir organizacijos problem tyrimas, kur galima laikyti strategini tyrim pradflia ó automobili pramon je ó H. Ford ir A. Sloan ó General Motors. H. Ford prad jo ie-koti bendr strategini sprendim , leidffian i patenkinti did jan i paklaus rinkoje pigesniais gaminiais. 1908-1915 metais suk r tokias strategijas, kurios pripafstamos ir -iandien: naujovi-kos technologijos, flmoni pakeitimas ma-inomis, nauj kokyb s standart paie-ka, s naud maflinimas gaminio projektavimo stadijoje, kain maflinimas, mafliant s naudas.³

Strateginio valdymo mokslo pradflia laikomi 1964 m., nors kartais minimi 1951-ieji - Viljamo Neumano knygos i-leidimo metai. Buvo ir ankstyvesni darb strategijos tema (flymus traktatas apie karo men (autorius Sun-Zu), priskiriamas V a. iki m s eros). Nuo 1980 m. pradffios literat ros strategijos klausimais prad jo spar iai daug ti.⁴

Ry-ys, kuriuo -iandien vadovai sieja versl ir strategij ó palyginti naujas. Tik po Antrojo pasaulinio karo i-kilo id ja, jog strateginis planavimas bei veikimas pagal tuos planus sudaro atskir valdymo proces , kur vadiname strateginiu valdymu⁵.

Strateginio valdymo, kaip mokslo srities, vystymosi prie-istor prasideda nuo ekonomini organizacij bei j biurokratini sistem tyrim . Ekonomikos ir organizavimo teorij taka ir dabar stipriai jau iame daugelyje strateginio valdymo teorij . Ta iau, nors daug mokslinink nagrin jo biznio strategijas, beveik nebuvo kalbama apie biznio strategij ir organizacij veiklos s km s veiksnius. Mokslo apie strategin organizacij valdym gimimu galima laikyti -io amffiaus 7- j de-imtmet .⁶

Chandler (1962) nagrin ja stambi kompanij augim bei valdym , ypating d mes kreipdamas tai, kaip valdymo strukt ros adaptuojamos prie veiklos s lyg ir kaip valdymas uftikrina kompanij augim . Jis parodo, kaip stambi kompanij vadovai suvokia savo vaidmen priimant sprendimus apie ilgalaik veiklos perspektyv , investicijas ir valdymo strukt ros pakeitimus, siekiant kad -ie sprendimai b t efektyviai realizuoti. Daug d mesio skiriama ekonomini inovacij , organizacijos elgsenos ir valdymo pasiekim analizei. Chandler pirmasis

³ Jucevi ius, R. (1998). *Strateginis organizacij vystymas*. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvi kult ros, mokslo ir -vietimo centras.

⁴ Jucevi ius, R. (1998). *Strateginis organizacij vystymas*. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvi kult ros, mokslo ir -vietimo centras.

⁵ Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., R. Gilbert, D. ir kt. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

⁶ Jucevi ius, R. (1998). *Strateginis organizacij vystymas*. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvi kult ros, mokslo ir -vietimo centras.

strateginį veiklą ir jos veiklos rezultatus. Chandler strategiją
kuri tikslai ir uždaviniai numatomi, veiksmų ir reikiamų resursų

Harvardo universiteto mokslininkai min toje knygoje laikosi panašios strategijos sampratos kaip ir Chandler, bet ji savaime papildo Selznick (1957) išskirtinio pranašumo idėją, taip pat būtina prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Autori pasiūlymu, nuolat besikeičianti aplinka sukuria nuolat atsirandančias naujas galimybes ir sukelia grėsmes, kurias organizacija, vertindama savo stipriąsias ir silpnąsias savybes, gali panaudoti arba, atvirkščiai, įšalinti. Organizacijos stipriji ir silpnieji savybių visumos analizė leidžia nustatyti organizacijos esminio pranašumo šaltinius, o išoriniai galimybių ir grėsmių analizė – galimus veiklos sėkmingus veiksmus. Toks pasiūlymas tarnauja strategijos formulavimo, sukūrimo procesui ir atskiria – procesų nuo strategijos diegimo proceso. Strategija lieka kaip vienas iš organizacijos identiteto išraiškų – tikslai, uždaviniai ir planavimas, taip suderint tarpusavyje, kad ji parodo, kokią veiklą organizacija vykdo arba turi vykdyti ir kokia yra arba turėtų būti pati. Strategijos formavimas lieka kaip analitinis procesas, o jos diegimas – kaip administracinis procesas⁷.

Chandler, Ansoff ir Harvardo universiteto mokslininkų grupė suformulavo pagrindinius teorinius tolimesni strateginio valdymo studijų pagrindus. Tų autori darbuose galima rasti daugelį šiuolaikinių idėjų ir naujų koncepcijų ufluomazg.

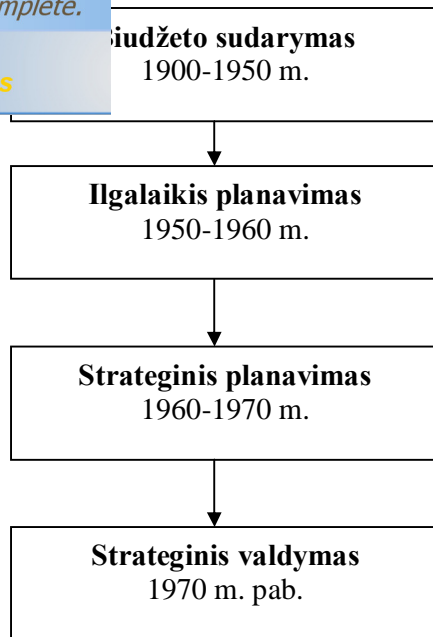
Vėlesni vairių autori darbai daugiausia skirti diegti idėjų bei modeli praktini rezultat analizei ir teorinei interpretacijai. Kartu buvo stengiamasi nustatyti organizacijos strategijos ir jos sėkmingumą.

1.2. Strateginio valdymo ištakos organizacijų vadyboje

Terminas "strategija" organizacijų vadyboje buvo pradėtas vartoti XX a. septinto dešimtmčio pirmoje pusėje. Esminės organizacijos veiklos strategijos kūrimo prielaidos yra dvi: Nepasitenkinimas esama padėtimi arba perspektyva; Veiklos sėkmingumas.

Nors šios prielaidos nekinta, galimos naujos jų atsiradimo priežastys ir išraiškos formos. G. E. Greenley nurodo, kad yra keturi strateginio valdymo evoliucijos etapai (flr. 1 pav.):

⁷ Juzevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.



1 pav. Strateginio valdymo evoliucija

¹Mltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis –aliniu: Staponkien , J. (2004). Strateginio valdymo ypatumai vie-ojo sektoriaus organizacijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*, p. 264-270

Biudžeto sudarymas ir kontrolė buvo pirmasis bandymas valdym padaryti nors kiek sisteming , panaudojant biudžeto plano sudarym vieneriems metams ir jo vykdymo kontrol . Remtasi prielaida, kad praeities s lygos galios ir ateityje.

Ilgalaikis planavimu ilgalaikiu planavimu buvo stengiamasi nustatyti praeities tendencijas, ypa veiklos augimo arba nykimo, ir jas projektuojant ateit . Buvo planuojama, kad i-tekliai arba potencialiai augs, arba prisitaikys prie nykimo, planai ap m keleri met laikotarp . Praktin patirtis parod , kad ilgalaikis planavimas yra veiksmingas ir efektyvus tik tada, kai organizacijos i-orin s ir vidin s aplinkos parametrai yra nusistov j ir stabil s.⁸

Strateginis planavimas sivyravo 1960-1970 m. Teigta, kad praeities tendencijos neb tinai kartojasi ateityje. Tod l d mesys buvo kreipiamas i institucijos aplinkos tyrim , siekiant laiku pakeisti institucijos veiklos krypt , pl toti galimybes, sukurti konkurencin prana-um . Veiksm korekcija pagal planuojamus, numatomus sistemos b vius yra ne kas kita kaip gr ftamieji ry-iai. Taciau gr ftamieji ry-iai yra dviej tip ó teigiami ir neigiami. Strateginis planavimas fakti-kai pagr stas tik neigiamais gr ftamaisiais ry-iais, kurie sistem stabilizuoja, licencijuoja ir kartu leidffia prognozuoti. Deja, nei-vengiami ir teigiami gr ftamieji ry-iai, destabilizuojantys sistem , sukelijantys krizes, kai pakinta sistemos kokyb , o kartu ir sistemos raidos tikslai. Papras iau

⁸ Staponkien , J. (2004). Strateginio valdymo ypatumai vie-ojo sektoriaus organizacijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*, p. 264-270.

ti neefektyvūs, kadangi aplinka gali radikaliai pasikeisti ne po metų po valandos. Būtent todėl strateginio planavimo koncepcija yra dinamiška koncepcija.

Strateginis valdymas kaip praktinis veikla susiformavo didelėse verslo kompanijose kaip atsakas didėjantiems išoriniams aplinkos pokyčiams sparčiai sparčiai 7-ojo dešimtmčio pabaigoje. Kaip ir strateginis planavimas, rėmėsi institucijos aplinkos tyrimu. Tačiau strateginis valdymas nesitaikė su suvarfilymais, pasireiškiančiais dabartinėje institucijos aplinkoje. Priešingai, jis būdas naudojo:

- labai aiškiai apibrėžtus tikslus;
- tinkamai parengtas priemones tikslams pasiekti;
- visas kokias tik manoma rasti, galimybes, netgi nepaisydamas dabartinių sąlygų ypatumų.

Strategiškai valdant siekiama nuolat atnaujinti informaciją apie aplinką. Padėtis stebima ir planas tikslinamas nuolat. Atsantajame dešimtmetyje planavimo specialistai padėdavo kompanijoms vadovams kurti ir kontroliuoti strategijas. Taikant daugelį metodų buvo sudaromi strateginio planavimo vadovai⁹.

Specializacijos laikotarpiu strateginis planavimas perflėngė organizacijos ribas. Ekspertai pradėjo traktuoti strateginį planavimą pabrėždami ypatingą organizacijos ir jos aplinkos ryšį. Strateginė analizė atspindėjo išoriniams aplinkos vykyiai bei tendencijos, buvo daromos prielaidos apie ateitį. Strategai nagrinėjo galimą aplinkos poveikį vidiniams organizacijos sprendimams ir veiksams, ieškojo būdų, kuriais būtų galima daryti taką aplinkai. Devintojo dešimtmčio pradžioje („tyliosios valdymo revoliucijos“ metu) organizacijoms buvo flvelgiama atvirą socialinę ekonominę sistemą. Remiantis anksčiau buvusiu (racionalistine) paradigma organizacijos veiklos sėkmė daugiau priklausė nuo jos vidinių veiksmų, nuo to, kaip veiksmingai organizuojamas gamybos procesas, naudojami išteklių. Tuo tarpu remiantis naują valdymo paradigma laikoma, kad pagrindiniai veiksniai, takojantys organizacijos sėkmę arba nesėkmę, glūdi ne joje pačioje, o jos aplinkoje. Kitaip tariant, svarbu, ar organizacija sugebės:

- 1) Pastebėti atsirandančias naujas valdymo galimybes ir jas panaudoti;
- 2) Laiku pastebėti aplinkoje kylančias grėsmes ir joms išvengti.

Strateginis organizacijų valdymas atsirado kaip moderniausia vadybos forma. Jis pakeitė planavimo procesą, tačiau strateginio valdymo idealas netgi paflangiausiose organizacijose gyvendinamas tik iš dalies. Jeigu organizacijos nori pasiekti meistriškumo būseną ir konstruktyviai reaguoti sparčioms pokyčiams pasaulyje, strateginis valdymas turi tapti svarbia mokymų ir paflangos priemone. Tai pagrindinis Pasaulio banko atlikto tyrimo išvada. Tyrimo

⁹ Staponkienė, J. (2004). Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*, p. 264-270.

o valdymo koncepcijos ir j praktinis pritaikymas yra svarb s
ek priva i organizacij veiklos. Strateginis valdymas skatina
ilgesnio laikotarpio valdym . Jis pabr fia linijini vadov
atsakomyb ufl strategin planavim ir plan gyvendinim . Vie– j institucij strateginio
valdymo praktikai pastaraisiais de–imtmeiais dafnai vadovaujasi privataus sektoriaus patirtimi¹⁰.

1.3. Strateginis valdymas

fiodis „strategija“ dafnai vartojamas kasdien je kalboje. Bendra prasme jis rei–kia tiesiog plan , schem arba program nurodan i kaip pasiekti numatytus tikslus. fiodis šstrategija“ kildinamas i– graiki–ko fiodflio šstrategosō, kuris rei–kia šgenerolasō. šStrategoō rei–kia asmen , planuojant savo prie–o sutriu–kinim efektyviai naudojant turimus resursus (Bracker, 1980). Pana–iai strategija suprantama mokslinink , nagrin jan i konkurencin organizacij kov , darbuose.

Strategijos apib dinimuose akcentuojami keturi bendri pagrindiniai elementai, kuriuos ji turi vertinti.

1. *Aplinka su jos teigiamais ir neigiamais aspektais;*
2. *Pagrindiniai veiklos tikslai, kurių aukščiausias lygis yra misijos formuluotė.*
3. *Situacijos analizė;*
4. *Planai, kaip naudoti turimus resursus¹¹.*

Rinkos situacijoje strategija firm , organizacij konkurencingumo auginimo priemon ¹². A. Vasiliauskas teigia, kad strategija ó sprendim visuma, apibr fianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus, bei priemones tiems tikslams pasiekti¹³

Pasak T. (Bajazitovas, T.) strategija – rinkinys esmini tiksl , nurodym ir plan , kurie ai–kiai nurodo kokioje verslo srityje organizacija funkcionuoja ar ruo–iasi funkcionuoti. T. taip pat paflymi, kad strategija gali b ti apibr fta kaip jungiantis procesas tarp vidini i–tekli valdymo ir ry–i su i–orine aplinka¹⁴.

¹⁰ Arimavi i t , M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.

¹¹ Jucevi ius, R. (1998). *Strateginis organizacij vystymas*. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvi kult ros, mokslo ir –vietimo centras.

¹² Beresnevi i t , V., Kadziauskas, G., Dirflys, R. *Strateginio planavimo principai ir žingsniai*. [Internet]. Mokytojų kompetencijos centras. fii r ta [2008-02-21]. Prieiga per internet :<http://www.mkc.lt/dokumentas/mokymosi_medziaga/kelias.doc>.

¹³ Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.

¹⁴ , . (Bajazitovas, T.) (2002). *Стратегия: отдельные аспекты формулировки и применения*. [Internet]. . fii r ta [2008-03-01]. Prieiga per internet : <http://www.cfin.ru/management/strategy/what_is_strategy.shtml>.

nas sud tingiausi proces mon je yra strategijos k rimas ir
proceso samprata apima organizacijos vizijos ir ateities ufdavini
vertinim , strategini alternatyv pasirinkim , veiklos plano
parengim bei gyvendinim ¹⁵.

Anot, Helfenbein, Seims ir Ruhe (2005) strategija leidffia matyti visumin vaizd ,
numatyti vykius toli priek . Strategija apib dinama kaip ilgalaikis planas, ta iau trukm n ra
esminis strategijos bruoflas. Svarbiau yra strategini sprendim ry–ys su numatoma ateities
perspektyva. Strategija ó tai numatymas, k reikia daryti ilgalaik je perspektyvoje ir kod l tai
reikia daryti. Formuluojant strategij sukuriamas planas, kuris nurodo konkre ius organizacijos
tikslus (Palubinskas, 1997)¹⁶.

F. Poulfelt teigia, kad mon s strategijos s voka vartojama vairiuose kontekstuose ir
vairiomis reik–m mis. Viena i–interpretacij ó strateginis valdymas. Tšs voka vartojama, kalbant
apie valdym , susijus su mon s strategin s pl tros uftikrinimu ir prie–inga kasdienei mon s veiklai,
kuri priskiriama operaciniam lygmeniui.

Nepaisant to, kaip skirtingai vartojama strategijos s voka, galima teigti, kad šstrategijos esm
yra pasirinkti kitok nei konkurent veikimo b d ō (Porter, 1997).

J. Andriu– enka akcentuoja, kad strategijos esm pla iau atskleidffia tokie momentai:

- Strategija turi tam tikrame konkretizacijos lygyje apibr ft tikslin orientacij ;
- Neatsiejama strategijos dalis yra veiksmai ir priemon s jai gyvendinti;
- Strategija susiejama su tam tikru vidutin s trukm s (3-7 metai) perspektyviniu laiko periodu;
- Strategija formuojama atsifvelgiant organizacijos i–teklin potencial , kuris lemia organizacijos silpnybes ir stiprybes;
- Strategija kuriama atsifvelgiant organizacijos i–orin s aplinkos situacij , kuri lemia ir organizacijos galimybes ir gr smes jai;
- Strategija yra tuo efektyvesne, kuo didesn ind l ne–a prid tin s vert s k rim organizacijoje;
- Strategija yra tuo efektyvesn , kuo didesn konkurencin prana–um gyja organizacija¹⁷.

¹⁵ Sto–kus, S., Berffinskien , D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija

¹⁶ Aku kait J. ir Svirskien G. (2007). Strategijos gyvendinimo probleminiai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2007*, p. 6-14.

¹⁷ Arimavi i t , M. (2005). Vie–ojo sektoriaus institucij strateginis valdymas. Vilnius.

1.4. Strateginio valdymo bruožai

Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis organizacija savalaikiai adaptuojasi prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo resursinį potencialą. Strateginio valdymo proceso rezultate suformuojama ir gyvendinama strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius tikslus perspektyvoje ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. Strategija susiejama su organizacija, kuri plačiau ir prasme suprantama kaip firmos bendrai veiklai apjungianti sistema, turinti savo funkcionavimo tikslus ir priemones tiems tikslams gyvendinti.

Pasak A. Vasiliausko strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą¹⁸.

Strateginio valdymo paskirtis – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su jos aplinka – veiklos sąlygomis bei interesais.

Strateginio valdymo sistemą sudaro:

- Strategijos formavimas ir diegimas;
- Strateginio analizavimas, strategijos kėrimas ir jos gyvendinimas (Vasiliauskas);
- Strateginio analizavimas, strategijos kėrimas, strategijos gyvendinimas, strateginio kontrolio /vertinimas (Arimavičiūtė, 2003);
- Aplinkos analizavimas; misijos formulavimas ir tikslų nustatymas; nustatytų tikslų formulavimas; strategijos realizacija; veiklos rezultatų bei naudotų strategijos ir (arba) jos realizavimo metodų vertinimas, kontrolis (Strickland ir Tompson, 2002).
- Amerikietiškas strategijos formavimo modelis daug dėmesio skiria strateginiam situacijos apibūdiniui: vizijai, misijai, tikslų sistemai. Šis modelis detaliau nei kiti aprašo strategijos formavimo etapus (Strickland, Tompson, 2002);
- Vokietiškos mokyklos atstovai plačiausiai nagrinėja strategijos formavimo stadijas: išorinę ir vidaus aplinką, tikslus ir marketingo priemonių kompleksą (Sholz, Wigand, 2003).
- Tikslų orientuotas planavimas (planuojamų tikslų struktūros parengimas, kiekvienam tikslui pasiekti reikalingi ištekliai ir uždaviniai nustatymas, prieinamų veiksmų išdėstymas ir kiekvieno tikslo priskyrimas konkrečiam veiksmui);

¹⁸ Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.

eginis planavimas akcentuoja besikeičiančią aplinkos sąlygų
pokyčius, akcentuoja vidinius pokyčius, tokius, kaip individualios ir
organizacijos ypatumai);

- Elementų koordinavimas (strategijoje elementai privalo būti koordinuojami. Tačiau kai veikiantys vienetai tampa labiau autonomiški, tada strateginio valdymo poreikis išreiškiamas aiškiau);
- Gebėjimų ugdyimas (valstybės tarnautojai privalo sukurti ryšius tarp vis tikslų ir organizacinių elementų: struktūros, flmogiškųjų, finansinių, materialinių, informacinių, intelektinių bei technologijų)¹⁹.

Strateginio valdymo bendrieji principai ir specifika priklauso nuo organizacijos:

- **Veiklos pobūdis** (produkcijos gaminių ir paslaugas teikiančių organizacijos);
- **Finansavimo šaltinių** (komercinės ir nekomercinės organizacijos);
- **Nuosavybės** (valstybinės ir privačios organizacijos);
- **Dydis** (mažos ir didelės organizacijos);
- **Diversifikacijos** (diversifikuotos ir nediversifikuotos organizacijos)²⁰.

Be minėtų specifikos, organizacijos turi ir bendrą strateginio valdymo bruoflą (2 pav.)²¹.

Pateikti pagrindiniai valdymo bruoflai parodo, kad strategiškai valdant siekiama nuolat apsirūpinti informacija apie aplinką ir vengiama planavimo ciklus priešpastatyti nuolatiniam procesui²².

Strateginio valdymo esmė – šis fundamentali pasikeitimų valdymas, daugiau orientuotas ne organizacijos viduje vykstančius procesus, bet kitimus, lemiančius pat organizacijos egzistavimą²³.

¹⁹ *Ivadas į viešąjį administravimą*. [Internete]. Kauno Technologijos Universiteto Socialinių mokslų fakultetas. fii r ta [2008-03-01]. Prieiga per internet : <http://www.socmf.ktu.lt/neakivaizdines/2007_2008_ruduo/Ivadas_I_viesaji_administravima/VA_ivadas_3-2_ktu.ppt>.

²⁰ Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Studentams ir verslininkams. Mokomoji knyga. Ekonomikos, verslo ir vadybos studijos. Vilnius: VVK leidykla.

²¹ Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius.

²² Staponkienė, J. (2004). Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*, p. 264-270.

²³ Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir –vietimo centras.



2 pav. Pagrindiniai strateginio valdymo bruožai

Šaltinis: Staponkienė, J. (2004). Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*, p. 266

Kadangi strateginio valdymo proceso rezultate suformuojama ir gyvendinama strategija, būtina atskleisti strategijos esmę, į atskleidžiamas sekantys momentai:

- strategija turi tam tikrą konkretizacijos lygį apibrėžti tikslinę orientaciją;
- neatsiejama strategijos dalis yra veiksmai ir priemonės jai gyvendinti;
- strategija susiejama su tam tikru vidutiniu trukmės (3-7 metai) perspektyviniu laiko periodu;
- strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos resursinį potencialą, kuris apsprendžia organizacijos silpnąsias ir stiprias puses;
- strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos išorinę aplinkos situaciją, kuri apsprendžia galimybes ir grėsmes organizacijai;
- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnį indėlį neapdirtosios vertės kūrime organizacijoje;
- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnį konkurencinį pranašumą įgyja organizacija.

taip ir kiekvienos valdymo veiklos elementas, yra sprendimais ir operacinius sprendimus. Strateginiai sprendimai - sprendimai, susieti su organizacijos esminėmis problemomis, kurios iškyla organizacijai veikiant su išorine aplinka, ir faktoriais, kurie savo išskirtinumu teikia konkurencinį pranašumą prieš kitas organizacijas.

Pagal turinį strateginius sprendimus galima suskirstyti tris grupes:

- organizacijos tikslinio orientacijos apibrėžiantys strateginiai sprendimai;
- resursais pagrįsti strateginiai sprendimai;
- rinkai pagrįsti strateginiai sprendimai.

Operaciniai sprendimai - sprendimai, kurie liečia vidinį operatyvų ir einamąjį veiklą organizacijoje. Strategijoje rekomenduojama išvengti jos pernelyg didelių detalizacijos operacinio tipo sprendimų²⁵.

Organizacijos strategijų struktūriškai ir logiškai sudaro strateginiai sprendimų visuma. Kiekvienas strateginis sprendimas gali būti vertinamas trimis aspektais: turinio, proceso ir konteksto. Turinys ó tai organizacijos veiklos sritis, susijusi su strateginiu sprendimu. Procesas ó tai veiksmas, susijusi su strateginiu sprendimu, siejimas keičiantis organizacijos išorinei aplinkai. Kontekstas ó tai aplinka, kurioje rengiamas ir įgyvendinamas strateginis sprendimas²⁶.

Strategijos įgyvendinimas yra neatsiejamas nuo strateginių sprendimų įgyvendinimo, todėl vienos dažniausiai pasitaikančių strategijos įgyvendinimo klaidų sudaro netinkamas strateginių sprendimų vertinimas. Tai turėtų būti vienas atsakingiausių etapų, kuris apsaugo nuo strategijos flugimo ar nepageidautinų rezultatų²⁷.

Strateginis valdymas iš esmės skirtinga veikla, palyginti su prastiniu valdymo organizavimu ar operatyviniu valdymu. Jis skiriasi ir nuo strateginio planavimo, nors pastarasis padarė nemažai takų vairioms strateginio valdymo koncepcijoms²⁸.

Išskiriamos strateginio valdymo proceso stadijos yra persipynusios tarpusavyje ir susietos tiesioginiais ir grįžtamaisiais ryšiais. Tiesios stadijas ir ryšius tarp jų nevienodai traktuoja skirtingos strateginio valdymo metodologijos ir teorijos

Trees strateginio valdymo stadijos:

²⁴ Viršilaitis, R., Valainytė, I. (1996). Strateginis marketingo valdymas. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.

²⁵ Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.

²⁶ Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius.

²⁷ Akučkaitis, J. ir Svirskienė, G. (2007). Strategijos įgyvendinimo probleminiai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2007*, p. 6-14.

²⁸ Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.

anti organizacijos išorinės aplinkos ir išteklių analizę, ufl
prognozavimą perspektyviniam periodui;
apimantis organizacijos strategijos tikslinės orientacijos

apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų vertinimą ir galutinių
strateginių sprendimų parinkimą;

- strategijos gyvendinimas, apimantis uflduo iš vykdytojams formavimą, resursų
paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras²⁹.

Strateginio valdymo teorija ir praktika yra neatskiriami procesai, nes jų veiksniai
prognozuojami valdymo teorijos metodologija, o patikrinami jos metodais praktikoje³⁰.

1.5. Strateginio valdymo savybės ir tikslai

Dafnai sprendimai priimami remiantis neišsamia, neišklia arba dviprasmiška
informacija, darant apgalvotas prielaidas, skai išvairumus ar netgi šprotingus išvairimus.

Strateginio m stymo ir veiklos nebuvimas organizacijose lemia daug neigiam
padarinių³¹.

Išskiriamos išios strateginio valdymo savybės:

1. **Strateginis valdymas yra orientuotas į ateitį.** Strateginis valdymas, kaip procesas, vertina
esamą padėtį, numato norimą ateities viziją gyvendinimo iniciatyvas. Strateginis valdymas
taip pat gali būti susijęs su dabartiniu sprendimu šateitimi, kai po tam tikro laikotarpio
nagrįjami priimto arba ketinamo priimti sprendimo padariniai. Strateginis valdymas
nagrįja alternatyvias veiksmų kryptis, galimas ateityje, renkasi vien iš jų, o pasirinkimas
tampa pagrindu dabartiniams sprendimams priimti. Jis nustato galimybes, grįsmes ar
apribojimus dabar ir ateityje, kad darytų tak strateginiams sprendimams. Strateginis
valdymas niekada nekuria šakmenyje rašomų planų, kad n kiek nepakeistų b t
naudojami ateityje.
2. **Strateginis valdymas yra mąstymo ir veiklos būdas.** Strateginis mentalitetas yra orientuotas iš
tikslų; nereikšmingos smulkmenos ignoruojamos. Strateginis planavimas yra svarbiausia
valdymo praktikos dalis, o ne atskiras tikslas³². Strateginis valdymas nesiekia pakeisti
valdymo patirties ir nuovokumo. Jis pateikia tik kvalifikuotą nuomonę, netgi jei tam tikri
klausimai arba atsakymai negali būti tiksliai kiekybiškai pagrįsti.

²⁹ Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.

³⁰ Makūtis, A. (2001). *Strateginio valdymo principai*. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

³¹ Koteen, J. (1991). *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations*. New York: Praeger Publishers.

³² Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius.

nutrūkstamas ir pasikartojantis. Strateginis valdymas nėra tik planavimas, bet ir kintamas procesas, kurio metu kaupiama patirtis ir daromi išvados. Strateginis valdymas galimas suvokti kaip kruopščiau parengtas sistemingas mokymosi ir pokyčių procesas, reaguojantis besikeičiančiam išoriniam aplinkos sąlygoms. Todėl strateginiai planai bei jų gyvendinimo priemonės privalo būti nuolat atnaujinami.

4. **Strateginis valdymas yra pagrindas vadovauti visoms veiklos funkcijoms.** Jis apima ne tik produktų gamybą, paslaugų teikimą, bet ir finansų vadybą, rinkodaros veiklą, finansinį ir žmogiškąjį išteklių valdymą, orientuodamas išteklius ir sugebėjimus prioritetingose organizacijos veiklose. Strateginis valdymas neatlieka operacinio planavimo, tačiau jis pagrindiniai veiksmus nustatydamas tikslus, strategijas, veiklos kryptis, vertybes, paflangos rodiklius ir standartus.
5. **Strateginis valdymas yra sunkus ir daug pastangų reikalaujantis procesas.** Jis reikalauja intelektualinių pastangų. Būtinai noras ir galimybės iš anksto pasirinkti kryptį, o ne laukti, kol vykiai ir krizės privers imtis skubių veiksmų. Daugeliu atvejų pasirinkus laukimo taktiką galima susidurti su svarbiais neigiamais padariniais ir jau gali būti per vėlu imtis efektyvių veiksmų³³.

Strateginis valdymas pirmiausia prasmina atskirus veiksmus. Daroma prielaida, kad individai, dirbantys grupėje, nori finoti, kuria kryptimi jie šeiinao ir ko iš jų tikimasi, kai tikslas bus pasiektas. Jeigu individas neffino, kur eina, tai kaip jis finos, kad ten jau atjo ir jeigu jis neffino, k darys, kai ten ateis, tai kam iš viso vargintis eiti³⁴.

A. Vasiliauskas (2002) taip pat teigia, kad funkcinis strateginis tikslas ir sprendimas nustatymas padeda išvengti strategijos gyvendinimo klaidų, tikslingai siekiama ufsibrfti tikslas ir sprendimas gyvendinimo³⁵.

Yra išskiriami penki svarbiausi strateginio valdymo tikslai:

1. **Nurodyti strateginę kryptį.** Nustatydamas strateginę organizacijos kryptį strateginis valdymas siekia: 1) nustatyti tikslus; 2) nurodyti, kur sutelkti išteklius ir sugebėjimus; 3) atkreipti aukštesnio lygio vadovų ir visos organizacijos dėmesį siektinam iniciatyvas.
2. **Nustatyti išteklių prioritetus.** Išteklių trūkumas yra neišvengiamas. Jeigu žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai būtinai, planuoti beveik nereikalingi. Paskirstant išteklius pirmumo teisę reikalinga suteikti toms sritims, kurių rezultatai būtų geriausi.
3. **Nustatyti meistriškumo standartus.** Strateginis valdymas pareigoja organizacijas vadovautis veiklos normomis ir vertybėmis. Remiantis paflangos rodikliais ir veiklos vertinimo kriterijais sudaromos sąlygos personalui motyvuoti.

³³ Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius.

³⁴ Koteen, J. (1991). Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations. New York: Praeger Publishers.

³⁵ Akučkaitė J. ir Svirskienė G. (2007). Strategijos gyvendinimo probleminiai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2007*, p. 6-14.

ir pokyčių. Negalima iki galo pasiruoti netik tiems vykiams. sumaflinti rizik ir pad ti efektyviau valdyti organizacij adarinius.

5. **Sudaryti objektyvų veiklos kontrolės ir analizės pagrindą.** Nustatius tikslus, strategin s iniciatyvas ir paflangos rodiklius galima laiku vardyti problemas ir vertinti paflang . Be strategini plan neb t objektyvaus veiklos kontrol s bei analiz s pagrindo, nes kiekvien kart atliekant analiz reik t i– naujo suformuluoti institucijos tikslus, ufldavinius ir rezultat rodiklius. Tai, flinoma, i–kreipt analiz s rezultatus ir sumaflint veiklos efektyvum ³⁶.

Kiekviena organizacija ir turi rasti originalias strategijas savo tikslams siekti. Strategijos prikelia gyvenimui organizacijos misij ; misija apib dina organizacij ir jos tikslus, strategija numato trok–tamo ateities b vio pasiekimo proced r ³⁷.

Strateginio valdymo procesas yra nuolatinis, dinaminis, nuoseklus ir atsinaujinantis, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie i–orin s aplinkos poky i ir efektyviai i–naudoja savo i–teklius. Norint vykdyti strateginio valdymo paskirt reikia atlikti organizacijos aplinkos analiz , nustatyti jos veiklos krypt , parengti ir gyvendinti strategij , bei vykdyti strategin kontrol . Strateginio valdymo rezultatas yra sukurta strategija, leidflianti monei efektyviai veikti. Strateginis valdymas suteikia galimyb šdrausmingaiö suvokti aplink , kurioje veikia atitinkama organizacija ir po to imtis tam tikr veiksm ³⁸.

1.6. Rinka pagrįsti strateginiai sprendimai

Dauguma –iuolaikini mokslinink strategij formavimo metodus sieja su rinkos diktuojamomis s lygomis. "Hexacon Baltija" direktor Rasa Vogelius teigia, kad organizacijos gali pasirinkti varias rinkos strategijas, nelygu j turimi i–tekliai, technologinis lygis ir kult ra³⁹, pvz.:

- lyderiavimo strategij ,
- kovos strategij ,
- sek jo strategij ,
- ni–in strategij .

Detaliau pateikiame kiekvienos pamin tos strategijos esmin s skirtumus bei pavyzdflius.

³⁶ Arimavi i t , M. (2005). Vie–ojo sektoriaus institucij strateginis valdymas. Vilnius.

³⁷ Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.

³⁸ Stoner J. A. F. (1999) Vadyba. Kaunas. p.266.

³⁹ Vogelius, R.(2005) Strateginis valdymas IV dalis .Reklamos ir Marketingo id jos 15. Prieiga per internet : http://www.hexacon.lt/straipsniai/publikacijos/rasa_4_fii_r_ta:2008-02-23

1.6.1. Rinkos lyderiavimo strategija

turi lyderiaujan i organizacij , kuri uflima didffiausi tikro produkto rinkos dal . TŲ organizacija paprastai nustato kain lyg ir j pasikeitimus, pirmoji pristato naujus produktus ar reklamos intensyvum . Vieni i– geriausiai flinom pasaulin s rinkos lyderi ó šKodakō, šMicrosoftō, šXeroxō, šProcter&Gambleō, šCoca-Colaō.

Dominuojanti organizacija daugiausiai laimi tada, kai rinka ple iasi. Rinkos lyderiai nuolatos turi ie–koti nauj vartotoj , siekti, kad b t daugiau vartojama ir kad daugiau b t vartojama b tent j produkt . Kiekviena produkt grup gali pritraukti pirk j , kurie iki –iol nieko neffinojo apie – produkt arba nepirko jo d l per didel s kainos ar nevisi–kai patenkint poreiki . Organizacija nauj pirk j gali ie–koti trijose vartotoj grup se:

- t , kurie gal t vartoti j produkt , bet to nedaro (siskverbimo rink strategija);
- t , kurie niekada to produkto nenaudojo (naujo rinkos segmento strategija), arba
- t , kurie gyvena kur nors kitur ir d l to kalbamos mon s produktas jiems neprieinamas (geografin s pl tros strategija).

Rinka taip pat gali b ti i–pl sta, atrandant ir reklamuojant naujus produkto panaudojimo b dus. Pavyzdffiu, sausius pusry ius mes valgome i– ryto, ta iau, konkurencijai did jant, organizacijos suk r saldumyn partij , pagamint i–t pa i saus pusry i , taip prapl sdamos rink savo produktui.

Tre ia rinkos pl tros strategija skirta tikinti flmon ms daugiau ir daffniau vartoti produkt . Nor damos tikinti vartotojus, mon s pasirenka vairiausius b dus. Pavyzdffiu, šMichelinō kompanija nor jo priversti pranc zus vairuotojus nuvaffiuoti daugiau kilometr per metus, o tai automati–kai verst juos daffniau keisti padangas. Taigi kompanijai kilo id ja vertinti Pranc zi–kus restoranus trij flvaigffdu i sistema. Juos vertinus, šMichelinō d jo daug pastang reklamuodama geriausius restoranus pietin je Pranc zijos dalyje, netgi i–leido specialius flm lapius ir flrnalus su –i restoran apra–ais ir t. t., taip tikindama paryflie ius leistis ilgais savaitgalio keliones Provanso ir Rivjeros link.

1.6.2. Rinkos kovotojo strategija

Organizacijos, kurios uflima antr ar tre i pozicij rinkoje, vadinamos šlipan iomis ant kuln ō. Jos paprastai b na pagrindin s lyderio konkurent s ir nuolat kv puoja jam nugar . TŲ organizacijos taip ir fl ri, kaip apeiti lyder ir pa ioms uflimti jo pozicij . Jos nuolatos rengia atakas, per kurias bando atimti dal rinkos i–lyderio ar kit rinkos dalyvi . Tokios organizacijos kaip šColgateō, šFordō, šAvisō ir šPepsi-Colaō yra geriausi tokios strategijos pavyzdffiai.

... gali naudoti rinkos kovotojai, nori daryti didesnę rinkos
... strategija turi tiksliai nustatyti ir apibrėžti savo strateginius tikslus
... Tai labai rizikinga, tačiau ir labiausiai apsimokanti strategija,
ypač jei lyderis nepajėgia visiškai ar gerai patenkinti vartotojų poreikius.

... mon gali pulti sau lygią organizaciją, kurios blogai dirba ar neturi pakankamai
finansinių išteklių. Tokios organizacijos paprastai gamina pasenusius produktus, prašo per didelės
kainos ar kitaip nepatenkina vartotojų.

1.6.3. Rinkos pasekėjo strategija

Daugelis organizacijų linkusios geriau sekti lyderį nei kovoti su juo. Tačiau negalima teigti, kad tokios organizacijos neturi strategijos, kad ir kaip ten būtų, jos vis tiek turi išlaikyti savo vartotojus ir plėsti savo rinkos dalį. Dažniausiai pasekėjai pasirenka išskirtiną pranašumą ir nukreipia jį tiksliai rinkoje: tai geografinis padėtis, paslauga, finansavimas ar kita. Be to, kadangi pasekėjai yra dažniausias kovotojų taikinytis, jie priversti nuolat šlaidyti išlaidas gamybos sąnaudoms ir aukštesnę produkto ir aptarnavimo kokybę. Taip pat jie turi neatsilikti ir skverbtis į naujas rinkas, kai tik jos atsiranda. Pagrindinės strategijos gali būti naudojamos esant toliau išvardytoms situacijoms⁴⁰.

- Piratinis kopijuotojas nukopijuoja lyderio produktą bei pakuotą ir parduoda jį juodojoje rinkoje ar per nelicencijuotus platintojus.
- Šklonasū nukopijuoja lyderio produktą, pakuotą ir pavadinimą su labai mažais pakeitimais.
- Imitatorius nuo lyderio nukopijuoja kai kuriuos dalykus, tačiau išlaiko pakuotę, reklamas, kainas ir t. t. skirtumą. Dažniausiai lyderiai nekreipia dėmesio imitatoriui, kol šis nepradedą agresyviai elgtis.

Pritaikytojai pritaiko ar pagerina lyderio produktą ir parduoda jį kitose rinkose, tačiau dažnai pritaikytojai peraugą būsimuosius kovotojus, kaip pavyzdžiui, Japonijos kompanijos.

⁴⁰ Vogelius, R. (2005) Strateginis valdymas IV dalis. Reklamos ir Marketingo idėjos 15. Prieiga per internetą: http://www.hexacon.lt/straipsniai/publikacijos/rasa_4_fii_r_ta:2008-02-23.

1.6.4. Nišinės rinkos strategija⁴¹

ti b ti lyder mis mafloje rinkoje arba jos ni-oje. Tai daflniausiai mafl kompanij pasirenkama taktika, siekiant i-vingti tiesiogin s konkurencijos su didel mis organizacijomis, kuri nedomina maflos rinkos ir ni-os. Didffiausia ni-in s strategijos rizika yra ta, jog ni-a gali i-nykti arba b ti uffulta. Tuo atveju organizacija, aptarnaujanti specializuot ni-, stringa su ypa specializuotais i-tekliais, kurie gali netur ti tokios didel s vert s kitose rinkose. Kadangi ni-os gali silpn ti, organizacija turi nuolatos ie-koti nauj . mon turi susikoncentruoti nauj ni- k rim .

Svarbiausia ni-in s rinkos strategij ypatyb ó sugeb jimas prisitaikyti prie specifini nedideli rinkos segment poreiki . Pardavimo apimty s d l tikslin s rinkos mafumo paprastai neb na didel s, ta iau tokios mon s daflnai dirba pelningai. Ger peln ufftikrina tai, kad didesn konkurentai maflai domisi nedideliais segmentais ir nesistengia patenkinti j savit poreiki , tod l tiesiogin konkurencija su jais maflai vyksta.

Maflos mon s pl toja veikt nedideliame geografiniame regione, didesn s turi galimybi apr pti platesnes teritorijas. Ta iau -i savyb n ra absoliuti. Gali pasitaikyti, kad mon gamina labai specializuotos paskirties produktus, kuri reikia po vis pasaul pasklidusiems klientams. Ta iau kadangi j reikia labai nedaug, apyvarta n ra didel . Toki siaurai specializuot , bet geografi-kai labai pla i rink gali aptarnauti net ir nedidel mon . Gali pasitaikyti, kad mon gamina kasdien vartojamas prekes ir parduoda jas tik viename mieste. Jei miestas labai didelis, net ir stambi mon gali dirbti geografi-kai nedidel je teritorijoje. Tod l svarbi viet ufflima apsisprendimas, kokiam geografiniame plote bus parduodamos mon s prek s. Nuo to priklauso tiek paskirstymo b dai ir ka-tai, tiek konkuravimo galimyb s. Tod l daflnai formuojamos rinkos geografijos strategijos.

1.7. Strateginių problemų nustatymo ir naujovių (inovacijų) struktūros modelis

Strategini problem koncepcija pirmiausia buvo i-kelta tada, kai strateginio planavimo praktikai suprato, kaip nuo SSGG analiz s pereiti prie strategij formavimo. Daugelis institucij strategini problem nustatym traukia strategijos formavimo veiksmus⁴². Daflnai institucijose visapusi-kos strategij perffi ros vyksta pra jus vieneriems arba keletui met , o per strategijos

⁴¹ Ten pat.

⁴² Lorange, P. (2005). Strategy means choice: also for today's business school. Journal of management development, p. 783-790.

keleto esmini strategini problem nustatym ir sprendim tyrimais ir kitomis eksplikacijomis.

i b ti nustatomos remiantis institucijos misija ir suteiktais galiojimais, atsifvelgiant aplinkos ir vairi interes grupi analiz s rezultatus. Galimi trys problem nustatymo poffi riai:

- 1) tiesioginis problem nustatymo poffi ris;
- 2) tiksl poffi ris;
- 3) s km s vizijos poffi ris.

Vadovaudamiesi tiesioginiu poffi riu planavimo komandos nariai, vertin misij ir atlik SSGG analiz , tur t pabandyti nustatyti strategines problemas, t.y. kokia kyla problema, kokie veiksniai (i-orin s ar vidin s aplinkos savyb s) j padaro strategin , kokie problemos padariniai nesprendffiami. Nustatyti strategines problemas ne visada b tina. Komanda i- karto gali pereiti strategijos rengimo etap . I-skiriamos strategin s problemos b na susijusios su dviem klausimais: kaip pasiekti sprendimus priiman i asmen susitarim d l tiksl ir kaip nustatyti tiksl prioritetus.

Strategijos rengimo proceso pradinis etapas gali skirtis, priklausomai nuo to, kok strategijos rengimo model pasirinksi: tai b na arba vizijos, misijos (o kartais ó i- pradff misijos, v liau - vizijos) k rimas bei formulavimas, arba veiklos s lyg analiz ir, ja remiantis, organizacijos vizijos, misijos formulavimas. Pradinio etapo nevienodas traktavimas i-rei-kia du i- esm s skirtingus poffi rius strategijos rengim . Tye poffi riai atspindi du strategijos rengimo modelius: analitin ir k rybin . Abu -ie modeliai yra geri, o tinkamesnis yra tas, kuris geriau tenkina strategijos k r jo(-) m stymo logikai, antrepreneri-kumui, organizacijos kult rai.

1.7.1. Konkurencingumo aplinkos išoriniai ir vidiniai veiksniai

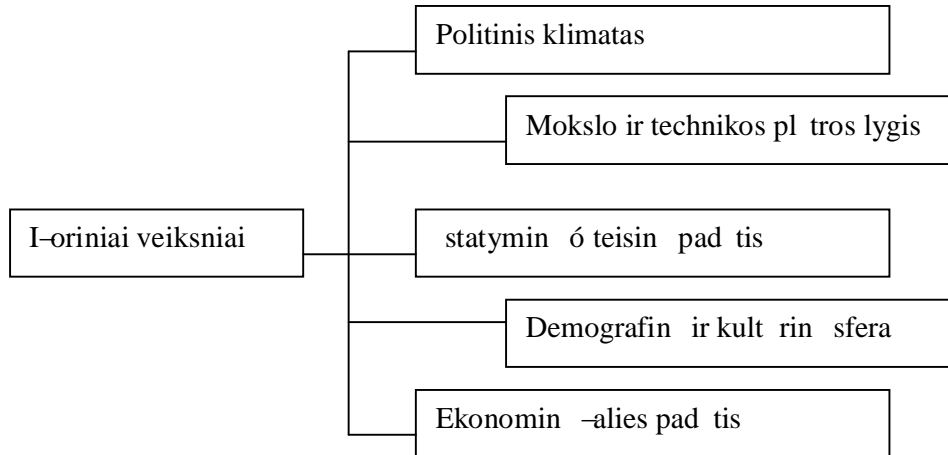
Kiekviena mon teikia paslaug tam tikroje aplinkoje, kuri turi takos jos veiklai. Toliau bus analizuojami i-oriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai, nuo kuri priklauso firmos konkurencin s km .

Labai dafnai i-oriniai veiksniai i- esm s yra vienodi daugeliui toje pa ioje aplinkoje veikian i pana-aus profilio institucij ir j tak vienoms ar kitoms institucijoms lemia pati institucijos veiklos sistema. Pavyzdffiu, technikos pl tot giminingoje mon je yra i-orinis veiksnys, nagrin jamoje ó vidinis. Skirtumas tas, kad i-orinius veiksnius mon gali veikti tik i-

prisisitaikyti, o vidinius gali ir turi keisti pati. Esti ir atgalinis ryšys tarp daro ir i-oriniams veiksniams⁴³. Šios slygos, kuri firma paprastai negali pakeisti, taiaiu privalo vertinti, nes jos daro tam tikrą poveikį ekonominiams rodikliams (3 paveikslas).

Politinis klimatas. Valstybės politikos ir valdymo struktūros stabilumas teigiamai veikia tiek –alies, tiek kiekvienos įmonės ekonominį plėtimą.

Istatyminė - teisinė sistema. Tėlies statymai ir norminiai aktai reguliuoja ir reglamentuoja ekonominius santykius ir daro tam tikrą poveikį vairoaus lygio priimamiems sprendimams.



3 pav. I-oriniai veiksniai⁴⁴

Ekonominė šalies padėtis. Nuo –alies ekonomikos lygio priklauso gyventojų pajamų lygis ir dinamika, nedarbo lygis, o tai lemia gyventojų perkamąją galią.

Demografinė ir kultūrinė sfera. Bendroji demografinio plėtojimosi tendencija, gyventojų migracija, kai kuri visuomenės sluoksnių vertybių diferenciacija bei nuostatos, tradicijos nulemia vartojimo modelius –alyje ir tiesiogiai veikia gamybą.

Mokslo ir technikos plėtros lygis. Pokyčiai –ioje srityje gali padidinti praradimų galimybes, jeigu įmonė ignoruoja naujoves arba padidina efekto gavimo galimybes, jeigu, vertinusi mokslo ir technikos laimėjimus, įmonė tiria ir diegia naujas idėjas⁴⁵.

Įmonės, gebančios numatyti, operatyviai vertinti ir prisitaikyti prie –alies politinių, ekonominių ir kitų pokyčių, turi galimybę laimėti.

Organizacija yra sudėtinga socialinė ir ekonominė sistema. Ji galime traktuoti kaip veiksnį visumai, leidžiančią realizuoti savo tikslus (maksimizuoti pajamas, pakelti socialinį prestižą, pasiekti ekonominį efektą). Socialinėje srityje akcentuojami darbuotojai, akcininkai ir valstybės

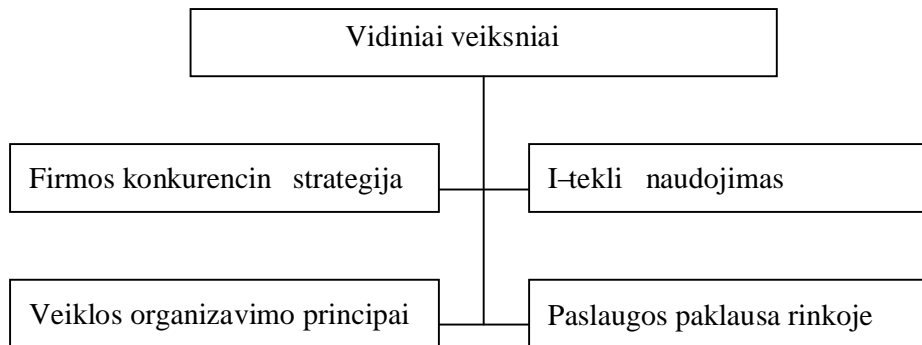
⁴³ Sakalas, A. (1998). *Personalo valdymas*. Kaunas.

⁴⁴ Ten pat.

⁴⁵ Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2005). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas.

nti siekiant didžiausio efektyvumo. Institucijos efektyvumas
 yje, ia vyksta pinig apyvarta, j paskirstymas. Ir gamybos bei
 o galimyb s priklauso nuo institucijos veiklos rezultat . Ta iau
 vien tik produkt bei paslaug gamyba ir pardavimu institucijos vaidmuo nesibaigia Tai atvira
 sistema, jos veikla priklauso nuo aplinkos ir daro jai tak ⁴⁶ vertinus i-orinius veiksnius, reikia
 nustatyti vidines firmos stipri sias ir silpn sias puses.

Vidiniai veiksniai - tai veiksniai, susij su firmos veikla ir yra daugiau ar maffiau jos
 pa ios kontroliuojami (4 paveikslas).



4 pav. Vidiniai veiksniai⁴⁷

Firmos konkurencinė strategija - tai firmos politika, pagr sta ai-kiais tikslais bei
 ufdaviniais ir remiasi nuostata, k teikti, kaip teikti, kad geriau b t galima patenkinti vartotoj
 poreikius rinkoje. Pasirinktoji strategija gina paslaugos teik j nuo konkurencini j g .

Išteklių naudojimas - tai firmos finansini , materialini ir darbo j gos i-tekli efektyvus
 naudojimas, galinantis didinti teikimo efektyvum ir pelningum . Labai svarb s ir finansiniai
 i-tekliai: j turint pakankamai, visos kitos problemos sprendffiamos papras iau.

Organizacijos planams gyvendinti ir kurti yra reikalingi finansiniai i-tekliai, leidffiantys
 finansuoti tyrim ir projektavimo darbus, nauj moni statyb , technologin s rangos sigijim ,
 rinkodaros i-laidas ir t.t. Svarbi ypatyb , kad investicijos strateginius projektus ir priemones yra
 daromos dabar, o atsiperka tik i- v liau gaunamo organizacijos veiklos pelno. Tod l pagrindin
 finansini i-tekli analiz s ufduojis yra nagrin ti ry-ius tarp organizacijos turim finansini
 i-tekli ir pelno kapitalui, investuotam strateginius projektus ir priemones. Svarbu nustatyti

⁴⁶ Sakalas A. (1998). *Personalo valdymas*. Kaunas.

⁴⁷ Ten pat.

organizacijos tiksl , kurie daŭniausiai yra trumpalaikio pob dffio, ir organizacijos tiksl ⁴⁸.

organizacijai fmon s yra svarbus i-tekklis, leidffiantis realizuoti ir valdyti veickl . Kai kuriose veiklos –akose (pavyzdffiu, laisvalaikio ir turizmo paslaugos, konsultacin s ir reklamos firmos, medicininis aptarnavimas ir t.t.) fmon s yra net pats svarbiausias s km s veiksnys. Net jei organizacijai gali b ti b dingi ir kiti s km s veiksniai, personalui tenka ypatingai svarbus vaidmuo. Personalo sugeb jimas laiku prisitaikyti prie i-orin s aplinkos poky i leidffia organizacijai ufsitikrinti ilgalaikius konkurencinius prana-umus greitai kintan iose rinkose ⁴⁹.

Firmos veiklos organizavimo principai - tai vis firmos veiklos sri i - planavimo, gamybos, tiekimo, marketingo ir kit tarnyb - darbo organizavimas bei valdymas. TŲ veiksni grup turi lemiamos takos firmos paslaug konkurencingumui.

Planavimas organizacijose ó tai tiksl nustatymas ir priemoni tiems tikslams pasiekti parinkimas. Be plano vadovai maflai flino, kaip efektyviai organizuoti flmones ir tvarkyti i-teklius. Jie net negali ai-kiai sivaizduoti, ko reikia organizacijai. Be plano jie negali vadovauti su pasitik jimu ar tik tis, kad kiti jais seks. Be plano tiek vadovai, tiek j pasek jai turi maflai galimybi pasiekti tiksl ar flinoti, kada ir kur nuklydo nuo kelio. Kontrol tampa maflai efektyvia. Labai daŭnai blogi planai veikia visos organizacijos b kl . Planavimas yra lemiamas veiksnys veiklos orientacijai ateit ⁵⁰.

Paslaugos paklausa rinkoje. Nor dama s kmingai realizuoti paslaug ir gauti peln , firma priversta gerinti paslaugos kokyb , maffinti i-laidas, diegti naujoves bei teikti tokias prekes ir tok j kiek , kad ufsitikrint didffiausias pajamas. TŲuo atffvilgiu rinka yra labai svarbus mon s konkurencingumo didinimo veiksnys.

Konkurencija sudaro unikalias s lygas teik jams veikti. Kad firm lyd t s km , ji turi paj gti sukurti pastov konkurencin prana-um palyginti su varfflovais. Ji turi sugeb ti pergudrauti konkurentus. Jos lankstumas ir operatyvus reagavimas besikei ian ias aplinkybes turi sudaryti pagrind , leidffiant aplenkti konkurentus. Tik tokiu b du manoma aplenkti varfflovus ir gauti tok peln , kuris leist firmai pl totis ateityje.

Nor dama ufsitikrinti s kming veikl , kiekviena firma turi numatyti savo strategij , kuri garantuot nuolatin konkurencin prana-um rinkoje.

Paslaugos diferenciacija - tai unikalios, naujos paslaugos teikimas. D l paslaugos diferenciacijos vienas – s paslaugos negali visi-kai pakeisti viena kitos, tod l diferencijuotos paslaugos teik jas lydi ir ņpriri-aõ prie sav s pirk j . Toki paslaug konkurencingumas gali b ti

⁴⁸ Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.

⁴⁹ Ten pat.

⁵⁰ James A.F. Stoner J.A.F., Freeman Edward R., Gilbert Jr., Daniel R. (2000). *Vadyba*. Vilnius.

reikiantys paslaugas, firma pasidaro pranašesne ufi savo varflavus. mon s veiklos kontrol yra svarbi sudedamoji vadovo darbo didimo pri mimas ó tai sustambinti kiekvienos veiklos etapai, uftikrinantys jos efektyvum .

Ta iau, be savikontrol s, esama ir antrosios kontrol s dalies ó –alutin s kontrol s, kurios tikslas ó atskleisti apskaitos ir atskaitomyb s tr kumus, s moningus ir nes moningus statym bei instrukcij pafleidimus , vertinti padalini ir individ veiklos efektyvum bei galimus jo didinimo b dus.

Rinkos s lygomis reikia ai–kiai skirti vidin ir i–orin kontrol , jungian i abu kontrol s momentus: efektyvumo didinimo ir pafleidim nustatymo⁵¹.

1.7.2. SSGG analizė

Vienas populiariausi organizacijos analiz s metod yra SSGG (*angl. SWOT*) analizė. Tai mon s vidini privalum arba stiprybi (*angl. Strengths* ó tai i–tekliai, sugeb jimai ir kitos stipriosios savyb s, palyginti su konkurentais) ir silpnybi (kitaip dar tr kum) (*angl. Weaknesses* ó tai i–tekli , sugeb jim silpnosios pus s, trukdan ios organizacijos darb) bei i–i–or s ateinan i galimybi (*angl. Opportunities* ó tai palankios s lygos organizacijos aplinkoje) ir gr smi (*angl. Threats* ó tai nepalank s veiksniai mon s aplinkoje. Jie yra pagrindin s kli tys organizacijai, siekian iai savo tiksl) nustatymas. SWOT ó tai i– angl kalbos fiodfli *Strengths, Weaknesses, Opportunities* ir *Threats* pirm j raidfli sudarytas fioddis SWOT, kuriam lietuvi–kas trumpinys–atitikmuo ó SSGG. Kitaip tariant –is metodas pagr stas mon s stipri j ir silpn j pusi rinkos atffvilgiu nustatymu bei palanki ir nepalanki i–or s veiksnii numatymu. Vidaus veiksnii analiz yra svarbiausias strateginio planavimo etapas, nes ji leidffia organizacijai apib dinti savo susiformuluot ufdavini vykdymo galimybes. Organizacijos s km priklausys nuo to, ar sugeb s ji pasteb ti atsirandan ias galimybes ir jomis pasinaudoti, taip pat pasteb ti kylan ias gr smes ir j i–vengti.

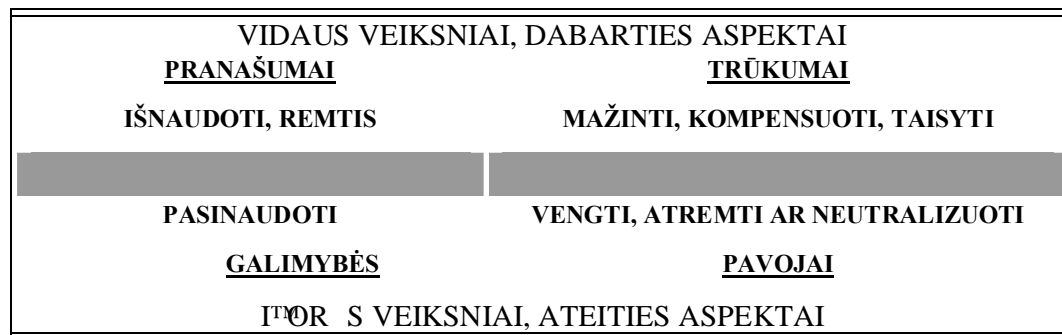
SSGG taikoma kuriant ar analizuojant strateginius planus. Lietuvi–kai *strengths* ó prana–umai, j gos, tvirtyb s; *weakness* ó silpnyb s, tr kumai; *opportunities* ó galimyb s; *threats* ó gr sm s, pavojai. Taigi SSGG analiz ó tai kokio nors socialinio darinio (regiono, miesto, vairaus pob dffio institucijos, verslo organizacijos, bendruomen s ar grup s) prana–um , tr kum , galimybi ir pavoj nustatymo ir analiz s metodas.

⁵¹ Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.

o pob dffio analiz s technika, tinkama taikyti tiek pirminiams
niniams planams parengti. Viena vertus, SSGG analiz ó tai
ngsnis, kai apibendrinami atlikti tyrimai, turima informacija, t.y.
kai yra ai-ki socialin demografin situacija ir jos bruoflai, institucij tinklo ypatumai bei atlikta
poreiki analiz . Kita vertus, SSGG analiz ó tai pirmasis flingsnis, kuriant kokio nors socialinio
darinio pl tros plan , ie-kant nauj veiklos sri i ir galimybi . B tent SSGG analiz padeda rasti
tikrovi-kesn ms vizijoms bei konkretniems tikslams, kuriais pradedamas strateginis planas⁵².

SSGG analiz apima du flingsnius:

- Pirma, surenkami svarbiausi faktai, duomenys apie staig ar organizacij ir j supan i
aplink (pavyzdffiui, duomenys apie gyventojus, rajono finansiniai ir flmogi-kieji i-tekliai,
staigos veikla, infrastrukt ra, valdymas, komunikacija, darbuotoj tarpusavio santykiai,
bendroji ekonomin , socialin , kult rin , politin situacija ir kt.);
- Antra, surinkti duomenys, informacija vertinama ir nusprendffiama, ar vardyti veiksniai
yra staigos prana-umai, ar tr kumai, koki jie suteikia galimybi , kokios galimos
neigiamos takos ir kt. Apibendrinant, atlikta staigos SSGG analiz ó tai vidaus pad ties ir
supan ios aplinkos vertinimas. Kitaip tariant, i-siai-kinama, kur staiga yra, kokia i-
tikr j yra staigos veikla, s lygos -iai veiklai ir kuria kryptimi ketinama eiti (flr. 5, 6
pav.).



5 pav. SSGG analiz s schema⁵³

⁵² Beresnevi i t V., Kadziauskas G., Dirflys R. *Strateginio planavimo principai ir žingsniai*. (2006). [ffi r ta 2008-02-20]. Prieiga per internet :<http://www.mkc.lt/dokumentus/mokymosi_medziaga/kelias.doc>.

⁵³ Ten pat.

	GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
	Kokios galimybės panaudoti stiprybes gaminybės gyvendinti?	Kaip panaudoti stiprybes gr sm ms sumafinti?
SILPNYBĖS	Kaip ištaisyti silpnības pasinaudojant galimybes mis?	Kokias silpnības reikia pašalinti, kad sumafl t gr sm s?

6 pav. Klausimai, kylantys iš SSGG analizės⁵⁴

Atliekant SSGG analizę, siūloma atsakyti į toliau pateiktus klausimus⁵⁵:

- **PRANAŠUMAI** (*ištekliai, gebėjimai, kuriuos galima efektyviai panaudoti siekiant užsibrėžtų tikslų*)
 - Kokios mūsų staigos stipriosios pusės?
 - Kas mums sekasi?
 - Kokie mūsų pasiekimai?
- **TRŪKUMAI** (*ydos, ribojimai, kurie apsunkina užsibrėžtų tikslų siekimą*)
 - Kas yra blogai?
 - Kas nepatinka kasdienėje veikloje?
 - Ko reikia išvengti?
- **GALIMYBĖS** (*palankios situacijos aplinkoje, padedančios pagerinti esamą situaciją*)
 - Kokios yra teigiamos perspektyvos?
 - Kokios yra gerosios tendencijos?
 - Kokie galimi pokyčiai, naujovės?
- **PAVOJAI** (*nepalankios situacijos aplinkoje, potencialiai kenkiančios, lemiančios tam tikrus barjerus, įtampas, bloginančius esamą situaciją*)
 - Su kokiomis kliūtimis, sunkumais tenka susidurti?
 - Kokia galima konkurencija?
 - Kokią reikia specifinių pokių, kuriuos bus sunku gyvendinti?
 - Kas kelia didžiausius pavojus?

Bendra SSGG analizės logika išreiškiama tokia nuosekli veiksmų seka:

- pagrindinių mūsų veiklos aplinkos galimybių identifikavimas;
- pagrindinių grėsmių, galinčių kilti šioje aplinkoje, identifikavimas;

⁵⁴ Ten pat.

⁵⁵ Beresnevičiūtė V., Kadziauskas G., Dirflys R. *Strateginio planavimo principai ir žingsniai*. (2006). [Prieiga per internetą: <http://www.mkc.lt/dokumentus/mokymosi_medziaga/kelias.doc>.

vybi, esminio konkurencinio pranaūmo veiksniai nustatymas; pranaūmo, jos silpnj savybi identifikavimas. Pavyzdžiui nurodyti 7 pav.

<p style="text-align: center;"><u>Stiprios savybės:</u></p> <p>aiškūs sugebėjimai, pakankami finansų ir kt. ištekliai, konkurenciniai sugebėjimai, geras valdymas, geros funkcinės strategijos, konkurencinis saugumas, kainos privalumai, reklamos ir kiti marketingo sugebėjimai, gera patirtis ir kt.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Trūkumai:</u></p> <p>nėra aiškios strategijos, blogai realizuojama strategija, silpna rinka, nepakankami ištekliai ir pan.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Potencialios galimybės:</u></p> <p>nauji vartotojai, įėjimas į naujas rinkas, produkto serijos vystymas, susiję produktai, galimybė pereiti į geresnę strateginę grupę, rinkos augimas ir kt.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Potencialios grėsmės:</u></p> <p>nauji galimi konkurentai, galimi produkto pakaitalai, lėtas rinkos augimas, makroaplinkos grėsmės, išėjimo problemos, didėjantis vartotojų spaudimas ir kt.</p>

7 pav. mon s stipriosios ir silpnosios pusės⁵⁶

Pagrindas organizacijos pranaūm ir trūkum derinimas su esamomis grėsmėmis ir galimybėmis yra strategijos formulavimo pagrindas. SSGG analizė strategijos planuotojams yra naudinga tokiais atvejais⁵⁷:

- Vadovai aprašomi logine struktūra, kuria gali vertinti mon s egzistavimą ir poziciją.
- vertinimo analizė, vadovai gali sutapatinti alternatyvių strategijų tendencijas.
- Vadovai yra periodiškai informuojami, kokiuose išoriniuose ir vidaus plotuose reikia didinti ar mažinti mon s veiklos svarbumą.
- Padeda vadovams suvokti, kokia mon s veikla gali būti pasiekta per tam tikrą laiką.

⁵⁶ Alternatyvūs ir inovatyvūs informacijos teikimo verslininkams būdai. Informacinė medžiaga. [faktinė data 2008-04-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.ueapme.com/business-support/Training%20tools/LT-SME%20Excellence%20Information%20to%20companies.doc>>.

⁵⁷ Transporto įmonių strateginis planavimas. [faktinė data 2008-02-15]. Prieiga per internetą: <http://www.klvtk.lt/gallery/tf_saruno/6_tema.doc>.

nyb s ir pavojai n ra absoliut s ó kartais prana-umai gali tapti tu gr sm s gali atverti naujas galimybes. . technika ó situacijos kei iasi laike ir tod l analiz tur t b ti atnaujinama. J atlikdami nuolatos atnaujinkite turim informacij , gr flkite prie atlikt tyrim , ataskait ar kt. informacijos –altini .

Kaip ir visame strateginio planavimo procese, atliekant SSGG svarbiausias tikslas tur t b ti ugdyti geb jim k rybi-kai interpretuoti vairias situacijas, numatant, kaip silpnybes paversti privalumais arba bent jau tiek patobulinti, kad jos netrukdyt pasinaudoti atsirandan iomis galimyb mis⁵⁸.

Atlikus i-orin s bei vidin s aplinkos analiz , galima ai-kiai pamatyti sritis kurioms reikia neatid liotinos pagalbos, kurios gali palaukti ar kurias galima i-naudoti kit veiklos sri i efektyvumo didinimui.

⁵⁸ Beresnevi i t V., Kadziauskas G., Dirflys R. *Strateginio planavimo principai ir žingsniai*. (2006). [fi r ta 2008-02-20]. Prieiga per internet :<http://www.mkc.lt/dokuments/mokymosi_medziaga/kelias.doc>.

AB ŠVIEŅĀBUOJU ANALIZĒ IR STRATEGIJOS PAGRINDIMAS

AB šVieņābuoj i–j 3 vadovai, 4 vadybininkai, 8 administrācijas darbinieki. AB šVieņābuoj m. spalio 6–10 dienomis.

2.1 AB “Vieņybē” aplinkos (išorinių veiksnų) analizė

2.1.1. Politiniai veiksniai

Veiksniai, kurie gali paveikti organizacij d l politini proces ar politinio klimato yra vadinami politiniais. Politinis procesas apima konkurencij tarp skirting interes grupi , kuri kiekviena stengiasi pastumti priek savo vertybes ir savo tikslus. Politinius procesus vykdo vyriausyb , kuri atlieka –ias funkcijas: tiek jos, vartotojos ir konkurent s.

Pagrindiniai mon s tikslai ó pl st gamyb bei eksport . AB šVieņyb ō turi senus ir gerus ry–ius su daugeliu Rusijos, Ukrainos, Vokietijos, TMedijos metalo apdirbimo moni , tad gali puikiausiai tarnauti kaip metalo produkcijos tiekimo tiltas tarp Ryt ir Vakar . Ta iau –iu atveju yra labai svarbi mon s makroaplinka. Tai b tent vyriausyb s politika muit atffvilgiu, draudimas, valiut kurs svyravimai ir pan. Nors –iuo metu matosi Lietuvos eksporto, didelis augimas ta iau Lietuvos statymin baz dar nesuderinta, o jos padariniai gali b ti labai skaud s verslo mon ms.

2.1.2. Ekonominiai veiksniai

Bendros ekonomin s s lygos ir kryptys, kurios gali daryti poveik organizacijos veiklai, vadinamos ekonominiais veiksniais. Algos, tiek j ir konkurent nustatytos kainos bei vyriausyb s fiskalin politika turi takos ir gamybos bei paslaug ka–tams, ir rinkos s lygoms, kuriomis parduodami produktai ar teikiamos paslaugos. Ekonomin aplinka veikia verslinink per vartotojus, j nedarbo lygio ó t.y. kreipimosi darbinimo agent r dafnio svyravimus. mon , vertindama ekonomini reikal pad t, turi atsifvelgti kredito gavimo aplinkybes, pal kan norm ir jos tendencijas, infliacijos lyg , nedarbo lyg .

Didffioji AB ōVieņyb ō rinkos dalis yra Lietuvoje. Ekonomin –alies pad tis ó tai veiksnys, darantis didel poveik marketingo strategijai ufsienio bei vidaus rinkose. monei didel reik–m turi nacionalin s pajamos, investicijos, kurios tiesiogiai s lygoja statyb pramon s, kur ir naudojama dauguma mon s produkcijos, poky ius. Priva i asmen uffimtumo lygis s lygoja individuali klient perkam j gali . AB ōVieņyb ō viena i–prioritetini sri i ó prekyba –ildymo technika, kuri yra did jimo stadijoje.

avos ekonominei situacijai, gan sud tinga prognozuoti
au –ildymo technikos pateikimas rinkai pagal jos kintan ius
ir pasitvirtino.

2.1.3. Socialiniai veiksniai

Socialin s vertyb s sudaro vis kit socialini , politini , technologini bei ekonomini
poky i pagrind ir lemia pasirinkimus, kuriuos fmon s daro savo gyvenime.
AB ōVienyb ō –iuo metu dirba apie 550 darbuotoj . 30 % bendrov s darbuotoj turi auk–t j ,
nebaigt auk–t j arba auk–tesn j i–silavinim . Visi darbininkai turi reikiam kvalifikacij .
Bendrov s darbuotoj kvalifikacija pastoviai keliama, lankant atitinkamus kursus ir seminarus.
Kolektyvas turi savo –ventes, laisvalaikio tradicijas.

2.1.4. Technologiniai veiksniai

Technologiniai veiksniai apima fundamentali mokslo –ak laim jimus, taip pat
produkt , proces ir medfiag tobulinim . Technologijos lygis visuomen je ar tam tikroje
pramon s –akoje pla iu mastu lemia, kokie produktai bus gaminami ir kokios paslaugos bus
teikiamos, kokia ranga bus naudojama ir kaip operacijos bus valdomos.

mon yra sisavinusi –ias naujas veiklos sritis:

ÉMetalo gaminiai ó pjaustiniai, gaminami naudojant lazerinio metalo pjovimo stakles.
Tai modernus metalo apdirbimo b das, turintis didel paklaus . Lazeriniu mechanizmu galima
i–gauti tiksl i ir sud ting metalo pj v . Tokie gaminiai pla iai naudojami variose pramon s
–akose. Manoma, kad tai pad s monei dar geriau patenkinti vairi pramon s moni
pageidavimus. Tai s lygot pastovius didel s apimties ufsakymus.

ÉMetalo konstrukcijos. Tai stambios apimties metalo gaminiai, kuri gamyba reikalauja
specialaus pasiruo–imo. Min t konstrukcij gamybai reikalinga speciali darb licenzija, taip pat
reikalingi darbuotojai turintys atitinkam kvalifikacij .

2.2.1 Teisinė bazė

AB ūVienyb ū ū akcin ū bendrov ū status ū turinti mon ū. Bendrov ū yra savaranki–kas Lietuvos ūio subjektas, juridinis asmuo nuo jos registravimo Lietuvos Respublikos moni rejestre, turintis komercin - kin ū, finansin ū, organizacin ir teisin savaranki–kum ū. Bendrov ū yra ribotos turtin ū atsakomyb ū, pagal savo prievoles atsakanti tik savo turtu. Akcininkai pagal bendrov ū prievoles atsako tiktai jiems priklausan ū akcij ū nominalios vert ū dydfiu. Valstyb neatsako ufl bendrov ū sipareigojimus, kaip ir bendrov ū neatsako ufl valstybinius sipareigojimus.

AB ūVienyb ū registruota Ukmerg ū miesto savivaldyb ūje 1919 09 26, registracijos Nr. AB92-115, mon ū kodas 182714327.

Bendrov ū valdymo organai yra –ie: visuotinis akcinink ū susirinkimas; administracija, kurios vadovas yra prezidentas.

Steb toj taryba nesudaroma. Visuotinis akcinink ū susirinkimas yra auk–iausias bendrov ū valdymo organas. Prezidentas yra renkamas akcinink ū susirinkimo 4 metams. Prezidentas skiria administracijos vadov ū, vyr. finansinink ū, analizuoja administracijos veikl ū, finansini ū–tekli ū naudojim ū, finansin ū b kl ū perspektyv ū, tikrina buhalterin -finansin apskait ir t.t. Bendrov ū kin veikl ū organizuoja ir vykdo prezidentas. Prezidentas vadovaudamasis LR statymais, mon ū statais, visuotini akcinink ū susirinkimo, bei administracijos reglamentu, savaranki–kai tvarko operatyvinius komercin ū ū kin ū ū finansin ū veiklos reikalus.

AB ūVienyb ū logotipas, emblema yra tokia:



8 pav. AB ūVienyb ū logotipas

ūūū ūlenklas yra naudojamas daugelyje mon ū naudojamos reklamos r –i ū. Bendrov ū save reklamuoja:

É moni kataloguose;

Éant nuosavo transporto;

Éstacionar ū renginiai;

Éspeciali reklama (tu–inukai, rakt ū pakabukai, gairėl ū su AB ūVienyb ū ū simbolika ir minimalia informacija;

Éinternete (turi savo svetain ū);

Ételevizijoje (labai retai).

2.2. Organizacinė struktūra

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

1924 metais įkuriama Rytų prekybos ir pramonės draugija. To meto nedidelės dirbtuvės, kuriose keli amatininkai tekinimo ir grūdimo staklėmis remontavo žemės ūkio padargus bei gamino kitokius namų apyvokos reikmenis, tapo vieniandieninėmis šv. Vienių sėpradžia.

1924 metais monija jau turėjo tekinimo ir alitkalvystės cechus, nedidelį lydymo krosnį. Dar po trejų metų gamykloje pradėtos gaminti arklinės kulkiamosios, manieflai, akšios, atliekami remonto darbai bei kiti smulkūs ufsakymai. šv. Vienių jeđ tuo metu dirbo apie 40 darbininkų.

1965 m. prasidėjo naujas monės istorijos etapas. sisavinama vofttuvų ir fliedst mokliniams kompresoriams gamyba. šv. Vienių ō tampa didžiausia tokio tipo produkcijos gamintoja ne tik Sovietų Sjungoje, bet ir Rytų Europoje. Gaminiai eksportuojami tuometines sovietines respublikas ir 30 kitų alių.

1990 m. Istorini pasikeitim visuomenėje metai nei-vengiamai palietė pramonės mones, tarp jų ir šv. Vienių ō. Teko persiorientuoti darbui laisvos rinkos sąlygomis. 1995 metais pagal vokiečių firmos šWerndl Büro Möbel AG ō ufsakymų pradėdamos gaminti metalinės konstrukcijos ir komponentai vairios paskirties baldams.

1996 m. šv. Vienių ō toliau tobulina savo gamybą ir tiria naujas rinkos galimybes. 1996 metais suprojektuojami ir pradėdami gaminti kieto kuro katilai. sisavinamos ne tik naujos rinkos, bet ir siekiama pasiekti aukštesnų kokybės lygį.

1998 metais šv. Vienių ō gauna tarptautinės kokybės vadybos šBureau Veritas Quality International ō patvirtintus ISO 9001 ir ISO 9002 kokybės sertifikatus. (flr. 4 priedas).

AB šVIENYB ō kokybės sistema aprašyta pagal LST EN ISO 9001:2000 standarto reikalavimus ir pagrindžiama dokumentais. TM kokybės sistema forminta dokumentais, kurie apibūdina monės organizacinę struktūrą; skyrių ir personalo galiojimus bei pareigas; kokybės sistemos dokumentų struktūrą; metodus pasiekti kokybės tikslus.

Kokybės sistemos dokumentų struktūra tokia:

- 1 lygis: Kokybės vadovas;
- 2 lygis: Kokybės sistemos procedūros;
- 3 lygis: Darbo dokumentai (technologijos ir konstrukcijos dokumentai, standartai);
- 4 lygis: Kokybės duomeniniai rašiniai.

Dokumentai uftikrina, kad kokybės sistema atitinka juridinius reikalavimus, taisykles ir standartus; sutartyse numatytas specifikacijas ir brėžinius; bendrovės kokybės tikslus.

Kokybės vadybos sistemos vadove pateikta kokybės politika ir kokybės tikslai. Kokybės vadovas yra naudojamas rengiant sutartis, kai sutarties sąlygos ir reikalavimai projektavimui ir pašiam produktui yra suformuluoti ir vykdymo terminai jau nustatyti, arba juos

ikimas rodomas demonstruojant projektavimo, tobulinimo ir patikrinimus, vidaus bei i-orinius auditus, darbuotoj ir namams; i-kilus neai-kumams bei esant nuomoni skirtumams.

Kokyb s vadovas perflirimas vien kart metuose ir padaromas ra-as skyriuje 5. Esant pasikeitimams, bendrov s tarnybos pasi lymus pateikia kokyb s tarnybos vir-ininko konsultantas kokybei. Kokyb s tarnybos vir-ininko konsultantas kokybei, i-analizav s pasi lymus, rengia keitimus Kokyb s vadovui. Keitimai kokyb s vadov vedami pagal specialii proced r .

Procesai, kuriems taikomi dokumentai: marketingas, projektavimas, technologija, dokument ir duomen ra- valdymas, pirkimas, proceso valdymas, gamyba, kontrol ir bandymai, kontrol s, matavimo ir bandym rengim valdymas, neatitiktinio produkto valdymas, koregavimo ir prevenciniai veiksmai, pakavimas, konservavimas ir laikymas, technin prieffi ra, auditai, mokymas. Tše procesai yra apra-yti dokumentais formintomis proced romis. Rezultatyv proces planavim , vyksm ir valdym uftikrina duomen ra-ai.

2002 metais mon je diegta LST EN ISO 14001:1999 standarto reikalavimus atitinkanti aplinkos apsaugos vadybos sistema.

mon s veikla vykdoma vadovaujantis jos statais, Lietuvos Respublikos statymais ir Vyriausybs norminiais aktais.

mon s valdymo organai yra -ie: visuotinis akcinink susirinkimas, valdyba ir generalinis direktorius.

Auk-iausias valdymo organas yra visuotinis akcinink susirinkimas, kuris formuoja vis mon s strategij . (flr. 1 pried)

mon s valdyb sudaro trys nariai:

Valdybos narius 4 met laikotarpiui renka akcinink susirinkimas.

Pagrindiniai administracijos vadovai yra:

- Generalinis direktorius;
- Vyriausioji finansinink . (flr. 7 pried)

2.2.3. Žmonių ištekliai

AB šVienyb ō darbuotoj pasiskirstymas 2007 ó 2009 metais pateikiamas 1 lentel je:

1 lentel

AB „Vienybė“ darbuotojų pasiskirstymas

	2007-01-01	2008-01-01	2009-01-01
Iš viso dirbančiųjų	692	578	559
Su auk-tuoju i-silavinimu	100	92	87
Su auk-tesniuoj	208	173	158
Su viduriniu	249	194	198
Su nebaigtu viduriniu	135	119	116

vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius bei vidutinis atlyginimas

	Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius			Vidutinis atlyginimas, Lt		
	2007-01-01	2008-01-01	2009-01-01	2007-01-01	2008-01-01	2009-01-01
Vadovaujančio personalo	36	35	39	2804	2940	2095
Darbinink	614	407	383	1917	1720	1862

mon je kas du metus rengiami dviej savai trukm s darbuotoj kvalifikacijos k limo kursai, kas pus met atestuojama darbuotoj kvalifikacija.

Visi naujai priimti suvirinimo specialyb s darbuotojai i– pradfi yra siun iami kursas. Kit specialybi darbuotojus mon ruo-ia pati. Apmokymas trunka vidutini-kai tris m nesius.

Periodinis darbuotoj mokymas, auditai, rangos ir ranki prieffi ra, patikra ir kitos proced ros uftikrina produkcijos atitikim standart reikalavimams. Nuo darbininko iki vadovo - kiekvienas šVienyb jeõ yra atsakingas ufl-i nuostat gyvendinim .

AB šVienyb õ personalas tobulinamas ir formuojamas palaipsniui. Administracijos darbuotojai darb priimami konkurso tvarka. Jiems keliami gan auk-ti reikalavimai: verslo pagrind ffinojimas, ufsienio kalba, darbas kompiuteriu, darbo specifikos ffinios, komunikabilumas, geb jimas priimti sprendimus. Techninius darbus atliekantiems specialistams keliami kokyb s reikalavimai.

Kiekvieno darbuotojo pareigos, atsakomyb s ribos bei kompetencija yra apra-ytos pareigin je instrukcijoje. Personalo atrank bei kvalifikacijos k lim vykdo personalo vadov , kuriai kiekvienas mon s darbuotojas turi teis i-reik-ti pageidavim d l savo kvalifikacijos k limo.

Nuo mon s darbuotoj darbo, priklauso pardavimo efektyvumas ir didffioji dalis mon s vaizdflio. Efektyvum s lygoja darbuotoj i-silavinimo lygis bei darbo motyvacija. Darbuotoj motyvacijai yra sukurta efektyvi darbo ufmokes io sistema, kuri tiesiogiai susieja pardavimo skyri darbuotoj darbo ufmokest ir firmos pardavim rezultatus.

Taigi, monei svarbu ne tik parinkti tinkamus darbuotojus tinkamoms pareigyb ms, bet ir juos pastoviai motyvuoti bei skatinti.

Finansiniai ir materialieji ištekliai

gta 1919 metais kaip Rytų prekybos ir pramonės draugija. 2008 metais statinis kapitalas sudaro 20611857 Lt. Monėje dirba 559 darbuotojai. Vidutinis mėnesinis darbuotojo atlyginimas – 1600 Lt.

Daugiau negu pusė gaminamos produkcijos mėn eksportuoja. Baldų dalys realizuojamos Tvedija, Vokietijos ir Ukrainos rinkose. Vofituvai eksportuojami Rusijai ir parduodami Lietuvoje. Tmdymo technika – Lietuva ir Latvija.

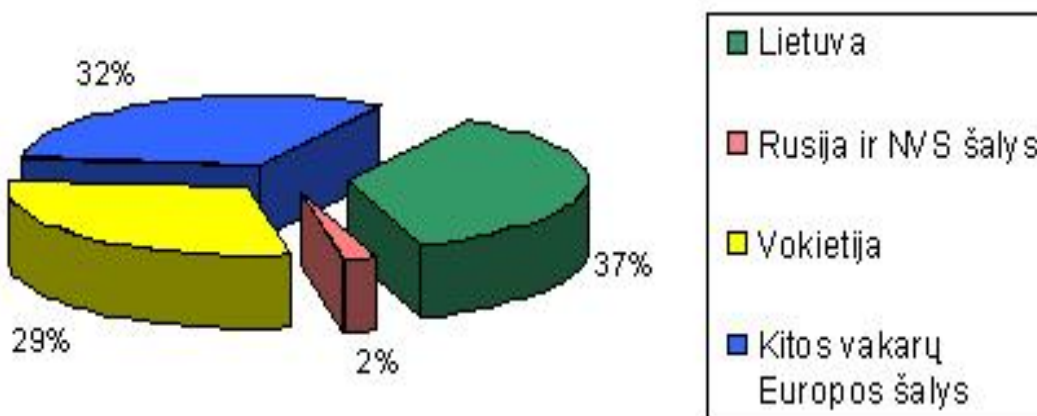
3 lentelė

Pagal realizaciją išskiriamos šalys

Šalis	2006 m. mln.Lt.	2007 m. mln.Lt.	2008 m. mln.Lt.
1 Lietuva	8,24	9,97	11,85
2 Baltijos šalys	0,31	0,16	0,36
3 Rusija	7,15	0,38	0,41
4 Kitos NVS šalys	2,19	0,22	0,22
Iš viso rytų rinka	17,89	10,73	12,84
1 Vokietija	12,58	7,92	5,13
2 JAV, Vakarų šalys	0,39	8,49	0,30
3 Tvedija	-	-	3,56
Iš viso vakarų rinka	12,97	16,41	8,99
Iš viso	30,86	27,14	21,83

(flr. 2 - 3 priedas)

Teisingai pasirinkta strategija ir nuolatinis dėmesys kokybei lėmė ne tik pozicijų išlaikymą tradicinėse NVS šalių rinkose, bet ir dinamiškai augant eksportui šivysius Vakarų šalis.



9. pav. AB "Vienyb" pardavimai procentais pagal šalis

Monė eksportuoja gaminamus produktus nemažai užsienio šalių, tačiau yra labai sunku vertinti kokią rinką dalį sudaro monės produktai. Pagal produktų grupes galima būtų išskirti šias užfimamos rinkos dalis:

- Baldų dalys.
- Vofituvai – 80% Rusijos rinkos, 80% Lietuvos rinkos, 1% Europos rinkos.

Lietuvos rinkos, 10% Latvijos rinkos.

rinkos, 20% Rusijos rinkos, 35% Latvijos rinkos.

2.2.5. Veiklos sistema

AB „Švėnė“ yra didžiausia mon Ukmėrg s rajone. Bendrov ė dirba daug auk-tos kvalifikacijos metalo apdirbimo specialist . mon ė suburtas stiprus konstruktori ir technolog kolektyvas, sugebantis sukurti ir pagaminti naujus gaminius bei technologin rang , atitinkan i Vokietijos automobili pramon s kokyb s standart reikalavimus.

Švėnė ė ir toliau puosel jamos ilgamet s tradicijos ma-in gamybos ir metalo apdirbimo srityje, kurti, gaminant ir pateikiant klientams auk-iausios kokyb s produktus, taip uftikrinant l kes i gyvendinim ir ilgalaik partneryst klientams, kompanijos vert s augim akcininkams, vil i i-sipildym ir nuolatin profesin tobul jim darbuotojams.

Bendrovės gamybiniai padaliniai:

- Ketaus liejimo baras;
- Spalvot metal (aliuminio, cinko) liejimo po spaudimu baras;
- Tempavimo - suvirinimo cechas;
- Mechaninio apdirbimo cechas;
- Galvanini padengim baras;
- Terminio apdirbimo baras;
- rangos gamybos cechas;
- Remonto - mechaninis baras;
- Transporto baras.

Įmonėje atliekamas smulki ir vidutinio dydžio detali liejimas i- pilkojo ketaus, nesud tingos formos detali liejimas po spaudimu i- aliuminio ir cinko lydini , -tempavimas (karpymas, i-kirtimas, gilusis tempimas, lenkimas, formavimas, tikslusis -tempavimas) i- lak-tin s medfiagos, visos mechaninio apdirbimo pjovimu operacijos, naudojant rengimus su SPV (skaitmeninio programiniu valdymu), detali i- ketaus ir plieno terminis apdirbimas (atkaitinimas, gr dinimas, normalizacija, cementavimas), detali galvaninis padengimas (oksidavimas, fosfatavimas, cinkavimas, elektrocheminis poliravimas), suvirinimo darbai (elektrolankinis apsaugini duj atmosferoje, plazminis, dujinis), dujinis metal pjaustymas su SPV, technologin s rangos projektavimas ir gamyba, rengim remontas.

kompiuterizuota technologin s rangos (presform , –tamp ir kompiuterizuota technologini proces paruo–imo sistema, os sistema.

Klient pasitenkinimo ir ilgalaik s partneryst s siekiame produkto patikum ir kokyb uftikrindami kiekvienoje projektavimo, technologinio paruo–imo, gamybos ir serviso grandyje.

Periodinis darbuotoj mokymas, auditai, rangos ir ranki priefflra, patikra ir kitos proced ros uftikrina produkcijos atitikim standart reikalavimams. Nuo darbininko iki vadovo - kiekvienas šVienyb jeõ yra atsakingas ufl–i nuostat gyvendinim .

šVienybeiõ yra labai svarbus supan ios aplinkos i–saugojimas, tod l tobulinant gamyb ir technologinius procesus, nuolatos siekiama maffinti neigiam poveik aplinkai.

UAB šVienyb õ gaminamus produktus galima suskirstyti penkias pagrindines grupes:

1. Vožtuvai.

2002 met sausio 2 d. austr firma Hoerbiger i– AB šVienyb õ sigijo jos dukterin mon UAB šVienyb s servisasõ. Dabar vofttuvus ir fliedus st mokliniams kompresoriams projektuoja ir parduoda UAB šVienyb s servisasõ. D ka–io susijungimo savo klientams galime pasi lyti flymiai platesn vofttuv , j reguliavimo bei montavimo sistem , st moklini flied asortiment . Tuo metu mon gali pasi lyti vofttuvus bet kokiam st mokliniam kompresoriui. Kiekvienas vofttuvas gaminamas atsifflvelgiant konkre ius kompresoriaus darbo ir konstrukcijos ypatumus, panaudojant geriausias medffliagas ir komplektuojan ias detales.

Pagal techninius duomenis galima i–skirti –iuos vofttuv tipus: tiesiasroviai vofttuvai, diskiniai vofttuvai, fliediniai vofttuvai, juostiniai vofttuvai, kombinuoti vofttuvai, l k–tiniai vofttuvai, st mokliniai fliedai.

Vofttuv ir flied st mokliniams kompresoriams gamyba atitinka LST EN ISO 9002:1995 standarto reikalavimus.

mon s gaminam vofttuv pagrindiniai vartotojai: energetikoje (Ignalinos AE, Kurskaja AE, Balachovskaja AE), naftos ir duj pramon je (šMaffeiki naftaõ Moskovskij NPG), chemijos pramon je (Perm s šNefteorgsintezõ) metalurgijoje (erepoveco metalurgijos kombinatas), kompresori gamybai ir remontui (Krasnodaro kompresori gamykla, Maskvos kompresori gamykla šBorecõ).

2. Orapūtės.

šVienyb õ nuo 1979 met gamina vairi modifikacij orap tes (flemo sl gio kompresorius), kurios gali b ti komplektuojamos šVienyb sõ arba voki–kais šKaeser Omegaõ kompresori mazgais.

Katilai: Suspaust dujų slėgis: 10-100 kPa

100 kW

Darbin sąplinkos temperatūra: nuo -15 iki +40°C\

Orap t s naudojamos: Aeracijai vandensvalos mon se ar fluvivaisos tvenkiniuose, Biri produkt ir skyst medfiag transportavimui, Oro kondicionavimui ir ventiliacijos sistemose, Dulki alinimui, Kaip vakuuminiai siurbliai.

Orap i projektavimas ir gamyba atitinka LST EN ISO 9001:1995, o ekologiniai reikalavimai - LST EN ISO 14001:1999 standart reikalavimus.

2002 m. konkurso "Pasiekimai aplinkosaugoje" rezultat vertinimo komisija iuos gaminius pripaffino nugal tojais nominacijoje: Palankiausias aplinkai produktas.

Uflsakovo pageidavimu orap t s gali b ti komplektuojamos triuk m slopinaniais gaubtais, kurie 15-20 dB sumaflina orap i skleidffiam triuk m .

3. Šildymo technika.

Židiniai - krosnelės.

Prad ti gaminti neseniai, apdovanoti Lietuvos met gaminio titulu. Gaminami e-i ffidini modeliai.

Kuro krovos degimo trukm priklauso nuo kuro r ies, kaloringumo, lauko temperat ros ir kit faktori . Krosnel pritaikyta k renti malkomis (patartina lapuo i), medffio ir durpi briketais. K renam malk dr gnumas turi b ti maflesnis, nei 20%. Tok dr gnum malkos gauna bent dvejus metus pabuvusios v dinamoje pastog je. Krosnelei dirbant nominalia galia saus malk sunaudojama 2,5 kg per valand .

Katilai – viryklės.

Naudojami ir kaip iildymo priemon , ir kaip virykl .

Kuro krovos degimo trukm priklauso nuo kuro r ies, kaloringumo, lauko temperat ros ir kit faktori . K renimui tinka vairs kietas kuras - malkos, anglis, pjuvenos, briketai. Katilui dirbant nominalia galia saus malk s naudos apie 4 kg per valand .

Šildymo katilai.

TMdymo katilai šVienyb ō skirti individuali nam , administracini bei gamybini patalp iildymui. Katilo k renimui tinka vairiausias kietas kuras: mediena, akmens anglis, vair s briketai, durp s, kuro mi iniai.

šVienyb sō katil privalumai:

krovos degimo laikas iki 16 valand , Naudingumo koeficientas 76-80 proc., gera termoizoliacija, Kilnojami ardynai - galima keisti degimo kameros t r ir reguliuoti galingum , Automatin gesinimo sistema, kurioje sumontuotas apsauginis vofftuvas - apsaugo katil nuo

vir-tyti leistinos ribos (padid jus sl giui, kamer pur-kiamas arba visai uflgesinamas). Traukos reguliatoriai automati-kai degimo kamer d ka katilas nereikalauja dafnos prieffi ros, Antrinis oro padavimas ir auk-tatemperat riniai katalizatoriai palaiko auk-t temperat r , tod l sudega kenksmingos lakios medfliagos, neter-iama aplinka, prijungimas ir valymo angos i-abiej pusi , vandens -ildymo katil projektavimas ir gamyba atitinka LST EN ISO 9001:2001 standarto reikalavimus.

4.Metalinës baldų konstrukcijos.

Bald gamintojams tiekiamė daugiau nei 200 pavadinim detali , tai: konsol s, vir-utiniai, -oniniai, reguliuojami ir nereguliuojami stal r mai, galiniai r mai, kabeli kanalai, kojos, priesvoriai, lietos aliuminio detal s, vair s jungiamieji elementai (varftai, laikikliai, kampiniai elementai), kt.

Metalini bald konstrukcijoms ir elementams naudojamos tik kokybi-kos fliaivos: auk-tos kokyb s -altai valcuotas plastinis plienas, skirtas giliajam i-tempimui, kar-to valcavimo sdinti plieno lak-tai, plonasiainiai preciziniai vamzdffiai (pagal DIN 2394 ir DIN 2395).

fliaviav tiek jai - gerai flinomoms pasaulio firmos: "Rautaruukki" (Suomija), "Klöckner" (Vokietija) ir kitos.

Pagrindiniai uflsakovai:

"Werndl Büro Möbel" AG (Vokietija);

"König + Neurath" AG (Vokietija);

"Steelcase Strafor" (Pranc zija);

"ROL Production AB" (TMedija);

"Narbutas ir Ko" (Lietuva).

5.Papildoma grupė - kita įvairi produkcija.

TM grup sudaro:

Liejiniai, gaminiai i-ketaus liejami flem s formose, i-aliuminio ir cinko lydini liejami po spaudimu, flem s formose ir kokiles.

Galvanizacija ó atliekamos technologin s operacijos: cheminis oksidavimas, cinkavimas su balta arba geltona pasyvacia, fosfatavimas, anodavimas, elektrocheminis poliravimas bei sm liasrovinis pavir-iaus apdirbimas.

Kompresori remontas - Lietuvos mon ms si loma vairi orini ir -aldymo st moklini kompresori bei orap i remonto paslaugas, remontuojant bet kurioje -alyje pagamintus st moklinius kompresorius.

. Jau daugiau kaip 50 metų mon palaiko gerus prekybinius
sąs. Metal ir metalo gaminius bendrov perka ir i–Lietuvos , ir
i atrodyt taip:

Éi–Lietuvos ó 35%;

Éi–uofsienio ó 65%.

Metalas veflamas i–Vokietijos, Lenkijos, Austrijos, Estijos ir kt. –ali .

Pagrindiniai ir pastov s mon s tiek jai yra :

ÉHelens distributoriai,

ÉMetalo prekyba,

ÉWelser,

ÉEiro Steel,

ÉEsto steel.

Ésteel Kosice.

AB õVienyb õ uofsibr flusi pl sti parduodam preki asortiment ir pateikti vartotojams
geresn s kokyb s prekes. Tys naujiems prekybiniams projektams realizuoti reikalingos
nemafls papildomos apyvartin sl –os.

Vartotojai

AB õVienyb õ rink segmentuoja pagal geografinius pofflymius (miestai, rajonai) ir
pagal pirk jus (gamybininkai, prekybininkai, vartotojai).

Rémimo strategija

Pagrindin AB šVienyb õ gaminamos produkcijos reklamos priemon yra tarptautin s
parodos. Kiekvienais metais mon dalyvauja keliose parodose, kuri metu yra pristatoma
gaminama produkcija. Tai leidfia ufmegzti tiesioginius kontaktus su klientais.

Vienas i– svarbiausi mon s marketingo ir pardavimo rankiu visuomet i–lieka
nuolatinis tiesioginis bendravimas su klientu.

2.2.6. Kainų politika

Šio kainų politikos tikslas – puoselinti ilgametę tradiciją mašinų gamybos ir metalo apdirbimo srityje, kurti, gaminti ir pateikti klientams aukščiausios kokybės produktus, taifu tikrinant:

- Ilgesis gyvendinimui ir ilgalaikiam partnerystei klientams;
- kompanijos vertės augimą akcininkams.

Ilgalaikiai AB ŠVienybė kainų strategija yra paremta klientų pasitikėjimo siekimu jiems siūlant aukščiausios kokybės produktus už prieinamą kainą. Klientų patenkinimo ir ilgalaikio partnerystės siekiama produkto patikimumu ir kokybe užtikrinant kiekvienoje projektavimo, technologinio paruošimo, gamybos ir serviso grandyje. Per kainų politiką siekiama gauti ne didžiausias, o tam tikras tvirtas pajamas (gamybos kaštai plius vidutinė pelno norma).

Svarbi kainų strategijos dalis yra pagalba klientui. Tai – profesionalios konsultacijos bei apmokymai, siekiant pagerinti produkto vartojimą, garantinis ir pogaarantis aptarnavimas. AB "Vienybė" darbuotojų komanda visada pasirengusi operatyviai suteikti kvalifikuotą pagalbą ne tik savo monijei, bet ir pas klientus.

monija, nustatydamą gaminamų produktų kainas, remiasi konkurencijos sąlygomis. Kainos nustatomos truputį mažesnės negu artimiausio ir svarbiausio konkurento. Jeigu rinką yra stabilu ir konkurentai nekeičia savo kainų, monija taip pat nekeičia savo kainos. Atsiradus kainų svyravimams, kainos keičiamos, atsiŖvelgiant į tai, kaip savo kainas pakeičia konkurentai.

Produkcija realizuojama pagal ilgalaikes ir trumpalaikes sutartis. Atsiskaitymai tarp klientų ir AB ŠVienybė vykdomi:

- Su Europos Sąjungos šalimis – su atidėjimu iki 30 dienų;
- Su Rusija – taikant išankstinį apmokėjimą;
- Apmokant 50% pateikiant užsakymą bei 50%, atsiimant produkciją;
- Kartais naudojama tarpusavio užskaita (barterio) forma.

2.2.7. Įmonės konkurentai

AB ŠVienybė konkurentai suvirintini metaliniai konstrukcijų ir komponentų baldams bei detalės automobilių pramonės srityje Lietuvoje ir Vakarų šalyse yra visos metalo apdirbimo monijos, turinčios reikalingus techninius ir žmogiškuosius resursus gaminti tokio tipo produkciją, sertifikuotos arba siekiančios atitinkamą sertifikatą (ISO 9000, suvirinimo sertifikatą).

Konkurentai Lietuvoje:

- "Stansefabrikken"

- "Fortas"
- "Elga"
- "Mitronas"
- "Vingis"
- "Vilma"

Vakaru –alyse (biuro bald gamintojai):

- "Mauser Office", Korbach, Vokietija
- "Weko Buerimoebelfabrik Wessel", Koeln, Vokietija
- "Wilkhahn Wilkening+Hahne", Bad Muender, Vokietija
- "Konrad Merkt", Spaichingen, Vokietija
- "Otto Kind", Marienheide, Vokietija

4 lentel

Šildymo technikos pagrindiniai konkurentai

Eil.Nr.	Šalis	Gamintojas	Produktai
1.	Lietuva, Kaunas	AB Atrama	Centrinio šildymo katilai, šildiniai
2.	Lietuva, Taurai	UAB Taurai tauro kalvis	Kieto kuro centrinio šildymo katilai, katilai viryklės, šildiniai
3.	Lietuva, Venta	UAB Ventos meistrai	Kieto kuro centrinio šildymo katilai
4.	Lietuva, Alytus	UAB Gilius ir ko.	Šilumos generatoriniai katilai
5.	Lietuva, Garliava	I Magiveris	Afrika - kieto kuro centrinio šildymo katilai
6.	Lietuva, Utena		Kieto kuro centrinio šildymo katilai
7.	Lenkija	Ms Technika Grzewcza	Zubr ó kieto kuro centrinio šildymo katilai
8.	Slovakija	Vimar	Vigas ó kieto kuro centrinio šildymo katilai
9.	ekija	Dakon	Kieto kuro centrinio šildymo katilai
10.	ekija	Atmos	Kieto kuro dujų generatoriniai katilai
11.	ekija	fiDB a.s., zTT Viadrus	Kieto kuro šildiniai katilai
12.	ekija	O.P.O.P.	Kieto kuro centrinio šildymo katilai
13.	Lenkija	Seko	Kieto kuro centrinio šildymo katilai
14.	Arija	Waterford	Kieto kuro centrinio šildymo katilai, krosnelės
15.	Vokietija	K nzel	Kieto kuro centrinio šildymo katilai
16.	ekija	Pyros	Kieto kuro dujų generatoriniai katilai
17.	Lenkija	Moderator	Kieto kuro centrinio šildymo katilai
18.	Lenkija	Ziebec	Kieto kuro centrinio šildymo katil
19.	Pranczija	Dovre	Krosnelės
20.	Norvegija	Jotul	Krosnelės
21.	Slovakija	Thorma	Krosnelės
22.	Vokietija	Hark GmbH	Krosnelės
23.	Austrija	Haas &Sohn	Krosnelės
24.	Suomija	Harvia	Krosnelės

2.3. SSGG analizė

SSGG analizė – tai lietuvių kalbos žodyno santrumpa: stiprybės, silpnybės, galimybių, grėsmės. Galimybių ir pavojai apima pagrindinius strategijos formavimo veiksnius, kurie išryškėja organizuojant organizacijos išorinę aplinką. Išorinei planavimo objekto ar organizacijos aplinkai būdingi veiksniai yra nevaldomi, t.y. vyksta objektyviai, nepriklausomai nuo organizacijos valios. Galimybių – tai palankios sąlygos organizacijos aplinkoje. Grėsmės – tai pagrindiniai kiltys organizacijai, siekiantys savo tikslų.

Tiesioginis metodas leidžia nustatyti mones stiprias ir silpnas puses bei suderinti tai su aplinkos galimybiomis ir pavojais. Jis padeda geriau sivaizduoti mones strateginę situaciją. Tiesioginis metodas leidžia sistematiškai patikrinti išmonę, derinant ir išnaudojant mones potencialą su aplinkos galimybiomis, saugantis grėsmes ir stiprinant silpnas puses.

Buvo atlikta AB „Vienybė“ SSGG analizė. Tyrime dalyvavo 15 darbuotojų iš 3 vadovai, 4 vadybininkai, 8 administracijos darbuotojai. Tyrimas atliktas 2008 m. spalio – gruodžio mėnesiais.

AB „Vienybė“ SSGG analizė

STIPRYBĖS

1. Platus asortimentas
2. Lanksti kainodara
3. Gera geografinė padėtis

SILPNYBĖS

1. Silpna vadyba
2. Reklamos stoka
3. Pardavimų sezoniškumas

GALIMYBĖS

1. Eksporto ir importo plėtra
2. Nomenklatūros plėtra
3. Rinkos plėtra

GRĖSMĖS

1. Konkurentai
2. Tiesioginės ekonominės pablogėjimas
3. Nepalankios muitų statymai

Preki kainos atitinka dominuojančias rinkos kainas. Daugumos bendrovių parduodamų prekių kainos yra žemiausios rinkoje, lyginant su konkurentais. Kainos rinkoje svyruoja priklausomai nuo vairių faktorių: monetinės politikos, prekių asortimento, gamintojų kainų, pasaulinių metalo rinkos kainų ir kt. Nedidelė prekių asortimentų siūlančių arba smulkios firmų kainos dažnai būna žemesnės nei AB ŠVienybės siūlomoms. Tačiau lyginant su panašiomis monetomis (turinčiomis panašią bazę bei darbuotojų skaičių), AB ŠVienybės kainos yra žemiausios. Tai pasiekta, monei keičiant strategiją. Pastaraisiais metais stengiamasi sudaryti tiesiogines tiekimo sutartis su metalo gamintojais, išvengiant tarpininkų ir tuo būdu mažinant perkamo metalo kainas. Didelis dėmesys skiriamas pastoviems pirkėjams: su jais sudaromos sutartys, suteikiantios vairias lengvatas - kainų nuolaidas, mokėjimo atidėjimą, nemokamą transportavimą ir panašiai.

AB ŠVienybės parduoda metalo gaminius. Platus siūlomų pirkėjams prekių asortimentas - tai vienas iš pagrindinių bendrovių privalumų, išskiriantis ją iš panašią produkciją prekiaujančiųmonių tarpo, yra numatoma gan nedidelė kaina ir mažos rizikos investicijos. Rinka yra talpi, joje vyksta konkurencija, vartotojai yra informuojami apie prekes, tačiau pasirengę pirkti už nedidelę kainą.

Silpnųjų analizė:

AB ŠVienybės vis dar trūksta efektyvios reklamos, tiek firminis parduotuvės, tiek reklamos internete. Tačiau internetinė svetainė vis papildoma ir prieinama kiekvienam vartotojui.

Kiekvienos monetos sukamasis garantas yra efektyvi vadyba. Tačiau AB ŠVienybės jos trūksta. Monetaje dirba daug vadybos personalo, tačiau jų pareigybės turėtų būti labiau sukonkretintos, priskiriama atitinkama atsakomybės sritis. Efektyvios vadybos trūkumo problema būtų išsprendžiama kvalifikacijos kėlimo bei personalo pertvarkymo atveju. Monetos vadybos personalas turi mokėti valdyti informaciją apie rinką ir optimaliai išnaudoti technologines galimybes.

Pagrindinė monetos produkcija yra žydymo technika, todėl pardavimai priklauso nuo sezoninio kėlumo.

Galimybių analizė:

AB ŠVienybės sėkmingo eksporto plėtra atvertų galimybes naujas užsienio rinkas, bei padidintų monetos pelną. Importo plėtra galėtų keisti monetinės politiką, leisti plėsti klientų ratą.

ms, atsiranda ir konkurent . Juos galima suskirstyti dvi nedidel t pa i produkt asortiment ir si lantys rinkai specifin s paskirties produktus. Ta iau AB šVienyb ō vis dar yra tarp lyderi Lietuvos rinkoje. Jos prana-umai b t sekantys: labai platus kokybi-k preki asortimentas, palankios pardavimo s lygos, tiekimas pagal i-ankstinius ufsakymus bei dideli produkcijos kieki tiekimo garantijos, prieinamumas vairiems Lietuvos vartotojams, darbuotoj kompetencija. Taigi, konkurent yra, ta iau jie nekelia didelio pavojaus mon s veiklai.

AB šVienyb ō veiklai tiesiogin tak turi Lietuvos moni ekonomin pad tis, kadangi tai tiesiogiai veikia produkcijos pirkim .

2.4. AB „Vienybė“ veiklos strategija ir jos pagrindimas

2.4.1. Misija, vizija

Vizija:

AB šVienyb ō ó ilgametės tradicijas ma-in gamybos ir metalo apdirbimo srityse turinti kompanija, sik rusi Lietuvos centre, Ukmerg je, gaminanti labai auk-tos kokyb s erdvines metalines konstrukcijas, naudojamas kaip komplektuojan ios dalys ypatingai auk-to patikimumo gaminiams gaminti automobili ir b ginio transporto pramon je.

Misija:

Puosel jant ilgametės tradicijas ma-in gamybos ir metalo apdirbimo srityje, kurti, gaminti ir pateikti m s klientams auk-iausias kokyb s metalo produktus, taip uftikrinant: l kes i gyvendinim ir ilgalaik partneryst klientams; kompanijos vert s augim akcininkams; vil i i-sipildym ir nuolatin profesin tobul jim darbuotojams.

šVienyb s ō flenklu paflym ti gaminiai naudojami vairiausiose pramon s -akose: energetikoje, naftos bei duj pramon je, chemijos pramon je, ma-in gamyboje, metalurgijoje, bald pramon je.

2.4.2. Strateginis tikslas

AB „Vienybė“ plėtros pagrindinis strateginis tikslas: gaminti labai auk-tos kokyb s erdvines metalines konstrukcijas, naudojamas kaip komplektuojan ios dalys ypatingai auk-to patikimumo gaminiams gaminti automobili ir b ginio transporto pramon je.

ni ASD – imt met vykdo veikl produkt i – metalo gamyboje. skai ius ir apimtys, nuolat atnaujinami naudojami rengimai. ngum bei gaminam produkt prid tin vert , mon gal t prad ti gaminti nauj produkt grup ó labai auk – tos kokyb s erdvines metalines konstrukcijas pritaikomas ufsakov reikalavimams ir naudojamas kaip komplektuojan ios dalys ypatingai auk – to patikimumo gaminiams gaminti. Tam reikalinga diegti gamyb paflangias suvirinimo technologijas ir prad ti taikyti automobili ir b ginio transporto pramon s suvirinimo standartus. Gaminam produkt konstrukcija ir suvirinimo kokyb turi atitikti –iuos standartus:

LST EN 287-1 ó tai Europos standartas EN 287-1:1992, turintis Lietuvos standarto status .

Tš standartas nusako principus, kuri laikomasi tikrinant suvirintojo kvalifikacij

lydomajam plieno suvirinimui ir taikomas procesams, kuriems suvirintojo g dffiai daro labai didel tak suvirinimo kokybei. (flr. 5 pried)

LST EN 287-2 - tai Europos standartas EN 287-2:1997, turintis Lietuvos standarto status . Tš standartas nusako principus, kuri laikomasi tikrinant suvirintojo kvalifikacij lydomajam aliuminio ir jo lydini suvirinimui ir taikomas procesams, kuriems suvirintojo g dffiai daro labai didel tak suvirinimo kokybei. Tš standartas nustato aliuminio suvirintoj kvalifikacijos patvirtinimo pagrindinius reikalavimus, patvirtinimo interval , bandymo s lygas, priimtinumo reikalavimus ir paflym jim i – davim .

AB šVienyb ó prad jo bendradarbiauti su Vokietijos bendrove šSIEMENSó, kurios pagrindin veikla ó b gini transporto priemoni gamyba. Vyksta derybos d l traukini elektros spint gamybos. Tšuo metu yra atlikti bandomieji pavyzdffiai, paskai iuotos ir baigiamos suderinti kainos. Taip pat tariamasi d l erdvini konstrukcij gamybos su Vokietijos bendrov mis šSAFó ó automobili transportas, šSTOPFIKXó ó flem s kio, mi – k pramon s, k limo priemoni ma – in gamyba, šRosleró ó metalo apdirbimo pramon , Tšedijos bendrove šRapidó ó plastmasi perdirbimo pramon .

Nauja produkt grup gali b ti gaminama tik tose mon se ar mon s padaliniuose, kurie naudoja paflangias, pirmaujan ias suvirinimo technologijas ir yra atestuoti standartais DIN 6700, 18800. ISO 3834. Standartai galioja detali paskirstymui klases, nurodo reikalavimus, taikomus suvirinimo darbus atliekan ioms mon ms, apra – o suvirinimo darbus atliekan i moni pripaffinimo metod , apra – o atitikimo reikalavimams vertinimo metodus. mon s gamybin , technolgin ir organizacin strukt ros turi atitikti –i standart reikalavimus ir nors jie yra neprivalomi, ta iau ufsienio, ypatingai Vakar Europos – ali , ufsakovai ie – kodami gamintoj , renkasi sertifikuotas mones.

Dabartiniu metu tokios, sertifikuotos konstrukcijos dafniausiai gaminamos Vakar Europos – ali mon se. Ta iau – ios mon s yra labai na – ios ir atlieka tik dideli apim i

Dideli didelio patikimumo gaminiams rinkos poreikis yra dideli partij dydflio, ie-ko nedideli , sertifikuot moni Vienyb ō, kaip komplektuojan i gamini gamintoja, domina potencialius ufsakovus tuo, kad gali gaminti j norimus gaminius kokybi-kai ir patrauklia kaina.

Ta iau suvirinimo darbus atliekanti mon privalo tur ti -iuolaiki-kus, modernius gamybinius rengimus, tinkamai rengtas gamybinės patalpas bei sertifikatus.

Tuo metu mon savo gamyboje jau taiko kai kuriuos suvirinimo standartus, ta iau to neufftenka. Siekdama padidinti konkurencingum bei i-pl sti uffimamas rinkas, mon turi prad ti gaminti auk-tos kokyb s, didelio patikimumo metalines konstrukcijas. Tam reikalinga diegti gamyb pafangias suvirinimo technologijas ir prad ti taikyti automobili ir b ginio transporto pramon s suvirinimo standartus (ISO 3834, DIN 6700-2, DIN 18 800).

Min tieji veiksniai AB šVienyb ō i-kelia dvi problemas:

1. Reikiamas personalas.

Atsakingi ufl suvirinimo darb prieffi r gali b ti tik tie asmenys, kurie gali neribojamai atlikti savo ufduo-tis atsakomyb s srityje pagal ISO 3834 ir DIN 6700 standarto nurodymus. Pripaffinimas suvirinimo darb prieffi ros asmeniu konstrukciniu detali klasei C2 (kuriai priklauso numatomi gaminti nauji gaminiai) galimas tik tada, kai mon je nedidel s apimties gamyba panaudojant suvirinimo technologij . (flr. 6 pried) Taip pat , priklausomai nuo suvirinimo technologijos ir darbo medffiag grup s, turi dirbti pagal standarto LST EN 287-1, nurodymus patikrinti suvirintojai. B tina tur ti ne maffiau kaip du suvirintojus.

2. Bendri reikalavimai.

Suvirinimo darbus atliekanti mon privalo tur ti -iuolaiki-kus, modernius gamybinius rengimus bei tinkamai rengtas patalpas:

- Dengtos, sausos ir pakankamai ap-viestos dirbtuv s ir darbo vietos;
- Sausos sand liavimo patalpos suvirinimo pried ir pagalbini medffiag saugojimui;
- Suvirinimo taisai, prietaisai ir renginiai, atitinkantys suvirinimo darb ufduo-tis;
- renginiai, apdoravimo ranga ir rankiai, atitinkantys apdirbamas medffiagas ir naudojami suvirinimo si l s paruo-imui bei baigiamajam apdorojimui. Apdirbant skirtingas medffiagas, kiekvienai darbini medffiag grupei turi b ti naudojami atskiri rankiai, apdirbimo taisai bei renginiai.
- Pakankamas energijos tiekimas.
- Tiekimo taisai ir renginiai apsaugin ms ir suvirinimo dujoms.
- renginiai suvirinimo element ir suvirinimo milteli i-dffiovinimui prie-panaudojim .
- Suvirinimo renginiai, tinkami konstrukcini detali suvirinimui.
- Ardan io ir neardan io suvirinimo si li patikrinimo renginiai ir priemon s.

, AB šVienyb ō tapt vienintele mone ne tik Lietuvoje, bet ir sertifikuotas suvirinimo technologijas, pilnai atitinkanias standartus.

2.4.3. Atitikimas įmonės tikslui

šDidelio patikimumo erdvini metalini konstrukcij gamybaō atitinka pagrindin mon s tiksl ō padidinti moni konkurencingum ir verslumo lyg , subalansuoti lygias galimybes versle; padidinti mokslini tyrim potencial versle, sukurti ir parduoti ufsienio rinkose naujus unikalius produktus negaminamus Lietuvos rinkoje ir Ryt Europoje.

gyvendinus – strategin tiksl mon je bus pastatytas ir rengtas naujas, tarptautinius standartus atitinkantis cechas. mon gal s prad ti gaminti didelio patikimumo erdvini metalini konstrukcij komplektuojan ius gaminius, neturin ius analog Lietuvoje bei atitinkan ius Vakar Europos –ali automobili ir b ginio transporto gamintoj reikalavimus. Tai atitinka tre ios priemons siek pad ti pagrindus Lietuvos moni ilgalaikiam konkurencingumui, remiant tokias veiklas, kurios galint mones sukurti ir parduoti ufsienio rinkose naujus unikalius produktus ir paslaugas bei uftikrint pajam –altin tolesnei mon s pl trai.

AB šVienyb ō tapt vienintele mone ne tik Lietuvoje, bet ir Ryt Europoje, naudojanti specialias suvirinimo technologijas, pilnai atitinkanias Europos S jungos standartus. Tai skatint internacionalizacij , suteikiant galimybes konkuruoti Vakar Europos –ali rinkose. Numatoma, kad strateginio tikslo gyvendinimas padidint mon s uflimamas rinkas. Tuo metu jau yra atlikti bandomieji pavyzdfliai bei vedamos derybos d l nauj produkt - erdvini metalini konstrukcij - gamybos su Vokietijos bendrove mis šSAFō, šSTOPFIKXō, šRoslerō bei TMedijos bendrove šRapidō.

Si lomas strateginis tikslas šDidelio patikimumo erdvini metalini konstrukcij gamybaō atitinka tiesiogin s paramos verslui ufdavinius:

Skatinti verslum ;

Stiprinti veikian i moni gyvybingum ir konkurencingum –alies bei ufsienio rinkose;

Didinti pramon s produktyvum , priartinti preki ir paslaug gamybos ir eksporto strukt r prie ES strukt ros.

Tikslo gyvendinimas leist monei prad ti gaminti nauj , auk–tos prid tin s vert s produkt grup , atitinkan i Europos S jungos standartus. Tai flenkliai padidint mon s verslum ir konkurencingum , suteikiant galimybes konkuruoti variose metalini konstrukcij gamybos

o technologij standartai yra privalomi tik b ginio transporto bei kit konstrukcij gamintojai stengiasi komplektuojan i sertifikuose mon se, naudojan iose modernias suvirinimo technologijas.

Tikslo gyvendinimas prisid t prie tre io prioriteto pagrindinio siekio ó sudaryti s lygas nacionaliniam kiui gaminti konkurencing produkcij , pl toti auk-tas ir vidutini-kai auk-tas technologijas gamybiniame sektoriuje. Veiklos i-pl timas padidint mon s gamybinės apimtis, kas lemt vidutini-kai auk-t technologij gamybos dalies did jim Lietuvos bendrajame vidaus produkte.

Tikslo gyvendinimas skatint kitas Lietuvos mones diegti modernias technologijas bei prad ti taikyti tarptautinius gamybos standartus, tai skatint verslo pl tojim , didint bendr -alies konkurencingum , pagreitint integracij bendr j Europos S jungos rink .

Priemon s specifiniams atrankos kriterijams:

Didel s prid tin s vert s produkt ir paslaug pl tros skatinimas.

Tikslo gyvendinimas leis monei prad ti gaminti nauj , auk-tos prid tin s vert s produkt grup , atitinkan i Europos S jungos standartus. Tai labai auk-tos kokyb s erdvin s metalin s konstrukcijos, pritaikomos ufsakov reikalavimams ir naudojamos kaip komplektuojan ios dalys ypatingai auk-to patikimumo gaminiams gaminti. Nauja produkt grup bus atestuota ES b ginio transporto ir automobili pramon s standartais. Tai flenkliai padidins AB šVienyb ō veiklos pelningum ir gaminam produkt prid tin vert .

Internacionalizacijos skatinimas.

gyvendinus tiksl AB šVienyb ō tapt vienintele mone ne tik Lietuvoje, bet ir Ryt Europoje, naudojanti specialias suvirinimo technologijas, pilnai atitinkan ias Europos S jungos standartus. Tai skatint internacionalizacij , suteikiant galimybes konkuruoti Vakar Europos -ali rinkose. Tuo metu jau yra atlikti bandomieji pavyzdffiai bei vedamos derybos d l nauj produkt - erdvini metalini konstrukcij - gamybos su Vokietijos bendrov mis šSAFō, šSTOPFIKXō, šRoslerō bei TMedijos bendrove šRapidō.

Įmonių konkurencingumo didinimas.

Tikslo gyvendinimas leist monei prad ti gaminti nauj , auk-tos prid tin s vert s produkt grup , atitinkan i Europos S jungos standartus. Tai flenkliai padidint mon s verslum ir konkurencingum , suteikiant galimybes konkuruoti variose metalini konstrukcij gamybos srityse. Nors Europiniai suvirinimo technologij standartai yra privalomi tik b ginio transporto gamintojams, ta iau ir automobili bei kit konstrukcij gamintojai stengiasi komplektuojan i dali ufsakymus atlikti sertifikuose mon se, naudojan iose modernias suvirinimo technologijas.

ir ekonominei plėtrai.

vienybė tapti vienintele mone ne tik Lietuvoje, bet ir Rytų Europoje. Šios sferos suvirinimo technologijas bei gaminanti didelio patikimumo erdvines, metalines konstrukcijas, pilnai atitinkančias Europos Sąjungos standartus. Tai flėnkliai padidinti bendrą Lietuvos gamybos pramonės sektoriaus konkurencingumą, verslo plėtojimą.

Tyrimo metu Lietuvos gamybos ir eksporto struktūroje dominuoja flemos ir vidutinės vertės produkcija. Dėl to Lietuvos gamybos sektorius gauna flemo pelno normo gyvendinimo tikslą bei padidinus gaminamos produkcijos apimtį, padidinti vidutiniškai aukštesnė technologijų pramonės dalis bendroje Lietuvos pramonės struktūroje. Tikslo gyvendinimas prisidės prie šalies nacionalinio kio konkurencingos produkcijos gamybos, vidutiniškai aukštesnė technologijų plėtos gamybiniame sektoriuje.

Tikslo gyvendinimas skatinti kitas Lietuvos mones diegti modernias technologijas bei pradėti taikyti tarptautinius standartus. Tai skatinti verslo plėtojimą, didinti bendrą šalies konkurencingumą, pagreitinti integraciją bendrąjį Europos Sąjungos rinką.

Bendradarbiavimo tarp įmonių skatinimas.

Numatoma gaminti nauja produktų grupą yra komplektuojamos dalys, naudojamos gaminant ypatingai aukšto patikimumo suvirintas konstrukcijas. Tyrimo detalės naudojamos b gini ir transporto priemonių gamyboje. Tikslo gyvendinimas bei naujos produktų grupės gamyba paskatins transporto priemonių gamintojų ir metalo apdirbimo monių bendradarbiavimą.

Tikslo gyvendinimo metu diegiamos naujos ir (ar) modernios technologijos, taikomi nauji metodai pakeis monės technologinius ar organizacinius procesus, strateginis tikslas pasiflymi dideliu naujoviškumu ir technologiniu kompleksiskumu.

Tikslo gyvendinimo metu pastatytas ir rengtas naujas cechus, diegti modernūs rengimai leis pradėti naudoti šiuolaikines suvirinimo technologijas. Pradėti gaminti naujai produkcijos grupei ó erdviniams metaliniams konstrukcijoms ó bus taikomi DIN 729, DIN 6700, DIN 18 800 standartai, parodantys, kad monės gamybinis, organizacinis ir technologinis struktūros atitinka didelio patikimumo suvirinti gaminių gamybos reikalavimus.

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

Didelių pokyčiai įgyvendinus tikslą

no	Įgyvendinus tikslą		
	Gamybinis, organizacinis ir technologinis struktūros	Atitinka Lietuvos metalo apdirbimo pramonės reikalavimus: LST 287-1, LST 288-1, LST 288-2, LST 719.	Atitinka Europos didelio patikimumo suvirintam gaminiui gamybos reikalavimus: ISO 3834, DIN 6700, DIN 18 800.
	Suvirinimo technologijos	nesertifikuotos	Sertifikuotos europiniais suvirinimo kokybės standartais
	Naudojami standartai	Kokybės vadybos, aplinkosaugos vadybos	Didelio patikimumo gaminių suvirinimo standartai
	Produkto kokybė	Vidutinio kokybinio lygio produktai	Ypatingai aukštos kokybės ir patikimumo produktai
	Proceso sistematizavimas	nedokumentuotas	Vykdomas pagal grieftą reglamentą
	monės partneriai	Visoms produkcijos rūšims, išskyrus metalines baldų dalis, 70 % Lietuvos monės	Naujai produkcijos rūšiai: 90% užsienio monės, kitoms produkcijos rūšims: 50% užsienio monės.
	Darbuotojų poreikis	40 aukštos kvalifikacijos darbuotojai	1 euro inžinierius, 14 euro suvirintojai, 25 aukščiausios kvalifikacijos darbuotojai

Strateginis tikslas ekonomiškai stipriai paveiks monę, dėl inovatoriškų sprendimų padidės jos potencialas (produktyvumas ar kuriam produktui, procesui pridėtinė vertė), padidės arba atsivers naujos rinkos (pageidautina – eksporto rinkos).

monė galės pradėti gaminti aukštos kokybės erdvinės metalinės konstrukcijos, naudojamas kaip komplektuojančios dalys ypatingai aukšto patikimumo gaminiams gaminti bei atitinkančias Vakarų Europos –ali automobilių ir bėginio transporto gamintojų reikalavimus. Tai aukštos pridėtinės vertės produktų grupė. Numatoma, kad tikslo įgyvendinimas padidins monės gamintam produktui pridėtinę vertę.

Sertifikuotą produktų gamybą ženkliai padidins monės konkurencingumą, suteikiant galimybes konkuruoti virose metalinių konstrukcijų gamybos srityse. Nors Europiniai suvirinimo technologijų standartai yra privalomi tik bėginio transporto gamintojams, tačiau ir automobilių bei kitų konstrukcijų gamintojai stengiasi komplektuojančių dalių užsakymus atlikti standartizuotose monėse.

Numatoma, kad tikslo įgyvendinimas padidins monės užimamas rinkas bei padidės produkcijos eksportas.

Strateginis tikslas turės didelę reikšmę ne tik monėms, bet ir visos Lietuvos verslo plėtrai ar atskirai pramonės sektorių raidai ir konkurencingumui.

Įgyvendinus tikslą AB Švienybė taps vienintelė monė ne tik Lietuvoje, bet ir Rytų Europoje, naudojanti specialias suvirinimo technologijas, pilnai atitinkančias Europos Sąjungos standartus. Tai ženkliai padidins bendrą Lietuvos gamybos pramonės sektoriaus konkurencingumą, verslo plėtojimą.

ns kitas Lietuvos mones diegti standartus, siekiant integruotis

d s prie –alies nacionalinio kio konkurencingos produkcijos gamybos, vidutini–kai auk–t technologij pl tros gamybiniame sektoriuje.

Tikslo gyvendinimas kuria naujas darbo vietas ar i–saugo esamas, ypa darbo vietas, skirtas auk–tos kvalifikacijos darbo j gai.

Modernaus cecho rengimas bei auk–tos prid tin s vert s produkt gamyba sukurs naujas darbo vietas, skirtas auk–tos kvalifikacijos darbo j gai. Tam numatoma priimti 40 nauj darbuotoj .

2.4.4. Strategijos atitikimas darnaus vystymosi prioritetams

Darnaus vystymosi pagrind sudaro trys lygiaveriai prioritetai ó aplinkosauga, ekonominis ir socialinis vystimasis.

Darni socialin ir ekonomin pl tra priklauso nuo ekonomikos augimo veiksniai t.y. darbo j gos augimo, kapitalo augimo bei technologin s paflangos. Nuolatinis augimo veiksniai gerinimas tobulinant technologijas, vadyb , diegiant ISO kokyb s standartus ir didinant produktyvum , vis didesn dal produkcijos gaminant auk–t ir vidutini–kai auk–t technologij bendrov se, uftikrina –alies pl tr ir konkurencingum ne tik kaimynin se, bet ir visos Europos rinkose.

gyvendinant strategin tiksl b t naudojama kokyb s vadybos sistema ISO 9001:1995, nustatanti kokyb s vadybos taisykles visose produkto gamybos stadijose ó nuo jo k rimo iki pateikimo galutiniams vartotojams. Taip pat aplinkos apsaugos vadybos sistema ISO 14001-1999, uftikrinanti, kad technologija, naudojama gamyboje n ra kenksminga aplinkai ir vartotoj sveikatai. Tš standart sertifikatai mon je patvirtina, kad skyri veikla atitinka tarptautinius reikalavimus.

gyvendinus strategin tiksl b t naudojama naujausia, aplinkai maflesn neigiam poveik daranti suvirinimo technologija. B t naudojami filtravimo renginiai bei nutraukimo rankov s, nuo suvirinimo stal nutraukian ios suvirinimo d mus. Filtravimo rengini filtravimo efektyvumas 99,8%.

Tšb strateginio tikslo gyvendinimas atitinka vien i– Lietuvos darnaus vystymosi prioritet ó moderni , maflesn neigiam poveik aplinkai daran i gamybos technologij diegimas ir uftikrinimas, kad modernizuojant –alies k ir statant naujus objektus b t diegiami geriausi prieinami gamybos b dai.

gyvendinus – strategin tiksl naujai sukurtas darbo vietas gal s
tin s, tiek flemos kvalifikacijos darbuotojai. Sukurtas 40 nauj
darbo viet uffims vietin s darbo rinkos dalyviai. Naujai priimti flemos kvalifikacijos darbuotojai
praeis special profesin mokym mon je, gamybiniame padalinyje. Kiti darbuotojai bus
siun iami trij m nesi trukm s apmokymus. Tai uftikrins mon s poreikius atitinkan i darbo
j gos kvalifikacij .

Regioninė plėtra. gyvendinus Strategin tiksl AB šVienyb ō tapt vienintele mone ne
tik Lietuvoje, bet ir Ryt Europoje, naudojanti specialias suvirinimo technologijas, pilnai
atitinkan ias Europos S jungos standartus. Tai flenkliai padidint bendr Lietuvos gamybos
pramon s sektoriaus konkurencingum , verslo pl tojim .

Tuo metu Lietuvos gamybos ir eksporto strukt roje dominuoja flemos ir vidutin s vert s
produkcija. D l to Lietuvos gamybos sektorius gauna flem pelno norm . gyvendinus strategin
tiksl bei padidinus gaminamos produkcijos apimtis, padid s vidutini–kai auk–t technologij
pramon s dalis bendroje Lietuvos pramon s strukt roje. tikslo gyvendinimas prisid s prie –alies
nacionalinio kio konkurencingos produkcijos gamybos, vidutini–kai auk–t technologij pl tros
gamybiniame sektoriuje.

Tikslo gyvendinimas skatint kitas Lietuvos mones diegti modernias technologijas bei
prad ti taikyti tarptautinius standartus. Tai skatint verslo pl tojim , didint bendr –alies
konkurencingum , pagreitint integracij bendr j Europos S jungos rink .

2.4.5. Nauji produktai po strateginio tikslo įgyvendinimo

Pastaruoju metu juntamas, uffsakov i– Vakar Europos, susidom jimas mon mis,
geban iomis gaminti atsakingos paskirties produkcij . Tai produkcija pasiflyminti auk–ta kokybe
ir patikimumu. Ji gali b ti gaminama tik mon se, turin iose atitinkamus kokyb s vadybos
sertifikatus.

I–skirtinis nauj gamini bruoflas yra j paskirtis ir ypatingi reikalavimai gaminio
kokybei ir patikimumui. Nauj gamini asortiment sudarys vair s automobili ir geleffinkeli
transporto komponentai, kuri patikimumas turi tiesiogin taka fmoni saugumui ir gyvybei.
Taip pat vairi rengim erdvin s suvirintos konstrukcijos, kuri paskirtis reikalauja ypatingos
kokyb s bei patikimumo.

Jau ufsak vienos i– keturi planuojam gaminti, traukini prototipo gamyb . Elektros ir elektronikos spintos tai sud tingi e montuojama traukinio elektrin ir elektronin dalys. Spintos tvirtinamos prie traukinio dugno, nekokybi–kas tokio tipo gaminys gali b ti katastrofos prieflastimi, tod l –ios spintos priskiriamos prie auk–iausio patikimumo laipsnio reikalaujan i gamini . Tye gaminiai gali b ti pagaminti tik mon s turin ios sertifikatus: DIN EN ISO 9000, ISO 3834, DIN 6700-2, DIN 18800-7, kurie uftikrina mon s personalo atitinkam kvalifikacij ir specifin kokyb s vadyb , tokiu b du uftikrinant mon je gaminam gamini suvirinimo si li kokyb ir patikumum .. Tye sertifikatai galina mon gaminti metalin , suvirint produkcij , kuri naudojama traukini ir kito gelefinkelio transporto gamyboje.

Koncernas SAF (Vokietija) ketina pateikti ufsakymus automobilini priekab a-i ir kit komponent gamybai, kai tik o Vienyb o bus techni–kai tam pasirengusi. Tye gaminiai taip pat reikalauja auk–tos kokyb s ir patikumumo, nes naudojami automobilini priekab vafliuokl se, kuri gedimai gali tur ti li dnas, kartais net tragi–kas pasekmes.

STOPFIX (Vokietija) kompanija gamina stabdfi sistemas vairioms nestandartin ms ma–inoms. Pasiiekta tam tikr susitarim d l stabdfi sistem perdavimo trauki ir mechanizm gamybos o Vienyb jeo.

RAPID (Tvedija) kompanija gamina plastmas s atliek perdirbimo ma–inas. Jau dabar o Vienyb o tiekia –iai kompanijai plastmas s smulkinimo peilius ir kai kurias kitas komplektuojan ias dalis plastmas s perdirbimo ma–inoms. RAPID si lo o Vienybei o gaminti ir auk–iau min t ma–in korpusus. TŲ ma–in korpusai tai erdvin s, suvirintos konstrukcijos, kuri suvirinimo si l ms keliami auk–tos kokyb s reikalavimai. Auk–tesni nei prasta reikalavimai –i gamini si l ms keliami d l atsirandan ios vibracijos ma–inai dirbant.

Numatoma gaminti min tus bei pana–ius auk–to patikumumo komplektuojamus gaminius.

2.4.6. Rizika

Numatomo gyvendinti tikslo rizikos veiksnius galima sugrupuoti –ias grupes: finansin , socialin , technologin , institucin , konkurencin bei nenumatyt aplinkybi .

risiko tikslui ir rizikos mažinimo priemonės

Rizika, rizikos poveikis tikslui	Rizikos mažinimo priemonės
Finansin : Valiutos kurso svyravimai; Pajamų normos didėjimas; Finansiniaisipareigojimų nevykdymas.	Kainų diferenciacija; Nuolatinis finansinių rinkų stebėjimas; Pirkimo, pardavimo sutarčių sudarymas stabilia valiuta; I-ankstinis apmokėjimų lygų taikymas.
Socialin : Aukštos kvalifikacijos specialistų trūkumas;	Nuolatinis darbuotojų apmokymas bei kvalifikacijos kėlimas; Kas pusmetinis esamos suvirintojų kvalifikacijos testavimas; Dirbančiųjų socialiniai garantijų uftikrinimas.
Technologin : Pastovus gamybinių technologijų tobulėjimas; Nuolatinis produkcijos kokybinis reikalavimų augimas.	Tarptautiniai standartų taikymas; Pastoviai modernizuojama gamybinė bazė; Produkcijos asortimento plėtimas.
Institucin : Statymų pasikeitimai šio mokesčių padidėjimas/sumažėjimas.	Gamybos pelningumo didinimas; Kainų ir pelno stabilumo siekimas.
Konkurencin : Konkurencijos augimas.	Aktyvi konkurencijos ir situacijos naujose rinkose veikla; Nuolatinis uftimam rinkų plėtimas; Paslaugų ir klientų konsultavimo kokybės gerinimas; Nuolatinio tiesioginio ryšio su klientais palaikymas; Papildomų paslaugų klientams siūlymas (garantinio aptarnavimo ir pan.); Personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas; Pastovi rinkos tendencijų analizė.
Nenumatytos aplinkybės : Gaisras; Išteklių (dujų, elektros, vandens) tiekimo sutrikimas.	Nuolatinis tiekimo sutarčių sudarymas; Turto draudimas; Prie-gaisrinės sistemos diegimas, prieš-gaisrinis saugos taisyklių laikymasis; Tinkamas inžinierinių tinklų rengimas; Saugos darbe taisyklių laikymasis.

2.4.7. Prielaidos, reikalingos strateginio tikslo įgyvendinimui

Pristatomo tikslo įgyvendinimui išoriniam poveikiui turi būti veiksniai:

1. Identifikuotas numatomos gaminti produkcijos poreikis.

Vakarų Europos valstybėse, gaminamosios vairias transporto priemonės bei komplektuojamus rinkimus išleisti sertifikuoti gaminti aukštos kokybės komplektuojančias detales nedidelėmis partijomis. Seniau tokios sertifikatuotos konstrukcijos buvo gaminamos Vakarų Europos valstybėse, tačiau jos yra labai naivios ir atlieka tik dideli apimantys ufsakymus, kas netenkina komplektuojančių dalių rinkos poreikio. Ufsakovai dideli nedidelio partijų dydžio ir ufsakymų vairumo pradėjo išleisti nedideli, sertifikatuoti gamintojai Rytų Europoje. AB šVienybė, kaip komplektuojančių detalių gamintoja, domina

atlikti j norimus ufsakymus greitai, kokybiškai ir patrauklia
sertifikatus.
imas.

AB šVienyb ō s kmingai dirba jau daugiau negu deimt met . Ji laikoma gyvybinga ir patikima mone, tinkama gauti bankin finansavim geriausiomis s lygomis.

3. **Stabili makroekonominė padėtis.**

Lietuvai stojus Europos Sąjung ir NATO, atsirado stabilumas ir garantijos. Lietuvos gamybini moni produkcijos kokyb s ger jimas, nuolatinis gamybini proces tobulinimas pritraukia ufsienio verslo moni d mes . Lietuviško kapitalo mon s pradamos laikyti patikimais partneriais. Ufsienio mon s vis daugiau domisi investavimo, bendradarbiavimo, ufsakym atlikimo galimyb mis.

Strateginio tikslo gyvendinimui atlikau poreikio vertinimo analiz ir tiesiogiai su gyvendinimu susijusius darbus:

1. **Regioniniai plėtros planai.**

Ukmerg s miestas priklauso Vilniaus apskri iai. Vilniaus apskrities (regiono) pl tros plane 2007 ō 2013 metams vienas i– pagrindini Vilniaus apskrities pl tros strategini krypt i prioritet yra pramon s ir verslo sektoriaus konkurentabilumo didinimas bei pl tros uftikrinimas. Tŷb tikslo gyvendinimui keliami ufdaviniai:

- Veikian i moni vystymas;
- Didesn s prid tin s vert s produkto gamyba;
- Gamybinio sektoriaus ir paslaug pl tra;
- moni technologin s baz s modernizavimas;
- Darbo j gos kvalifikacijos k limas.

2. **Lietuvos ilgalaikės plėtros strateginiai planai.**

LRS nutarimu Nr. IX-1187, 2002-11-12 patvirtintoje šValstyb s ilgalaik s raidos strategijoje ō labai svarbiu veiksmu laikomas –alies konkurencingos ekonomikos vystymas. Pagrindinis pramon s pl tros tikslas ō pasiekti, kad iki 2015 met kuo daugiau Lietuvoje veikian i moni b t konkurencingos tarptautiniu mastu. Galima pamin ti kelet –io strateginio pramon s pl tros tikslo pasiekimui keliam ufdavini :

- Produkt ir j gamybos b d tarptautini standart diegimas;
- Palanki s lyg suk rimas nauj technologij bei veiklos metod k rimui ir sklaidai;
- moni apsir pinimo finansiniais i–tekliais s lyg gerinimas.

3. **Įmonės pajėgumai ir valdymas.**

kslo gyvendinimui AB šVienyb ō turi auk-tos kvalifikacijos atitirties atitinkamose srityse ir gali uftikrint s kming jo os vykdyt .

2.4.8. Technologinio proceso aprašymas

Realizuojant sud ting erdvini metalini suvirint konstrukcij gamybos strategin tiksl , tur t b ti suprojektuotas pagrindinio gamybos korpuso i-pl timas.

Tokiu b du 1500 kv.m. plote bus i-d styti technologijos proceso vykdyturai reikalingi rengimai, kuri paskirtis yra atlikti technologijos proceso keliamus reikalavimus.

Atliekant gamybos paruo-im , kiekvieno gaminio kiekvienai detalei sudaromas detalus gamybos technologijos apra-ymas. Naujame ceche kaip pirmin s medffiagos bus naudojami metalo lak-tai, metalo profiliai ir vamzdfiai, tod l rengim sud tis bei kiekis parenkamas pagal -i medffiag naudojimo ypatybes.

Numatomame rengti ceche b t atliekamos -ios detali apdirbimo operacijos:

1. Detalių ruošinių karpymas iš lakštų giljotinėmis žirkėmis. TŲoje darbo vietoje bus karpomi ruo-iniai i-standartini metalo lak-t , kuri storis iki 6 mm, lak-to ilgis ne daugiau kaip 3000 mm. Numatomoje gamybos programoje detali , gaminam i-didesnio storio lak-tin s medffiagos kiekis palyginti nedidelis, tod l rengimai storesni lak-t sukarpymui ruo-inius nenumatyti. TŲai operacijai atlikti bus naudojami rengimai , esantys kitame gamybos bare.

2. Detalių ruošinių lankstymas lankstymo presu. Numatytas 100 t. galios hidraulinis presas su programiniu valdymu leis atlikti visas reikalingas detal ms lankstymo operacijas pagal programuojam darbo eili-kumo cikl .

3. Detalių arba jų pusfabrikačių išpjovimas iš lakštinės medžiagos lazerine pjovimo mašina. Detal s arba j pusfabrika iai, kuri kont r sudaro kreiv s ir kurios gaminamos i-storesnio kaip 4 mm lak-to, bus i-pjaunamos lazerine pjovimo ma-ina. Su numatyta lazerine pjovimo ma-ina bus galima gaminti detales i-juodo plieno, kurio storis iki 12 mm, ner dijan io plieno, kurio storis iki 8 mm. ir spalvot metal , kuri storis iki 6 mm. Tokio tipo ma-inos yra pilnai automatizuotos ir programi-kai valdomos. TŲo detali gamybos b do privalumas tas, kad detal s gaunamos tikslios, neflymus terminis poveikis, galima i-pjauti bet koki form , i-vieno lapo galima pjauti daug skirting detali . Po i-pjovimo detal s galima naudoti tolimesniems lankstymo ir suvirinimo darbams be papildomo apdirbimo.

4. Detalių arba jų pusfabrikačių štapavimas revolveriniu presu. Detales arba j pusfabrika ius, kuri storis yra iki 4 mm, form sudaro tiesialinijiniai pavir-iai bei yra daug taisyklingos geometrin s formos skyli , tikslinga gaminti revolveriniais presais. Numatytas 20 t

s turi 45 pozicij revolverin b gn bei galimybes sud ti 45
kuri pagalba gaminamos pa ias sud tingiausios detal s.
ir valdymas analogi–kas lazerinei pjovimo ma–inai - galima i–
vieno lak–to gaminti skirting pavadinim detales.

5. Detalių iš profilinės medžiagos gamyba. Detali i–profilin s medžiagos gamybai reikia suteikti tam tikr form i–ilgin s a–ies atfvlgiu. Tam tikslui numatytos profili lenkimo stakl s, galin ios, ke iamos rangos pagalba, lankstyti ir formuoti vairaus profilio detales.

6. Detalių iš lakštinio plieno briaunų paruošimas virinimui. Didelio patikimumo metalini konstrukcij detali , kuri storis didesnis kaip 6 mm., suvirinamo vietos turi b ti paruo–tos pagal technin s dokumentacijos reikalavimus. TŲ reikalavim pagrindin ypatyb , kad suvirinimo vietose nuimamos atitinkamo dydflio nuofulos. Suvirinimo briaun paruo–imui numatyta darbo vieta, apr pinta specialiais rankiais, reikalingais atlikti –i operacij .

7. Detalių paviršių paruošimas dažymui. Detali , pagamint i– storesnio lak–tinio plieno ir i–profilin s medžiagos, pavir–iai b na padengti oksid sluoksniumi. TŲ oksid sluoksn prie–suvirinim arba daflym b tina pa–alinti. Tam tikslui yra numatyta darbo vieta, apr pinta rengimu, kuriame abrazyvini medfiag pagalba ir atliekama pavir–i valymo operacija. Procesas vyksta ufdaroje konvejerinio tipo kameroje. Abrazyvini medfiag pagalba nuvalomas detal s pavir–ius ir pa–alinama i–apdirbimo zonoje susidariusios valymo medfiag ir abrazyvini medfiag atliekos.

8. Detalių iš lakštinio plieno formavimas. Daliai numatomos gaminti programos detali reikalinga suteikti tam tikr erdvin form . Tam tikslui numatyta darbo vieta, kurioje hidraulinio 400 t galios preso ir specialios rangos (formavimo –tamp) pagalba detal ms suteikiama reikiama forma.

9. Gaminų iš detalių surinkimas ir virinimas. Projektuojamame bare surinkimui ir suvirinimui yra numatytos devynios surinkimo ir suvirinimo darbo vietos. TŲs surinkimo ir suvirinimo darbo vietos suskirstytos sekan iai:

9.1. Keturios darbo vietos, skirtos atskir gaminio surinkimo vienet surinkimui ir suvirinimui. ia suvirinti surinkimo vienetai kitose darbo vietose sujungiami, suformuojant galutin gamin . TŲs darbo vietos apr pintos suvirinimo pusautoma iais, galin iais virinti gaminius tiek i– juodo plieno, tiek i– ner dijan io plieno apsaugini duj atmosferoje. Darbo vietos apr pintos specialiais detali tvirtinimo prietaisais, kuri pagalba i– atskir detali surenkamas surinkimo vienetas, detal s sutvirtinamos ir suvirinamos. TŲs darbo vietos taip pat apr pintos ranga specialiams suvirinimo darbams atlikti (smeigi , varft , verfli ir kit pana–i detali pritvirtinimui), kuri negalima atlikti prastiniu elektrolankiniu suvirinimu.

vietose su specializuota ranga i– atskir suvirint surinkimo
os ir suvirinamos erdvin s konstrukcijos iki i–baigto gaminio.
virinimo pusatomaiais tiek paprasto, tiek nerdijanio plieno
virinimui apsaugini duj atmosferoje.

9.3. Dvi suvirinimo darbo vietos skirtos gaminiams, gaminamiems didelis partijomis. Tai robotizuotos darbo vietos, kuriose suvirintojo darba atlieka robotas, o operatorius sudeda ir i–ima suvirintas detales, gaminius bei valdo pat robot .

Suvirinimo technologijos procesuose suvirinimo darba kokybei, suvirinimo darba organizacijai, j atlikimo techniniam lygiui bei darba kokyb s forminimui kiekviena pramon s –aka turi savo i–eities s lygas, kuri gamintojas privalo bes lygi–kai laikytis. Cechu bus gaminama daug pavadinim gamini , kurie skiriasi vienas nuo kito tiek savo konstrukcija, tiek naudojamomis medžiagomis. J apdirbimo technologijos bus skirtingos ir bus naudojamos skirtingos detalė apdirbimo operacijos. Apdirbimo b dai ir operacij panaudojimas kiekvieno gaminio gamybai bus sudaromos individualiai.

2.4.9. Darbuotojai ir jų poreikis

Darbas cechu bus organizuojamas dvejomis pamainomis. Numatomiems sigyti 21 technologini rengim (19 darbo viet), bus reikalingi 38 pagrindiniai darbininkai arba operatoriai. Cechui vadovaus vyresnysis meistras, o pamainoms - pamain meistrai Bus reikalingi transportavimo darbuotojai (elektrokrautuv vairuotojai), apskaitos personalas, pagalbinis personalas.

Numatomos naujos darbo vietos:

1. Baro vyr. meistras 1,
2. Baro pamain meistrai 2,
3. Apskaitos darbuotojai 2,
4. Darbininkai, operatoriai 38,
5. Elektrokrautuv vairuotojai 2.

gyvendinus tiksl naujai sukurtas darbo vietas gal s pretenduoti tiek auk–tos, tiek vidutin s, tiek flemos kvalifikacijos darbuotojai. Sukurtas 45 naujas darbo vietas uffims vietin s darbo rinkos dalyviai. Naujai priimti flemos kvalifikacijos darbuotojai praeis special profesin mokym mon je, gamybiniame padalinyje. Kiti darbuotojai bus siun iami trij m nesi trukm s apmokymus. Tai uftikrins mon s poreikius atitinkan i darbo j gos kvalifikacij . Periodinis darbuotoj mokymas, auditai, rangos ir ranki prieffi ra, patikra ir kitos proced ros uftikrina produkcijos atitikim standart reikalavimams. Nuo darbininko iki vadovo ó kiekvienas "Vienyb je" yra atsakingas ufl–i nuostat gyvendinim .

Atlikti b ti lyder mis mafloje rinkoje arba jos ni-oje. Tai dafniausiai mafl kompanij pasirenkama taktika, siekiant i-ventgi tiesiogin s konkurencijos su didel mis organizacijomis, kuri nedomina maflos rinkos ir ni-os. Didffiausia ni-in s strategijos rizika yra ta, jog ni-a gali i-nykti arba b ti uffpulta. Tuo atveju organizacija, aptarnaujanti specializuot ni- , stringa su ypa specializuotais i-tekliais, kurie gali netur ti tokios didel s vert s kitose rinkose. Atlikta AB ðVienyb ð situacijos analiz galino daryti i-ivad , kad -iai monei yra tikslinga ni-in rinkos strategija.

2. Pagrindin AB ðVienyb ð rinka ó Lietuvoje. Ekonomin -alies pad tis ó tai veiksnys, darantis didel poveik marketingo strategijai uffsienio bei vidaus rinkose. monei didel reik-m turi nacionalin s pajamos, investicijos, kurios tiesiogiai s lygoja statyb pramon s, kur ir naudojama dauguma mon s produkcijos, poky ius. Priva i asmen uffimtumo lygis s lygoja individuali klient perkam j gali .

3. AB šVienyb ð yra didffiausia mon Ukmerg s rajone. Bendrov je dirba daug auk-tos kvalifikacijos metalo apdirbimo specialist . mon je suburtas stiprus konstruktori ir technolog kolektyvas, sugebantis sukurti ir pagaminti naujus gaminius bei technologin rang , atitinkan i Vokietijos automobili pramon s kokyb s standart reikalavimus.

4. Tikslo gyvendinimas leis monei prad ti gaminti nauj , auk-tos prid tin s vert s produkt grup , atitinkan i Europos S jungos standartus. Tai labai auk-tos kokyb s erdvin s metalin s konstrukcijos, naudojamos kaip komplektuojan ios dalys ypatingai auk-to patikimumo gaminiams gaminti automobili ir b ginio transporto pramon je.

5. Tuo metu Lietuvos gamybos ir eksporto strukt roje dominuoja flem ir vidutini technologij produkcija. D l to Lietuvos gamybos sektorius gauna flem pelno norm . gyvendinus tiksl bei padidinus gaminamos produkcijos apimtis, padid s vidutini-kai auk-t technologij pramon s dalis bendroje Lietuvos pramon s strukt roje. Tikslo gyvendinimas prisid s prie -alies nacionalinio kio konkurencingos produkcijos gamybos.

6. Strateginis tikslas ekonomi-kai stipriai paveiks mon , d l novatori-k spendim padid s jos pl tros potencialas (produktyvumas ar kuriam produkt , proces prid tin vert), padid s arba atsivers naujos rinkos ne tik Lietuvoje, bet ir ES bei tre iosiose -alyse.



PDF Complete
Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

tiksl naujai sukurtas darbo vietas gal s pretenduoti tiek kvalifikacijos darbuotojai. Sukurtas 40 nauj darbo viet uflims naujai priimti femos kvalifikacijos darbuotojai praeis special profesin mokym mon je, gamybiniame padalinyje. Kiti darbuotojai bus siun iami trij m nesi trukm s apmokymus. Tai uftikrins mon s poreikius atitinkan i darbo j gos kvalifikacij .

8. gyvendinus strategin tiksl AB šVienyb ō tapt vienintele mone ne tik Lietuvoje, bet ir Ryt Europoje, naudojanti specialias suvirinimo technologijas, pilnai atitinkan ias Europos S jungos standartus. Tai flenkliai padidint bendr Lietuvos gamybos pramon s sektoriaus konkurencingum , verslo pl tojim .

REKOMENDACIJOS

Abi ū administracijai pagrind ūias rekomendacijas:

1. Atnaujinti ūmonės gamybinę bazę, pastatant naują, modernų cechą.

Tūbos rekomendacijos gyvendinimui reikia atlikti tokias pagrindines ufdtuotis:

- Nauj gamybini patalp pastatymas;
- Inffinierini sistem rengimas;
- Nauj gamybini patalp vidaus rengimas.

2. Įdiegti sertifikuotą suvirinimo technologiją.

Tūbos rekomendacijos gyvendinimui reikia atlikti tokias pagrindines ufdtuotis:

- Reikaling technologini rengim sigijimas ir montavimas;
- sigyt technologini rengim suderinimas ir paleidimas;
- Darbuotoj atrinkimas ir apmokymas;
- Tarptautini standart taikymas.

3. Gaminti aukštos pridėtinės vertės produktus bei padidinti ūmonės produktyvumą.

Tūbos rekomendacijos gyvendinimui reikia atlikti tokias pagrindines ufdtuotis:

- Sud ting erdvini metalini konstrukcij gamyba;
- Vakar Europos ūali automobili ir b gini transporto priemoni taikymas;
- mon s gamybos i-pl timas;
- mon s pardavim padidinimas.

4. Padidinti AB „Vienybė“ konkurencingumą.

Tūbos rekomendacijos gyvendinimui reikia atlikti tokias pagrindines ufdtuotis:

- Auk-tos prid tin s vert s produkt , atitinkan i tarptautinius standartus, gamyba;
- mon s gamybos apim i padidinimas;
- Nauj pardavimo sutar i sudarymas;
- Esam rink i-pl timas bei nauj ufl mimas.

5. Padidinti darbuotojū kvalifikaciją.

Tūbos rekomendacijos gyvendinimui reikia atlikti tokias pagrindines ufdtuotis:

- Nuolatinis darbuotoj kvalifikacijos k limas;
- Pusmetiniai turimos darbuotoj kvalifikacijos testavimai;
- Skatinimas sigyti Europos S jungoje pripafint kvalifikacij .

LITERATŪRA

per internet :

1. <http://www.vienybe.lt/index.php?ln=lt&cid=42> [fi r ta 2008-06-20].
2. AB šVienyb ō technologijos. Prieiga per internet :
<<http://www.vienybe.lt/index.php/print.php?ln=lt&cid=84>> [fi r ta 2008-06-20].
3. AB šVienyb ō vizija, misija, apdovanojimai. Prieiga per internet :
<<http://www.vienybe.lt/index.php/print.php?ln=lt&cid=36>> [fi r ta 2008-06-20].
4. AB šVienyb ō paslaugos, produktai. Prieiga per internet :
<http://www.spec.lt/katalogas/imone/vienybe_ab_3039/> [fi r ta 2008-06-20].
5. Arimavi i t , M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
6. Aku kait J., Svirskien G. (2007). Strategijos gyvendinimo probleminiai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2007*, p. 6-14.
7. *Alternatyvūs ir inovatyvūs informacijos teikimo verslininkams būdai*. Informacin medfiaga. [fi r ta 2008-04-01]. Prieiga per internet :<<http://www.ueapme.com/business-support/Training%20tools/LT-SME%20Excellence%20Information%20to%20companies.doc>>.
8. Bagdonien , L., Hopenien , R. (2005). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas.
9. Beresnevi i t V., Kadziauskas G., Dirflys R. *Strateginio planavimo principai ir žingsniai*. (2006). [fi r ta 2008-02-20]. Prieiga per internet :
:<http://www.mkc.lt/dokumentas/mokymosi_medziaga/kelias.doc>.
10. , . (Bajazitovas, T.) (2002). *Стратегия: отдельные аспекты формулировки и применения*. [Internete]. . fi r ta [2008-03-01]. Prieiga per internet : <http://www.cfin.ru/management/strategy/what_is_strategy.shtml>.
11. *Ivadas į viešąjį administravimą*. [Internete]. Kauno Technologijos Universiteto Socialini moksl fakultetas. fi r ta [2008-03-01]. Prieiga per internet :
<http://www.socmf.ktu.lt/nekivaizdines/2007_2008_ruduo/Ivadas_I_viesaji_administravima/VA_ivadas_3-2_ktu.ppt>.
12. James A.F., Stoner J.A.F., Freeman Edward R., Gilbert Jr., Daniel R. (2000). *Vadyba*. Vilnius.
13. Jucevi ius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvi kult ros, mokslo ir –vietimo centras.
14. Koteen, J. (1991). *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations*. New York: Praeger Publishers.

means choice: also for today's business school. Journal of
83-790.

io valdymo principai. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos

universiteto leidykla.

17. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
18. Sakalas, A. (1998). *Personalo valdymas*. Kaunas.
19. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai* 2004 1(4), p. 85-92.
20. Staponkienė, J. (2004). Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*, p. 264-270.
21. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., R. Gilbert, D. ir kt. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
22. Stoner J. A. F. (1999) *Vadyba*. Kaunas. p.266.
23. Stožkus, S., Berflinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija
24. *Transporto įmonių strateginis planavimas*. [filiacija 2008-02-15]. Prieiga per internetą: <http://www.klvtk.lt/gallery/tf_saruno/6_tema.doc>.
25. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
26. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Studentams ir verslininkams. Mokomoji knyga. Ekonomikos, verslo ir vadybos studijos. Vilnius: VVK leidykla.
27. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
28. Viršilaitis, R., Valainytė, I., (1996). *Strateginis marketingo valdymas. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
29. Vogelius, R. (2005) *Strateginis valdymas IV dalis .Reklamos ir Marketingo idėjys* 15. Prieiga per internetą: <http://www.hexacon.lt/straipsniai/publikacijos/rasa_4> filiacija: 2008-02-23.

AB „Vienybė“ dokumentacija:

30. AB „Vienybė“ finansinės ataskaitos.
31. AB „Vienybė“ veiklos balansas.
32. AB „Vienybė“ darbuotojų skaičiaus kitimo sužaidimai.
33. AB „Vienybė“ darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sužaidimai.
34. AB „Vienybė“ turimė rengimė sužaidimai.
35. AB „Vienybė“ rengimė iėdystymo planas.
36. AB „Vienybė“ valdymo struktūra.