

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

Studijų programa: **APSKAITA IR FINANSŲ VALDYMAS**

**Miglė Bulkaitė**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

|  |  |
|--|--|
| <b>VEIKLOS EFEKTYVUMO<br/>VERTINIMO MODELIS<br/>UAB „FINANSINĖS PASLAUGOS“<br/>ĮMONIŲ GRUPEI</b> | <b>OPERATIONAL EFFICIENCY<br/>EVALUATION MODEL FOR<br/>UAB „FINANSINĖS PASLAUGOS“<br/>GROUP OF COMPANIES</b> |
|--|--|

**Darbo vadovė:** Doc. dr. Ramunė Budrionytė

**Vilnius, 2023**

## TURINYS

|  |    |
|--|----|
| LENTELIŲ SĄRAŠAS .....   | 3  |
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....  | 5  |
| ĮVADAS .....   | 6  |
| 1. VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO TEORIJA .....  | 9  |
| 1. 1. Efektyvumo koncepcija ir jos raida mokslinėje literatūroje .....   | 9  |
| 1. 2. Veiklos efektyvumo vertinimo svarba ir reikšmė organizacijai .....   | 13 |
| 1. 3. Veiklos efektyvumo vertinimo modeliai ir metodai .....   | 16 |
| 1. 3. 1. Santykinų finansinių rodiklių analizė .....   | 17 |
| 1. 3. 2. Subalansuotų rodiklių sistema .....   | 20 |
| 1. 3. 3. Gaubtinės duomenų analizės modelis .....  | 24 |
| 2. VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO MODELIO FORMAVIMO<br>METODOLOGIJA .....  | 29 |
| 3. VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO MODELIS .....  | 38 |
| 3. 1. Ekspertinis veiklos efektyvumo vertinimo modelio elementų nustatymas .....   | 38 |
| 3. 2. Įmonių grupės UAB „Finansinės paslaugos“ specifika .....   | 48 |
| 3. 3. Keturių organizacijos perspektyvų veiklos efektyvumo vertimo modelio<br>pritaikymas UAB „Finansinės paslaugos“ įmonių grupei ..... | 49 |
| 3. 4. UAB „Finansinės paslaugos“ veiklos efektyvumo modelio įvertinimas .....  | 57 |
| IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....  | 61 |
| LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....  | 63 |
| SUMMARY .....  | 68 |
| PRIEDAI .....  | 69 |

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|  |    |
|--|----|
| 1 lentelė. Efektyvumo sąvokos raida mokslinėje literatūroje (10-ies metų laikotarpiui) .                                       | 11 |
| 2 lentelė. Praplėsta Subalansuotų rodiklių sistema .....   | 21 |
| 3 lentelė. Veiklos efektyvumo vertinimo tyrimo ekspertinio vertinimo dalyviai.....   | 35 |
| 4 lentelė. Ekspertinio vertinimo suderinamumo lygio nustatymas .....   | 40 |
| 5 lentelė. Ekspertinio vertinimo statistinio patikimumo skaičiavimo rezultatai.....  | 40 |
| 6 lentelė. Keturių organizacijos perspektyvų rodiklių tipų svorių ekspertinio vertinimo rezultatai .....                       | 41 |
| 7 lentelė. Santykinų finansinių rodiklių svorių nustatymo ekspertinio vertinimo rezultatai .....                               | 42 |
| 8 lentelė. Klientų ir vartotojų perspektyvos rodiklių svorių nustatymo ekspertinio vertinimo rezultatai .....                  | 43 |
| 9 lentelė. Vidinių veiklos vykdymo procesų rodiklių svorių nustatymo ekspertinio vertinimo rezultatai .....                    | 44 |
| 10 lentelė. Organizacinių pajėgumų rodiklių svorių nustatymo ekspertinio vertinimo rezultatai .....                            | 45 |
| 11 lentelė. Svarbiausių modeliui taikomų kriterijų nustatymo ekspertinio vertinimo rezultatai .....                            | 45 |
| 12 lentelė. Rodiklių įverčių intervalai ir priskirtini efektyvumo balai.....   | 50 |
| 13 lentelė. Modelio pritaikymo šešioms įmonių grupės padaliniais rezultatai. Santykinų finansinių rodiklių perspektyva.....    | 52 |
| 14 lentelė. Modelio pritaikymo šešioms įmonių grupės padaliniais rezultatai. Klientų ir vartotojų rodiklių perspektyva .....   | 53 |
| 15 lentelė. Modelio pritaikymo šešioms įmonių grupės padaliniais rezultatai. Vidinių veiklos procesų rodiklių perspektyva..... | 54 |
| 16 lentelė. Modelio pritaikymo šešioms įmonių grupės padaliniais rezultatai. Organizacinių pajėgumų rodiklių perspektyva ..... | 55 |

|   |    |
|---|----|
| 17 lentelė. Keturių organizacijos perspektyvų veiklos efektyvumo vertinimo modelio rezultatai ..... | 56 |
|---|----|

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|   |    |
|---|----|
| 1 paveikslas. Efektyvumas, Veiksmingumas ir Produktyvumas – sampratų palyginimas ...<br>.....           | 10 |
| 2 paveikslas. Gaubtinės duomenų analizės pavyzdys su šešiais sprendimus priimančiais<br>vienetais ..... | 25 |
| 3 paveikslas. Lyginamosios analizės schema .....  | 26 |
| 4 paveikslas. Empirinio tyrimo metodologija.....  | 31 |
| 5 paveikslas. Pasirinktos tyrimo metodologijos tinkamumo nustatymas .....                               | 38 |
| 6 paveikslas. Keturių organizacijos perspektyvų veiklos efektyvumo vertinimo modelis...<br>.....        | 47 |
| 7 paveikslas. Šešių įmonių grupės padalinių veiklos efektyvumo vertinimo rezultatai ...                 | 56 |

## ĮVADAS

**Darbo temos aktualumas:** Veiklos efektyvumas yra svarbus įmonės sėkmės kriterijus. Neefektyvumo požymiai gali neigiamai veikti organizacijos rezultatus įvairiuose lygmenyse, kas galiausiai nugula į finansines ataskaitas bei rodo nepatenkinamus rezultatus vadovybei, akcininkams, tiekėjams bei kreditoriams. Finansinė atskaitomybė ir finansiniai rezultatai yra itin svarbus informacijos apie įmonės veiklą šaltinis. Tai yra objektyvus būdas norint tinkamai įvertinti įmonės būklę ir susidaryti bendrą vaizdinį apie įmonės veiklos rezultatus. Strateginiai sprendimai paprastai yra siejami su ateities įvykiais ir remiasi prognozavimo informacija, kuri gelbėja kuriant ateities planus bei padeda priimti tinkamus sprendimus. Tik savalaikė ir objektyvi finansinės informacijos analizė sudaro galimybes įvairių lygių vadovams parengti atitinkamus veiklos vykdymo modelius bei priimti racionalius valdymo sprendimus atitinkamam laikotarpiui atsižvelgiant tiek į dabartinę būseną, tiek remiantis prognozuojamąja informacija. Todėl yra kritiškai svarbu periodiškai stebėti finansinių indikatorių dinamiką veiklos vykdymo eigoje ir atitinkamai reaguoti stebint rodiklių pakitimus. Ekonominio neužtikrintumo periodais yra ypač svarbu tinkamai kontroliuoti efektyvumo vertinimo procesus tam, kad būtų atitinkamai sureaguota į besikeičiančias ekonomines sąlygas. Globalizacija bei auganti konkurencija rinkose taip pat skatina veikti ne prasčiau nei konkurentai, savalaikiai įvedant automatizacijos sprendimus bei diegiant naujas technologijas.

Atlikus tinkamą organizacijos veiklos efektyvumo vertinimą vadovybė gali priimti optimalius valdymo sprendimus, racionalius išteklių paskirstymo variantus bei priimti veiklos efektyvumo didinimo priemones. Vertinant veiklos efektyvumą atskleidžiami veiklos rezervai, apibrėžiama jų apimtis ir galimybės geriau dirbti racionaliau naudojant tiek finansinius tiek nefinansinius išteklius. Organizacijai yra ypač svarbu tinkamai sudėlioti efektyvumo vertinimo metodiką bei turėti lengvai pasiekiamą finansinės ir nefinansinės informacijos duomenų bazę, kurios pagalba galima formuoti įvairius rodiklius tinkamus specifinei įmonei ar sektoriui. Mokslinėje bei vadovavimo aplinkoje sutinkami metodai pasižymi trūkumais tinkamam ir periodiškam veiklos efektyvumo vertinimui atlikti, kurie galėtų būti veiksmingai pritaikomi atitinkamam sektoriui ar tam tikrai įmonių grupei. Tikslingai vertinant veiklos efektyvumą įmonių grupės lygmeniu ir siekiant išanalizuoti atskirų įmonių grupėje, ar įmonių struktūrinių vienetų efektyvumus, galima išvelgti potencialių veiklos efektyvinimo galimybių, kadangi įmanoma sinergija tarp atskirų padalinių leidžia įvesti pokyčius bei dalintis vadovavimo praktikomis.

**Analizuojamos temos ištyrimo lygis:** Daugelis autorių mokslinėje literatūroje siūlo įvairius veiklos vertinimo modelius. Modelių, orientuotų specifiskai į veiklos efektyvumo vertinimą, sutinkama mažiau, tačiau bendrai veiklos vertinimo modeliai savyje talpina ir efektyvumo vertinimo elementus. Neely (1995) veiklos vertinimą apibrėžė kaip procesą, kuris vertina veiksmo efektyvumą ir rezultatyvumą. Tatila (2014) veiklos vertinimo koncepciją taip pat formuoja per efektyvumo prizmę – teigia, jog veiklos vertinimas tai įmonės tikslų matavimas efektyvumo bei rezultatyvumo aspektais. Kaplan ir Norton (1996) pristatydami subalansuotą rodiklių sistemą sukėlė tikrą perversmą veiklos efektyvumo vertinimo aplinkoje, kadangi pasiūlė įtraukti ir nefinansinių rodiklių vertinimą. Šis metodas iki šiol plačiai naudojamas įvairių autorių ir tyrėjų, tačiau pasižymi trūkumais. Ferber Pineyrua, Redondo *et al.* (2021) tyrė subalansuotų rodiklių sistemos taikymo ypatumus mažoms ir vidutinėms įmonėms veikiančioms paslaugų sektoriuje. Hamdat ir Kessi (2022) tyrime analizavo, kaip subalansuotųjų rodiklių sistemos vertinimas gali prisidėti prie suinteresuotųjų šalių vertės pasiūlymų formulavimo bei įvertinimo. Gaubtinės duomenų analizės metodika pasiūlyta Farrel (1957) taip pat plačiai taikoma. Avkiran (2011) tyrime nagrinėjo, kiek gaubtinės duomenų analizės metu įvertintas efektyvumas siejasi su įmonės santykinų finansinių rodiklių įverčiais.

**Darbo naujumas:** Darbe išsamiai nagrinėjamas efektyvumo sąvokos aiškinimas skirtingų autorių darbuose bei pabrėžta problematika dėl jos supratimo bei vertimo iš užsienio kalbos autorių šaltinių. Išanalizuota ir susisteminta problematika apie dažniausiai pasitaikančias veiklos efektyvumo vertinimo metodikas. Remiantis išanalizuota informacija darbe pasiūlytas veiklos efektyvumo vertinimo modelis tinkamas taikyti efektyvumo vertinimui paslaugų sektoriuje veikiančioms įmonėms.

**Darbo problema:** Mokslinėje bei vadybinėje aplinkoje nėra sutinkamas efektyvumo vertinimo modelis, kuris būtų paprastai pritaikomas, lengvai naudojamas bei pateiktų naudingas išvadas apie tiriamą organizacinį subjektą ir jo struktūrinius vienetus.

**Darbo tikslas:** Sudaryti veiklos efektyvumo vertinimo modelį – įvertinti įmonių grupės struktūrinių vienetų veiklos efektyvumus bei atskleisti ryšius tarp modelio kintamųjų siekiant identifikuoti galimas įmonių grupės veiklos efektyvinimo sritis.

**Darbo uždaviniai:**

1. Teoriniu pobūdžiu išnagrinėti mokslinę literatūrą apie efektyvumo sampratą bei apibrėžti efektyvumo koncepciją ir efektyvumo vertinimo svarbą.
2. Susisteminti informaciją apie dažniausiai sutinkamus metodus bei modelius veiklos efektyvumo vertinimui bei išskirti jų privalumus ir trūkumus.
3. Sudaryti įmonių veiklos efektyvumo vertinimo modelį.
4. Įvertinti įmonių grupės struktūrinių padalinių veiklos efektyvumą.

5. Pateikti modelio rezultatus vadovybės vertinimui, nustatyti ryšius tarp modelio kintamųjų bei identifikuoti galimas įmonių grupės veiklos efektyvinimo sritis.

**Darbo metodai:** Siekiant įgyvendinti išsikeltus darbo uždavinius, naudoti teoriniai mokslinės literatūros lyginamosios analizės ir sintezės, vertinimo, sisteminimo, apibendrinimo metodai. Empirinio tyrimo dalyje naudotas ekspertinio vertinimo metodas, kuris leido suformuoti darbe taikomą modelį veiklos efektyvumo vertinimui. Ryšių tarp modelio kintamųjų nustatymui taikytas pusiau struktūrizuoto interviu metodas.

**Darbo struktūra:** Pirmasis teorinis skyrius darbe dalinamas į poskyrius – pirmiausiai nagrinėjama efektyvumo koncepcija bei jos raida mokslinėje tyrimų aplinkoje. Toliau atskleidžiama efektyvumo vertinimo svarba bei reikalingumas organizacijoje. Paskutinis poskyris darbe kalba apie dažniausiai sutinkamus efektyvumo vertinimo metodus, atskleidžia jų specifiką bei pranašumus ir trūkumus, kas leidžia formuluoti darbo problemą. Antrajame darbo skyriuje atskleidžiama empirinio tyrimo metodologija – modelio formavimo eiga ir modelio taikymo žingsniai. Paskutiniajame darbo skyriuje pateikiami ekspertinio vertinimo suderinamumo tyrimo rezultatai, suformuojamas veiklos efektyvumo vertinimo modelis, atliekama modelio pritaikymo procedūra įmonių grupės struktūriniais padaliniais bei pusiau struktūrizuoto interviu su įmonių grupės vadovybe metu išgryninamos įmonių grupės veiklos tobulinimo sritys.



# 1. VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO TEORIJA

## 1.1. Efektyvumo koncepcija ir jos raida mokslinėje literatūroje

Įvairių disciplinų literatūroje naudojamos įvairios sąvokos, kad būtų išreikšti ar apibūdinti tam tikri veiksmai, procesai ar rodikliai. Efektyvumo sąvoka plačiai taikoma ekonomikos ir verslo administravimo teorijoje, tačiau gali būti interpretuojama skirtingai. Ekonomistai labiau linkę efektyvumo sąvoką aiškinti kaip Pareto efektyvumą, kuris įvykdomas kai išteklių paskirstomi tokiu būdu, kada yra pasiekiamas didžiausias galimas efektyvumas nedidinant išteklių kiekio, arba jų perskirstymas, siekiant kažkam duoti daugiau, neišvengiamai sumažina ar pablogina bendrą išeią. Situacija, kada joks pagerinimas negalimas be nuostolių yra vadinama Pareto optimumu. Nesunku pastebėti, kad šiame aiškinime sąvokos „efektyvumas“ ir „optimalumas“ vartojamos kaip sinonimai. Lietuvių kalbos žodynas sąvoką „optimalus“ aiškina kaip *tinkamiausias*, *geriausias*, *palankiausias*. Nors šios dvi sąvokos „optimalumas“ ir „efektyvumas“ tam tikrame kontekste gali įgyti panašią reikšmę, tačiau sąvoka „efektyvumas“ yra konkretesnė, nes savyje talpina du faktorius – išteklius ir rezultatą, tuo tarpu „optimalumas“ nurodo savybę – geriausias, tinkamiausias (Jančiauskas, Maceika, Strazdas, Toločka ir Zabelavičienė, 2012).

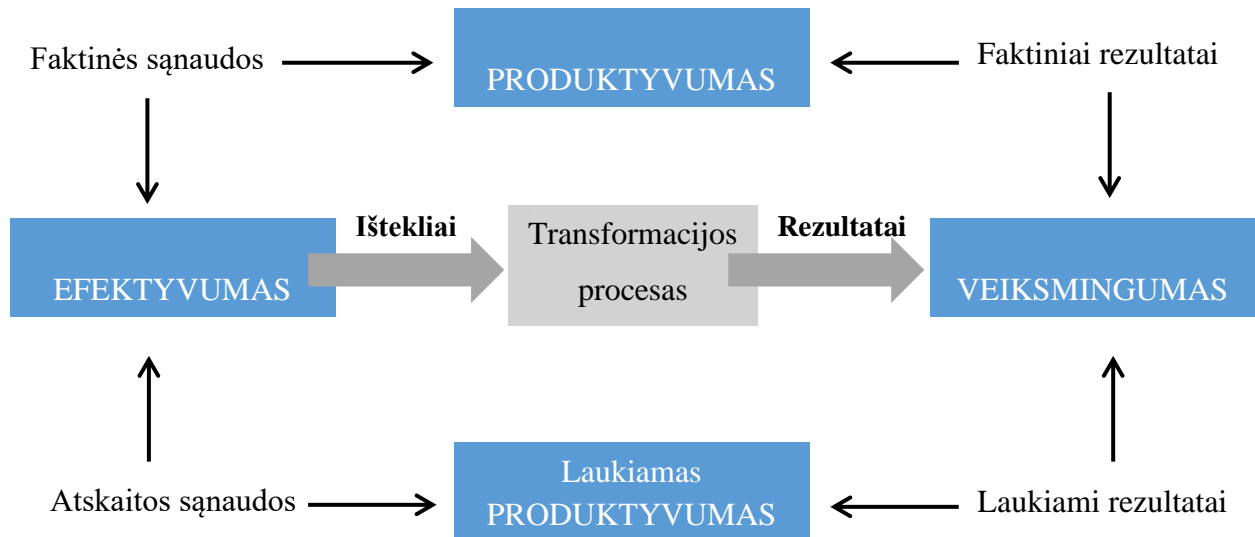
Analizuojant finansų valdymo ir vadybos disciplinų mokslinės literatūros medžiagą galima pastebėti, jog efektyvumas aiškinamas kaip išteklių panaudojimo lygis, užtikrinantis didžiausią išeią apimtį (Zinkevičiūtė, Vasiliauskas, 2013). Tai yra įprastas aiškinimas lietuvių autorių darbuose, ir tarp skirtingų autorių varijuoja minimaliai. Nemaža dalis autorių efektyvumą sieja su kitomis tariamai sinoniminėmis kategorijomis – pelningumas, našumas, produktyvumas ar likvidumas, tačiau tai veikiau tam tikros efektyvumo vertinimo priemonės nei esminė šio reiškinio samprata. Tuo tarpu efektyvumas užsienio mokslinės literatūros darbuose aiškinamas įvedant papildomas sąvokas ir atskiriant suvokimus apie su efektyvumu susijusius reiškinis.

Norint apibrėžti efektyvumo sąvoką remiantis užsienio literatūros moksliniais straipsniais, greta reikalinga analizuoti veiksmingumo, rezultatyvumo bei, tam tikra dalimi, produktyvumo koncepcijas. Literatūroje šios sąvokos aiškinamos skirtingai, tačiau ryšys tarp supratimo yra glaudus, ir efektyvumo aiškinimas negalimas be visų šių sąvokų apjungimo į vieną reiškinį (Australian Government Productivity Commission – AGPC, 2013). Užsienių autorių darbuose, šalia efektyvumo (angl. *efficiency*) pateikiama veiksmingumo (angl. *effectiveness*) bei produktyvumo (angl. *productivity*) sąvokos. Nors dažnai „efektyvumas“ ir „veiksmingumas“ vartojami kaip sinonimai ir jiems nesuteikiama skirtinga reikšmė, tačiau pastebima, kad dalyje

autorių darbų šių sąvokų atskyrimui skiriamas didelis dėmesys. Ši problema labai aiškiai pastebima lietuvių autorių darbuose, kuomet remiamasi užsienio šaltiniais veiksmingumo (*effectiveness*) tema, o pačiame darbe kalbama apie efektyvumą (*efficiency*). Itin aiškus šių koncepcijų aiškinimas ir atskyrimas pateikiamas Iannone ir Nenni (2013) darbe.

## 1 paveikslas

*Efektyvumas, Veiksmingumas ir Produktivumas – sampratų palyginimas*



*Šaltinis:* sudaryta autorės remiantis Iannone ir Nenni, 2013.

Iš 1 paveikslo matoma, kad autoriai efektyvumą įvardija kaip santykį tarp faktinių sąnaudų (angl. *actual input*) ir atskaitos ar laukiamų sąnaudų (angl. *reference input*). Veiksmingumą aiškina kaip faktinės išėigos santykį su laukiama išėiga ar rezultatu. Tokiu būdu efektyvumas suprantamas kaip gebėjimas pasiekti reikiamus rezultatus su minimalias galimais kaštais ir dalinai atsiriboja nuo galutinio rezultato vertinimo. Veiksmingumas – tai organizacijos gebėjimas veikti ir kurti vertę, t. y., aiškiai orientuota į rezultatą. Galiausiai, produktyvumas – tai faktinio rezultato su faktinėmis sąnaudomis santykis, taigi tiek efektyvumas tiek veiksmingumas nulemia, koks produktyvumo lygmuo pasiekiamas organizacijoje.

Analizuojant mokslinės literatūros raidą efektyvumo tema galima pastebėti, jog efektyvumo sąvoka pateikiama įvairiai. Skirtingos kalbos ir jų vertimai daro didelę įtaką terminologijos raidai ir analizei, tačiau efektyvumo sąvoka bėgant laikui kito nestipriai, o pagrindinė charakteristika išliko nepakitusi. 1 lentelėje pateikiama skirtingų autorių moksliniuose darbuose aiškinamos efektyvumo sąvokos.

## 1 lentelė

*Efektyvumo sąvokos raida mokslinėje literatūroje (10-ies metų laikotarpiui)*

| <b>Autorius</b>                  | <b>Efektyvumo samprata</b>   | <b>Pagrindinė charakteristika</b>                   |
|----------------------------------|--|---|
| Roghanian, Rasli, Gheysari, 2012 | Efektyvumas nusako organizacijos gebėjimą minimaliomis sąnaudomis pasiekti norimą rezultatą.   | Minimalių sąnaudų ir siekiamo rezultato santykis.   |
| Slavinskaitė, 2012               | Pagrindinės veiklos efektyvumas yra gamybos išteklių panaudojimo lygis, garantuojantis maksimalų rezultatą. Tai įmonės veiklos veiksmingumas, rezultatyvumas, reiškiamas ta veikla pasiekto rezultato ir sąnaudų jam pasiekti santykiu.  | Faktinių sąnaudų ir maksimalaus rezultato santykis. |
| Biloslavo, Bagnoli, Figelj, 2013 | Efektyvumas tai maksimaliai galimas pasiekti rezultatas su turimais ištekliais. Efektyvumas vertinimas lyginant kaštus arba išteklius sunaudotus veikloje lyginant su veiklos rezultatais ar išėiga.   | Faktinių sąnaudų ir maksimalaus rezultato santykis. |
| Choong, 2013                     | Organizacijos efektyvumas yra gebėjimas atlikti užduotį, ir gali būti apibrėžiamas kaip santykis faktinių ir planuotų resursų.   | Faktinių ir planuotų sąnaudų santykis.              |
| Petrosyan, <i>et al.</i> , 2016  | Efektyvumas plačiai apibūdina kokybinį įmonės plėtros aspektą, parodydamas koks viešųjų išteklių derinys padėjo pasiekti galutinį rezultatą. Kiekybiškai efektyvumas išreiškiamas santykiu tarp gamybos procese gautų rezultatų ir socialinių darbo sąnaudų, susijusių su šių rezultatų pasiekimu. | Faktinių sąnaudų ir realaus rezultato santykis.     |
| Khoruzhy, 2018                   | Efektyvumas siejamas su valdymo procesais bei valdymo sprendimais.   | Kokybinis matas.                                    |
| Bimpizas-Pinis, 2021             | Efektyvumas nusako atvejus kuomet pasiekiamas maksimalus rezultatas išnaudojant esamų išteklių potencialą.   | Faktinių sąnaudų ir maksimalaus rezultato santykis. |

*Šaltinis:* sudaryta darbo autorės remiantis nurodytų tyrėjų darbais, 2022.

Pastarojo dešimtmečio autorių darbuose randamos efektyvumo sąvokos dominuojanti charakteristika išliko nepakitusi – tai sąnaudų ir pasiektų rezultatų santykis. Iš esmės tai nurodo, kad efektyvumą galima įvertinti palyginant gautą rezultatą su sąnaudomis, gautomis siekiant rezultato. Veiklos efektyvumas įvardijamas kaip išteklių panaudojimo veiksmingumas, kai laukiamas rezultatas pasiekiamas su minimaliomis sąnaudomis. Kita kryptimi nukreiptas aiškinimas yra maksimalaus rezultato siekimas su panaudojamais organizacijos ištekliais. Visgi darbuose matoma, jog kiekvienas autorius skirtingai apibrėžia, kuri dedamoji turėtų būti fiksuota, o kuri kintama.

Rečiau, bet taip pat vyrauja aiškinimas, jog efektyvumas tik į išteklių panaudojimo lygį – t. y., sąnaudas orientuotas aiškinimas, kuomet efektyvumas suprantamas kaip realių ir planuotų sąnaudų santykis. Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, jog vieningos nuomonės efektyvumo apibrėžimui nėra. Visgi, dažniau vyraujantis aiškinimas, jog efektyvumas turėtų būti apibrėžiamas kaip geriausio galimo rezultato santykis su mažiausiomis įmanomomis sąnaudomis.

Analizuojant efektyvumo koncepciją dažnu atveju yra pateikiami skirtingi efektyvumo tipai priklausomai nuo to, kokio sektoriaus organizacijos efektyvumas yra vertinimas. Tas gali padėti suprasti, kokia logika atskiru atveju yra formuojamas efektyvumo apibrėžimas. Tačiau dažniausiai pasitaikantys efektyvumo tipai, kurie gali būti pritaikomi daugumai organizacijų, yra šie (Uckar, Petrovic, 2021):

- 1) **Technologinis** (techninis) **efektyvumas** – apibrėžiamas kaip santykis tarp naudojamų išteklių kiekių bei gautų rezultatų (gamybos). Veikla laikoma technologiškai efektyvia, jei naudojant tą pačią gamybos technologiją negalima išgauti tokio paties gamybos lygio sumažinus kaštus, arba turint tuos pačius išteklius neįmanoma didesnė gamybos apimtis.
- 2) **Paskirstymo efektyvumas** – matuoja pasirinkto gamybos derinio efektyvumą, t. y., parinkta geriausia kombinacija išteklių panaudojimo derinių, užtikrinančių optimalią išėigą. Išskiriamos trys sąlygos, paskirstymo efektyvumui pasiekti:
  - a. optimalus prekių paskirstymas vartotojams;
  - b. tinkamiausias išteklių paskirstymas;
  - c. optimali gamybos apimtis.
- 3) **Kaštų efektyvumas** – tai gebėjimas teikti prekes ar paslaugas nešvaistant jokių resursų. Jis pasiekiamas, kada yra užtikrinami technologinis ir paskirstymo efektyvumai. Kaštų valdymas nėra orientuotas tik į kaštų sumažinimą, tai taip pat

fokusuojasi į didesnio gamybos lygio pasiekimą panaudojant tuos pačius kaštus.

Išnagrinėjus mokslinius literatūros šaltinius ir apžvelgus tiek lietuvių, tiek užsienio autorių pateikiamus efektyvumo koncepcijos aiškinimus nustatyta, jog nėra vieningo ir konkretaus šio termino apibrėžimo. Efektyvumo aiškinimas mokslinėje literatūroje priklauso ir nuo autoriaus aplinkos – akademinės disciplinos krypties. Taip pat pastebėta, kad efektyvumo suvokimą komplikuoja ne tik sudėtingais ryšiais su juo susijusios veiksmingumo ir produktyvumo sąvokos, bet ir skirtingas jų vertimas iš anglų kalbos. Svarbu pabrėžti, kad nors veiksmingumo, produktyvumo ir efektyvumo sąvokos yra neatsiejamos viena nuo kitos, tačiau jas vartoti kaip sinonimus nėra teisinga, nes produktyvumas tai veikiau efektyvumo ir veiksmingumo (rezultatyvumo) produktas, kur efektyvumas apibūdina išteklių panaudojimo lygį. Apibendrinant literatūroje sutinkamus apibrėžimus efektyvumą reikėtų suvokti kaip pasiekto rezultato bei sąnaudų skirtų jam pasiekti santykį.

## **1. 2. Veiklos efektyvumo vertinimo svarba ir reikšmė organizacijai**

Šių dienų rinkose stebimas spartus bei tvarus organizacijų augimas ir plėtra. Neseniai pasaulį sudrebinusi pandemija sudavė stiprų smūgį verslams, kuomet reikėjo sugerti pandemijos iššauktus staigius pajamų kritimus bei išaugusius kaštus dėl papildomų saugumo priemonių įvedimo ir pan. Jei pirmaisiais pandemijos mėnesiais buvo tikimasi pasaulinės krizės ar bent artimo reiškinio tam, tai dabar apžvelgus bendrąjį efektą matoma, jog tiek vyriausybių pagalba, tiek bendrai verslų gebėjimas persiorientuoti ir prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos lėmė pakankamai tenkinančius rezultatus išgyvenant pandemijos laikotarpį (Martinez-Cordoba, *et al*, 2021). Tam didelę įtaką daro veiklos efektyvumo vertinimas organizacijų viduje. Tiek ekonominio pakilimo, tiek nuosmukio aplinkoje pastovus veiklos efektyvumo stebėjimas bei vertinimas leidžia organizacijoms realiu laiku stebėti veiklos vystymosi dinamiką bei įpareigoja nedelsiant ieškoti būdų veiklos efektyvumui gerinti. Tai lėmė pakankamai gerus rezultatus prisitaikant prie pandemijos sukeltų iššūkių. Organizacijos pasižyminčios efektyviais valdymo procesais, kompetentinga vadovų komanda bei gebančios sparčiai adaptuotis prie pasikeitusios išorinės aplinkos galėjo geriau amortizuoti pasaulinės pandemijos suduotus smūgius.

Daugelis autorių efektyvumo vertinimo būtinybę sieja su nuolat besikeičiančiomis rinkos sąlygomis, t. y., vis didėjančia konkurencija. Spartėjanti globalizacija lemia spartų verslų plėtimąsi į kitas rinkas, todėl konkurencijos mastai auga, nes įmonėms tenka konkuruoti ne tik vietinėje rinkoje, bet ir tarptautiniame lygmenyje. Dėl šių priežasčių įmonės privalo

nuolatos galvoti apie procesus ir jų efektyvinimo būdus (Mamedov, 2016). Ištekliai organizacijų viduje turi būti naudojami efektyviausiu galimu būdu, nes esamos rinkos sąlygos neatleistų net ir minimalaus bei savalaikio organizacijos procesų neįvertinimo ir nepatobulinimo.

Veiklos efektyvumo vertinimas svarbus ne tik įmonės galimybei konkuruoti ir išlikti rinkoje, bet ir vertinant bei analizuojant plėtros galimybes. Pasak autorių, teisingas esamos būklės įvertinimas padeda žymiai efektyviau numatyti įmonės veiklos plėtros būdus ir galimybes, ir tuo pat metu tai yra viena iš privalomų sąlygų kiekvienos įmonės išlikimui ir sėkmingam konkuravimui (Bernini, Brigni, 2018). Kokybiška ir daugialypė veiklos efektyvumo vertinimo analizė suteikia daug vertingos informacijos apie organizacijos savikainos bei kaštų centrų skyrius ir jų anatomiją. Tinkamai išanalizavus veiklos efektyvumą keliančius ar kaip tik stabdančius veiksnius, galima numatyti taktinius ir strateginius planus bei reikiama linkme nukreipti organizacijos potencialą siekiant užsibrėžtų tikslų.

Organizacijos veikla apima visus procesus ir funkcijas atliekamas tam, kad sukurti produktą ar paslaugą. Organizacijos veikiančios neefektyviai švaisto ne tik finansinius išteklius, bet ir žmogiškojo kapitalo dedamą indelį į veiklos procesus, todėl efektyvumo vertinimas yra itin svarbi organizacijos procesų dalis. Efektyvi veikla pasižymi ekonomiškumu bei mažesniu paliekamu atliekų kiekiu išlaikant tą patį produkto ar aptarnavimo kokybės lygį. Pagerėjęs veiklos efektyvumo lygis gali nulemti (MBIE, 2022):

1. Kaštų sumažėjimą išlaikant tą patį gamybos lygį;
2. Gamybos lygio pakilimą prie to paties sunaudojamų kaštų kiekio;
3. Bendrą organizacijos augimo lygį.

Pirmais dviem atvejais, gaminamas produktas ar paslauga tampa pelningesni, kadangi tai didina atotrūkį tarp sąnaudų ir pajamų. Trečiuoju – nustačius efektyvumo didinimo galimybes ir kiek padidinus kaštus, galima išgauti proporcingai daugiau išaugusį gamybos lygį, kas nulemia bendrą ir tvarų organizacijos augimą. Veiklos efektyvinimas tai laipsniški pokyčiai organizacijos procesuose, o ne radikalūs veiksmai: daryti tą patį, bet geriau (MBIE, 2022).

Efektyvumo vertinimas yra svarbus ne tik įmonės vadovybei ar pagrindiniams akcininkams, norintiems stebėti, kontroliuoti bei koreguoti procesus taip optimizuojant įmonės veiklą, bet ir kitoms suinteresuotoms šalims:

- investuotojams, kurie priima sprendimus dėl disponavimo įmonės akcijomis (jų įsigijimo ar pardavimo);
- kreditoriams, kurie priima sprendimus dėl įmonių finansavimo;

- auditoriams (tiek išoriniams, tiek vidiniams), kurie rengia rekomendacijas vadovybei dėl tolimesnės veiklos tobulinimo galimybių;
- kitoms šalims įmonės viduje (rinkodaros, pardavimų ir kt. skyriai).

Galiausiai, veiklos efektyvumo rezultatų ar tobulinimo projektų sėkmės viešinimas gali būti naudojamas įmonėje kaip savotiška reklama ir viešųjų ryšių priemonė. Optimizuoti įmonės procesai tausojančys išteklius bei pasižymintys tvariais sprendimais tampa vis didesne norma, nei kaip vertinamas pranašumas. Įmonės, deklaruojančios apie mūsų planetos resursus tausojančius sprendimus ir procesus, skelbiančios tvaraus augimo rezultatus, yra palankiau vertinamos tarp vartotojų bei investuotojų. Eilė pastarųjų tyrimų rodo didelį dėmesį tvarumo klausimams, ir pažymi, kad verslui tai turi tapti išlikimo kriterijumi – išteklių nevertinantys ir netausojančios verslai, po savęs paliekantys didelius atliekų kiekius yra pasmerkti pasitraukimui iš rinkos (Mansoor, Paul, 2021). Šiame darbe jau nagrinėta efektyvumo sąvoka savyje didele dalimi talpina išteklius/sąnaudas, todėl galima daryti išvadą, jog efektyvumo vertinimas, kontroliavimas ir tobulinimas daro įtaką priimamiems tvariems sprendimams įmonių resursų valdyme.

Efektyvumo lygmuo yra ypač svarbus organizacijos finansų valdyme, kuomet vartojami dideli srautai išteklių, galiausiai išreikšti finansine išraiška nugula į finansines ataskaitas taip demonstruodami organizacijų finansinę būklę. Neefektyvus vadovų komandos darbas lemia dideles administracines išlaidas atlyginimams, neproporcingas sukuriama produkcijos ar paslaugų kiekiui. Šiais laikais įmonėms ypač svarbu išlikti konkurencingoms rinkose, todėl veiklos efektyvumo vertinimas tampa neatsiejama procesų dalis, nes mažiausias atotrūkis nuo technologinės pažangos spartinančios įvairius įmonių procesus gali nulemti skaudų smūgį įmonės rezultatams ar net sukelti grėsmę išlikimui.

Tyrimų aplinkoje sutinkama daug būdų ir metodų veiklos efektyvumui vertinti. Vadovams tenka nemenka užduotis – kaip ir kokius metodus pasirinkti, kaip juos susieti ir derinti tarpusavyje, kad rezultate būtų gaunamas kompleksinis, tačiau neperteklinis modelis organizacijos veiklos efektyvumo vertinimui. Organizacijos veiklos efektyvumo vertinimas yra svarbus atliekant ne tik esamos būklės analizę, bet ir analizuojant verslo perspektyvas, paskirstant rezervus bei vertinant veiklos gerinimo ir efektyvinimo galimybes (Škėlaitė, Mačiulytė-Šniukienė, 2019). Mokslinėje literatūroje nėra vieningos nuomonės, kaip, ir pagal kokius kriterijus sudėlioti tinkamą modelį veiklos efektyvumui vertinti, kuris aprėptų organizacijai svarbiausius elementus bei atkreiptų dėmesį į sritis, stabdančias nuo spartesnio augimo ir plėtros.

Organizacijos veiklos efektyvumas yra vienas iš sudėtingiausių ir menkiausiai išnagrinėtų klausimų organizacijų teorijoje. Dalinai tai nulemia bendrų veiklos efektyvumo kriterijų nebuvimas, kai vadovai efektyvumo vertinimo kriterijus pasirenka intuityviai, laikydami juos tinkamais, tačiau nbandydami jų susisteminti. Įprastai pasirinkti kriterijai didele

dalimi priklauso nuo to, kas atlieka veiklos efektyvumo vertinimą – ką atskiras vertintojas laiko vertybe organizacijos procesuose, kam jis teikia pirmenybę, ar kokia sritimi yra labiausiai suinteresuotas. Suinteresuotumas tam tikra sritimi taip pat priklauso nuo vadovo rolės – atsakomybės srities organizacijoje (Franceschini, Galetto, Turina, 2013). Tačiau tai nėra vienintelė veiklos efektyvumo vertinimo problema. Kaip teigia Gražulis ir kiti (2012), kas vienos organizacijos atveju yra tinkama, kitos gali būti visiškai nepriimtina, nes efektyvumo sąvoka glaudžiai siejama su pasiektais tikslais, kurie tarp skirtingų organizacijų gali neatpažįstamai skirtis.

Išanalizuota mokslinė literatūra nurodo eilę priežasčių, kodėl veiklos efektyvumo vertinimas yra neatsiejama sėkmingo verslo nuolatinės rutinos dalis. Įmonėms svarbu periodiškai vykdyti vertinimo procesus, nes dinamiškoje verslo aplinkoje, kurią veikia įvairūs išorės veiksniai, tokie kaip pasaulinės pandemijos, ar pasikeitusios vartotojų pirmenybės dėl vis garsiau eskaluojamo „žaliojo“ judėjimo, svarbu išlikti konkurencingiems. Sparčiai auganti globalizacija verčia verslus nuolatos išlikti budriems ir stebėti konkurentus bei galimas plėtros galimybes. Organizacijas supa įvairios trečiosios šalys, suinteresuotos veiklos efektyvumo lygmens nustatymu – tai netik vadovybė ir kontrolinį akcijų paketą valdantys asmenys, bet ir smulkesni investuotojai, kreditoriai, auditoriai. Galiausiai, veiklos efektyvumo nulemtos teigiamos pasekmės tai visų verslų siekiamybė – didesnis atotrūkis tarp pajamų ir sąnaudų, kas lemia bendrą augimą ir geresnius įmonės rezultatus finansinėse ataskaitose. Veiklos efektyvumo vertinimo problematika yra kompleksiška ir reikalauja atskiro vertinimo atskiriems subjektams, o to rezultate galima tikėtis apsibrėžti rodiklius ar modelius, kurie galėtų būti sėkmingai taikomi bent to paties sektoriaus organizacijoms. Svarbiausia veiklos efektyvumo vertinime – laikytis esminio bruožo, t. y. siekti veiklos vertinimą atspindėti ne atsitiktinai parinktais rodikliais, bet juos specialiai atrinkti pagal veiklos tipui ar sektoriui pritaikytą sistemą, pagrįstą keletu vertinimo kriterijų bei juos pamatuojančių rodiklių, kurie būtų parenkami glaudžiai susiejant juos su konkrečiais organizacijos strateginiais tikslais vertinamuoju laikotarpiu. Atlikus mokslinės literatūros analizę pastebėta, jog iš daugybės mokslinių straipsnių efektyvumo vertinimo tema, trys metodikos buvo sutinkamos dažniausiai: santykinų finansinių rodiklių analizė, subalansuotų rodiklių sistema bei gaubtinė duomenų analizė. Verta gilintis į šias metodikas tam, kad būtų galima geriau suprasti jų taikymo ypatumus, privalumus bei trūkumus.

### **1. 3. Veiklos efektyvumo vertinimo modeliai ir metodai**



### ***1. 3. 1. Santykinių finansinių rodiklių analizė***

Norint sukurti tinkamą modelį organizacijos veiklos efektyvumui vertinti, naudinga apžvelgti dažniausiai literatūroje pasitaikančius modelius ir metodus. Vienas iš jų – santykinių finansinių rodiklių sudarymas ir analizė. Daugelio autorių sutarimu veiklos efektyvumą galima įvertinti pasitelkus tam tikrus finansinius rodiklius ir jų grupes (Novyarni *et al*, 2019). Efektyvumas neretai siejamas su įmonės pagrindiniu tikslu – pelnu ir jo augimu. Efektyvumo pagerėjimas gali nulemti kaštų sumažėjimą prie to paties gamybos lygio, todėl generuojamas didesnis pelnas. Dėl šios priežasties efektyvumo vertinimui naudojami santykiniai finansiniai rodikliai, kurių pagalba gali būti nustatytas pasitelktų priemonių efektyvumo didinimui veiksmingumas (Alarussi, 2020).

Finansinės analizės metodo pagrindinis bruožas yra techninių būdų ir priemonių visuma, kurią naudojant išanalizuojama įmonės finansinė būklė ir jos rezervai. Tai kompleksiškas, įvairiapusis ir vientisas įmonės ar atskirų jos padalinių finansinės būklės tyrimas, kurio tikslas yra nustatyti veiklos rezultatus, įmonėje vykstančius procesus bei jų tarpusavio ryšius. Santykinių finansinių rodiklių sudarymas ir analizė tai finansinių duomenų pavertimas naudinga informacija, kuri gali padėti įmonėje priimti strateginius ir taktinius sprendimus, taip pat identifikuoti efektyvumo lygmenį. Užsienio autoriai dažniausiai mini tris finansinių ataskaitų analizės rūšis: horizontalioji analizė, vertikalioji analizė ir santykinių rodiklių analizė. Pasitelkiant horizontaliąją analizę atskleidžiama finansinių ataskaitų elementų kitimo dinamika, tačiau tai neišryškina priežasčių, dėl kurių įvyko rodiklių pakitimai. Siekiant parengti išvadas sekančias iš horizontaliosios analizės yra reikalinga surinkti informaciją apie pokyčius įmonės viduje bei išorėje nulėmusius rodiklių kitimą laike (Anggraini, 2022). Vertikalioji analizė leidžia susipažinti su finansinių ataskaitų rodiklių struktūra bei analizuoti jos pokyčius per tam tikrą laikotarpį. Ji gali padėti identifikuoti konkrečių rodiklių tarpusavio ryšį ir įtaką vienas kitam (Lakada, Lapien, 2017).

Horizontaliosios bei vertikaliosios analizės rezultatai yra pagrindas santykinių finansinių rodiklių analizei atlikti. Ši koeficientų analizės rūšis yra populiari atliekant skirtingų įmonių palyginamąją analizę bei analizuojant tam tikro laikotarpio finansinių ataskaitų duomenis. Norint parengti vertingas išvadas remiantis analizės rezultatais, koeficientus reikalinga sudaryti ne mažiau kaip trijų laikotarpių duomenims, kad būtų galima palyginti skirtingų laikotarpių duomenis bei nustatyti koeficientų kitimo dinamiką. Apskaičiavus santykinius finansinius rodiklius galima palyginti nevienodų dydžių įmonių veiklą bei daryti išvadas apie jų rezultatus (Mousa, 2015).

Santykiniai finansiniai rodikliai pasirenkami atsižvelgiant į analizės tikslą. Rodikliai sudaromi pasirenkant absoliučius to paties laikotarpio dydžius iš pagrindinių finansinių ataskaitų. Svarbu, kad finansinės ataskaitos būtų sudarytos nuosekliai, pagal tuos pačius apskaitos principus, kadangi rodiklių interpretacijai labai svarbus jų palyginamumas. Sudaryti santykiniai rodikliai nėra reikšmingi, jeigu jie nepalyginami su:

- tos pačios įmonės praėjusiojo laikotarpio rodikliais;
- numatytais tam tikrais baziniais rodikliais;
- vidutiniais to paties sektoriaus rodikliais;
- pagrindinių konkurentų rodikliais.

Finansinių rodiklių yra daug ir įvairių. Nėra aiškiai reglamentuota, kaip įmonė ar organizacija turėtų sudaryti savo finansinius rodiklius, ar kiek jų turėtų sudaryti. Mokslinėje literatūroje daug kalbama apie finansinių rodiklių grupes bei pateikiamas įvairus jų skirstymas skirtingų autorių darbuose, tačiau dažniausiai literatūroje sutinkamas yra toks rodiklių grupavimas:

1. Trumpalaikio mokumo (likvidumo) koeficientai;
2. Finansinio svėro (ilgalaikio mokumo) koeficientai;
3. Efektyvumo (apyvartumo) koeficientai;
4. Pelningumo koeficientai;
5. Rinkos vertės koeficientai.

Veiklos efektyvumui įvairiapusiškai įvertinti reikalinga pasitelkti keletą rodiklių iš nurodytų grupių. Ablanedo-Rosas (2010) tyrime siūlomi šie finansiniai rodikliai efektyvumui įvertinti:

- viso turto apyvartumas;
  - ilgalaikio turto apyvartumas;
  - trumpalaikio turto apyvartumas;
  - atsargų apyvartumas;
  - gautinų sumų apyvartumas;
- nuosavo kapitalo grąža;
- veiklos sąnaudų lygis įmonės pardavimo pajamoms;
- bendrojo pelno marža;
- grynojo pelno marža.

Kiti autoriai pažymi, jog turto grąža yra vienas iš rodiklių veiklos efektyvumo vertinimui, kadangi parodoma, kaip efektyviai įmonė naudoja savo turtą, kad generuotų pelną (Grmanova,

Strunz, 2017). Darbuose pažymimas ir gautinų sumų apyvartumo rodiklis, kuris įtakodamas apyvartinį kapitalą prisideda prie didesnio įmonių pelningumo (Ashraf, 2012).

Matoma, jog šie rodikliai ateina iš efektyvumo bei pelningumo koeficientų grupių, todėl yra pakankama veiklos efektyvumą vertinti pasitelkiant rodiklius sugrupuotus ties efektyvumu ir pelningumu. Įmonės, kurių apskaičiuoti efektyvumo rodikliai rodo gerus rezultatus, įprastai pasižymi ir gerais pelningumo rodikliais, taigi ryšys yra glaudus. Tačiau neatmetama, kad norint įvertinti įmonės veiklos efektyvumą gali būti pasitelkti rodikliai ir iš kitų grupių. Užsienio autoriai pažymi, jog trumpalaikio ir ilgalaikio mokumo rodikliai taip pat gali būti naudojami įmonių efektyvumui vertinti (Rashid, 2021, Damodaran, 2012). Taigi galima teigti, jog organizacijos veiklos efektyvumo vertinimas pasitelkiant finansinių rodiklių apskaičiavimą yra kompleksiškas ir neapsiriboja tik kelių rodiklių apskaičiavimu. Vertintojas norėdamas parengti svarias išvadas dėl įmonės efektyvumo lygmens turėtų atsižvelgti į įmonės specifiką, susipažinti su procesais ir pokyčiais tiek įmonės viduje tiek išorėje, todėl efektyvumo vertinimas pasitelkiant finansinius rodiklius tampa sudėtingu ir kompleksišku procesu.

Organizacijos veiklos efektyvumo vertinimas pasitelkus santykinius finansinius rodiklius yra patogus ir pranašus dėl šių priežasčių:

1. Tai yra pakankamai paprastas ir prieinamas analizės būdas, pasitelkus jį galima nesunkiai palyginti skirtingų dydžių organizacijas veikiančias tame pačiame sektoriuje.
2. Tai naudingas metodas analizuojant įmonės veiklos dinamiką per skirtingus periodus, galintis pabrėžti įmonės augimo greitį ir spartumą.
3. Apskaičiavus keletą svarbiausių rodiklių galima susidaryti sąlyginai informatyvų vaizdinį apie įmonės būklę.
4. Tai suteikia patogias sąlygas nustatyti organizacijos tikslus ir sukelti motyvaciją jų siekimui, kada tikslai yra aiškiai apibrėžti ir lengvai pamatuojami (Rashid, 2018).

Santykinų finansinių rodiklių sudarymas ir analizė turi ir trūkumų bei apribojimų:

1. Apskaičiuoti rodikliai gali demonstruoti iškreiptą vaizdą, kada yra sudaromi sezoniškumu ir cikliškumu pasižyminčioms įmonėms.
2. Analizė nėra tinkama norint palyginti įmones veikiančias skirtinguose sektoriuose, kadangi skiriasi jų veiklos specifika.
3. Skirtingos įmonės taiko skirtingus apskaitos standartus, taigi norint atlikti įmonių vertinimą bei palyginimą reikia koreguoti finansines ataskaitas, kad rezultatai taptų palyginamais. Tai ne visada prieinama ir įmanoma atlikti, o nesuderinus finansinės atskaitomybės standartų ir skaičiuojant rodiklius be koregavimų gaunami

išsiskiriantys rezultatai tarp įmonių, nors iš tiesų jų būklė gali būti beveik identiška.

4. Įmonės rengdamos finansines ataskaitas turi ribotas, tačiau pasiekiamas galimybes manipuliuoti skaičiais ir atvaizduoti operacijas joms palankesniu būdu, dėl ko rodikliai gali parodyti kiek kitokį vaizdą nei yra realybėje.
5. Analizės rezultatai gauti apskaičiuotus rodiklius nepateikia priežasčių, dėl ko organizacija veikia neefektyviai ar mažiau efektyviai (Rashid, 2018).

Apibendrinus galima teigti, jog veiklos efektyvumo vertinimo metodas pasitelkiant santykinius finansinius rodiklius neretais atvejais gali būti pakankamas įvertinti įmonės būklę. Nors metodas pasižymi apribojimais, tačiau turi ir privalumų kurie apibrėžia lengvą metodo panaudojimą, o gauti rezultatai suteikia naudingos informacijos tiek vadovybei priimant strateginius sprendimus, tiek investuotojams priimant kapitalo valdymo sprendimus.

### ***1. 3. 2. Subalansuotų rodiklių sistema***

Šiais laikais sėkmingą organizacijų veiklą lemia daug veiksnių, kuriuos atitinkamai ir racionaliai taikant yra vykdoma efektyvi, tikslinga, ekonomiškai bei pelninga veikla. Kiekvienos organizacijos vadovybė turi optimaliai įvertinti veiklos tęstinumo prielaidas, išteklių panaudojimo efektyvumą, analizuoti neigiamų pokyčių priežastis ir atitinkamai bei savalaikiai į juos reaguoti priimant strateginius sprendimus. Sėkmingos organizacijos nuolat diegia modelius bei sistemas, kurių pagalba siekiama stebėti ir analizuoti veiklos tikslų įgyvendinimo eigą, tinkamą išteklių valdymą ir paskirstymą bei optimalų valdymo strategijos įgyvendinimą (Mio, 2021). Tai lemia tvarų ir sėkmingą veiklos procesų vystymąsi ateityje.

Organizacijų veiklos vertinimo modelis stebint vien tik finansinius rodiklius neįvertina daugelio svarbių veiklos procesų, kas taip pat reikšmingai veikia organizacijų rezultatus. Tai paskatino šią strategiją papildyti ir nefinansiniais veiklos vertinimo rodikliais. Per ilgą veiklos vertinimo istoriją buvo sukurta daug modelių apjungiančių finansinius ir nefinansinius veiklos vertinimus. Vienas populiariausių modelių naudojamas veiklos vertinimui yra subalansuotų rodiklių sistema (angl. *Balanced Scorecard*), kuri iki šiol yra bene plačiausiai taikoma tarp organizacijų (Ferber Pineyrua, *et al*, 2021).

Kaplan ir Norton 1996 m. pristatė alternatyvų požiūrį į strateginį valdymą, tai subalansuotų rodiklių sistema. Pristatyta sistema papildė tradicinius veiklos vertinimo principus paremtus santykinių finansinių rodiklių sudarymu ir analize šiomis dimensijomis:

- Klientų ir vartotojų perspektyva – apima vartotojų poreikių išsiaiškinimą ir jų patenkinimą teikiant prekę ar paslaugą;

- Vidinių veiklos procesų perspektyva – vertinama, kaip efektyviai organizacijai sekasi patenkinti vartotojų poreikius;
- Organizacijos pajėgumų perspektyva – apima darbuotojų mokymąsi, verslo kultūros ugdymą organizacijoje.

Analizuojant pagrindinius organizacijų tikslus dažniausiai išskiriamas pelno siekimas ir jo maksimizavimas, todėl tinkamų rodiklių pasirinkimai, kurie būtų susieti su vartotojais, procesais bei tobulėjimu, yra svarbi užduotis siekiant generuoti tvarų pelną ilguoju laikotarpiu. 2 lentelėje pateikiamas subalansuotų rodiklių sistemos modelis praplėstas pavyzdiniais rodikliais (tikslais), kuriuos organizacija turėtų stebėti ir siekti jų gerinimo per laikotarpius. Šios sistemos pagrindinis principas yra, jog valdyti galima tik tai, kas gali būti išmatuota, o pateikti rodikliai gali pamatuoti organizacijos efektyvumą per visas keturias perspektyvas.

## 2 lentelė

*Praplėsta Subalansuotų rodiklių sistema*

| SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMA    |   |   |
|----------------------------------|---|---|
| PERSPEKTYVA                      | DĖMESYS   | PAVYZDINIAI TIKSLAI   |
| <b>Finansai</b>                  | Finansiniai veiklos rezultatai                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nuosavo kapitalo grąža</li> <li>➤ Grynojo pelno marža</li> <li>➤ Turto grąža</li> </ul>  |
| <b>Klientai ir vartotojai</b>    | Klientų ir vartotojų poreikių patenkinimas      | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Klientų pasitenkinimo lygis</li> <li>➤ Klientų išlaikymo rodiklis</li> <li>➤ Klientų gyvavimo vertė</li> </ul>                                   |
| <b>Vidiniai veiklos procesai</b> | Veiklos procesų efektyvumas                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Naujų produktų ar paslaugų įvedimo į prekybą laikas</li> <li>➤ Sąnaudų lygis vienam darbuotojui</li> <li>➤ Pajėgumų panaudojimo lygis</li> </ul> |
| <b>Organizaciniai pajėgumai</b>  | Mokymasis ir tobulėjimas, kultūros išryškėjimas | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Darbuotojų išlaikymo rodiklis</li> <li>➤ Inovacijų rodiklis</li> <li>➤ Mokymosi rodiklis</li> </ul>  |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Kaplan, Norton ir Mio (2021).

Daugelis mokslinės literatūros straipsnių subalansuotų rodiklių sistemą apibūdina kaip priemonę, kurios pagalba keliami tikslai ir iniciatyvos jiems pasiekti bei matavimai, skirti rezultatams įvertinti (Du, 2021). Visa tai yra nukreipta ir suderinta su organizacijos strategija. Subalansuotų rodiklių sistemos autoriai laikėsi nuomonės, jog finansiniai veiklos pasiekimai yra nefinansinių veiklos pasiekimų pasekmė. Ši sistema sudarė galimybę organizacijos viziją ir strateginius siekius transformuoti į tikslų ir rodiklių, kurie tarpusavyje yra susieti priežasties ryšiais, rinkinį. Svarbu pabrėžti, jog remiantis šia sistema, pasiekimų (tikslų) matavimas turi būti suderintas su strategija visose funkcinėse srityse ir visuose hierarchiniuose lygiuose (Terziev, Georgiev, Ivanov, 2021). Subalansuotų rodiklių sistema buvo vienas iš pirmųjų bandymų pabrėžti pagrindines sritis į kurias reikėtų koncentruotis vertinant organizacijos veiklos efektyvumą. Šios sistemos suformulavimas buvo pagrindas stabilesnei rodiklių struktūrai, sumažinant iki tol egzistavusį visišką neapibrėžtumą, susijusį su finansinių rodiklių sudarymu.

Tarp įvairių autorių ir tyrėjų sutinkama nemažai pagyrų subalansuotų rodiklių metodikai. Pabrėžiama, jog nefinansinių rodiklių vertinimo įvedimas sukėlė perversmą bendrame įmonės veiklos vertinime, kuris neretai buvo siejamas tik su finansine perspektyva. Pasiūlytos keturios vertinimo perspektyvos yra pritaikomos įvairių sektorių įmonėms ir yra vienodai svarbios siekiant augimo ir strateginių tikslų įgyvendinimo. Literatūroje minimi šios metodikos privalumai:

1. Metodas atsižvelgia į visas suinteresuotųjų asmenų grupes ir išryškina jų poreikius bei lūkesčius. Leidžia nustatyti asmeninius tikslus skirtingiems darbuotojams, o šie įgali pajusti savo indelį bendrame organizacijos vaizdinyje, kas didina darbuotojų lojalumą ir įsitraukimą į organizaciją.
2. Organizacijos tikslų siekimas tampa suprantamu ir aiškiu procesu visų skyrių darbuotojams, ir nėra orientuotas tik į finansinius rodiklius, bet ir į kokybės ar lojalumo faktorius. Tikslai tampa lengvai komunikuojami įvairioms grandims organizacijoje.
3. Leidžia visapusiškai įvertinti konkretaus departamento ar projekto veiklos efektyvumą sukurdamas aiškią struktūrą numatytos strategijos ir planų įgyvendinimui.
4. Pateikia išvadas leidžiančias suplanuoti optimizavimo bei automatizacijos sprendimus reikalingus išlaikyti aukštą konkurencijos lygį rinkoje.

Subalansuotų rodiklių sistema padeda kontroliuoti įmonės tikslų įgyvendinimą vykdant kasdieninius procesus, suteikia įmonės vadovybei išsamų įvertinimą, koks progresas stebimas siekiant tikslų bei prisidės prie geresnio ir efektyvesnio įmonės valdymo, kas

galiausiai leis padidinti įmonės produktyvumą bei veiksmingumą (Quesado, Guzman, Rodrigues, 2018).

Tačiau mokslinėje literatūroje įvardijami ir šios sistemos trūkumai:

1. Pati subalansuotų rodiklių sistema savaime nenurodo, kurios strategijos dalys turi būti kontroliuojamos vadovybės. Sistemos autoriai Kaplan ir Norton (1996) straipsnyje pažymi, kad reikšmingi organizacijos laimėjimai pasiekiami kuomet tikslų siekimas kontroliuojamas taikant keletą skirtingų priemonių.
2. Įvairių reiškinių priežastingumas nėra pakankamai nusakomas, kad būtų identifikuotos priemonės siekti ilgalaikės organizacijos sėkmės. Nėra aiškių nurodymų, kaip identifikuoti tinkamus vertinimo kriterijus, juos pagrįsti ir kaip naudoti verslo valdymui.
3. Neatsižvelgiama į galimą duomenų atsilikimą laike ir įmanomą reakcijų į sprendimus vėlavimą kai kuriose perspektyvose.
4. Nepakankamai atsižvelgiama į kai kuriuos veiksnius. Pvz., skiriamas dėmesys klientams, tačiau nėra kalbama apie tiekėjų ar kreditorių perspektyvas, konkurencingumo didinimą.
5. Sistema nėra lengvai įdiegiama ir valdoma, tam reikia pasitelkti aukštos kvalifikacijos ekspertų pagalbą, todėl organizacija norėdama įdiegti ir naudoti šį modelį turėtų įsivertinti, ar diegimo kaštai neviršys atnešamos naudos.
6. Eksperto – vertintojo subjektyvumas. Subalansuotų rodiklių sistemos sudarytojas neišvengiamai formuos sąrašą rodiklių nukreiptų į jo veiklos sritis bei atsakomybės dalį, taip galimai palikdamas svarbias dalis užnugaryje. Sunkiai išvengiama subjektyvaus požiūrio į vertinamą objektą ir egzistuoja galimybė daryti įtaką vertinimo rezultatams.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog veiklos efektyvumo vertinimo metodika buvo pristatyta siekiant pasiūlyti paprastą ir nesudėtingai pritaikomą veiklos efektyvumo vertinimo sprendimą įtraukiant ir nefinansinių rodiklių į vertinimo metodiką. Plačiai žinoma frazė, kad įvertinti galima tai kas gali būti pamatuota šiame kontekste įgauna realią prasmę, kadangi subalansuotų rodiklių sistema yra įrankis išmatuoti įvairias verslo sritis. Paliekama tradicine tapusi finansinė perspektyva, o greta įvedamos vartotojų pasitenkinimo, vidinių procesų bei tobulėjimo ir mokymosi perspektyvos. Vienas pagrindinių subalansuotų rodiklių sistemos pranašumų yra aiškus kasdinių darbuotojų veiksmų ir jų indelių suderinimas su organizacijos metiniais ir

strateginiais tikslais. Tačiau nepaisant pranašumų, sistema turi ir trūkumų kurie skatina ieškoti dar tobulesnių veiklos efektyvumo vertinimo modelių.

### **1. 3. 3. Gaubtinės duomenų analizės modelis**

Dabartinėje tyrimų ir vadovavimo aplinkoje egzistuoja bei toliau sparčiai kuriasi daugybė priemonių skirtų įvertinti organizacijų efektyvumą. Dar dvidešimtame amžiuje Farrel pristatyta, o Charnes, Cooper ir Rhodes išpopuliarinta gaubtinės duomenų analizės metodika yra iki šiol plačiai naudojama tiek bendrai sektorių, tiek atskirų organizacijų efektyvumo vertinimui. Daugybė mokslinių darbų efektyvumo vertinimo tema naudoja būtent šią metodiką ir drąsiai pabrėžia jos privalumus ir pranašumus prieš kitas sistemas. Gaubtinė duomenų analizė (angl. *Data Envelopment Analysis*, toliau tekste – DEA) tapo galingu kiekybiniu ir analitiniu įrankiu efektyvumo matavimui ir vertinimui įvairiose organizacijose ir sektoriuose.

DEA tai tiesiniu programavimu pagrįstas metodas, reikalingas norint įvertinti įvairių subjektų – organizacijų, įstaigų, įmonių, skyrių ar departamentų efektyvumą ir palyginti jį tarpusavyje. Tai į didelius duomenų kiekius orientuotas požiūris skirtas įvertinti veiklos rezultatus įvairiais aspektais. DEA yra neparimetrinis prielaidomis paremtas efektyvumo vertinimo modelis – prielaidomis vadiname tai, kad gamybos funkcija sudaroma atsižvelgiant į tam tikras aksiomas (prielaidas). Atstumas tarp stebimo objekto ir gamybos funkcijos paaiškinamas vien tik neefektyvumu ir nėra vertinamos papildomos prielaidos (Baležentis, 2014).

DEA metodas yra naudingas siekiant išmatuoti organizacijas veikiančias toje pačioje aplinkoje, pavyzdžiui, sektoriuje ar įmonių grupėje. Tai lyg disponavimas duomenimis, skirtas veiklos rezultatų vertinimui ir palyginimui, kuris palengvina kiekvienos įmonės vertinimą ir suteikia galimybes pasiekti maksimalius gamybos lygius. Modelis geriausiai veikiančiam atskiram sprendimui priimančiam vienetui (angl. *Decision Making Unit, DMU*) priskiria 1 balą arba 100 procentų efektyvumo balą, o likusiems vienetams priskiriamas efektyvumo balas nuo 0 iki 100 procentų arba mažesnis nei 1 balas – tai yra modelio efektyvumo riba (Naruškevičiūtė, Maksvytienė, 2020).

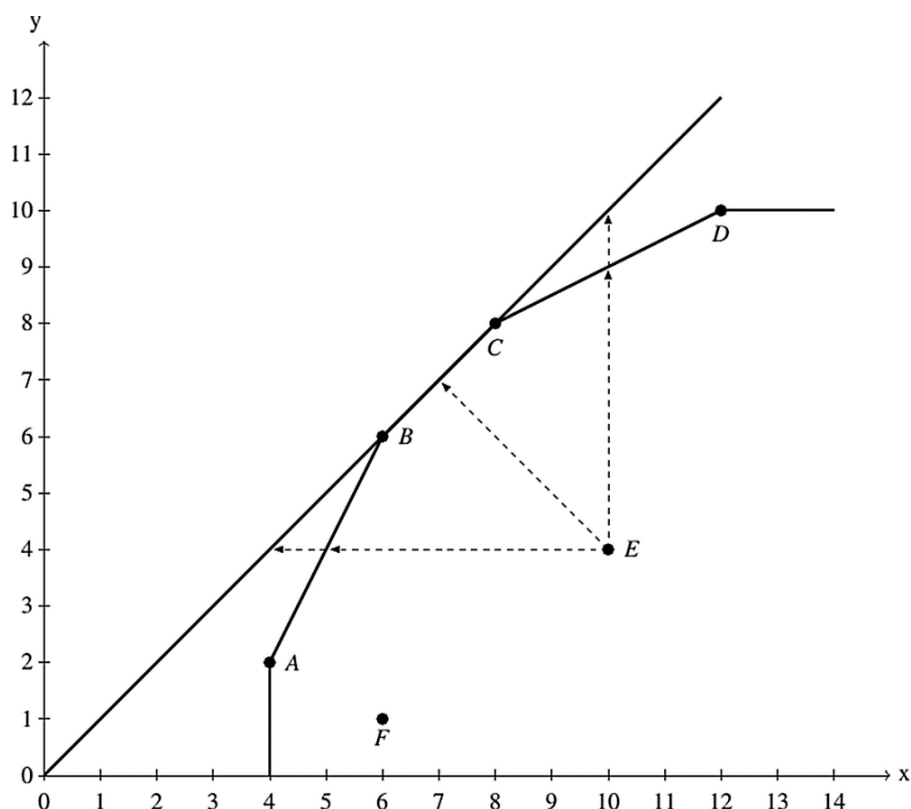
Standartinė įmonių mikroekonomikos teorija apibūdina gamybos rinkinį, kuriame yra visi galimi tam tikro sektoriaus išteklių ir rezultatų kiekių deriniai. Viršutinėje šio rinkinio riboje veikiančios įmonės yra techniškai efektyvios, o žemiau ribos – neefektyvios. Šią sampratą iliustruoja antras paveikslas. Vaizduojama gamybos funkcija (įstriža tiesė) bei šešių subjektų pasiskirstymo lygis pagal gautus jų efektyvumo rezultatus.  $x$  ašis nusako kaštus (išteklius) skiriamus pasiekti tam tikram rezultatui, o  $y$  ašis tai gaunamas gamybos lygis. Matoma, jog B ir C



subjektai pasižymi taip vadinamu „etaloniniu“ efektyvumo lygiu. Neatmetama, jog gamybos funkcija buvo formuojama remiantis B ir C subjektų duomenimis. Atitinkamai A ir D situacijos nurodo, jog atlikus koregavimus veiklos procesuose – padidinus gamybos lygį ar sumažinus panaudojamus kaštus – subjektas gali priartėti prie gamybos funkcijos tiesės, t. y., etaloninių efektyvumo rezultatų.

## 2 paveikslas

*Gaubtinės duomenų analizės pavyzdys su šešiais sprendimus priimančiais vienetais*



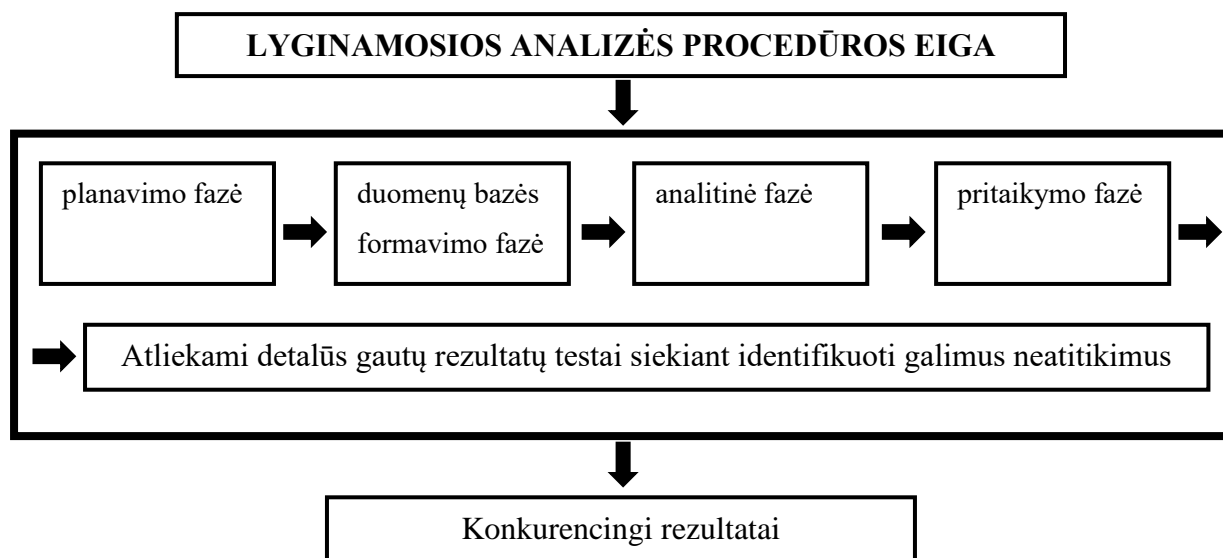
Šaltinis: *Is data envelopment analysis a suitable tool for performance measurement and benchmarking in non-production contexts?* Wojcik, Dyckhoff, 2018.

DEA metodas gali būti naudojamas koreguoti ar papildyti ankščiau kitais metodais ir priemonėmis atliktą vertinimą. Gaubtinės duomenų analizės metodas taip pat yra ir lyginamosios analizės įrankis, kurio naudojimas leidžia ne tik nustatyti efektyviausius organizacinius vienetus ar įmones sektoriuje, bet ir identifikuoti neefektyviai veikiančius ir įvertinti, koku atstumu jie yra nutolę nuo efektyviai veikiančiųjų. Pateikiamas trečias paveikslas iliustruoja lyginamosios analizės procedūros schemą, kurios pagalba parengiama duomenų bazė DEA modeliui sudaryti, normuojami santykiniai dydžiai reikalingi apskaičiuoti efektyvumus bei analizuojami ir koreguojami gauti rezultatai. Proceso pagalba yra parengiamos išvados,

reikalingos identifikuoti konkurencingiausiai veikiančius – „etaloninius“ subjektus bei išmatuoti likusiųjų atstumą iki jų.

### 3 paveikslas

*Lyginamosios analizės schema*



*Šaltinis:* sudaryta autorės remiantis Petrosyan *et al*, 2016.

Pagrindinis DEA modelio aspektas yra įtraukti į modelį tiriamos aplinkos faktorius kaip įeigos (*inputs*) arba išeigos (*outputs*) kintamuosius. Subjektams pasiekiami resursai yra klasifikuojami kaip įeigos kintamieji, o gamybos lygis ar veiklos rezultatai klasifikuojami kaip išeiga. Pagal formulę efektyvumas apskaičiuojamas kaip:

$$\text{Efektyvumas} = \frac{\text{išeiga (gamyba)}}{\text{įeiga (ištekliai)}}$$

Tokiu būdu gauname santykinį rodiklį, pagal kurį galime įvertinti veikiančio subjekto efektyvumo lygį. Jei kiekvienas dirbantis vienetas pasiektų didžiausią pelno lygį panaudojant esamus išteklius, būtų pasiektas absoliutus (optimalus) efektyvumas. Tai reikštų, jog neįmanoma pasiekti geresnių rezultatų neįvedus naujos technologijos ar radikaliai iš pagrindų nepakeitus veiklos vykdymo procesų.

DEA modelis ypač plačiai taikomas tyrimų aplinkoje. Pagrindinis principas yra skirtingų subjektų palyginimas tarpusavyje, taip išreitinguojant juos pagal efektyvumo lygmenis. Subjektais gali būti tiek skirtingos organizacijos veikiančios tame pačiame sektoriuje, tiek tos pačios

organizacijos skirtingi struktūriniai vienetai, vykdančys skirtingas veiklas ar operacijas, tačiau disponuojančios tais pačiais resursais. Išskiriami pagrindiniai šios metodikos privalumai:

- Modelis nereikalauja specifiskai apibrėžti gamybos funkcijos, kas neretu atveju gali būti sudėtingas uždavinys. Užtenka pasitelkus prielaidas identifikuoti norimą scenarijų ir tokiu būdu modeliuoti ekonometrinį uždavinį.
- Modelis įrodė galintis identifikuoti ryšius, kurie dažnu atveju yra nepastebimi taikant kitokias veiklos efektyvumo vertinimo metodologijas.
- Modelis geba modeliuoti scenarijus pasitelkiant keletą skirtingų įeigos ir išeigos kintamųjų, taip pateikiant detalesnes išvadas ir atskleidžiant neakivaizdžius ryšius tarp kintamųjų.
- Modelis gali būti naudojamas su bet kokiais įeigos ir išeigos kintamaisiais, todėl interpretacijos galimybės yra ypač plačios. Tinkamai suformavus duomenų bazę galima modeliuoti įvairius scenarijus ir stebėti efektyvumą įvairiuose organizacijos lygiuose.
- Modelis gali atskleisti neefektyvumo šaltinius, kurie gali būti analizuojami ir kiekybiškai įvertinami kiekvienam vertinimo vienetui.

Nepaisant šių privalumų ir pranašumų, gaubtinės duomenų analizės modelis turi ir trūkumų:

- Gaunami rezultatai yra jautrūs įeigos ir išeigos pasirinkimams, o tai reiškia, kad kintamųjų atrinkimas yra atsakingas procesas lyginamosios analizės etape, todėl tinkamų rodiklių parinkimas yra svarbus procesas reikalaujantis nemažai resursų.
- Didėjant įeigos ir išeigos kintamųjų skaičiui, didėja ir efektyvių organizacijų skaičius modelio rezultatuose, kas gali sudaryti kiek klaidingą vaizdinį apie gautus modelio rezultatus bei komplikuoti išvadų apie gautus rezultatus formavimą.
- Modelio taikymas ir naudojimas nėra paprastas procesas, jam pritaikyti reikalingos specifinės statistikos ir ekonometrijos žinios, todėl modelio sudarymas ir naudojimas gali būti sudėtingas uždavinys įmonių vadovybėms bei reikalaujantis kvalifikuotų specialistų įsitraukimo į matavimo ir vertinimo procesą (Jorda, Cascajo, Monzon, 2012).

Apibendrinus išnagrinėtą mokslinę literatūrą DEA modelio taikymų tema matoma, jog ši priemonė yra ypač populiari ir dažnai sutinkama efektyvumo vertinimo metodika. Pabrėžiami jos privalumai prieš kitas metodikas, kurie leidžia modeliuoti įvairius scenarijus bendrai

organizacijoje ir jos padaliniuose, leidžia identifikuoti neefektyvumo šaltinius. Tačiau nesunku pastebėti, kad toks vertinimas gali būti sunkiai prieinamas didžiajai daliai įmonių vadovybių, nes remiasi statistiniais ir ekonometriniais principais, kas reikalauja aukštos kvalifikacijos specifinių žinių bei įgūdžių.

## 2. VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO MODELIO FORMAVIMO METODOLOGIJA

Išanalizavus mokslinę literatūrą pastebėta, jog šiuo metu siūlomi veiklos efektyvumo vertinimo modeliai pasižymi reikšmingais trūkumais. Veiklos efektyvumas tiriamas labai apibendrintai, ignoruojami svarbūs modelio kriterijai ir rodikliai, kas trukdo modelio pagalba susidaryti vertingas išvadas ir numatyti tikslus tolesniam tobulėjimui. Remiantis moksline literatūra ir ekspertų vertinimais galima pasiūlyti modelį, kuris leistų įvertinti veiklos efektyvumą eliminuodamas perteklinius žingsnius, įtraukdamas praleistus rodiklius bei turėtų kompetentingą pagrindimą.

Siekiant, kad modelis kuo geriau įvertintų svarbias verslo sritis, reikalinga modelio pritaikomumą siaurinti iki tam tikro sektoriaus. Šio darbo siekis sukurti modelį tinkamą paslaugų sektoriaus įmonių efektyvumo įvertinimui. Paslaugų sektorius pasaulio ekonomikoje yra trečias pagal dydį, po žaliavų gavybos ir pramonės sektorių. Kotler ir Keller (2007) pažymi keturis paslaugų sektoriaus ypatumus, kurių dėka paslaugos atskiriamos nuo gamybos, tai – heterogeniškumas, neatskiriamumas, nekaupiamumas ir neapčiuopiamumas. Analizuojant šias savybes atskirai apibrėžiama, jog heterogeniškumas nusako paslaugų savybę, kad identiškų paslaugų nėra – tą sąlygoja skirtingi paslaugų deriniai, teikimo formos, terminai, nauda vartotojui bei kainų skirtumai. Heterogeniškumo savybę paslaugų teikimo procese nulemia svarbus indėlis žmonių tarpusavio santykių. Neapčiuopiamumas apibrėžia savybę, jog pirmą kartą gavus paslaugą sunku įvertinti jos naudą ir gavimo patirtį. Didele dalimi tai bus nulemta ir kitų šalutinių veiksnių, tokių kaip savijauta, saugumas, patikimumas. Neatskiriamumas nusako, jog reikšminga dalis paslaugos teikimo procese yra pačio kliento įsitraukimas ir dalyvavimas. Galiausiai, nekaupiamumas apibrėžia savybę, jog paslaugos negali būti sandėliuojamos ar kitaip kaupiamos. Savalaikiam paslaugų teikimo užtikrinimui reikalingas nuolatinis paslaugos teikėjo įsitraukimas ir dalyvavimas procese.

Pirmoje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė siekiant identifikuoti esamus veiklos efektyvumo vertinimo modelius ir atskleisti jų trūkumus bei ribotumus. Remiantis išanalizuota literatūra keliamas šio magistro baigiamojo darbo empirinio tyrimo **tikslas** – įvertinti veiklos efektyvumo vertinimo praktiką skirtingų sričių profesionalų požiūriu pasitelkiant ekspertinio vertinimo rezultatus bei suformavus veiklos efektyvumo vertinimo modelį atlikti jo pritaikymą įmonių grupės struktūriniais vienetais.

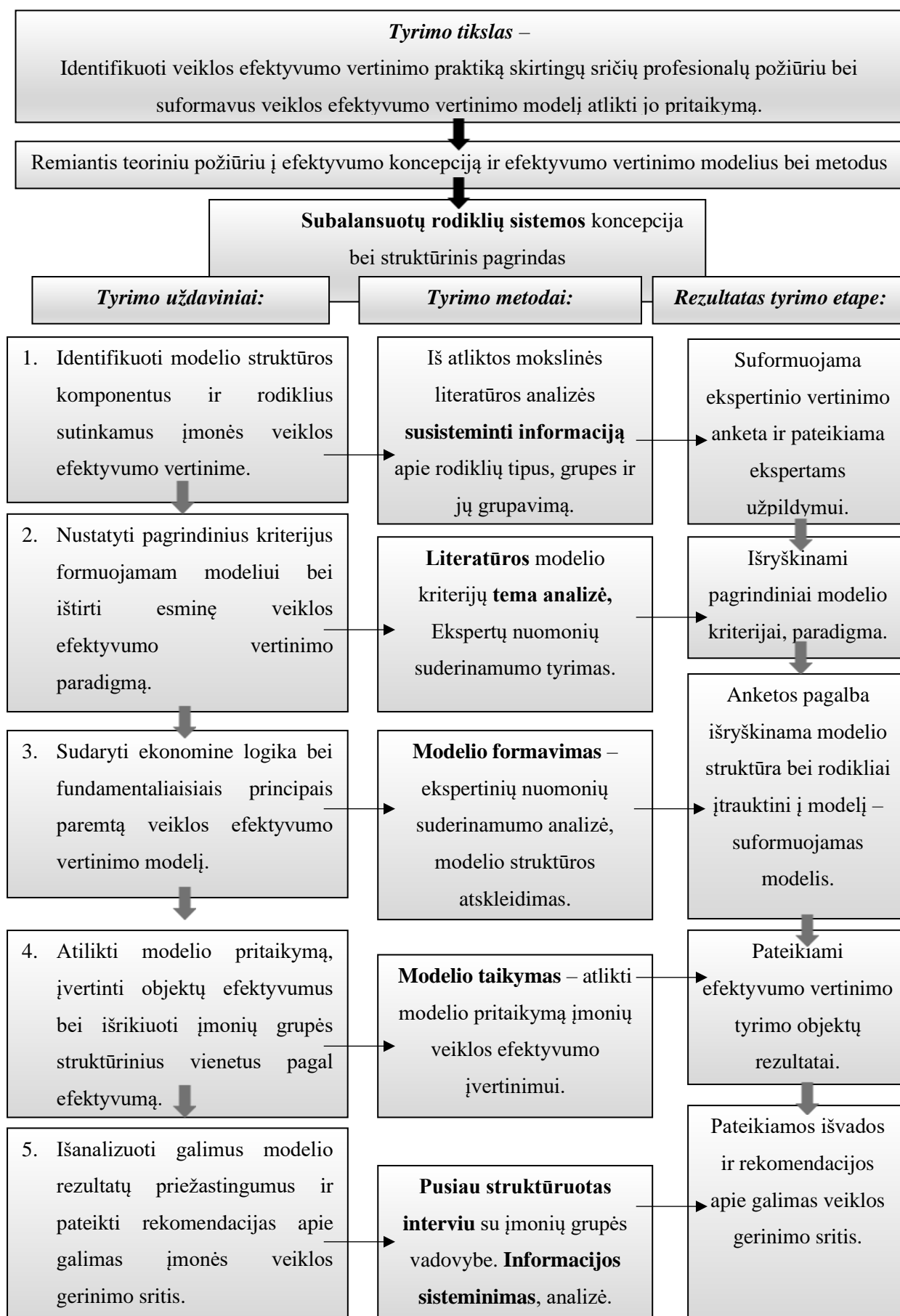
Tikslo įgyvendinimui keliami šie **uždaviniai**:

1. Identifikuoti siekiamo sukurti modelio vidinės struktūros komponentus bei pagrindinius rodiklius ir jų tipus sutinkamus visapusiškame įmonės veiklos efektyvumo vertinime.
2. Nustatyti pagrindinius kriterijus formuojamam modeliui bei ekspertinio vertinimo pagalba ištirti įvairių sričių profesionalų (finansų, verslo analitikų, finansų direktorių, t.t.) požiūrį bei praktiką dėl esminės veiklos efektyvumo vertinimo paradigmos.
3. Sukurti aktualia finansinių bei vidinių rodiklių informacija pasižymintį veiklos efektyvumo vertinimo modelį atitinkantį identifikuotus keliamus kriterijus veiklos efektyvumo vertinimo modeliui.
4. Atlikti modelio pritaikymą nustatytiems įmonių grupės struktūriniais vienetais bei išrikiuoti įmonių grupės struktūrinius vienetus pagal efektyvumą.
5. Dialogo su įmonių grupės vadovybe metu išanalizuoti galimus modelio rezultatų priežastingumus ir pateikti rekomendacijas apie galimas įmonių grupės veiklos gerinimo sritis.

Empirinio tyrimo tikslo pasiekimui ir numatytų uždavinių įgyvendinimui, reikalinga organizuoti ir vykdyti tyrimą remiantis tinkamiausia tyrimo metodologija, kuri atspindėtų požiūrį į tiriamąją problemą. Pasirinktame tyrimui bus taikoma kokybinių tyrimų paradigma, kurios pagrindinis skiriamasis bruožas nuo kiekybinių tyrimų paradigmos yra fokusavimasis į tiriamosios aplinkos kontekstą, apibrėžiant fizinę, materialinę ar socialinę aplinką, kurioje vyksta tam tikro objekto ar jų grupės veikla (Kardelis, 2002). Šiame darbe tyrimas bus paremtas viena iš teorinėje darbo dalyje aprašytųjų – subalansuotų rodiklių sistemos koncepcija, kurios pagrindas – žvilgsnis į įmonės veiklos vertinimą iš keturių perspektyvų: finansai, vartotojai (klientai), vidiniai veiklos procesai ir organizaciniai pajėgumai. Tyrimo tikslo įgyvendinimo bus siekiama suformuojant modifikuotą veiklos efektyvumo vertinimo modelį paremtą subalansuotų rodiklių sistemos koncepcija bei atlikti jo pritaikymą įmonių grupės struktūriniais vienetais vertinant jų veiklos efektyvumus.

Nuosekliam kiekvieno uždavinio įgyvendinimui pasirinkta tyrimo metodika atsispindi 4 paveiksle pateiktoje empirinio tyrimo metodologijos schemoje.

#### 4 paveikslas. Empirinio tyrimo metodologija



Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmajame tyrimo etape, pirmojoje darbo dalyje atlikus mokslinių straipsnių ir kitos literatūros turinio analizę, apibrėžti pagrindiniai rodiklių tipai atspindintys keturias subalansuotų rodiklių perspektyvas. Remiantis mokslinėje literatūroje sutiktais rodikliais veiklos efektyvumo vertinimui, formuojama ekspertinio vertinimo anketa. Šis etapas reikalingas parengti tikslingą ekspertinio vertinimo anketa, kurios pagalba bus išgryninamos pagrindinės modelio komponentės. Šiame tyrimo etape formuojama ekspertinio vertinimo anketa ir pateikiama užpildyti ekspertams. Efektyvumo tyrimo kontekste ekspertinio vertinimo metodas yra naudingas ir taikytinas tuomet, kai tyrimo problema sunkiai sprendžiama kiekybiniais metodais. Efektyvumo vertinimas iš esmės neapsiriboja konstatavimu – įmonė efektyvi arba ne. Tai daug kompleksiškesnis ir vertintojams bei tyrimo metodams jautrus metodas, priklausantis nuo daugelio tiriamajam objektui netiesioginių aplinkybių.

Antrasis tyrimo etapas suformuluotas siekiant identifikuoti kokiais kriterijais pasižymi pranašus veiklos vertinimo modelis. Mokslinės literatūros analizės pagalba išgryninti įprastai pasitaikantys modelių kriterijai taip pat įtraukiami į ekspertinio vertinimo anketa, tam, kad įvairių sričių profesionalai prisidėtų sureitinguojant kriterijus nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus. Remiantis literatūros apžvalga, Carlucci (2010) išskiria pagrindinius reikalavimus veiklos vertinimo metodologijos kintamiesiems: aktualumas, patikimumas, palyginamumas ir nuoseklumas, paprastumas ir reprezentatyvumas. Anot Melnyk, Bititci ir kt. (2014) vieni svarbiausių kriterijų veiklos vertinimo modeliui yra jo veiksmingumas ir savalaikiškumas – galimybė nedelsiant daryti prasmingas išvadas apie įmonę bei skatinti veikti. Kriterijų sąrašas pateikiamas ekspertams siekiant identifikuoti svarbiausius ir mažiau svarbius.

Siekiant pagrįsti siekiamo sukurti modelio paradigmos tinkamumą, ekspertams taip pat pateikiami klausimai išreikšti nuomonę ir tokiu būdu siekiant nustatyti, ar veiklos efektyvumo vertinimas turėtų būti grindžiamas kiekybine, ar kokybine paradigma. Šis antrajame tyrimo uždavinyje atsispindintis etapas turėtų patvirtinti arba paneigti pasirinktos – kokybinės – empirinio tyrimo metodikos tinkamumą. Empiriniame tyrime pasitelkiant ekspertinio vertinimo metodiką siekiama nustatyti skirtingų sričių profesionalų požiūrį bei praktiką įmonių veiklos efektyvumo vertinime. **Vertinimo anketos klausimas** (žr. 1 priedą) galima padalinti į keturias dalis:

- **Pirmasis klausimas** skirtas bendrai įvertinti, kokia paradigma ekspertai formuoja efektyvumo vertinimą iš esmės – kokybine ar kiekybine. Siekiama suprasti, kokią efektyvumo vertinimo metodologiją jie prioretizuoja: ar veiklos efektyvumo vertinimas – tai detali įmonės veiklos analizė įtraukiant daug vidinės statistikos rodiklių, ar tai lyginamąja analize paremtas tyrimas, kuomet svarbu įvertinti konkurentus – panašaus dydžio ar to paties sektoriaus įmones. Tai yra svarbus tyrimo etapas, kuris leis



įsivertinti, ar pasirinktą kokybinių tyrimų paradigmą ekspertai vertina kaip tinkamą efektyvumo matavimo kontekste.

- **Antruoju klausimu** siekiama išsiaiškinti, kuriai iš keturių subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvai ekspertai modelyje skirtų daugiausiai dėmesio – jų vertinimu, tai yra svarbiausia komponentė efektyvumo vertinime. Atitinkamai remiantis atsakymų rezultatais bus formuojama modelio struktūra: kuri komponentė modelyje sudarys didžiausią dalį turinio.
- **Trečiasis – šeštasis klausimai** reikalingi norint identifikuoti pagrindines keturių perspektyvų komponentes – modelio sudedamąsias dalis. Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti, kokius rodiklius iš pateiktųjų reikia įtraukti į formuojamą modifikuotą modelį.
- **Septintasis klausimas** skirtas išsiaiškinti, kokius kriterijus – reikalavimus ekspertai taikytų formuojamo modelio praktiniam pritaikomumui.

Iš viso anketą sudaro 7 klausimai, iš kurių 6 taikomas tiesioginio rangavimo metodas. Naudojant šį metodą, pačiam svarbiausiam komponentui suteikiamas rangas lygus 1, antrajam pagal svarbumą – 2, ir t.t. Vienas klausimas anketoje išreikštas keturiais teiginiais ir jis vertinamas 5 balų Likert skale.

Ekspertinio vertinimo anketa ekspertams siunčiama užpildymui el. paštu. Surinkus ekspertų atsakymus ir susisteminius gautus duomenis, reikalinga atlikti ekspertų nuomonių suderinamumo nustatymą. Ekspertinio vertinimo rezultatai laikomi patikimesniais tuomet, kai ekspertų nuomonių sutapimo lygis yra didesnis. Įvertinant tai, jog ekspertų požiūriai ir nuomonės į analizuojamą problemą gali skirtis, netgi būti prieštaraujantys vienas kitam, prieš priimant sprendimus ekspertų vertinimo pagrindu būtina įvertinti ekspertų nuomonių suderinamumo lygį. Tyrime bus apklausiami daugiau nei du ekspertai, todėl ekspertų nuomonių suderinamumo lygiui nustatyti bus skaičiuojamas Kendall konkordacijos koeficientas ( $W$ ). Apklausai ekspertams parengta pagal tiesioginio rangavimo metodą, kas ir yra tinkamas būdas siekiant apskaičiuoti konkordacijos koeficientą (Podvezko, 2005). Konkordacijos koeficientas apskaičiuojamas pagal formulę:

$$W = \frac{12 S}{m^2(k^3 - k)}$$

[1]

kur:

$S$  – nuokrypių nuo rangų vidurkio kvadratų suma;

$m$  – ekspertų skaičius;

$k$  – ekspertizės objektų skaičius.

Jei ekspertiniame vertinime yra sutampančių rangų, konkordacijos koeficientas skaičiuojamas pagal formulę:

$$W_r = \frac{12 S}{m^2(k^3 - k) - m \sum_{j=1}^m T_j} \quad [2]$$

kur:

$T_j$  – j-ojo eksperto susietų rangų rodiklis.

Nuokrypių nuo rangų vidurkio kvadratų suma skaičiuojama pagal formulę:

$$S = \sum_{j=1}^k \left( \widetilde{R}_j - \frac{m(k+1)}{2} \right)^2 \quad [3]$$

kur:

$\widetilde{R}_j$  – j-ojo kriterijaus rangų suma.

Konkordacijos koeficientas gali įgyti reikšmę nuo 0 iki 1, kur 1 – ekspertų nuomonės visiškai sutampa, 0 – ekspertų nuomonės visiškai nesutampa.

Norint įvertinti statistinį ekspertų nuomonių suderinamumo reikšmingumą, formuluojamos nulinė ir alternatyvioji hipotezės. Hipotezių priėmimui arba atmetimui vertinamas Kendall konkordacijos koeficiento statistinis patikimumas, apskaičiuojant *Chi* kvadrato reikšmę:

$$X^2 = W m Df \quad [4]$$

kur:

$Df$  – laisvės laipsnių skaičius.

$H_0$  = ekspertų nuomonės dėl veiklos efektyvumo vertinimo yra **suderintos**;

$H_1$  = ekspertų nuomonės dėl veiklos efektyvumo vertinimo yra **nesuderintos**;

Ekspertų nuomonės vertinamos kaip suderintos, ir nulinė hipotezė yra priimama kai apskaičiuota *Chi* kvadrato reikšmė yra didesnė už kritinę šio rodiklio reikšmę. Tokie statistinių rodiklių matai nusako, jog ekspertinio vertinimo rezultatai yra tinkami tolesnei analizei.

Nustatant reikalingų apklausti ekspertų skaičių reikia atsižvelgti į metodologines prielaidas suformuluotas klasikinėje testų teorijoje. Anot autorių (Baležentis, Žalimaitė, 2011), agreguotų sprendimų patikimumą ir priimančių sprendimus (ekspertų) skaičių sieja gėstantis netiesinis ryšys – nedidelių ekspertų grupių priimtų sprendimų tikslumas nenusileidžia didelių grupių priimtų sprendimų tikslumui. Pagal mokslinę literatūrą, optimalus nedidelės grupės ekspertų skaičius yra 6-10 ekspertų.

Šiame darbe apklausiami 8 ekspertai. Siekiama, kad ekspertai – profesionalai atstovautų skirtingas sritis, tam kad efektyvumas būtų vertinamas per skirtingų sričių profesionalų perspektyvą. 3 lentelėje pristatomi pasirinkti ekspertai ir jų patirtis.

### 3 lentelė

*Veiklos efektyvumo vertinimo tyrimo ekspertinio vertinimo dalyviai*

| <i>Ekspertas</i> | <i>Pareigybinis statusas ir patirtis</i>   |
|------------------|--|
| Ekspertas Nr. 1  | Atestuotas finansų analitikas (CFA – <i>Chartered Financial Analyst</i> ), Investicijų analitikas ir investicinių portfelių valdytojas, 8 metų patirtis finansinio modeliavimo, įmonių veiklos analizės srityse.       |
| Ekspertas Nr. 2  | Kredito unijos vyriausiasis rizikos vadovas (CRO – <i>Chief Risk Officer</i> ), paskolų komiteto narys, 10 metų patirtis rizikos, ekonometrinio modeliavimo srityse.   |
| Ekspertas Nr. 3  | Verslo analitikas, 9 metų verslo analizės, prognozavimo, konsultavimo tarptautinė patirtis.  |
| Ekspertas Nr. 4  | Lietuvos banko Makroekonomikos ir prognozavimo skyriaus vyriausiasis ekonomistas, 7 metų patirtis analizuojant, prognozuojant ir vertinant ekonominius ir finansinius scenarijus.                                      |
| Ekspertas Nr. 5  | Finansų direktorius tarptautinėje paslaugų teikimo kompanijoje, 22 metų patirtis panašiose vadovavimo pozicijose per skirtingas įmones vadovaujant apskaitos specialistų komandoms, konsultavimo tarptautinė patirtis. |
| Ekspertas Nr. 6  | Akredituotas ACCA (angl. <i>Association of Chartered Certified Accountants</i> ) specialistas, finansų kontrolierius tarptautinėje gamybinėje įmonėje, 8 metų finansų kontrolės patirtis.                              |
| Ekspertas Nr. 7  | Atestuotas auditorius, verslo subjektų apskaitos specialistas, 14 metų audito praktikos patirtis tarptautinėje kompanijoje.  |
| Ekspertas Nr. 8  | Įmonių grupės pagrindinis akcininkas – direktorius, 10 metų verslo valdymo patirties verslo paslaugų tiekimo sektoriuje.   |

*Šaltinis:* sudaryta autorės

Modelio formavimo etape, remiantis ekspertinio vertinimo rezultatais, bus vykdoma:

- Ekspertų nuomonių atskleidimas dėl efektyvumo vertinimo metodologijos, kurią – kokybinę ar kiekybinę paradigmą ekspertai laiko pranašesne įmonių efektyvumo vertinime;
- Modelio struktūros pagrindimas – remiantis anketos klausimu apie sudedamąsias modelio dalis, bus identifiukuota, kokia perspektyva iš keturių turėtų dominuoti formuojamame modelyje. Kiekvienai modelio struktūrinei daliai bus priskiriami svoriai, kurie nurodys, kokią procentinę dalį modelio turėtų sudaryti atitinkami struktūriniai rodikliai;
- Modelyje naudojamų rodiklių identifikavimas – ekspertų išryškinti kaip svarbiausieji rodikliai efektyvumo vertinime bus įtraukti į formuojamą modifikuotą veiklos efektyvumo vertinimo modelį. Kiekvieno tipo rodiklių kiekis priklausys nuo struktūrinei daliai priskirto svorio. Remiantis ekspertinio vertinimo rezultatais, kiekvienam rodikliui taip pat bus priskirtas svorio koeficientas, kuris bus naudojamas skaičiuojant efektyvumo balus – kaip svarbiausiam įvertintam rodikliui, priskirtinas didžiausias svorio koeficientas. Iš viso modelyje naudojamų rodiklių kiekis priklausys nuo ekspertinio vertinimo rezultatų ir bus apibrėžiamas sekančiame tyrimo etape;
- Modelio kriterijai – atskleidžiami kriterijai, kurie ekspertinio vertinimo metu buvo išrikiuoti kaip svarbiausieji.

Sekančiame empirinio tyrimo etape bus atliekama suformuoto modelio pritaikymo procedūra – įmonių grupės struktūrinių padalinių veiklos efektyvumo įvertinimas bei gautų rezultatų pateikimas. Siekiant įvertinti veiklos efektyvumus, dialogo su įmonių grupės vadovybe metu bus įvedamos pageidaujamos kiekvieno rodiklio intervalų reikšmės, šioms priskiriant atitinkamus balus. Tikslinės rodiklių reikšmės apibrėžiamos atsižvelgiant į vadovybės keliamus tikslus, o tam tikrais atvejais vertinant statistiškai priimtinas rodiklių reikšmės. Gauti efektyvumo balai bus dauginami iš kiekvieno rodiklio, o vėliau ir rodiklių grupės, svorių, tokiu būdu gaunant bendrą efektyvumo įvertį – balą. Tokia modelio pritaikymo metodologija įgalins palyginamumo laike kriterijų, kuomet bus galima sekti efektyvumo dinamiką bei lyginti rezultatų kitimą per skirtingus periodus. Pagrindinis siekis tyrimo etape, įvertinti įmonių grupės struktūrinių vienetų efektyvumus bei išreitinguoti juos pagal efektyvumą.

Pagal tiriamąją literatūrą, įmonių grupė apibrėžiama kaip darinys ar organizacija iš teisiškai savarankiškų įmonių, kurios yra bendrai kontroliuojamos. Kontrolė apibrėžiama kaip vienos įmonės teisė daryti tiesioginę ar netiesioginę įtaką kitos įmonės finansiniams ir strateginiams sprendimams (Advokatų profesinė bendrija „*Baltic Legal Solutions Lietuva*“, 2012). Motyvacija grupės įmonių tyrimui kyla iš siekio pilnai iširti analizuojamą organizacinį vienetą – įmonių grupę. Papildoma argumentacija galima iš numatymo, jog modelis savyje talpina

daug nefinansinių vidinių įmonės veiklos rodiklių, todėl tokios informacijos pasiekimui bus reikalingas nuoseklus dialogas su įmonių grupės vadovybe siekiant apibrėžti ir apskaičiuoti rodiklius. Formuojamas lūkestis įžvalgų pateikimui ir jų praktiniam pritaikymui įmonių grupės kontekste.

Paskutiniajame – penktame tyrimo etape atliekamas pusiau struktūrizuotas interviu su įmonių grupės vadovybe siekiant išsiaiškinti priežastingumus dėl stebimų tyrimo rezultatų bei identifikuoti galimas pagerinti veiklos sritis ar procesus. Šiame tyrimo etape pasirinkta pusiau struktūrizuoto interviu metodika sukuria galimybes laisvesniam bendravimui, pateikus iš anksto suplanuotus klausimus galima užduoti papildomus, gilesnius siekiant atverti identifikuotą problemą ar suformuoti konkrečią įžvalgą. Autorių teigimu, šis apklausos metodas yra vienas efektyviausių kokybinio tyrimo metodų ir garantuoja didesnę patikimumą nei anketinis metodas ar kiti apklausos būdai (Tidikis, 2003).

Tyrimo instrumentas – atviro pobūdžio klausimai, norint pagilinti įžvalgas apie efektyvumo vertinimo metu gautą informaciją ir nustatyti, ar darbas yra organizuojamas tinkamai, ar užtikrinamas vienodai efektyvus išteklių panaudojimas. Taip pat siekiant atskleisti tobulintinas sritis, neišnaudotus efektyvumo ar kitokio procesų pagerinimo rezervus. 2 priede pateiktais klausimais siekiama iširti, kaip informantai vertina gautus modelio rezultatus – atitinkamas apskaičiuotų rodiklių reikšmes, kokios galimos kitimo priežastys, ką būtų galima padaryti, ir kas yra daroma, kad situacija pasikeistų, su kokiomis efektyvumą mažinančiomis problemomis susiduriama.

Vykdamas pusiau struktūruotą interviu apklausti du pagrindiniai įmonių grupės vadovai užimantys pareigas – direktorius ir finansų direktorius. Informantai atsirinkti paprastai – tai yra pagrindines aukščiausias vadovavimo pareigas užimantys asmenys, atsakingi už visos įmonių grupės veiklą ir rezultatus. Pusiau struktūrizuotas interviu atliktas įmonių grupės pagrindinėje buveinėje. Informantai buvo supažindinti su veiklos efektyvumo vertinimo tyrimo rezultatais bei bendrai su tikslu keliamu tyrimui. Laikantis konfidencialumo principo tyrime neatskleidžiama informacija leidžianti identifikuoti respondentus. Darbe naudojami ir analizuojami įvairūs vidiniai įmonių grupės struktūrinių vienetų rodikliai, todėl siekiant išlaikyti analizuojamo objekto konfidencialumą įmonių grupės pavadinimas yra pakeistas.

### 3. VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO MODELIS

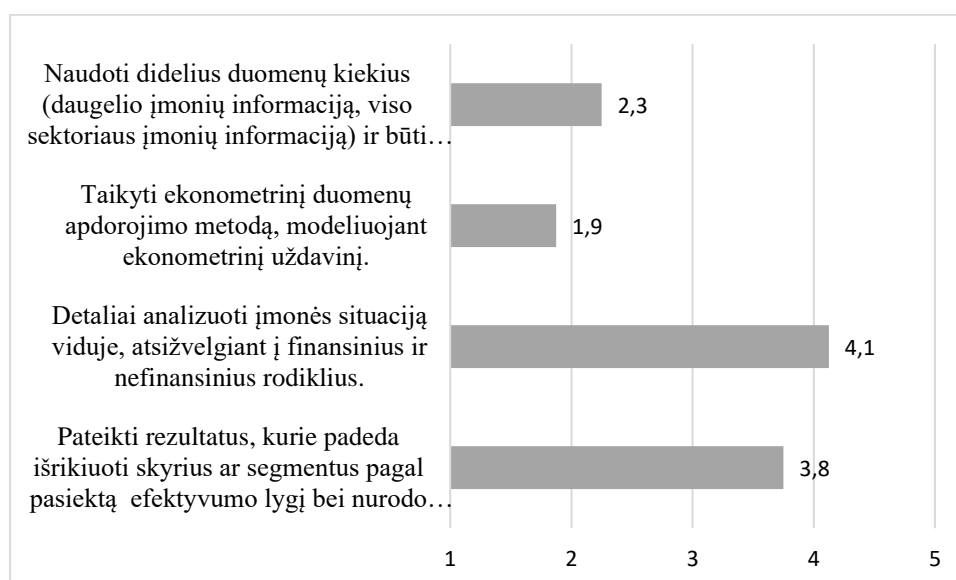
#### 3.1. Ekspertinis veiklos efektyvumo vertinimo modelio elementų nustatymas

Ekspertinio vertinimo metu ekspertams buvo pateikti klausimai apie pagrindines efektyvumo vertinimo modelio charakteristikas – esminę veiklos efektyvumo vertinimo paradigmą, pagrindines modelio sudedamąsias dalis bei struktūrinių dalių sudėtį, t. y., pagrindinius modelio sandaros rodiklius. Taip pat buvo klausiama, kokiais kriterijais turėtų pasižymėti veiklos efektyvumo vertinimo modelis. Pagrindinis tikslas keliamas šiam tyrimo etapui – ekspertinio vertinimo pagalba sudaryti modelį tinkamą veiklos efektyvumo vertinimui paslaugų sektoriaus įmonėms.

Pirmiausia ekspertų buvo prašoma atsikleisti pritarimo lygį teiginiams, kurie apibūdina skirtingas tyrimų paradigmas. Pirmuoju ekspertinio vertinimo anketos klausimu siekiama išsiaiškinti, ar ekspertai pritaris nustatytai tyrimo metodologijai siekiant sukonstruoti efektyvumo vertinimo modelį. Ekspertinio vertinimo rezultatai nurodyti 6 paveiksle.

#### 5 paveikslas

*Pasirinktos tyrimo metodologijos tinkamumo nustatymas*



*Šaltinis:* sudaryta autorės remiantis ekspertinio vertinimo rezultatais

Analizuojant 5 paveikslą galima matyti, jog ekspertų vertinimu dominuojanti pranašaus efektyvumo vertinimo modelio charakteristika yra žvilgsnis į įmonės situaciją viduje, detaliai

analizuojant tiek finansinius, tiek nefinansinius rodiklius (vidutinis priskirtas balas 4,1; moda 5 – „Visiškai pritariu“). Teigiamai įvertino kriterijų modelio charakteristikai, kuris nurodo, kad modelis turėtų pateikti rezultatus, kurie padeda išrikiuoti veiklos skyrius ar segmentus pagal pasiektą efektyvumo lygį bei nurodo veiksmų kryptis siekiant pagerinimo (vidutinis priskirtas balas 3,8; moda 4 – „Pritariu“). Ekspertai vieningai nesutiko, jog modelis turėtų būti sudaromas modeliuojant ekonometrinį uždavinį ir taikant ekonometrinius duomenų apdorojimo metodus (vidutinis priskirtas balas 1,9; moda 2 – „Nepritariu“). Galiausiai ekspertai vis tik labiau nepritarė teiginiui, jog pranašus efektyvumo vertinimo modelis turėtų naudoti didelius duomenų kiekius (daugelio įmonių informaciją, viso sektoriaus įmonių informaciją) ir būti paremtas įmonių palyginimu tarpusavyje pateikiant išvadas apie situaciją imtyje – populiacijoje (vidutinis priskirtas balas 2,3; moda 2 – „Nepritariu“). Pagal suranguotas ekspertų nuomones apskaičiuotas Kendall konkordacijos koeficientas  $W=0,73$ , o įvertinus sutampančius rangus koeficiento reikšmė  $W_r=0,82$ , reiškia, ekspertų nuomonės šiuo klausimu yra gerai suderintos. Apskaičiuota *Chi* kvadrato  $X^2$  reikšmė naudojant konkordacijos koeficientą vertinantį sutampančius rangus lygi 19,77 (daugiau už kritinę  $X^2$  reikšmę 7,815 su 95% pasiklovimo lygmeniu ir 3 laisvės laipsniais). Tai patvirtina ekspertų nuomonių suderinamumą šiuo klausimu todėl galima teigti, jog pranašus efektyvumo vertinimo modelis turėtų analizuoti vidinę įmonės informaciją, o ne fokusuotis į bendrą palyginimą tarp kitų įmonių. Dideli duomenų kiekiai, viešai prieinama informacija apie kitas įmones nėra svarbiausioji charakteristika efektyvumo vertinimo modelyje. Tokia analizė turėtų būti paremta ne ekonometriniais duomenų apdorojimo metodais, o gilesne, „personalizuota“ įmonės informacija, kuri leistų daryti išvadas apie galimas pagerinti verslo sritis bei gauti rezultatai būtų prasmingai interpretuojami priimamų strateginių verslo sprendimų akivaizdoje. Tai patvirtina tolesniais empirinio tyrimo etapais siekiamo sukurti veiklos efektyvumo vertinimo modelio esminės paradigmos tinkamumą.

Siekiant nustatyti pagrindinių formuojamo modelio komponentų reikšmingumus, ekspertų buvo paprašyta suranguoti keturių organizacijos perspektyvų rodiklių tipus, nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus. Sekančiu etapu, ekspertai kiekvieno rodiklių tipo grupėje esančius rodiklius papildomai vertino tiesioginio rangavimo metodu (3 – 6 anketos klausimai). Siekiama, kad iš viso modelį sudarytų 24 rodikliai, o kaip šie išsidėstys struktūriškai per keturias organizacijos perspektyvas, priklauso nuo šioms priskirtų svorių ekspertinio vertinimo rezultatų analizės metu.

Tam, kad nustatyti, ar ekspertų nuomonės suderintos ir tinkamos naudoti tolesniuose žingsniuose, reikalinga įvertinti Kendall konkordacijos koeficientą  $W$  kiekvienam anketos klausimui. 4 lentelėje galima matyti ekspertų nuomonių suderinamumo lygio nustatymo rezultatus.

#### 4 lentelė

*Ekspertinio vertinimo suderinamumo lygio nustatymas*

| <i>Rodiklis</i>                                       | <i>Keturių organizacijos perspektyvų rodiklių tipai</i> | <i>Santykiniai finansiniai rodikliai</i> | <i>Klientų vartotojų ir perspektyvos rodikliai</i> | <i>Vidinių veiklos procesų rodikliai</i> | <i>Organizaciniai pajėgumai, mokymasis, kultūra</i> |
|---|---|--|--|--|---|
| <b>m</b> (ekspertų skaičius)                          | 8   | 8  | 8  | 8  | 8   |
| <b>k</b> (vertinamų objektų skaičius)                 | 4   | 10                                       | 6  | 8  | 5   |
| <b>S</b> (nuokrypių nuo rangų vidurkio kvadratų suma) | 164   | 3912                                     | 512  | 1500                                     | 376   |
| <b>W Kendall konkordacijos koeficientas</b>           | <b>0,51</b>   | <b>0,74</b>                              | <b>0,46</b>  | <b>0,56</b>                              | <b>0,59</b>   |

*Šaltinis:* sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais

Norint įvertinti statistinį ekspertinio vertinimo suderinamumo reikšmingumą, buvo suformuluotos nulinė ir alternatyvioji hipotezės. Jų atmetimui ar priėmimui vertinamas Kendall konkordacijos koeficiento statistinis patikimumas, apskaičiuojant *Chi* kvadrato reikšmę ir ją lyginant su kritine šio rodiklio reikšme. Hipotezės testavimo rezultatai pateikiami 5 lentelėje.

#### 5 lentelė

*Ekspertinio vertinimo statistinio patikimumo skaičiavimo rezultatai*

| <i>Rodiklis</i>               | <i>Keturių organizacijos perspektyvų rodiklių tipai</i> | <i>Santykiniai finansiniai rodikliai</i> | <i>Klientų vartotojų ir perspektyvos rodikliai</i> | <i>Vidinių veiklos procesų rodikliai</i> | <i>Organizaciniai pajėgumai, mokymasis, kultūra</i> |
|-------------------------------|---|--|--|--|---|
| $X^2$ apskaičiuota reikšmė    | <b>12,30</b>  | <b>53,35</b>                             | <b>18,29</b>                                       | <b>31,25</b>                             | <b>18,80</b>  |
| <i>Df</i> (laisvės laipsniai) | 3   | 9  | 5  | 7  | 4   |
| Pasikliovimo lygmuo           | 95%   | 95%                                      | 95%  | 95%                                      | 95%   |
| $X^2$ kritinė reikšmė         | 7,815   | 16,919                                   | 11,070   | 14,067                                   | 9,488   |
| <b>Hipotezės tikrinimas</b>   | <b><math>H_0</math> neatmetama</b>                      | <b><math>H_0</math> neatmetama</b>       | <b><math>H_0</math> neatmetama</b>                 | <b><math>H_0</math> neatmetama</b>       | <b><math>H_0</math> neatmetama</b>                  |

*Šaltinis:* sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais



Iš 5 lentelėje pateiktų skaičiavimų matoma, jog ekspertų nuomonės, tiek dėl keturių organizacijos perspektyvų rodiklių tipų reikšmingumą, tiek atskirų jų grupių sandarų, yra suderintos, kadangi alternatyvioji hipotezė, kuria teigiama, jog nuomonės yra nesuderintos – atmetama. Apskaičiuota *Chi* kvadrato reikšmė visais atvejais didesnė už kritinę, o tai leidžia priimti nulinę hipotezę ir teigti, jog ekspertų nuomonės yra suderintos bei ekspertinio vertinimo rezultatai yra patikimi ir tinkami veiklos efektyvumo vertinimo modelio formavimui.

Pirmuoju anketos klausimu buvo siekiama nustatyti, kuri rodiklių grupė iš keturių turėtų sudaryti didžiąją dalį formuojamo modelio. Remiantis gautais rezultatais, kiekvienai grupei priskirtas svorio koeficientas bendrame formuojamame modelyje. Ekspertinio vertinimo rezultatai dėl rodiklių tipų grupių reikšmingumo ir formuojamo modelio struktūros iliustruojami 6 lentelė.

## 6 lentelė

*Keturių organizacijos perspektyvų rodiklių tipų svorių ekspertinio vertinimo rezultatai*

| Rodiklių tipas                               | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | Suma | M   | SD  | Svoris |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|------|-----|-----|--------|
| Santykiniai finansiniai rodikliai            | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 11   | 1,4 | 0,5 | 0,363  |
| Klientų ir vartotojų perspektyvos rodikliai  | 4  | 1  | 1  | 3  | 2  | 3  | 1  | 4  | 19   | 2,4 | 1,2 | 0,262  |
| Vidinių veiklos procesų rodikliai            | 2  | 3  | 4  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 21   | 2,6 | 0,7 | 0,238  |
| Organizaciniai pajėgumai, mokymasis, kultūra | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 29   | 3,6 | 0,5 | 0,137  |

*Šaltinis:* sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais

*Sutrumpinimai:* E1 – E8 (1 – 8 ekspertai); M (priskirtų rangų vidurkis); SD (standartinis nuokrypis).

Iš pateiktos lentelės duomenų matoma, jog kaip svarbiausią rodiklių tipą veiklos efektyvumo vertinimo modelyje ekspertai išskyrė santykinų finansinių rodiklių grupę. Sukonstruotame modelyje šie turėtų sudaryti 36,3% modelio turinio. Klientų ir vartotojų perspektyvos rodikliams bei vidinių veiklos procesų rodikliams ekspertai skirta panašiai dėmesio – išskaičiuota atitinkamai 0,262 ir 0,238 svorio dalys. Kaip mažiausiai svarbų rodiklių tipą ekspertai išskyrė organizacinių pajėgumų ir organizacijos kultūros grupę, šiai skirdami 0,137

svorio koeficientą bendrame modelyje. Daugiausiai nuomonės išsiskyrė vertinant klientų ir vartotojų perspektyvą, čia standartinis nuokrypis didžiausias ir lygus 1,2.

Šiame etape galima apibrėžti struktūrinę **24 rodiklių** modelio sandarą. Pagrindimas būtų 24 rodiklių modeliui kyla iš siekio suformuoti išsamų, rodikliais turtingą modelį, kadangi vertinant daugiau rodiklių galima nustatyti daugiau priežastinių ryšių tarp modelio elementų. Siekiama, jog kiekvienos perspektyvos rodiklių kiekis galėtų reprezentatyviai atvaizduoti vertinamą situaciją atitinkamoje veiklos perspektyvoje. Pateikiami modelio struktūriniai elementai ir atitinkamos perspektyvos rodiklių skaičius sudaromame modelyje:

- Santykiniai finansiniai rodikliai:  $24 \times 0,363 \rightarrow 9$  rodikliai
- Klientų ir vartotojų perspektyvos rodikliai:  $24 \times 0,262 \rightarrow 6$  rodikliai
- Vidinių veiklos procesų rodikliai:  $24 \times 0,238 \rightarrow 6$  rodikliai
- Organizaciniai pajėgumai:  $24 \times 0,137 \rightarrow 3$  rodikliai

Toliau atitinkamais pjūviais analizuojama kiekviena rodiklių grupė atskirai. 7 lentelėje pateikiama santykinų finansinių rodiklių ekspertinio vertinimo rezultatai.

## 7 lentelė

*Santykinių finansinių rodiklių svorių nustatymo ekspertinio vertinimo rezultatai*

| Rodiklis                                 | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | Suma | M   | SD  | Svoris |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|------|-----|-----|--------|
| Ilgalaikio turto apyvartumas             | 9  | 10 | 10 | 8  | 7  | 9  | 9  | 10 | 72   | 9,0 | 1,0 | 0,036  |
| Trumpalaikio turto apyvartumas           | 6  | 3  | 6  | 6  | 8  | 7  | 6  | 6  | 48   | 6,0 | 1,3 | 0,091  |
| Gautinų sumų apyvartumas                 | 7  | 8  | 3  | 9  | 6  | 3  | 7  | 7  | 50   | 6,3 | 2,0 | 0,086  |
| Nuosavo kapitalo grąža (ROE)             | 5  | 6  | 7  | 5  | 10 | 5  | 2  | 5  | 45   | 5,6 | 2,1 | 0,098  |
| Turto grąža (ROA)                        | 8  | 7  | 9  | 10 | 9  | 10 | 10 | 8  | 71   | 8,9 | 1,1 | 0,039  |
| Veiklos sąnaudų lygis įmonės pardavimams | 4  | 2  | 5  | 1  | 5  | 6  | 5  | 4  | 32   | 4,0 | 1,6 | 0,127  |
| Bendrojo pelno marža                     | 3  | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 3  | 26   | 3,3 | 0,7 | 0,141  |
| Veiklos pelno marža                      | 1  | 1  | 2  | 3  | 1  | 2  | 4  | 1  | 15   | 1,9 | 1,1 | 0,166  |
| Grynojo pelno marža                      | 2  | 5  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | 2  | 18   | 2,3 | 1,4 | 0,159  |
| Mokėtinų sumų apyvartumas                | 10 | 9  | 8  | 7  | 4  | 8  | 8  | 9  | 63   | 7,9 | 1,7 | 0,057  |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais

Kaip svarbiausią rodiklį iš santykinų finansinių rodiklių grupės dauguma ekspertų išskyrė veiklos pelno maržą (priskirtas svorio koeficientas 0,166). Ekspertų vertinimu, ne mažiau svarbūs finansiniai rodikliai vertinant įmonės veiklos efektyvumą yra grynojo bei bendrojo pelno marža, šiems priskirta atitinkamai 0,159 ir 0,141 svorio koeficientai. Kaip mažiausiai reikšmingi rodikliai išskirti mokėtinų sumų apyvartumas (svoris 0,057), turto grąža (0,039) bei ilgalaikio turto apyvartumas (0,036), iš kurių pastarasis ir nebus įtrauktas į formuojamą modelį su vienu mažiausių standartiniu nuokrypiu 1 – ekspertų nuomonės sutapo. Daugiausiai ekspertų nuomonės išsiskyrė vertinant nuosavo kapitalo grąžos bei gautinų sumų apyvartumo rodiklius (SD atitinkamai 2,1 ir 2). Vieningiausias nuomonės buvo vertinant vieną iš ekspertų nuomone svarbiausių rodiklių – bendrojo pelno marža (SD 0,7). Iš santykinų finansinių rodiklių grupės į formuojamą modelį patenka 9 rodikliai vertinantys finansinę perspektyvą.

Su 4 anketos klausimu ekspertai rangavo klientų ir vartotojų perspektyvos rodiklius. Ekspertinio vertinimo rezultatai pateikiami 8 lentelėje.

## 8 lentelė

*Klientų ir vartotojų perspektyvos rodiklių svorių nustatymo ekspertinio vertinimo rezultatai*

| Rodiklis                       | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | Suma | M   | SD  | Svoris |
|--------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|------|-----|-----|--------|
| Klientų skundų rodiklis        | 4  | 6  | 5  | 5  | 6  | 2  | 2  | 6  | 36   | 4,5 | 1,6 | 0,119  |
| Klientų rekomendavimo indeksas | 1  | 1  | 2  | 2  | 3  | 1  | 4  | 1  | 15   | 1,9 | 1,1 | 0,244  |
| Klientų pasitenkinimo lygis    | 3  | 3  | 1  | 3  | 1  | 6  | 5  | 3  | 25   | 3,1 | 1,6 | 0,185  |
| Klientų netekimo rodiklis      | 5  | 4  | 6  | 4  | 5  | 3  | 3  | 5  | 35   | 4,4 | 1,0 | 0,125  |
| Klientų išlaikymo rodiklis     | 2  | 2  | 4  | 1  | 2  | 4  | 1  | 2  | 18   | 2,3 | 1,1 | 0,226  |
| Klientų gyvavimo vertė         | 6  | 5  | 3  | 6  | 4  | 5  | 6  | 4  | 39   | 4,9 | 1,1 | 0,101  |

*Šaltinis:* sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais

Ekspertų nuomone, vertinant klientų ir vartotojų perspektyvos rodiklius, svarbiausi yra klientų rekomendavimo indeksas (angl. *Net Promoter Score*) bei klientų išlaikymo rodiklis. Šiems rodikliams atitinkamai priskirti 0,244 ir 0,226 svorio indeksai. Teigiamai įvertinti klientų pasitenkinimo lygio (svoris 0,185) ir klientų netekimo (0,125) rodikliai. Ekspertai labiausiai nesutiko su klientų skundų ir klientų gyvavimo vertės rodikliais (svoriai atitinkamai 0,119 ir 0,101). Kadangi šiuo anketos klausimu vertinamų objektų skaičius yra 6, tai pagal

apskaičiuotą rodiklių tipų reikšmingumą visi rodikliai bus įtraukiami į formuojamą modelį.

Su 5 anketos klausimu ekspertai rangavo vidinius veiklos procesų vykdymą atvaizduojančius rodiklius. Ekspertų vertinimo rezultatai pateikiami 9 lentelėje.

## 9 lentelė

*Vidinių veiklos vykdymo procesų rodiklių svorių nustatymo ekspertinio vertinimo rezultatai*

| Rodiklis                           | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | Suma | M   | SD  | Svoris |
|------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|------|-----|-----|--------|
| Pardavimų ciklo trukmė             | 5  | 3  | 1  | 5  | 7  | 5  | 3  | 5  | 34   | 4,3 | 1,7 | 0,132  |
| Produktų įvedimo į prekybą laikas  | 8  | 6  | 5  | 8  | 8  | 6  | 7  | 8  | 56   | 7,0 | 1,1 | 0,056  |
| Defektų (klaidų) rodiklis          | 4  | 5  | 8  | 3  | 4  | 3  | 1  | 2  | 30   | 3,8 | 2,0 | 0,146  |
| Pajėgumų panaudojimo lygis         | 1  | 2  | 6  | 4  | 2  | 1  | 2  | 1  | 19   | 2,4 | 1,7 | 0,184  |
| Pralaidumo laikas                  | 7  | 8  | 7  | 7  | 5  | 7  | 8  | 7  | 56   | 7,0 | 0,9 | 0,056  |
| Pardavimų lygis vienam darbuotojui | 2  | 1  | 4  | 2  | 1  | 4  | 5  | 4  | 23   | 2,9 | 1,5 | 0,170  |
| Sąnaudų lygis vienam darbuotojui   | 3  | 4  | 3  | 1  | 3  | 2  | 6  | 3  | 25   | 3,1 | 1,4 | 0,163  |
| Vykdyto laikas                     | 6  | 7  | 2  | 6  | 6  | 8  | 4  | 6  | 45   | 5,6 | 1,7 | 0,093  |

*Šaltinis:* sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais

Didžiausią svarbą šioje rodiklių grupėje ekspertai skyrė pajėgumų panaudojimo lygio rodikliui (svoris 0,184). Kaip nemažiau svarbūs išskirti sąnaudų lygis bei pardavimų lygis vienam darbuotojui (atitinkamai skirti 0,170 ir 0,163 svoriai). Daugiausiai nuomonės išsiskyrė vertinant defektų (klaidų) rodiklį, čia SD – 2,0. Paskutiniai įtraukiami į modelį yra pardavimų ciklo trukmės bei vykdymo laiko rodikliai (priskirti svoriai 0,132 ir 0,093). Pralaidumo laiko bei produktų įvedimo į prekybą laiko rodikliai į modelį nebus įtraukti (SD atitinkamai 0,9 ir 1,1), kadangi juos ekspertai pažymėjo kaip mažiausiai svarbius, o pagal nustatytą šios rodiklių grupės reikšmingumą, į formuojamą modelį gali patekti tik 6 rodikliai iš vidinių veiklos procesų vykdymo rodiklių grupės.

Paskutinis klausimas iš modelio sandaros elementų buvo apie įmonės kaip organizacijos pajėgumus, mokymąsi ir kultūros bruožus. Ekspertų vertinimo rezultatai pateikiami 10 lentelėje.

## 10 lentelė

*Organizacinių pajėgumų rodiklių svorių nustatymo ekspertinio vertinimo rezultatai*

| Rodiklis                          | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | Suma | M   | SD  | Svoris |
|-----------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|------|-----|-----|--------|
| Darbuotojų išlaikymo rodiklis     | 1  | 1  | 1  | 2  | 3  | 1  | 1  | 3  | 13   | 1,6 | 0,9 | 0,292  |
| Darbuotojų rekomendavimo indeksas | 3  | 2  | 4  | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 17   | 2,1 | 1,1 | 0,258  |
| Inovacijų rodiklis                | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  | 2  | 3  | 4  | 30   | 3,8 | 1,0 | 0,150  |
| Darbuotojų lojalumas              | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 37   | 4,6 | 0,7 | 0,092  |
| Mokymasis ir tobulėjimas          | 2  | 3  | 2  | 4  | 2  | 4  | 4  | 2  | 23   | 2,9 | 0,9 | 0,208  |

*Šaltinis:* sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais

Ekspertai vertindami organizacinių pajėgumų rodiklius, kaip labiausiai veiklos efektyvumą veikiantį rodiklį išskyrė darbuotojų išlaikymą (priskirtas svorio koeficientas 0,292). Taip pat svarbūs darbuotojų rekomendavimo indeksas (0,258) ir mokymasis ir tobulėjimas (0,208). Inovacijų bei darbuotojų lojalumo rodikliai, ekspertų vertinimu, mažiausiai susiję su efektyvumu organizacijoje. Jiems priskirti mažiausi svoriai (0,150 ir 0,092), todėl jie į formuojamą modelį nepatenka.

Galiausiai, paskutiniuoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokius kriterijus modeliui taikytų ekspertai. Rezultatai pateikiami 11 lentelėje.

## 11 lentelė

*Svarbiausių modeliui taikomų kriterijų nustatymo ekspertinio vertinimo rezultatai*

| Rodiklis                      | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | Suma | M   | SD  | Svoris |
|-------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|------|-----|-----|--------|
| Paprastumas                   | 1  | 6  | 5  | 5  | 5  | 6  | 5  | 4  | 37   | 4,6 | 1,5 | 0,113  |
| Lankstumas                    | 5  | 3  | 3  | 3  | 6  | 4  | 1  | 6  | 31   | 3,9 | 1,6 | 0,149  |
| Palyginamumas laike           | 2  | 4  | 4  | 1  | 3  | 2  | 3  | 2  | 21   | 2,6 | 1,0 | 0,208  |
| Palyginamumas tarp konkurentų | 6  | 5  | 6  | 6  | 2  | 5  | 4  | 5  | 39   | 4,9 | 1,3 | 0,101  |
| Veiksmingumas                 | 3  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 13   | 1,6 | 0,7 | 0,256  |
| Savalaikiškumas               | 4  | 1  | 2  | 4  | 4  | 3  | 6  | 3  | 27   | 3,4 | 1,4 | 0,173  |

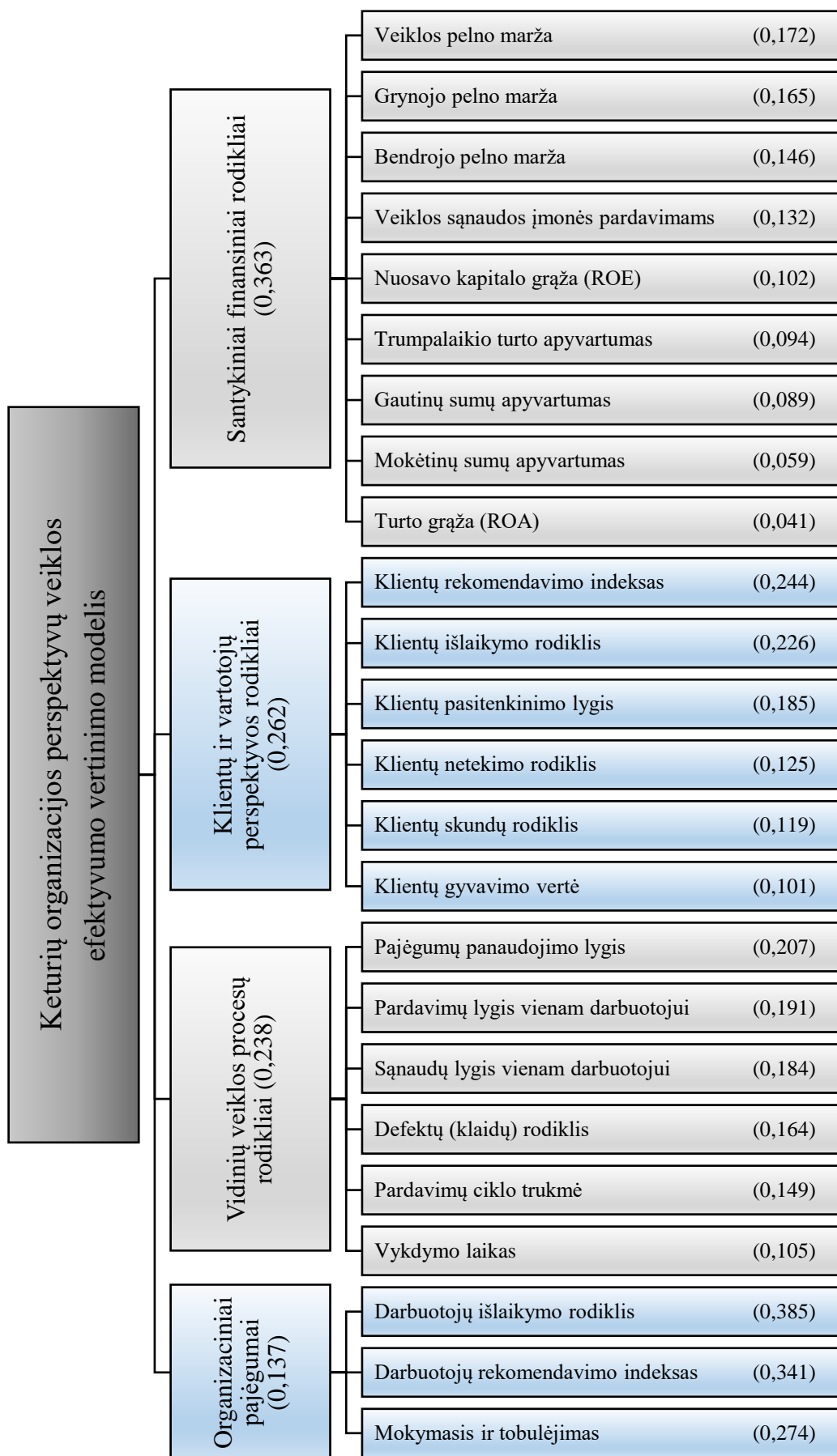
*Šaltinis:* sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais

Iš 11 lentelės duomenų matoma, jog ekspertai prioretizuoja veiksmingumo kriterijų kaip vieną iš efektyvumo vertinimo modelio savybių (priskirtas svoris 0,256). Taip pat, šiuo klausimu mažiausiai išsiskyrė ekspertų nuomonės, SD – 0,7. Sekantys du kriterijai – palyginamumas laike bei savalaikiškumas (0,208 ir 0,173). Ekspertai kaip mažiausiai svarbų kriterijų išskyrė palyginamumą tarp konkurentų (svoris 0,101). Pagal ekspertų nuomones apskaičiuotas Kendall konkordacijos koeficientas  $W=0,43$ , tai reiškia, kad ekspertų nuomonės šiuo klausimu yra suderintos. Apskaičiuota *Chi* kvadrato  $X^2$  reikšmė 17,36 (daugiau už kritinę  $X^2$  reikšmę 11,070 su 95% pasiklovimo lygmeniu ir 5 laisvės laipsniais). Tai patvirtina ekspertų nuomonių suderinamumą šiuo klausimu todėl galima teigti, jog pranašus efektyvumo vertinimo modelis pirmiausia turėtų pasižymėti veiksmingumu bei palyginamumu laike, tam kad būtų galima imtis priemonių pagerinimui ir analizuoti vertinamų rezultatų pokyčių dinamiką.

Formuojant veiklos efektyvumo vertinimo modelį, bus siekiama, kad šis pirmiausiai atitiktų ekspertų vertinimu svarbiausiuosius kriterijus modeliui – veiksmingumas, palyginamumas laike, savalaikiškumas. Modelis savyje talpinantis 24 keturis rodiklius pasižymės išsamumu bei galimybe išvelgti paaiškinimus tarp stebimų modelio rezultatų. Kadangi modelio pritaikymo etape bus vertinamas veiklos efektyvumas skirtingiems įmonių grupės struktūriniais vienetais – padaliniais, lyginant juos tarpusavyje bus galima numatyti, kas lemia būtent tokius modelio rezultatus tarp skirtingų įmonių grupės padalinių.

Ekspertinio vertinimo pagalba išgryninus modelio struktūrą bei rodiklius, kurie turėtų patekti į veiklos efektyvumo vertinimo modelį, sudaroma modelio vizualizacijos schema. 6 paveiksle atvaizduotas sudarytas veiklos efektyvumo vertinimo modelis, nuo viršaus rikiuojant svarbiausiuosius (didžiausio svorio) rodiklius iki mažiausiai svarbiausių rodiklių. Kiekvieno rodiklio svoriai buvo atitinkamai pakoreguoti perskaičiuojant pagal iš viso į kiekvieną perspektyvą patenkančių rodiklių skaičių tam, kad sumuojant svorius per grupes šie sudarytų 1.

**6 paveikslas.** Keturių organizacijos perspektyvų veiklos efektyvumo vertinimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertinio vertinimo tyrimo rezultatais

Kaip matoma 6 paveiksle, sudarytas modelis savyje talpina 24 įvairius finansinius ir nefinansinius (vidinius) rodiklius, kurių pagalba galima vertinti organizaciją iš keturių perspektyvų – finansiniai rezultatai, klientų ir vartotojų rodikliai, vidiniai veiklos procesai bei organizaciniai pajėgumai. Kaip nustatyta ekspertinio vertinimo rezultatų pagalba, modelyje daugiausiai dėmesio skiriama santykiniams finansiniams rodikliams, mažiausiai – organizacinių pajėgumų vertinimui. Po lygiai pasiskirstė klientų ir vartotojų perspektyvos rodikliai bei vidinių veiklos procesų vertinimas ir stebėseną.

Tolesniame darbo etape atliekamas veiklos efektyvumo vertinimo modelio pritaikymas įmonių grupės struktūriniais vienetams. Veiklos efektyvumo vertinimas sudaryto modelio pagalba vykdomas šiais etapais:

1. Nustatomi kiekvieno rodiklio įverčiai atskirai vertinamiems objektams;
2. Dialogo su įmonių grupės vadovybe metu įvedami pageidaujami rodiklių reikšmių intervalai priskiriant jiems atitinkamus efektyvumo balus;
3. Vertinant kiekvieną rodiklį atskirai, kiekvienam objektui priskiriamas balas pagal gauto rodiklio įvertį;
4. Kiekvieno rodiklio rezultatai skaičiuojami juos sudauginant su rodikliui priskirtu svoriu bei gautus rezultatus sumuojant per perspektyvą, taip gaunant atskirų perspektyvų įvertinimus.
5. Paskutiniame etape, gauti efektyvumo balai sudauginami su kiekvienos perspektyvos apibrėžtu svorio koeficientu, taip gaunant bendrą modelio efektyvumo įvertinimo balą.

### **3. 2. Įmonių grupės UAB „Finansinės paslaugos“ specifika**

Registruotą ir veikiančią Lietuvoje įmonių grupę UAB „Finansinės paslaugos“ (pavadinimas sąlyginis dėl konfidencialumo) sudaro 2 juridiniai vienetai UAB – toliau tekste įvardijami kaip „B“ ir „A“. Motininės įmonės „B“ amžius 8 metai, dukterinės „A“ – 5 metai. Abi įmonės veikia paslaugų sektoriuje, specifiskai profesinių užsakomųjų paslaugų (angl. *outsourcing*) srityje. Užsakomoji veikla yra verslo praktika, kai įmonė samdo trečiąją šalį, kad ši atliktų užduotis, verslo operacijas ar teiktų paslaugas įmonei. Tai sutartinis susitarimas, pagal kurį atliekamos tam tikros užduotys, pvz., teikiamos įdarbinimo, procesų vykdymo paslaugos, ar vykdoma kita paslaugų teikimo veikla (Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius (EVRK 2 red.), 2008).

Užsakomųjų paslaugų eksportas sudaro bene 90% UAB „Finansinės paslaugos“ įmonių grupės metinių pajamų. Didžiąją dalį įmonių klientų portfelio sudaro skandinaviškos įmonės iš



Danijos, Norvegijos, Švedijos, tačiau klientų yra ir iš daugelio kitų šalių – Vokietija, Lietuva, Nyderlandai, Didžioji Britanija, JAV, kitos.

Įmonė „A“ pagrinde teikia apskaitos, buhalterijos, konsultavimo paslaugas. Į tai įeina tiek pirminės apskaitos operacijų suvedimas, tiek galutinis finansinių ataskaitų rengimas, audito medžiagos ruošimas bei komunikacija su auditoriais ir jų komandomis. Dar viena iš siūlomų paslaugų yra finansų kontrolės (finansų valdymo) funkcija, į kurią įeina įvairiapusė veiklos analizė, prognozavimas, biudžeto planavimas, įvairių kompleksinių ataskaitų rengimas, dialogas su aukščiausio lygio vadovais, valdybų nariais, prezentacijų rengimas bei finansinių rezultatų komunikavimas akcininkams, bankams ar kitoms suinteresuotoms šalims. Kitaip tariant – teikiamas įmonėms didžiulę pridėtinę vertę kuriančių paslaugų spektras. Galiausiai, teikiamų paslaugų spektrą papildė atlyginimų skaičiavimo bei deklaravimo paslauga ir atitinkamas mokesčių institucijas bei PVM skaičiavimas ir deklaravimas.

Įmonė „B“ teikia įvairias kitas užsakomas paslaugas per specialistų įdarbinimo paslaugą, kurios gali būti eksportuojamos į kitas verslo kultūra artimas šalis. Tai plataus spektro virtualios paslaugos, kurios gali būti teikiamos įmonėms nuotoliniu būdu. Įmonėje dirba daug įvairaus tipo specialistų – duomenų analitikai, programuotojai, klientų aptarnavimo komandos, marketingo specialistai, grafikos dizaineriai, pardavimų vadybininkai ir t.t. Anot įmonių vadovybės, pasaulinė pandemija tik patvirtino, kad pažangiuose versluose paremtuose informacinėmis technologijomis nėra funkcijų ar procesų, kurie negalėtų būti atliekami užsakant specialistų paslaugas nuotoliniu būdu iš trečiųjų šalių. Čia kriterijumi tampa ne paslaugų ar dedikuoto specialisto nutolimas geografiškai, o artima verslo kultūros savimonė kasdienėje komunikacijoje.

Abi įmonės yra skirstomos į skirtingus padalinius – skyrius, kuriems atitinkamai priskirti padalinių vadovai. Kiekvieno padalinio veiklos rezultatai vertinami atskirai, taip sprendžiant apie vadovų darbą, nustatant jų metinius rezultatus ir formuojant tikslus sekantiems metams. Kiekvienas padalinys disponuoja tam tikru kiekiu resursų (darbuotojų) bei klientų portfeliu. Skirtingų įmonės padalinių atžvilgiu specifinio diferencijavimo tarp padalinių (pagal klientų, darbuotojų tipus) nėra. Įmonių vadovybė kaip pagrindinį tikslą įmonių padaliniams įvardija tvarų pajamų iš padalinių augimą susietą su gerėjančiais veiklos rezultatais.

Šiandien įmonių grupė skaičiuoja per 200 darbuotojų, daugiau nei 550 klientus pasauliniu mastu bei fiksuoja tvarų 30% augimą 2022 metais palyginti su 2021.

### **3.3. Keturių organizacijos perspektyvų veiklos efektyvumo vertimo modelio pritaikymas UAB „Finansinės paslaugos“ įmonių grupei**

Norint įvertinti veiklos efektyvumą suformuoto modelio pagalba, reikalinga įvesti pageidaujамų modelio rezultatų intervalus šiems priskiriant atitinkamus efektyvumo balus, kurių pagalba būtų galima vertinti, lyginti vertinamus objektus tarpusavyje bei stebėti rezultatų kitimo dinamiką. Kadangi pagrindinė modelio funkcija yra analizuoti situaciją įmonės viduje, pageidaujamos rodiklių reikšmės taip pat nustatomos atsižvelgiant į dabartinę situaciją įmonių padaliniuose. Modeliu siekiama, kad gauti rezultatai plačiai išsidėstytų tarp skirtingų įmonių grupės padalinių, taip nurodydami į efektyviausius ir mažiausiai efektyvius padalinius. 12 lentelėje pateikiami rodiklių įverčių intervalai nurodantys į atitinkamus efektyvumo balus.

## 12 lentelė

*Rodiklių įverčių intervalai ir priskirtini efektyvumo balai*

| PERSPEKTYVA                       | RODIKLIS                                 | EFEKTYVUMO BALAS |                   |           |
|-----------------------------------|--|------------------|-------------------|-----------|
|                                   |  | 1 – Prastai      | 2 – Patenkinamai  | 3 – Gerai |
| Santykiniai finansiniai rodikliai | Veiklos pelno marža                      | < 8%             | [8%; 10%)         | ≥ 10%     |
|                                   | Grynojo pelno marža                      | < 5%             | [5%; 7%)          | ≥ 7%      |
|                                   | Bendrojo pelno marža                     | < 35%            | [35%; 50%)        | ≥ 50%     |
|                                   | Veiklos sąnaudų lygis įmonės pardavimams | > 40%            | (30%; 40%]        | ≤ 30%     |
|                                   | Nuosavo kapitalo grąža (ROE)             | < 80%            | [80%; 100%)       | ≥ 100%    |
|                                   | Trumpalaikio turto apyvartumas           | < 3              | [3; 4)            | ≥ 4       |
|                                   | Gautinų sumų apyvartumas                 | < 6              | [6; 8)            | ≥ 8       |
|                                   | Mokėtinų sumų apyvartumas                | < 3              | [3; 4)            | ≥ 4       |
|                                   | Turto grąža (ROA)                        | < 10%            | [10%; 20%)        | ≥ 20%     |
| Klientų ir vartotojų rodikliai    | Klientų rekomendavimo indeksas (NPS)     | < 50             | [50; 60)          | ≥ 60      |
|                                   | Klientų išlaikymo rodiklis               | < 85%            | [85%; 95%)        | ≥ 95%     |
|                                   | Klientų pasitenkinimo lygis              | < 75%            | [75%; 85%)        | ≥ 85%     |
|                                   | Klientų netekimo rodiklis                | > 15%            | (5%; 15%]         | ≤ 5%      |
|                                   | Klientų skundų rodiklis                  | > 3%             | (2%; 3%]          | ≤ 2%      |
|                                   | Klientų gyvavimo vertė                   | < 80.000         | [80.000; 110.000) | ≥ 110.000 |
| Vidinių veiklos procesų rodikliai | Pajėgumų panaudojimo lygis               | < 92%            | [92%; 95%)        | ≥ 95%     |
|                                   | Pardavimų lygis vienam darbuotojui       | < 25.000         | [25.000; 35.000)  | ≥ 35.000  |
|                                   | Sąnaudų lygis vienam darbuotojui         | > 14.500         | (9.500; 14.500]   | ≤ 9.500   |
|                                   | Defektų (klaidų) rodiklis                | > 5%             | (4%; 5%]          | ≤ 4%      |
|                                   | Pardavimų ciklo trukmė                   | > 21             | (14; 21]          | ≤ 14      |
|                                   | Vykdyto laikas                           | > 2              | (1; 2]            | ≤ 1       |
| Organizaciniai pajėgumai          | Darbuotojų išlaikymo rodiklis            | < 75%            | [75%; 85%)        | ≥ 85%     |
|                                   | Darbuotojų rekomendavimo indeksas (NPS)  | < 60             | [60; 70)          | ≥ 70      |
|                                   | Mokymasis ir tobulėjimas                 | < 0,5%           | [0;5%; 1%)        | ≥ 1%      |

*Šaltinis:* sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais bei vadovybės pateiktais tikslais bei vertinimais

Iš 12 lentelės galima matyti, jog kiekvieno rodiklio įvertinimas susidarys šiems priskiriant balus: **1** – prastai, nepatenkinamas efektyvumo įvertinimas; **2** – patenkinamai, minimalus

reikalaujamas efektyvumo lygmuo pasiektas; **3** – gerai, efektyvumo įvertinimas puikus. Modelio rodiklių apskaičiavimo formulės bei gauti modelio rezultatai atskiriems įmonių grupės padaliniais pateikiami sekančiame empirinio tyrimo etape. Modelio intervalai sudaryti atsižvelgiant į gautus modelio rezultatus atskiriems įmonių grupės padaliniais. Intervalų priskyrimo procedūra vyko dialogo su įmonių grupės vadovybe metu, apžvelgus gautus rezultatus ir grubiai numčius, kokių rodiklių vadovybė siekia, kas yra suderinta su padaliniais keliamais tikslais, kokia yra atskirų įmonių bei bendrai įmonių grupės numatoma veiklos vizija artimiausioje ateityje. Interpretuojant modelio rezultatus balas 3 reikš pasiektą maksimalų reikalaujamą efektyvumo lygį, o balas 1 – nurodys prastus, nepatenkinamus rezultatus, t. y. neefektyvią veiklą.

Pasitelkiant ekspertinio vertinimo rezultatus suformuotas veiklos efektyvumo vertinimo modelis pritaikomas skirtingiems įmonių grupės padaliniais atskirai vertinant jų veiklos efektyvumo lygius. Įmonių vadovybė atskirai vertina duomenis apie tų padalinių veiklą, todėl veiklos efektyvumo vertinimo modelis tęsia įmonių grupėje priimtą praktiką veiklos vertinimo klausimais. Modelio taikymas įmonių padaliniais atskirai suponuoja vadovybei apie galimus priežastingumus dėl gautų rezultatų, todėl taip patenkinamas modelio veiksmingumo kriterijus. Taip pat, gautų modelio rezultatų vertinimas paprastėja, kada galima atskirai analizuoti rezultatus disponuojant įvairia vidine informacija apie padalinių veiklą.

Įmonėje „A“ yra skirstoma į keturis padalinius – toliau tekste įvardijami kaip A1, A2, A3 ir A4, įmonė „B“ skirstoma į du – B1 ir B2. Rodiklių apskaičiavimams atlikti naudojamos vadovybės pateiktos 2021 finansinių metų laikotarpiui padalinių finansinės ataskaitos bei vidiniai padalinių duomenys arba rodikliai, gauti duomenys bei atlikti rodiklių apskaičiavimai pateikti 3, 4, 5, 6 prieduose. 13 lentelėje pateikiami pirmosios – **santykinių finansinių rodiklių** perspektyvos veiklos efektyvumo vertinimo rezultatai.

### 13 lentelė

Modelio pritaikymo šešioms įmonių grupės padaliniams rezultatai. Santykinų finansinių rodiklių perspektyva

| SANTYKINIAI<br>FINANSINIAI RODIKLIAI   | Koef.    | A1           |   | A2           |   | A3           |   | A4           |   | B1           |   | B2           |   |
|--|----------|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|
| <b>Veiklos pelno marža</b><br>= Veiklos pelnas / Pardavimo pajamos                           | 0,172    | 3,16%        | 1 | 7,88%        | 1 | 5,58%        | 1 | 9,55%        | 2 | 4,40%        | 1 | 6,52%        | 1 |
| <b>Grynojo pelno marža</b><br>= Grynasis pelnas / Pardavimo pajamos                          | 0,165    | 2,27%        | 1 | 6,99%        | 2 | 4,69%        | 1 | 8,66%        | 3 | 2,92%        | 1 | 5,05%        | 2 |
| <b>Bendrojo pelno marža</b><br>= Bendrasis pelnas / Pardavimo pajamos                        | 0,146    | 46,72%       | 2 | 52,37%       | 3 | 48,92%       | 2 | 58,07%       | 3 | 35,34%       | 2 | 34,61%       | 1 |
| <b>Veiklos sąnaudos įmonės pardavimams</b><br>= Veiklos sąnaudos / Pardavimo pajamos         | 0,132    | 43,56%       | 1 | 44,49%       | 1 | 43,33%       | 1 | 48,53%       | 1 | 34,00%       | 2 | 31,14%       | 2 |
| <b>Nuosavo kapitalo grąža (ROE)</b><br>= Grynasis pelnas / Nuosavas kapitalas                | 0,102    | 41,59%       | 1 | 128,25%      | 3 | 86,04%       | 2 | 158,78%      | 3 | 72,83%       | 1 | 125,76%      | 3 |
| <b>Trumpalaikio turto apyvartumas</b><br>= Pardavimo pajamos / Trumpalaikis turtas           | 0,094    | 3,65         | 2 | 3,51         | 2 | 3,55         | 2 | 3,58         | 2 | 3,61         | 2 | 3,57         | 2 |
| <b>Gautinų sumų apyvartumas</b><br>= Pardavimo pajamos / Per vienus metus gautinos sumos     | 0,089    | 6,95         | 2 | 6,47         | 2 | 6,57         | 2 | 6,69         | 2 | 4,58         | 1 | 4,51         | 1 |
| <b>Mokėtinų sumų apyvartumas</b><br>= Pirkimai iš tiekėjų / Per vienus metus mokėtinos sumos | 0,059    | 4,09         | 3 | 3,89         | 2 | 3,98         | 2 | 3,82         | 2 | 2,98         | 1 | 2,92         | 1 |
| <b>Turto grąža (ROA)</b><br>= Grynasis pelnas / Turtas                                       | 0,041    | 7,56%        | 1 | 23,30%       | 3 | 15,63%       | 2 | 28,85%       | 3 | 7,88%        | 1 | 13,60%       | 2 |
| <b>EFEKTYVUMO BALAI</b>  | <b>1</b> | <b>1,448</b> |   | <b>1,984</b> |   | <b>1,531</b> |   | <b>2,322</b> |   | <b>1,372</b> |   | <b>1,635</b> |   |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis modelio rezultatais

Apskaičiavus rodiklių įverčius kiekvienam padaliniiui, buvo suskaičiuoti efektyvumo balai pagal nustatytus pageidaujamus rodiklių intervalus efektyviausiems priskiriant 3 balus, mažiausiai efektyviems – priskiriant 1 balą. Paskutinėje eilutėje pateiktas galutinis rezultatas apie šešis padalinius vertinant santykinų finansinių rodiklių perspektyvą. Galutinis rezultatas apskaičiuotas įvertinant ir kiekvienam rodikliui priskirtą svorio koeficientą. Kaip matoma iš lentelės duomenų, didžiausią efektyvumo balą surinko A4 padalinys – bendroje sumoje 2,322. Balas viršija 2, kas reiškia, kad minimalus reikalaujamas efektyvumas yra pasiektas. Pagal rezultatus, jis yra efektyviausias vertinant keturis iš devynių santykinus finansinius rodiklius. A2 padalinys nusileido A4 padaliniiui vertinant veiklos pelno maržos bei grynojo pelno maržos rodiklius.

Mažiausiai balų surinko B1 ir A1 padaliniai – jie įvertinti kaip neefektyviausi apskaičiuvus santykinius finansinius rodiklius.

Toliau modelio pagalba matuojami klientų ir vartotojų perspektyvos rodikliai. 14 lentelėje pateikiami rodiklių apskaičiavimo rezultatai šešioms įmonių grupės padaliniais.

#### 14 lentelė

*Modelio pritaikymo šešioms įmonių grupės padaliniais rezultatai. Klientų ir vartotojų rodiklių perspektyva*

| <b>KLIENTŲ IR VARTOTOJŲ RODIKLIAI</b>   | <b>Koef.</b> | <b>A1</b>    |   | <b>A2</b>    |   | <b>A3</b>    |   | <b>A4</b>    |   | <b>B1</b>    |   | <b>B2</b>    |   |
|---|--------------|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|
| <b>Klientų rekomendavimo indeksas (NPS)</b><br>= (Klientai įvertinę 9-10 - Klientai įvertinę 1-6) / Klientų skaičius x 100                              | 0,244        | 52           | 2 | 69           | 3 | 58           | 2 | 60           | 3 | 59           | 2 | 65           | 3 |
| <b>Klientų išlaikymo rodiklis</b><br>= (Klientų sk. laikotarpio pabaigoje - Naujų klientų sk. per laikotarpį) / Klientų sk. laikotarpio pradžioje x 100 | 0,226        | 97,67%       | 2 | 80,00%       | 1 | 91,67%       | 2 | 87,50%       | 2 | 96,08%       | 3 | 93,18%       | 2 |
| <b>Klientų pasitenkinimo lygis</b><br>= 4 ir 5 atsakymų sk. / Visų atsakymų sk. x 100   | 0,185        | 70,00%       | 1 | 75,00%       | 2 | 75,76%       | 2 | 77,78%       | 2 | 76,09%       | 2 | 88,89%       | 3 |
| <b>Klientų netekimo rodiklis</b><br>= Prarasti klientai per laikotarpį / Klientų sk. laikotarpio pradžioje x 100  | 0,125        | 2,33%        | 3 | 20,00%       | 1 | 8,33%        | 2 | 12,50%       | 2 | 3,92%        | 3 | 6,82%        | 2 |
| <b>Klientų skundų rodiklis</b><br>= Skundų sk. per laikotarpį / Išrašytų sąskaitų sk. per laikotarpį x 100  | 0,119        | 2,72%        | 2 | 2,08%        | 2 | 3,07%        | 1 | 1,67%        | 3 | 2,35%        | 2 | 1,19%        | 3 |
| <b>Klientų gyvavimo vertė</b><br>= Vidutinė kliento pirkimo vertė x Vidutinis pirkimo dažnumas per laikotarpį x Vidutinė klientų gyvavimo trukmė        | 0,101        | 78.413       | 1 | 120.949      | 3 | 100.739      | 2 | 117.199      | 3 | 88.253       | 2 | 82.795       | 2 |
| <b>EFEKTYVUMO BALAI</b>   | <b>1</b>     | <b>2,065</b> |   | <b>1,994</b> |   | <b>1,881</b> |   | <b>2,464</b> |   | <b>2,351</b> |   | <b>2,548</b> |   |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis modelio rezultatais

Iš 14 lentelės duomenų matome, kad pateikti rezultatai pakankamai reikšmingai skiriasi nuo stebėtų vertinant santykinius finansinius rodiklius – padalinys B2 čia demonstruoja geriausią rezultatą su 2,548 balais. Prasčiausią įvertinimą surinko A1 padalinys, tačiau įdomu tai, kad maksimalų balą 3 surinko net du kartus – ties klientų išlaikymo rodikliu bei klientų netekimo rodikliu. Galima daryti prielaidą, kad šio padalinio klientai nors ir nėra labiausiai patenkinti teikiamomis paslaugomis, tačiau yra labiau prisirišę, dalinai priklausomi nuo įmonės paslaugų. Galiausiai, ties santykiniais finansiniais rodikliais pirmavęs A4 padalinys ir čia rodo gerus rezultatus

– 2,464 balai vertinant klientų ir vartotojų perspektyvą. Santykinų finansinių rodiklių perspektyvoje tik A4 padalinys pasiekė minimalų reikalaujamą lygį, o vertinant klientų ir vartotojų perspektyvos rodiklis jį pasiekė net 4 padaliniai. Už brūkšnio liko tik A2 ir A3 padaliniai.

Sekanti 15 lentelė iliustruoja modelio vidinių veiklos procesų rodiklių rezultatus.

## 15 lentelė

*Modelio pritaikymo šešioms įmonių grupės padaliniais rezultatai. Vidinių veiklos procesų rodiklių perspektyva*

| <b>VIDINIŲ VEIKLOS PROCESŲ RODIKLIAI</b>   | <b>Koef.</b> | <b>A1</b>    |   | <b>A2</b>    |   | <b>A3</b>    |   | <b>A4</b>    |   | <b>B1</b>    |   | <b>B2</b>    |   |
|--|--------------|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|
| <b>Pajėgumų panaudojimo lygis</b><br>= <i>Panaudoti pajėgumai išreikšti darbo valandomis / Pasiekiami pajėgumai išreikšti darbo val. x 100</i>                   | 0,207        | 93,28%       | 2 | 96,90%       | 3 | 95,93%       | 3 | 97,67%       | 3 | 93,80%       | 2 | 94,83%       | 2 |
| <b>Pardavimų lygis vienam darbuotojui</b><br>= <i>Pardavimo pajamos / Darbuotojų skaičius</i>  | 0,191        | 30.059       | 2 | 38.704       | 3 | 23.925       | 1 | 29.300       | 2 | 32.359       | 2 | 45.077       | 3 |
| <b>Sąnaudų lygis vienam darbuotojui</b><br>= <i>Veiklos sąnaudos / Darbuotojų skaičius</i>   | 0,184        | 13.093       | 2 | 17.219       | 1 | 10.368       | 2 | 14.218       | 2 | 11.003       | 2 | 14.039       | 2 |
| <b>Defektų (klaidų) rodiklis</b><br>= <i>(Skundų sk. per laikotarpį + Viduje pastebėtos klaidos per laikotarpį) / Išrašytų sąskaitų sk. per laikotarpį x 100</i> | 0,164        | 4,53%        | 2 | 5,21%        | 1 | 5,70%        | 1 | 9,17%        | 1 | 5,00%        | 2 | 4,59%        | 2 |
| <b>Pardavimų ciklo trukmė</b><br>= <i>Vidutinis dienų skaičius iki kontrakto pasirašymo su klientu</i>   | 0,149        | 15           | 2 | 13           | 3 | 7            | 3 | 21           | 2 | 35           | 1 | 28           | 1 |
| <b>Vykdomo laikas</b><br>= <i>Vidutinis dienų skaičius reikalingas apdoroti kliento užklausą</i>   | 0,105        | 1,5          | 2 | 1            | 3 | 2,5          | 3 | 0,5          | 3 | 2            | 2 | 3            | 3 |
| <b>EFEKTYVUMO BALAI</b>  | <b>1</b>     | <b>2,000</b> |   | <b>2,304</b> |   | <b>2,105</b> |   | <b>2,148</b> |   | <b>1,851</b> |   | <b>2,148</b> |   |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis modelio rezultatais

Iš 15 lentelės duomenų matoma, jog daugiausiai efektyvumo balų (2,304) surinko A2 padalinys. Tokius rezultatus lemia daugelis rodiklių – maksimalus balas surinktas ties pajėgumų panaudojimo lygio rodikliu, pardavimų lygio vienam darbuotojui rodikliu, pardavimų ciklo trukmės bei vykdymo laiko rodikliu. Nemažiau prasti A4 ir B2 padalinių rezultatai (po 2,148 balus). Bendrai analizuojant lentelės duomenis matoma, jog rezultatai tarp skirtingų rodiklių yra pakankamai plačiai išsidėstę, kas reiškia, jog negalime aiškiai išskirti vieno padalinio prieš kitus. Veikiau tai reikštų, jog modelio rezultatų pagalba išryškinama kiekvieno iš padalinių stipriosios ir

silpnosios pusės, kas skatina identifikuoti jas bei leisti į dialogą tarp vadovų su tikslu kiekvienam padaliniui pagerinti savo rezultatus dalinantis profesine praktika bei patirtimi.

Galiausiai vertinami organizacinių pajėgumų rodiklių rezultatai kiekvienam iš įmonių padalinių. 16 lentelėje pavaizduoti efektyvumo vertinimo rezultatai.

## 16 lentelė

*Modelio pritaikymo šešioms įmonių grupės padaliniais rezultatai. Organizacinių pajėgumų rodiklių perspektyva*

| <b>ORGANIZACINIŲ PAJĖGUMŲ RODIKLIAI</b>  | <b>Koef.</b> | <b>A1</b>    |   | <b>A2</b>    |   | <b>A3</b>    |   | <b>A4</b>    |   | <b>B1</b>    |   | <b>B2</b>    |   |
|--|--------------|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|
| <b>Darbuotojų išlaikymo rodiklis</b><br>= $1 - (\text{Darbuotojų sk. palikusių įmonę} / \text{Darbuotojų sk.} \times 100)$   | 0,385        | 70,83%       | 1 | 80,00%       | 2 | 71,88%       | 1 | 75,00%       | 2 | 70,00%       | 1 | 50,00%       | 1 |
| <b>Darbuotojų rekomendavimo indeksas (NPS)</b><br>= $(\text{Darbuotojai įvertinę 9-10} - \text{Darbuotojai įvertinę 1-6}) / \text{Darbuotojų skaičius} \times 100$ | 0,341        | 58           | 1 | 100          | 3 | 56           | 1 | 88           | 3 | 8            | 1 | 28           | 1 |
| <b>Mokymasis ir tobulėjimas</b><br>= $\text{Sąnaudos darbuotojų mokymams ir išoriniam kvalifikacijos kėlimui} / \text{Pardavimo pajamos} \times 100$               | 0,274        | 0,97%        | 2 | 1,03%        | 3 | 1,31%        | 3 | 0,43%        | 1 | 0,02%        | 1 | 0,21%        | 1 |
| <b>EFEKTYVUMO BALAI</b>  | <b>1</b>     | <b>1,274</b> |   | <b>2,615</b> |   | <b>1,549</b> |   | <b>2,066</b> |   | <b>1,000</b> |   | <b>1,000</b> |   |

*Šaltinis:* sudaryta autorės remiantis modelio rezultatais

Kitaip nei prieš tai matytuose rezultatuose, iš 16 lentelės duomenų išryškėja aiškus lyderis vertinant organizacinių pajėgumų perspektyvą – A2 padalinys ryškiai pirmuoja su 2,615 balais, tuo tarpu B1 ir B2 reikšmingai atsilieka (po 1,000 balą). A2 geriausiai įvertintas dvejose pozicijose iš trijų. B1 ir B2 padalinių rezultatai vienodi tarpusavyje ir skirtingi nuo A įmonės padalinių – ypač mokymosi ir tobulėjimo rodiklių įverčiais. Galimai taip yra todėl, kad įmonių teikiamos paslaugos yra skirtingos, kas nulemia kiek kitokią veiklos specifiką, procesus bei stebimus tokius vertinimo rezultatus.

Suagregavus visų 4 perspektyvų vertinimo rezultatus pateikiami galutiniai modelio rezultatai įvertinus ir atitinkamai priskirtus kiekvienos perspektyvos svorius. 17 lentelėje pateikiami įmonių grupės UAB „Finansinės paslaugos“ galutiniai modelio rezultatai nurodant šešių įmonių grupės padalinių efektyvumo lygius vertinant 2021 finansinių metų duomenis.

## 17 lentelė

*Keturių organizacijos perspektyvų veiklos efektyvumo vertinimo modelio rezultatai*

| PERSPEKTYVA                       | Koef.    | A1           | A2           | A3           | A4           | B1           | B2           |
|-----------------------------------|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Santykiniai finansiniai rodikliai | 0,363    | 1,448        | 1,984        | 1,531        | 2,322        | 1,372        | 1,635        |
| Klientų ir vartotojų rodikliai    | 0,262    | 2,065        | 1,994        | 1,881        | 2,464        | 2,351        | 2,548        |
| Vidinių veiklos procesų rodikliai | 0,238    | 2,000        | 2,304        | 2,105        | 2,148        | 1,851        | 2,148        |
| Organizacinių pajėgumų rodikliai  | 0,137    | 1,274        | 2,615        | 1,549        | 2,066        | 1,000        | 1,000        |
| <b>EFEKTYVUMO ĮVERTIS</b>         | <b>1</b> | <b>1,717</b> | <b>2,149</b> | <b>1,762</b> | <b>2,282</b> | <b>1,692</b> | <b>1,909</b> |

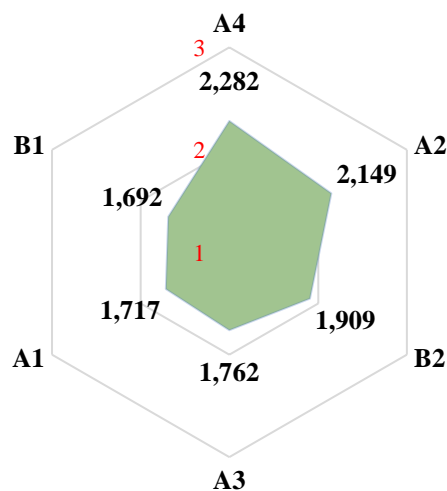
*Šaltinis:* sudaryta autorės remiantis modelio rezultatais

Iš 17 lentelėje pateiktų rezultatų matoma, koks galutinis efektyvumo balas priskirtinas kiekvienam iš įmonių grupės padalinių. Papildomų svorių per perspektyvą priskyrimas dar labiau sustiprina modelio rezultatus tam, kad ekspertų įvertinta kaip svarbiausia modelio rodiklių grupė (šiuo atveju santykiniai finansiniai rodikliai) daugiausiai nulemtų galutinį modelio efektyvumo įvertį kiekvienam padaliniui. Padalinių išrikiavimas pagal efektyvumo lygį papildomai iliustruojamas 7 paveikslu.

## 7 paveikslas

*Šešių įmonių grupės padalinių veiklos efektyvumo vertinimo rezultatai*

### VEIKLOS EFEKTYVUMO ĮVERTINIMAS



*Šaltinis:* sudaryta autorės remiantys tyrimo rezultatais

Analizuojant 7 paveiksle pateiktą iliustraciją galima matyti, jog tik A4 ir A2 padaliniai pasiekia pageidaujamą efektyvumo lygį – modelio pagalba apskaičiuotas jų efektyvumo įvertis perkopia dviejų balų ribą. Visi kiti padaliniai nesiekia šio lygmens, o prasčiausiu padaliniu vertinant veiklos efektyvumą nustatytas B1 padalinys. Sekančiame darbo etape dialogo su



vadovybe metu siekiama identifikuoti būtent tokių stebimų rezultatų priežastis, ypatumus nulėmusius tokius stebimus modelio rezultatus bei apibrėžti galimas strategijas tolesniam veiklos efektyvumo gerinimui.

### **3. 4. UAB „Finansinės paslaugos“ veiklos efektyvumo modelio įvertinimas**

Siekiant įvertinti veiklos efektyvumo vertinimo modelį bei gautus jo rezultatus organizuojamas pusiau struktūrizuotas interviu su įmonių grupės vadovybe. Dialogo su įmonių grupės vadovybe metu siekiama išsiaiškinti modelio praktinę naudą, išgryninti įžvalgas ir priežastis nulėmusias tokius modelio rezultatus bei pateikti rekomendacijas apie galimas veiklos efektyvinimo sritis. Pokalbio metu siekiama daugiau sužinoti apie įmonių grupės veiklos procesus, vidines tvarkas. Interviu metu informantai yra įmonių grupės direktorius ir finansų direktorius, toliau tekste užkoduoti kaip  $X_1$  ir  $X_2$ . Prieš pradėdant interviu, informantai yra supažindinti su gautais modelio rezultatais. Pusiau struktūrizuoto interviu su UAB „Finansinės paslaugos“ vadovybe atsakymai pateikiami 7 priede.

Pirmuoju interviu klausimu siekiama nustatyti informantų vertinimą gautų rezultatų atžvilgiu. Toliau pateikiami pagrindiniai teiginiai komentuojant bendrai gautus modelio rezultatus:

- Informantai teigia, jog iki šiol įmonėse nėra įsivedę procedūros veiklos efektyvumui vertinti. Taikoma tik atskirų vienetinių rodiklių stebėseną, kuri iš esmės pakankamai tiksliai nurodo į geriausiai ir blogiausiai įvertintą padalinį, tačiau abu vieningai pažymi, jog mato vertę nuodugnai vertinant visus bei taikant stebėseną, kaip geriausiųjų eilėje išsidėsto ir likę padaliniai.
- Įmonėse teikiamų paslaugų atžvilgiu nėra papildomos diferenciacijos tarp padalinių. Padalinių vadovai disponuoja tam tikru žmogiškojo kapitalo resursų kiekiu ir klientų krepšeliu. Pasiūlytas veiklos efektyvumo vertinimo būdas yra itin objektyvus nuodugnai vertinant kiekvieno padalinio veiklos efektyvumus, taip vertinant jų vadovų ketvirtinius, metinius rezultatus bei identifikuojant tobulėjimo kryptis.

Antruoju klausimu siekiama gilintis į santykinų finansinių rodiklių perspektyvos rezultatus. Pateikiami diskusijos pagrindiniai teiginiai:

- Nustatyta, jog veiklos efektyvumo vertinimo santykinų finansinių rodiklių perspektyva priklausomybė nuo užimamos dalies pajamų struktūroje yra praktiškai atvirkštinė, kas reiškia, jog didėjant valdomo portfelio apimčiai efektyvumo rodikliai krenta. Tai nulemta keleto veiksnių – ilgalaikiai, lojalūs klientai išsikovoję geresnę

kainodarą, dėl to pelningumo rodikliai geriausi naujausiai susikūrusiame – A4 padalinyje, o prasčiausi B įmonėje, kuri yra senesnė, veikia daugiau metų.

- Valdant mažesnės apimties klientų ir resursų portfelį yra paprasčiau išlaikyti aukštą efektyvumo lygį, o formuojant portfelį iš naujo galima pasiekti geresnius efektyvumo lygius nei bandant keisti nusistovėjusius procesus.
- Gali būti naudinga padalinti didžiuosius padalinius į daugiau dalių, taip siekiant pagerinti efektyvumo rodiklius. Išaugusias darbo užmokesčio sąnaudas dėl papildomų vadovų galima net kelis kart atsvertų pagerėję efektyvumo rezultatai kartu su pajamų ir sąnaudų korekcijomis, todėl galutinis efektas būtų teigiamas.

Trečiuoju klausimu analizuojama klientų ir vartotojų perspektyva:

- Klientų gyvavimo vertės įvertis atspindi, jog B1, B2, A1 padaliniuose, pasižyminčiuose didžiausia pajamų dalimi struktūroje ir ilgiausiai vykdoma veikla, klientų gyvavimo vertė yra mažiausia – verta peržiūrėti paslaugų kainodarą.
- Savo pajamų dalimi mažiausių padalinių (A2, A4) rezultatuose stebimi išsiskiriančiai geri rezultatai – vėl patvirtinama ankstesnė išvalga dėl portfelio dydžių.
- Klientų netekimo rodiklio dinamika galėtų atspindėti ekonominius ciklus, jei stebimi duomenys apie rodiklio kitimą laike bei kaupiama informacija apie rodiklio kitimo priežastis (ar tai kliento vidinės, ar nulemtos ir analizuojamos įmonės veiksmų).

Ketvirtasis klausimas vertina vidinių veiklos procesų rodiklių įverčius bei priežastis nulėmusias tokius modelio rezultatus:

- Pardavimų ciklo trukmės rodiklio rezultatai tiesiogiai siejasi su dalinai besiskiriančia įmonės B specifiška nuo įmonės A. Įmonėje B esantis kitoks pardavimo procesas išilgina pardavimų ciklo trukmę beveik dvigubai palyginti su A įmone, todėl nėra tikslinga abi įmones lyginti tarpusavyje.
- Pajėgumų panaudojimo lygio rodiklio vertinimas ir stebėseną ypač tinka analizuojamų įmonių veiklos specifikai, nes efektyviai naudojami pajėgumai, šiuo atveju žmogiškasis kapitalas, tiesiogiai įtakoja tiek darbuotojų pasitenkinimą tiek pelningumo rodiklius, kada nepatiriant papildomų darbo užmokesčio sąnaudų galime uždirbti daugiau, o darbuotojai efektyviai išnaudoja savo profesinį potencialą kurdami vertę klientams.
- Pajėgumų panaudojimo lygis nurodo vadovo, kaip portfelio valdytojo vadybinius gebėjimus sustyguoti komandą efektyviam veiklos vykdymui. Šio rodiklio pagalba galima įsivertinti neuždirbtų pajamų vertę, jei žmogiškojo kapitalo resursai būtų utilizuojami efektyviau.

Penktuoju klausimu aptariami organizacinių pajėgumų perspektyvos modelio rezultatai:

- Didėjanti darbuotojų kaita tiesiogiai veikia pardavimo savikainą ir smukdo maržos rodiklius, darbuotojų rekomendavimo indeksas tiesiogiai susijęs su darbuotojų išlaikymo rodikliu.
- Įmonės B rodikliai prasčiausi ties santykinų finansinių rodiklių ir organizacinių pajėgumų rodiklių perspektyvomis. Galima daryti prielaidą, jog šios dvi sritys susijusios tiesiogine priklausomybe ir nepakankamai geri organizacinių pajėgumų rodikliai tiesiogiai veikia maržos rodiklius.

Informantų paklausus, kokių patobulinimų turėtų pateiktam modeliui, ko jame trūksta ar kokios dalys yra perteklinės, gauti tokie atsakymai:

- Apyvartumo rodikliai mažai skiriasi tarp skirtingų padalinių todėl, kad mokėjimo terminai iš esmės nesiskiria tarp skirtingų padalinių. Su tiekėjais – papildomi sutarimai nedaromi ir sąskaitos apmokamos įprastais terminais. Šie rodikliai nepateikia prasmingų įžvalgų vertinant atskirus padalinius ir yra pertekliniai.
- Matoma tai, kad klientų netekimo rodiklis ir klientų išlaikymo rodiklis yra atvirkštiniai vienas kitam, todėl vertinant abu negaunama jokios papildomos informacijos – galima vieną jų išmesti iš modelio.

Paskutiniuoju klausimu buvo siekiama suprasti, ar informantų vertinimu pasiūlytas modelis atitinka veiksmingumo, palyginamumo laike bei savalaikiškumo kriterijus. Informantai vieningai sutiko, jog modelis pateisina veiksmingumo kriterijų, kadangi analizuojant modelio rezultatus padaryta prasmingų įžvalgų dėl galimų veiklos gerinimo iniciatyvų bei pokyčių. Nors modelis dar negali parodyti palyginamumo laike bei savalaikiškumo kriterijų, tačiau aiškiai matoma, jog modelio rezultatus bus galima lyginti tarp skirtingų laikotarpių savalaikiai taikant periodinę modelio pritaikymo procedūrą.

Galiausiai, tiek įmonių grupės direktorius tiek finansų direktorius vieningai sutiko, jog šis tyrimas motyvuoja ir toliau tęsti veiklos efektyvumo vertinimo praktiką organizacijoje bei stebėti rodiklių dinamiką. Modelio rezultatai yra įžvalgūs, nurodė padalinių trūkumus, atkreipė dėmesį į efektyviausius padalinius, pažėrė idėjų potencialioms veiklos efektyvinimo iniciatyvoms.

Iš susistemintų pusiau struktūrizuoto interviu su direktoriumi ir finansų direktoriumi atsakymų galima padaryti išvadas apie organizacijos veiklą, jos gerinimo sritis bei pateikti rekomendacijas ir pasiūlymus potencialiems veiklos gerinimo aspektams. Matoma, kad informantai galėjo išvelgti daug priežastingumų tarp stebimų padalinių rodiklių. Pateikiama susisteminta informacija gauta interviu metu, su konkrečiais pasiūlymais ir įžvalgomis dėl veiklos efektyvumo gerinimo sričių:

- Veiklos efektyvumo vertinimo rezultatus galima būtų prasmingai panaudoti vertinant padalinių vadovų veiklos rezultatus, nustatyti tikslus jų tolesniam tobulėjimui ir padalinio augimui.
- Veiklos efektyvumo vertinimas pateikia prasmingų įžvalgų apie vykdomas veiklos sritis, todėl modelio taikymas gali praplėsti įmonių veiklos vertinimo procedūrą, pateikti rezultatų priežastingumus.
- Nustatyta, kad egzistuoja atvirkštinė priklausomybė tarp veiklos efektyvumo vertinimo modelio rezultatų ir padalinio pajamų dalies įmonių grupės pajamų struktūroje. Daroma prielaida, kad paskaldžius padalinius į mažesnes dalis, galima būtų pagerinti efektyvumo rodiklius tuo pat metu padidinant padalinių pelningumą.
- Klientų ir vartotojų perspektyvos klientų netekimo rodiklis gali atspindėti ekonominius ciklus, padėti pajusti dinamiką klientų tarpe.
- Įmonėje A būtų tikslinga peržiūrėti paslaugų kainodarą – pakelti paslaugų kainas, nes vertinant santykius finansiniu rodiklius matomas ryškus atsilikimas nuo B įmonės.
- Pajėgumų panaudojimo lygio rodiklis ypač tinkamas įmonių specifikai bei gali padėti identifikuoti tiek „prarastų“ dėl neefektyvumo pajamų lygius, tiek vertinti padalinio vadovo vadybinius sugebėjimus efektyviai naudoti resursus pajamoms generuoti.
- Itin svarbūs organizacinių pajėgumų rodikliai, kadangi žmogiškasis kapitalas įmonėse yra pagrindinis pajamas generuojantis objektas, todėl itin svarbu stebėti ir užtikrinti gerą organizacinį klimatą. Tą patvirtina tamprus šios perspektyvos rezultatų ryšys su santykiniais finansiniais rodikliais.
- Tam, kad modelis atsineštų maksimalią naudą, išanalizavus rezultatus svarbu imtis veiksmų procesų tobulinimui, diskutuoti su vadovais apie galimus pokyčius, padidinti sinergiją vadovų komandoje, kur būtų dalinamasi gerąja patirtimi. Toliau, svarbu užtikrinti savalaikį modelio taikymą ir rezultatų analizę bei stebėti modelio rodiklių kitimą laike, tam, kad būtų užtikrinta, jog judama gerų pokyčių link.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Efektyvumo koncepcijos analizė skirtingų autorių darbuose parodė, jog nėra vieningo ir konkretaus šio termino apibrėžimo. Autoriai neretai pasiklysta sąvokų vertimuose iš anglų kalbos ir vartoja efektyvumo bei veiksmingumo sąvokas kaip sinonimus. Apibendrinus literatūroje sutinkamus apibrėžimus, efektyvumą siūloma įvardinti kaip pasiekto rezultato bei sąnaudų skirtų jam pasiekti santykį. Veiklos efektyvumo vertinimo svarba ir būtinybė kyla dėl dinamiškos verslo aplinkos, sparčios globalizacijos rinkose, didėjančio konkurencingumo. Nepastovi ir dinamiška ekonominė aplinka verčia įmones nuolatos atlikti veiklos efektyvumo vertinimo procedūras.
2. Veiklos efektyvumo vertinimo modelių analizė parodė, jog išnagrinėtos trys metodikos pasižymi reikšmingais trūkumais – gautos analizės rezultatai nepateikia priežasčių, dėl ko organizacija veikia neefektyviai ar mažiau efektyviai. Subalansuotų rodiklių sistemos pranašumas prieš santykinį finansinių rodiklių metodą yra, jog sistema į vertinimą įtraukia ir nefinansinius rodiklius bei atsižvelgia į kitas organizacijoje svarbias perspektyvas, o sistemos trūkumai: sistema pasižymi eksperto – vertintojo subjektyvumu, neatsižvelgia į kitus svarbius subjektus organizacijoje, neįvertina reiškinių priežastingumų. Gaubtinės duomenų analizės modelis yra labai lankstus ir suteikia galimybes modeliuoti įvairius scenarijus ir priežastingumus. Tačiau modelis pasižymi ir ribotumais – pagrindinis iš jų, yra sudėtingas ir ne visuomet prieinamas jo taikymas, kadangi modelio sudarymui reikalinga išsami parengta duomenų bazė, dideli duomenų kiekiai (sektorius įmonių informacija) bei specifinių ekonometrijos ir statistikos žinių kvalifikacija.
3. Darbe pasiūlytas veiklos efektyvumo modelis sprendžia teorinėje dalyje išgrynintą darbo problemą. Modelis naudoja subalansuotų rodiklių koncepciją apie keturias įmonės veiklos perspektyvas – finansai, klientai, vidiniai veiklos procesai bei organizaciniai pajėgumai. Keturių perspektyvų rodiklių naudojimas leidžia identifikuoti priežastingumus tarp modelio kintamųjų interpretuojant modelio rezultatus bei įgalina pateikti išvadas ir naudoti modelio rezultatus imantis konkrečių veiklos gerinimo veiksmų. Kadangi modelis suformuotas ekspertinio vertinimo pagalba turint omenyje paslaugų įmones, modelį galima taikyti ir kitoms paslaugų sektoriuje veikiančioms įmonėms ar įmonių grupėms. Modelis nepasižymi vertintojo

subjektyvumu, kadangi yra bendras ir gali būti pritaikytas pagal poreikį įvairioms paslaugų sektoriuje veikiančioms įmonėms, jų padaliniais ar skyriams.

4. Suformuotas modelis veikia palyginimo principu, kada įvertinamas veiklos efektyvumas skirtingiems organizacijos padaliniais ar skyriams. Tokiu būdu atsiranda daugiau galimybių suprasti, kodėl modelis pateikia būtent tokius rezultatus apie skirtingus įmonių grupės struktūrinius padalinius. Tačiau neatmetama, kad mažesnėse organizacijose, arba organizacijose, kurios nekaupia informacijos apie skirtingus padalinius gali būti pritaikomas bendrai vienai įmonei ir stebint rezultatų dinamiką laike pateikti išvadas apie matomus rezultatus. Išrikiuojant įmones ar jų padalinius pagal efektyvumą galima aiškintis, kas lemia būtent tokius modelio rezultatus, skatinti sinergiją tarp skirtingų organizacijos struktūrinių vienetų, išsamiau vertinti padalinių vadovų darbą ir t.t. Empiriniame tyrime nustatytas pageidaujamas rodiklių reikšmes reikėtų pakoreguoti atitinkamai pagal kiekvienos organizacijos dabartinę situaciją tam, kad rezultatų dinamikos sekimas būtų kuo informatyvesnis bei struktūrinių vienetų palyginimas išsidėstytų kuo plačiau, išryškindamas efektyviausius objektus imtyje. Kada modelis dinamikoje pradės rodyti vis geresnius efektyvumo įvertinimus, būtų naudinga peržiūrėti pageidaujamas rodiklių reikšmes bei atitinkamai pakoreguoti, taip keliant veiklos efektyvumo standartą, skatinant vadovų darbą bei siekiant visapusiškai augančių veiklos rezultatų.
5. Pusiau struktūrizuoto interviu su įmonių grupės vadovybe metu buvo nustatyti veiksmų priežastingumai, pastebėjimai potencialiam veiklos efektyvumo rodiklių pagerinimui. Vadovybės atsiliepimas apie pateiktą veiklos efektyvumo vertinimo modelį yra teigiamas, kadangi atkreipė dėmesį į rodiklius kurie iki šiol nebuvo vertinami ir stebimi, pvz., pajėgumų panaudojimo lygis. Taip pat, buvo išgryninti modelio komponentai, kurie nepateikia prasmingų įžvalgų ir bendrai savo vertinimu nekuria vertės organizacijos valdymo procesuose, todėl siūloma būtent analizuojamos organizacijos atveju, šiuos rodiklius eliminuoti iš modelio. Toks pasiūlymas taikytinas kiekvienai organizacijai norinčiai įsivertinti veiklos efektyvumą šiame darbe siūlomo modelio pagalba – atlikus modelio pritaikymo procedūrą ir išanalizavus modelio rezultatus įsivertinti, kurie rodikliai netinka pagal veiklos procesus (yra pertekliniai), o kokiais rodikliais būtų vertinga papildyti veiklos efektyvumo vertinimo modelį. Galiausiai, savalaikis modelio naudojimas bei rezultatų kitimo laike stebėjimas gali reikšmingai prisidėti prie efektyvesnių procesų organizacijoje. Rezultate, organizacija generuos aukštesnius veiklos rezultatų duomenis, pelningumo rodiklius.

## LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SARAŠAS

Ablanedo-Rosas, J. H., Gao, H., Zheng, X., Alidaee, B., & Wang, H. (2010). *A study of the relative efficiency of Chinese ports: a financial ratio-based data envelopment analysis approach*. *Expert systems*, 27(5), 349-362.

Advokatų profesinė bendrija „Baltic Legal Solutions Lietuva“ (2012). *Įmonių grupės atsakomybės už kiekvienos įmonės – grupės narės – finansinę padėtį (mokumą) nustatymo teisinės galimybės ir taikymo efektyvumas tyčinių bankrotų prevencijos kontekste*. Taikomas mokslinis tyrimo darbas (2012). Vilnius. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2012\\_imoniu\\_grupes\\_atsakomyb\\_e.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_imoniu_grupes_atsakomyb_e.pdf)

Alarussi A. (2020). *Financial ratios and efficiency in Malaysian listed companies*. *Asian Journal of Economics and Banking* Vol. 5 No. 2, 2021 pp. 116-135.

Anggraini N. T. (2022). *Analysis of Financial Statements Based on Financial Ratio and Vertical Horizontal Method in PT Unilever, Tbk, 2016-2017 Period*. *Journal of Social Science*, 3(1) Prieiga internetu: <https://doi.org/10.46799/jss.v3i1.293>

Ashraf, C. K. (2012). *The relationship between working capital efficiency and profitability*. *Journal of accounting and management*, 2(3).

Australian Government Productivity Commission (2013). *On efficiency and effectiveness: some definitions*, Staff Research Note, Canberra.

Avkiran, N. K. (2011). *Association of DEA super-efficiency estimates with financial ratios: Investigating the case for Chinese banks*. *Omega*, 39(3), 323-334.

Baležentis, A., Žalimaitė, M. (2011). *Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksmų analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas*. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Research papers. Nr. 3 (27), p. 23-31.

Baležentis, T.; Kriščiukaitienė, I. (2014). *Žemės ūkio gamybinio efektyvumo vertinimas: samprata, modeliai ir taikymai*: Mokslo studija. Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas. 67 p.

Bernini Christina, Paola Brighi (2018). *Bank branches expansion, efficiency and local economic growth*. *Regional Studies*, 52:10, 1332-1345, DOI: 10.1080/00343404.2017.1380304

Biloslavo R., Bagnoli C., Figelj R. R. (2013). *Managing dualities for efficiency and effectiveness of organisations*. *Industrial Management & Data Systems* Vol. 113 No. 3, 2013 pp. 423-442.

- Bimpizas-Pinis, M., Bozhinovska, E., Genovese, A., *et al.* (2021). *Is efficiency enough for circular economy?* Resources, Conservation and Recycling, 167. 105399. ISSN 0921-3449
- Carlucci, D. (2010), *Evaluating and selecting key performance indicators: an ANP-based model*. Measuring business excellence, Vol. 14, No. 2, p. 66-76.
- Choong K. K. (2013). *Understanding the features of performance measurement system: a literature review*. MEASURING BUSINESS EXCELLENCE VOL. 17 NO. 4 2013, pp. 102-121, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1368-3047
- Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: tools and techniques for determining the value of any asset*. Third edition. New Jersey: published by John Wiley & Sons.
- Du M. (2021). *Balanced Scorecard in University Financial Management*. In The Sixth International Conference on Information Management and Technology (ICIMTECH 21), August 19, 20, 2021, Jakarta, Indonesia. ACM, New York, NY, USA, 5 pages. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1145/3465631.3465696>.
- Farrel, M. J. (1957). *The measure of productive efficiency*. Journal of the Royal Statistical Society, 120, 28.
- Ferber Pineyrua, D. G., Redondo, A., Pascual, J. A., & Gento, Á. M. (2021). *Knowledge management and sustainable balanced scorecard: Practical application to a service sme*. Sustainability, 13(13), 7118.
- Franceschini F., Galetto M., Turina E. (2013). *Techniques for impact evaluation of performance measurement systems*. International Journal of Quality & Reliability Management. Emerald Group Publishing Limited: Vol. 30, No. 2, 197-220 p. – ISSN 0265-671X
- Gražulis V., Valickas A., Dačiulytė R., Sudnickas T. (2012). *Darbuotojas organizacijos koordinacijoje: žmogiškojo kapitalo perspektyvos*. Mokslo sudija. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidyba, 2012. 408 p.
- Grmanová, E., & Strunz, H. (2017). *Efficiency of insurance companies: Application of DEA and Tobit analyses*. Journal of International Studies, 10(3).
- Hamdat, A., & Kessi, A. M. P. (2022). *Application Of The Balanced Scorecard As A Measurement Model Of The Balance Of Stakeholder Value Proposition*. International Journal of Science, Technology & Management, 3(2), 394-402.
- Iannone R. and Maria Elena Nenni (2013). *Managing Overall Equipment Efficiency to Optimize Factory Performance*.
- Jančiauskas B., A. Maceika, R. Strazdas, E. Toločka, I. Zabelavičienė (2012). *Pramonės įmonių valdymas: planavimas, organizavimas, vadovavimas: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika, 2012. 312 p.



Jorda P., Cascajo R., Monzon A. (2012). *Analysis of the Technical Efficiency of Urban Bus Services in Spain Based on SBM Models*. International Scholarly Research Network.

Kaplan R. S., Norton D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review.

Kardelis, K. (2002), *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Judex. 398 p. ISBN 9986-948-65-7.

Khoruzhy L., et al (2018). *Current Approaches to Assessing and Enhancing the Efficiency of Managerial Decisions in Agrarian Organizations*. Astra Salvensis, VI Special Issue, p. 835-845

Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: logitema, 435.

Lakada M. N. Lapias J., (2017). *Analyzing the financial statement using horizontal-vertical analysis to evaluating the company financial performance period 2012-2016*. Journal EMBA Vol.5 No.3

Mamedov, O., Movchan, I., Ishchenko-Padukova, O., Grabowska, M. (2016), *Traditional Economy: Innovations, Efficiency and Globalization*. Economics and Sociology, Vol. 9, No 2, pp. 61-72.

Mansoor M., J. Paul (2021), *Consumers' choice behavior: An interactive effect of expected eudaimonic well-being and green altruism*. ERP Environment and John Wiley & Sons Ltd. Bus. Strat. Env. 2022;31:94–109.

Martinez-Cordoba P. J., et al (2021). *Efficiency in the governance of the Covid-19 pandemic: political and territorial factors*. Department of Accounting and Finance, Faculty of Economics and Business, Regional Campus of International Excellence “Campus Mare Nostrum”, University of Murcia, 30100 Murcia, Spain.

MBIE, (2022). *Why is operational efficiency important?* Prieiga internetu: <https://www.business.govt.nz/business-performance/operations-strategy/operational-efficiency-and-innovation/>

Melnyk, S.A., Bititci, U. S., et al. (2014). *Is performance measurement and management fit for the future?* Management Accounting Research, Vol. 25, p. 173–186.

Mio C., Costantini A., Panfilo S. (2021). *Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use*. Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag. 2022;29:367–384.

Mousa G. A. (2015). *Financial Ratios versus Data Envelopment Analysis: The Efficiency Assessment of Banking Sector in Bahrain Bourse*. International Journal of Business and Statistical Analysis ISSN (2384-4663).

Naruškevičiūtė G., Maksvytienė I. (2020). *Efektyvumo vertinimas pasirinktose Lietuvos ir JAV aprangos ir tekstilės sektoriaus įmonėse*. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai 2020 / 23.

Neely, A., Gregory, M.J., Platts, K. (1995). *Performance Measurement System Design: a Literature Review and Research Agenda*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15, No. 4, p. 80-116.

Petrosyan M. O., et al (2016). *On the question of economic efficiency and how to assess it*. Materials Science and Engineering 122.

Podvezko, V. (2005). *Ekspertų įverčių suderinamumas*. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas, Technological and Economic Development of Economy. Vol XI, No 2, p. 101-1

Quesado P., Guzman B. A., Rodrigues L. L. (2018). *Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation*. Intangible Capital. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3926/ic.1110>.

Rashid C. A. (2018). *Efficiency of Financial Ratios Analysis for Evaluating Companies' Liquidity*. International Journal of Social Sciences & Educational Studies ISSN 2520-0968 (Online), ISSN 2409-1294 (Print).

Rashid C. A. (2021). *The Efficiency Of Financial Ratios Analysis To Evaluate Company;s Profitability*. Journal of Global Economics and Business, Volume 2, Number 4, 119-132.

Roghanian P., Amran Rasli, Hamed Gheysari (2012). *Productivity Through Effectiveness and Efficiency in the Banking Industry*. International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management.

Škėlaitė B., Mačiulytė-Šniukienė A. (2019). *Gamybinių įmonių veiklos efektyvumo vertinimo teoriniai aspektai ir modelis*. Šiuolaikinio verslo aktualijos <http://jmk.vvf.vgtu.lt> Actualities of Modern Business.

Slavinskaitė N. (2012). *Kompleksinis pieno pramonės įmonių pagrindinės veiklos efektyvumo vertinimas*. ISSN 1822-8682. Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika 2012-12

Tättilä, J. Et al. (2014). *Exploring the performance effects of performance measurement system use in maintenance process*. Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol. 20, No. 4, p. 377-401.

Terziev V., Georgiev M., Ivanov I. (2021). *Application Of Balanced Scorecard for Continuous Improvement of Organizations and More Stable Social Development*. 64th International Scientific Conference on Economic and Social Development.

Uckar. D., Petrovic D. (2021). *Financial Institutions Efficiency: Theory, Methods and Empirical Evidence*. 64th International Scientific Conference on Economic and Social Development.

Wojcik V., Harald Dyckhoff (2019). *Is data envelopment analysis a suitable tool for performance measurement and benchmarking in non-production contexts?* Prieiga internetu: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-018-0077-z>.

Zinkevičiūtė, V., Vasiliauskas, A. V. (2013). *Gamybos logistika, gamybos vadyba: vadovėlis* (Vol. 65858). Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuė.

# **OPERATIONAL EFFICIENCY EVALUATION MODEL FOR UAB „FINANSINĖS PASLAUGOS“ GROUP OF COMPANIES**

**Miglė BULKAITĖ**

**Master thesis**

**Accounting and Financial Management master study programme**

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – dr. R. Budrionytė

Vilnius, 2023

## **SUMMARY**

62 pages, 17 charts, 7 pictures, 52 references.

The main purpose of this master thesis is to create an operational efficiency evaluation model, to evaluate the operational efficiency of the structural units of a group of companies and to reveal the relationships between the variables of the model to identify possible areas for improvement of the operational efficiency of the group of companies.

The work consists of three main parts: the analysis of the literature, the research and its results, conclusions, and recommendations.

Literature analysis reviews the concept of efficiency itself and its development in scientific literature, reveals the importance of operational efficiency evaluation and necessity in the organization, and finally, most commonly met efficiency evaluation models and methods are reviewed, their specifics and advantages and disadvantages are revealed, that allows formulating the research problem.

After literature analysis, the author has formed a research methodology containing four main stages. First, the main concept of the efficiency evaluation model is revealed – the model will use a balanced scorecard concept and four perspectives – finance, clients and users, internal processes and organizational capabilities, learning and culture. Secondly, based on the literature review performed in the first thesis part, various financial and internal company ratios are collected to prepare a questionnaire for experts. Third, model criteria are collected to learn which should be considered most important in the model. Finally, the aim of proving the picked model creation paradigm seeks to verify the correct pick.

Once the questionnaire is formed and experts filled their answers, expert evaluation is performed. The Kendall concordance coefficient is used to evaluate the compatibility of the expert opinions. After this step, the model is formed using weighed values of the model variables. Finally, the model implementation procedure is performed on the UAB “Finansinės paslaugos” group of companies and its structural units.

The last part of the research discusses the result of the model with the management of the group of companies, conclude the relationships between model variables, and identifies possible areas for improvement and further development of the organization.

## **PRIEDAI**

1 priedas. Ekspertinio vertinimo anketa

### **EKSPERTINIO VERTINIMO ANKETA**

Gerbiamas eksperte,

Dėkoju, kad sutikote dalyvauti tyrime. Atliekamas tyrimas yra dalis magistro baigiamojo darbo apie paslaugų sektoriaus įmonių veiklos efektyvumo vertinimą. Šio tyrimo etapo tikslas – įvertinti veiklos efektyvumo vertinimo praktiką skirtingų sričių profesionalų požiūriu pasitelkiant ekspertinio vertinimo rezultatus bei suformuoti modifikuotą veiklos efektyvumo vertinimo modelį.

Jūsų turima profesinė bei akademinė patirtis leidžia Jus pasirinkti kaip tinkamą ekspertą viename iš efektyvumo vertinimo modelio sudarymo žingsnių.

Tyrimo metu gauta informacija bus naudojama tik moksliniais tikslais. Informacija apie ekspertų tapatybę nebus viešinama ar kitaip atskleidžiama magistro baigiamajame darbe.

Maloniai prašau Jūsų atsakyti į žemiau pateiktus klausimus, pasirenkant Jums tinkamiausius atsakymus ar pateikiant alternatyviąją nuomonę.

Dėkoju už skirtą laiką ir atsakymus.

Magistrantė Miglė Bulkaitė

Vilniaus universitetas

Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Studijų programa: Apskaita ir finansų valdymas

[migle.bulkaitė@evaf.stud.vu.lt](mailto:migle.bulkaitė@evaf.stud.vu.lt)

## EKSPERTINIO VERTINIMO ANKETA

1. Nurodykite savo pritarimo lygmenį žemiau pateiktiems teiginiams dėl **pranašaus veiklos efektyvumo vertinimo modelio specifinių charakteristikų**.

*Pritarimo lygį išreikškite penkiabalėje skalėje, kai 1 – visiškai nepritariu teiginiui, 5 – visiškai pritariu teiginiui.*

|   | 1                   | 2          | 3                            | 4        | 5                 |
|---|---------------------|------------|------------------------------|----------|-------------------|
| Pranašus efektyvumo vertinimo modelis turėtų:   | Visiškai nepritariu | Nepritariu | Nei pritariu, nei nepritariu | Pritariu | Visiškai pritariu |
| naudoti didelius duomenų kiekius (daugelio įmonių informaciją, viso sektoriaus įmonių informaciją) ir būti paremtas įmonių palyginimu tarpusavyje pateikiant išvadas apie situaciją imtyje. |                     |            |                              |          |                   |
| taikyti ekonometrinių duomenų apdorojimo metodą, modeliuojant ekonometrinių uždavinių.  |                     |            |                              |          |                   |
| detaliai analizuoti įmonės situaciją viduje, atsižvelgiant į finansinius ir nefinansinius rodiklius.  |                     |            |                              |          |                   |
| pateikti rezultatus, kurie padeda išrikiuoti skyrius ar segmentus pagal pasiektą efektyvumo lygį bei nurodo veiksmų kryptis siekiant pagerinimo.  |                     |            |                              |          |                   |

2. Išrikiuokite pagal svarbumą, **kurio tipo rodikliai** konstruojant pranašų paslaugų sektoriaus įmonės veiklos efektyvumo vertinimo modelį turėtų sudaryti didesniąją dalį modelio turinio:

| <b>Įmonės veiklos efektyvumo vertinimo rodiklių tipai</b>                             | <b>Suteiktas rangas</b> (nuo 1 – svarbiausiam iki 4 – mažiausiai svarbiam) |
|---|--|
| - Santykiniai finansiniai rodikliai   |  |
| - Klientų ir vartotojų perspektyvos rodikliai   |  |
| - Vidinių veiklos procesų rodikliai   |  |
| - Organizaciniai pajėgumai – mokymasis ir tobulėjimas, organizacinės kultūros bruožai |  |

3. Išrikiuokite pagal svarbumą **santykinius finansinius rodiklius**, kaip priemonę paslaugų sektoriaus įmonės veiklos efektyvumo įvertinimui:

| <b>Santykiniai finansiniai rodikliai</b>   | <b>Suteiktas rangas</b> (nuo 1 – svarbiausiam iki 10 – mažiausiai svarbiam) |
|--|---|
| - Ilgalaikio turto apyvartumas             |   |
| - Trumpalaikio turto apyvartumas           |   |
| - Gautinų sumų apyvartumas                 |   |
| - Nuosavo kapitalo grąža (ROE)             |   |
| - Turto grąža (ROA)                        |   |
| - Veiklos sąnaudų lygis įmonės pardavimams |   |
| - Bendrojo pelno marža                     |   |
| - Veiklos pelno marža                      |   |
| - Grynojo pelno marža                      |   |
| - Mokėtinų sumų apyvartumas                |   |
| - <i>Kita (įrašykite)</i>                  |   |

4. Išrikiuokite pagal svarbumą įmonės **klientų ir vartotojų perspektyvos rodiklius**, kaip priemonę paslaugų sektoriaus įmonės veiklos efektyvumo įvertinimui:

| <b>Klientų ir vartotojų perspektyvos rodikliai</b> | <b>Suteiktas rangas</b> (nuo 1 – svarbiausiam iki 6 – mažiausiai svarbiam) |
|--|--|
|  |  |

|   |  |
|---|--|
| - Klientų skundų rodiklis: Matuoja iš klientų gautų skundų skaičių, palyginti su operacijų ar sąveikų su įmone skaičiumi  |  |
| - Klientų rekomendavimo indeksas (angl. <i>customer Net promoter score – cNPS</i> ): Tikimybė, kad įmonės klientai rekomenduos įmonės produktus ar paslaugas kitiems. Aukštas NPS gali rodyti aukštą klientų pasitenkinimo lygį |  |
| - Klientų pasitenkinimo lygis: Balas, atspindintis bendrą įmonės klientų pasitenkinimą. Gali būti apibrėžtas pasitelkiant apklausos ar kitus atsiliepimų rinkimo metodus  |  |
| - Klientų netekimo rodiklis: Procentas klientų, kurie laikui bėgant nutraukia bendradarbiavimą su įmone   |  |
| - Klientų išlaikymo rodiklis: Parodo, kiek klientai yra įsipareigoję vystyti verslą su įmone ilgą laiką. Gali būti apskaičiuotas kaip pakartotinių pirkimų iš tų pačių klientų lygis prie visų įmonės klientų                   |  |
| - Klientų gyvavimo vertė (angl. <i>Customer lifetime value</i> )  |  |
| - <i>Kita (įrašykite)</i>   |  |

5. Išrikiuokite pagal svarbumą įmonės **vidinius veiklos procesų vykdymo rodiklius**, kaip priemonę paslaugų sektoriaus įmonės veiklos efektyvumo įvertinimui:

|   |   |
|---|---|
| <b>Vidiniai veiklos procesų rodikliai</b>   | <b>Suteiktas rangas</b> ( <i>nuo 1 – svarbiausiam iki 8 – mažiausiai svarbiam</i> ) |
| - Pardavimų ciklo trukmė: Trumpesnis pardavimų ciklo laikas gali indikuoti efektyvesnius procesus |   |
| - Naujų produktų ar paslaugų įvedimo į prekybą laikas   |   |
| - Defektų (klaidų) rodiklis: Produkto ar proceso eigos defektų skaičius prie bendro sąveikų su    |   |



|   |  |
|---|--|
| įmone skaičiaus. Mažas defektų lygis gali identifikuoti efektyvius procesus   |  |
| - Pajėgumų panaudojimo lygis: Paslaugų teikimo procese naudojamų įmonės darbo jėgos pajėgumų procentas, gali būti išreikštas darbo valandomis               |  |
| - Pralaidumo laikas: Laikas, per kurį produktas ar paslauga pareina per tiekimo procesą. Trumpesnis pralaidumo laikas indikuoja apie efektyvesnius procesus |  |
| - Pardavimų lygis vienam darbuotojui  |  |
| - Sąnaudų lygis vienam darbuotojui  |  |
| - Vykdyto laikas: Laikas, kurio reikia įmonei įvykdyti užsakymą ar apdoroti kliento užklausą. Gali būti apibrėžiamas ir kaip reagavimo laikas               |  |
| - <i>Kita (įrašykite)</i>   |  |

6. Išrikiuokite pagal svarbumą įmonės **organizacinių pajėgumų rodiklius**, kaip priemonę paslaugų sektoriaus įmonės veiklos efektyvumo įvertinimui:

| <b>Organizaciniai pajėgumai</b>  | <b>Suteiktas rangas (nuo 1 – svarbiausiam iki 5 – mažiausiai svarbiam)</b> |
|--|--|
| - Darbuotojų išlaikymo rodiklis: Darbuotojų, kurie per tam tikrą laiką lieka įmonėje procentas; darbuotojų kaitos sąnaudų lygis prie įmonės pajamų |  |
| - Darbuotojų rekomendavimo indeksas (angl. <i>employee Net promoter score – eNPS</i> )   |  |
| - Inovacijų rodiklis: Gautų patentų skaičius; pajamų, gautų iš naujų produktų ar paslaugų, procentas   |  |
| - Darbuotojų lojalumas   |  |
| - Mokymasis ir tobulėjimas: Darbuotojų gavusių kvalifikacijos kėlimo mokymus lygis; mokymams išleistų pinigų lygis prie įmonės pajamų              |  |
| - <i>Kita (įrašykite)</i>  |  |

7. Išrikiuokite pagal svarbumą kriterijus kuriamam modeliui – kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti siūlomas modelis, kad būtų pranašesnis už šiuo metu rinkoje esančius modelius?

| <b>Modelio kriterijai</b>   | <b>Suteiktas rangas</b> ( <i>nuo 1 – svarbiausiam iki 6 – mažiausiai svarbiam</i> ) |
|---|---|
| - Paprastumas: Modelį lengva suprasti ir taikyti, todėl taikymas ir rezultatai prieinami didelei daliai įmonės darbuotojų   |   |
| - Lankstumas: Modelis nesunkiai gali būti adaptuotas prie besikeičiančių verslo poreikių ir tikslų  |   |
| - Palyginamumas laike: Modelio rezultatus galima palyginti tarp skirtingų laikotarpių, sekti gaunamų rezultatų dinamiką   |   |
| - Palyginamumas tarp konkurentų: Modelio rezultatus galima nesunkiai palyginti tarp konkurentų, to paties sektoriaus įmonių   |   |
| - Veiksmingumas: Modelis turėtų suteikti realių įžvalgų, kurias būtų galima panaudoti efektyvumo ir verslo našumo didinimui   |   |
| - Savalaikiškumas: Modelį turėtų būti galima nesunkiai ir savalaikiai atnaujinti, kad šis atspindėtų naujausią informaciją apie įmonės veiklos efektyvumą ir rezultatus |   |
| - <i>Kita</i> (įrašykite)   |   |

### **KLAUSIMAI ĮMONIŲ GRUPĖS VADOVYBEI**

1. Kaip vertinate galutinius modelio rezultatus dėl kiekvieno iš padalinių efektyvumo, jų išrikiavimo pagal efektyvumą? Ar rezultatai nustebino?
2. Pažvelkime į kiekvienos perspektyvos efektyvumo vertinimo rezultatus atskirai – kokias išvalgas galėtumėte pateikti dėl būtent tokių stebimų rezultatų santykinų finansinių rodiklių skiltyje?
3. Ką įdomaus stebite klientų ir vartotojų perspektyvos rodiklių skiltyje, ar rezultatai pateikia naujos informacijos?
4. Ką galite pakomentuoti apie vidinių veiklos procesų rodiklių skiltį?
5. Ką galite pakomentuoti apie organizacinių pajėgumų rodiklių skiltį?
6. Kokių patobulinimų turėtumėte pateiktam modeliui, ko trūksta, ar gal kokios dalys yra perteklinės?
7. Ar pasiūlytas modelis atitinka šiuos kriterijus:
  - Veiksmingumas
  - Palyginamumas laike
  - SavalaikiškumasAr esate motyvuoti tęsti veiklos efektyvumo vertinimo praktiką bei stebėti rezultatų kitimo dinamiką?

## 3 priedas. UAB „Finansinės paslaugos“ Balansas 2021 m.

| BALANSAS  | Įmonė „B“      | Padalinys B1   | Padalinys B2   | Padalinys B3   | Padalinys B4  | Įmonė „A“        | Padalinys A1   | Padalinys A2   |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|------------------|----------------|----------------|
| <b>TURTAS</b>   |                |                |                |                |               |                  |                |                |
| <i>A. ILGALAIKIS TURTAS</i>   | 43.751         | 18.969         | 6.031          | 13.887         | 4.864         | 256.500          | 182.900        | 73.600         |
| 1. Nematerialusis turtas  |                |                |                |                |               |                  |                |                |
| 2. Materialusis turtas  | 43.751         | 18.969         | 6.031          | 13.887         | 4.864         | 256.500          | 182.900        | 73.600         |
| 3. Finansinis turtas  |                |                |                |                |               |                  |                |                |
| 4. Kitas ilgalaikis turtas  |                |                |                |                |               |                  |                |                |
| <i>B. TRUMPALAIKIS TURTAS</i>   | 589.070        | 197.550        | 110.132        | 215.901        | 65.487        | 764.685          | 537.306        | 227.379        |
| 1. Atsargos   |                |                |                |                |               |                  |                |                |
| 2. Per vienus metus gautinos sumos  | 315.209        | 103.848        | 59.861         | 116.458        | 35.042        | 603.946          | 423.942        | 180.004        |
| 3. Trumpalaikės investicijos  |                |                |                |                |               |                  |                |                |
| 4. Pinigai ir pinigų ekvivalentai   | 273.861        | 93.701         | 50.271         | 99.443         | 30.445        | 160.739          | 113.364        | 47.375         |
| <i>C. ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ SĄNAUDOS IR SUKAUPTOS PAJAMOS</i>            |                |                |                |                |               |                  |                |                |
| <b>TURTO IŠ VISO</b>  | <b>632.821</b> | <b>216.519</b> | <b>116.163</b> | <b>229.788</b> | <b>70.351</b> | <b>1.021.185</b> | <b>720.206</b> | <b>300.979</b> |
| <b>NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</b>                              |                |                |                |                |               |                  |                |                |
| <i>D. NUOSAVAS KAPITALAS</i>  | 114.969        | 39.337         | 21.104         | 41.747         | 12.781        | 110.442          | 77.891         | 32.551         |
| 1. Kapitalas  | 2.500          | 855            | 459            | 908            | 278           | 2.500            | 1.763          | 737            |
| 2. Akcijų priedai   |                |                |                |                |               |                  |                |                |
| 3. Perkainojimo rezervas  |                |                |                |                |               |                  |                |                |
| 4. Rezervai   | 250            | 86             | 46             | 91             | 28            | 250              | 176            | 74             |
| 5. Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai)                                   | 112.219        | 38.396         | 20.599         | 40.749         | 12.475        | 107.692          | 75.951         | 31.741         |
| <i>E. DOTACIJOS, SUBSIDIJOS</i>   |                |                |                |                |               |                  |                |                |
| <i>F. ATIDĖJINIAI</i>   |                |                |                |                |               |                  |                |                |
| <i>G. MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ĮSIPAREIGOJIMAI</i>                         | 499.731        | 170.982        | 91.733         | 181.460        | 55.555        | 910.743          | 642.315        | 268.428        |
| 1. Po vieno metų mokėtinos sumos ir kiti ilgalaikiai įsipareigojimai      |                |                |                |                |               | 328.773          | 231.872        | 96.901         |
| 2. Per vienus metus mokėtinos sumos ir kiti trumpalaikiai įsipareigojimai | 499.731        | 170.982        | 91.733         | 181.460        | 55.555        | 581.970          | 410.443        | 171.527        |
| <i>H. SUKAUPTOS SĄNAUDOS IR ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ PAJAMOS</i>            | 18.121         | 6.200          | 3.326          | 6.580          | 2.015         |                  |                |                |
| <b>NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO</b>                         | <b>632.821</b> | <b>216.519</b> | <b>116.163</b> | <b>229.788</b> | <b>70.351</b> | <b>1.021.185</b> | <b>720.206</b> | <b>300.979</b> |

4 priedas. UAB „Finansinės paslaugos“ Pelno (nuostolių) ataskaita 2021 m., santykiniai finansiniai rodikliai

| PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA                       | Įmonė „B“        | Padalinys B1   | Padalinys B2   | Padalinys B3   | Padalinys B4   | Įmonė „A“      | Padalinys A1   | Padalinys A2   |
|---|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1. Pardavimo pajamos                              | 2.108.451        | 721.404        | 387.036        | 765.613        | 234.398        | 2.752.952      | 1.941.561      | 811.391        |
| 2. Pardavimo savikaina                            | -1.058.120       | -384.395       | -184.342       | -391.111       | -98.272        | -1.785.983     | -1.255.384     | -530.599       |
| <b>3. BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>           | <b>1.050.331</b> | <b>337.009</b> | <b>202.694</b> | <b>374.502</b> | <b>136.126</b> | <b>966.969</b> | <b>686.177</b> | <b>280.792</b> |
| 4. Pardavimo sąnaudos                             |                  |                |                |                |                | -411.573       | -297.644       | -113.929       |
| 5. Bendrosios ir administracinės sąnaudos         | -931.935         | -314.233       | -172.185       | -331.771       | -113.746       | -501.297       | -362.531       | -138.766       |
| 6. Kitos veiklos rezultatai                       | 221              | 76             | 41             | 80             | 25             | 84.267         | 59.431         | 24.836         |
| 7. Kitos palūkanų ir panašios pajamos             | 7                | 2              | 1              | 3              | 1              | 466            | 329            | 137            |
| 8. Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos            | -2.548           | -872           | -468           | -925           | -283           | -19.022        | -13.416        | -5.606         |
| <b>9. PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b> | <b>116.076</b>   | <b>21.982</b>  | <b>30.083</b>  | <b>41.889</b>  | <b>22.122</b>  | <b>119.810</b> | <b>72.347</b>  | <b>47.463</b>  |
| 10. Pelno mokestis                                | -16.437          | -5.624         | -3.017         | -5.969         | -1.827         | -22.146        | -15.619        | -6.527         |
| <b>11. GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>           | <b>99.639</b>    | <b>16.358</b>  | <b>27.066</b>  | <b>35.921</b>  | <b>20.294</b>  | <b>97.664</b>  | <b>56.728</b>  | <b>40.936</b>  |
| <i>SANTYKINIAI FINANSINIAI RODIKLIAI</i>          |                  |                |                |                |                |                |                |                |
| Veiklos pelno marža                               | 5,62%            | 3,16%          | 7,88%          | 5,58%          | 9,55%          | 5,03%          | 4,40%          | 6,52%          |
| Grynojo pelno marža                               | 4,73%            | 2,27%          | 6,99%          | 4,69%          | 8,66%          | 3,55%          | 2,92%          | 5,05%          |
| Bendrojo pelno marža                              | 49,82%           | 46,72%         | 52,37%         | 48,92%         | 58,07%         | 35,12%         | 35,34%         | 34,61%         |
| Veiklos sąnaudų lygis įmonės pardavimams          | 44,20%           | 43,56%         | 44,49%         | 43,33%         | 48,53%         | 33,16%         | 34,00%         | 31,14%         |
| Nuosavo kapitalo grąža (ROE)                      | 86,67%           | 41,59%         | 128,25%        | 86,04%         | 158,78%        | 88,43%         | 72,83%         | 125,76%        |
| Trumpalaikio turto apyvartumas                    | 3,58             | 3,65           | 3,51           | 3,55           | 3,58           | 3,60           | 3,61           | 3,57           |
| Gautinų sumų apyvartumas                          | 6,69             | 6,95           | 6,47           | 6,57           | 6,69           | 4,56           | 4,58           | 4,51           |
| Mokėtinų sumų apyvartumas                         | 3,98             | 4,09           | 3,89           | 3,98           | 3,82           | 2,96           | 2,98           | 2,92           |
| Turto grąža (ROA)                                 | 15,75%           | 7,56%          | 23,30%         | 15,63%         | 28,85%         | 9,56%          | 7,88%          | 13,60%         |

5 priedas. Klientų ir vartotojų perspektyvos rodiklių apskaičiavimo duomenys, 2021 m.

|  | Padalinys<br>B1 | Padalinys<br>B2 | Padalinys<br>B3 | Padalinys<br>B4 | Padalinys<br>A1 | Padalinys<br>A2 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Klientų rekomendavimo indeksas (NPS)</b>      | <b>52</b>       | <b>69</b>       | <b>58</b>       | <b>60</b>       | <b>59</b>       | <b>65</b>       |
| <i>Rekomenduotojai (Klientai įvertinę 9-10)</i>  | 30              | 13              | 25              | 7               | 80              | 38              |
| <i>Pasyvūs</i>                                   | 10              | 1               | 10              | 2               | 15              | 5               |
| <i>Peikėjai (Klientai įvertinę 1-6)</i>          | 6               | 2               | 3               | 1               | 15              | 6               |
| <b>Klientų išlaikymo rodiklis</b>                | <b>97,67%</b>   | <b>80,00%</b>   | <b>91,67%</b>   | <b>87,50%</b>   | <b>96,08%</b>   | <b>93,18%</b>   |
| <i>Klientų skaičius laikotarpio pabaigoje</i>    | 46              | 16              | 38              | 10              | 110             | 49              |
| <i>Naujų klientų skaičius per laikotarpį</i>     | 4               | 8               | 5               | 3               | 12              | 8               |
| <i>Klientų skaičius laikotarpio pradžioje</i>    | 43              | 10              | 36              | 8               | 102             | 44              |
| <b>Klientų pasitenkinimo lygis</b>               | <b>70,00%</b>   | <b>75,00%</b>   | <b>75,76%</b>   | <b>77,78%</b>   | <b>76,09%</b>   | <b>88,89%</b>   |
| <i>Apklaustos 4 ir 5 atsakymų skaičius</i>       | 28              | 9               | 25              | 7               | 70              | 40              |
| <i>Visų atsakymų skaičius</i>                    | 40              | 12              | 33              | 9               | 92              | 45              |
| <b>Klientų netekimo rodiklis</b>                 | <b>2,33%</b>    | <b>20,00%</b>   | <b>8,33%</b>    | <b>12,50%</b>   | <b>3,92%</b>    | <b>6,82%</b>    |
| <i>Prarasti klientai per laikotarpį</i>          | 1               | 2               | 3               | 1               | 4               | 3               |
| <i>Klientų skaičius laikotarpio pradžioje</i>    | 43              | 10              | 36              | 8               | 102             | 44              |
| <b>Klientų skundų rodiklis</b>                   | <b>2,72%</b>    | <b>2,08%</b>    | <b>3,07%</b>    | <b>1,67%</b>    | <b>2,35%</b>    | <b>1,19%</b>    |
| <i>Skundų skaičius per laikotarpį</i>            | 15              | 4               | 14              | 2               | 31              | 7               |
| <i>Išrašytų sąskaitų skaičius per laikotarpį</i> | 552             | 192             | 456             | 120             | 1320            | 588             |
| <b>Klientų gyvavimo vertė</b>                    | <b>78.413</b>   | <b>120.949</b>  | <b>100.739</b>  | <b>117.199</b>  | <b>88.253</b>   | <b>82.795</b>   |
| <i>Vidutinė kliento pirkimo vertė</i>            | 1307            | 2016            | 1679            | 1953            | 1471            | 1380            |
| <i>Vidutinis pirkimo dažnumas per laikotarpį</i> | 12              | 12              | 12              | 12              | 12              | 12              |
| <i>Vidutinė klientų gyvavimo trukmė</i>          | 5               | 5               | 5               | 5               | 5               | 5               |

6 priedas. Vidinių veiklos procesų ir organizacinių pajėgumų perspektyvų rodiklių apskaičiavimo duomenys, 2021 m.

|   | Padalinys<br>B1 | Padalinys<br>B2 | Padalinys<br>B3 | Padalinys<br>B4 | Padalinys<br>A1 | Padalinys<br>A2 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Pajėgumų panaudojimo lygis</b>                                       | <b>93,28%</b>   | <b>96,90%</b>   | <b>95,93%</b>   | <b>97,67%</b>   | <b>93,80%</b>   | <b>94,83%</b>   |
| <i>Panaudoti pajėgumai išreikšti darbo valandomis</i>                   | 2.600           | 500             | 2.100           | 300             | 6.000           | 1.500           |
| <i>Pasiekiami pajėgumai išreikšti darbo valandomis</i>                  | 38.707          | 16.128          | 51.610          | 12.902          | 96.768          | 29.030          |
| <b>Pardavimų lygis vienam darbuotojui</b>                               | <b>30.059</b>   | <b>38.704</b>   | <b>23.925</b>   | <b>29.300</b>   | <b>32.359</b>   | <b>45.077</b>   |
| <i>Pardavimo pajamos</i>  | 721.404         | 387.036         | 765.613         | 234.398         | 1.941.561       | 811.391         |
| <i>Darbuotojų skaičius</i>  | 24              | 10              | 32              | 8               | 60              | 18              |
| <b>Sąnaudų lygis vienam darbuotojui</b>                                 | <b>13.093</b>   | <b>17.219</b>   | <b>10.368</b>   | <b>14.218</b>   | <b>11.003</b>   | <b>14.039</b>   |
| <i>Veiklos sąnaudos</i>   | 314.233         | 172.185         | 331.771         | 113.746         | 660.174         | 252.696         |
| <i>Darbuotojų skaičius</i>  | 24              | 10              | 32              | 8               | 60              | 18              |
| <b>Defektų (klaidų) rodiklis</b>  | <b>4,53%</b>    | <b>5,21%</b>    | <b>5,70%</b>    | <b>9,17%</b>    | <b>5,00%</b>    | <b>4,59%</b>    |
| <i>Skundų skaičius per laikotarpį</i>                                   | 15              | 4               | 14              | 2               | 31              | 7               |
| <i>Viduje pastebėtos klaidos per laikotarpį</i>                         | 10              | 6               | 12              | 9               | 35              | 20              |
| <i>Išrašytų sąskaitų skaičius per laikotarpį</i>                        | 552             | 192             | 456             | 120             | 1.320           | 588             |
| <b>Pardavimų ciklo trukmė</b>   | <b>15</b>       | <b>13</b>       | <b>7</b>        | <b>21</b>       | <b>35</b>       | <b>28</b>       |
| <i>Vidutinis dienų skaičius iki kontrakto pasirašymo su klientu</i>     | 15              | 13              | 7               | 21              | 35              | 28              |
| <b>Vykdyto laikas</b>   | <b>2</b>        | <b>1</b>        | <b>3</b>        | <b>1</b>        | <b>2</b>        | <b>3</b>        |
| <i>Vidutinis dienų skaičius reikalingas apdoroti kliento užklausą</i>   | 2               | 1               | 3               | 1               | 2               | 3               |
| <b>Darbuotojų išlaikymo rodiklis</b>                                    | <b>70,83%</b>   | <b>80,00%</b>   | <b>71,88%</b>   | <b>75,00%</b>   | <b>70,00%</b>   | <b>50,00%</b>   |
| <i>Darbuotojų skaičius palikusią įmonę</i>                              | 7               | 2               | 9               | 2               | 18              | 9               |
| <i>Darbuotojų skaičius</i>  | 24              | 10              | 32              | 8               | 60              | 18              |
| <b>Darbuotojų rekomendavimo indeksas (NPS)</b>                          | <b>58</b>       | <b>100</b>      | <b>56</b>       | <b>88</b>       | <b>8</b>        | <b>28</b>       |
| <i>Rekomenduotojai (Darbuotojai įvertinę 9-10)</i>                      | 16              | 10              | 20              | 7               | 30              | 8               |
| <i>Pasyvūs</i>  | 6               | 0               | 10              | 1               | 5               | 7               |
| <i>Peikėjai (Darbuotojai įvertinę 1-6)</i>                              | 2               | 0               | 2               | 0               | 25              | 3               |
| <b>Mokymasis ir tobulėjimas</b>   | <b>0,97%</b>    | <b>1,03%</b>    | <b>1,31%</b>    | <b>0,43%</b>    | <b>0,02%</b>    | <b>0,21%</b>    |
| <i>Sąnaudos darbuotojų mokymams ir išoriniam kvalifikacijos kėlimui</i> | 7.000           | 4.000           | 10.000          | 1.000           | 400             | 1.700           |
| <i>Pardavimo pajamos</i>  | 721.404         | 387.036         | 765.613         | 234.398         | 1.941.561       | 811.391         |

7 priedas. Pusiaus struktūrizuoto interviu su UAB „Finansinės paslaugos“ vadovybe atsakymai

| Klausimo nr. | KLAUSIMAS   | ATSAKYMAS  |
|--------------|---|--|
| 1.           | Kaip vertinate galutinius modelio rezultatus dėl kiekvieno iš padalinių efektyvumo? Ar rezultatai nustebino?        | <p><b>X1:</b> Labiau ne nei taip. Iš tiesų, mes efektyvumo kaip tokio iki šiol nevertinome, tačiau tai tampa siejami su veiklos ir rezultatų vertinimu iš esmės, ir tie rezultatai apie padalinių veiklą mums žinomi. Ko gero, būčiau galėjęs teisingai spėti pirmąją ir šeštąją vietas, na, o tiesą sakant, tarp jų išsidėsčiusių padalinių turbūt nebūčiau išrikiavęs teisingai.</p> <p><b>X2:</b> Aš paantrinčiau direktoriui, kad mes turime pajutimą, kam sekasi geriausiai, o kam prasčiausiai, tačiau norisi pabrėžti, kad nėra gerai, kad nežinome kaip išsidėstę ir „viduriniai“ padaliniai vertinant jų veiklos efektyvumus. Grįžkime prie to, kas stovi už kiekvieno padalinio – jo vadovas. Mes neturime kažkokios diferenciacijos tarp padalinių mūsų teikiamų paslaugų atžvilgiu. Padalinio vadovas disponuoja tam tikru žmogiškojo kapitalo resursų kiekiu ir klientų krepšeliu, mano manymu, labai objektyvu nuodugnai vertinti kiekvieno padalinio veiklos efektyvumo rezultatus, taip vertinant jų vadovų ketvirtinius, metinius rezultatus bei identifikuojant tobulėjimo kryptis.</p>  |
| 2.           | Kokias išvalgas galėtumėte pateikti dėl stebimų rezultatų santykinų finansinių rodiklių skiltyje?                   | <p><b>X2:</b> Prieš analizuojant pateiktus finansinius rodiklius bei jų įverčius tarp padalinių, norisi identifikuoti kokią dalį (ir vietą) pajamų struktūroje užima kiekvienas iš padalinių:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>B1 → 39% visų įmonių grupės pajamų;</li> <li>B2 → 17%</li> <li>A3 → 16%</li> <li>A1 → 15%</li> <li>A2 → 8%</li> <li>A4 → 5%</li> </ul> <p>Kaip galima matyti iš skaičiavimo rezultatų, veiklos efektyvumo vertinimo santykinų finansinių rodiklių perspektyva priklausomybė nuo užimamos dalies pajamų struktūroje yra praktiškai atvirkštinė, kas reiškia, jog didėjant portfelio apimčiai efektyvumo rodikliai krenta. Įtakos tam gali turėti keletas veiksnių – ilgalaikiai, lojalūs klientai išsikovoję geresnes kainas, dėl to pelningumo rodikliai geriausi naujausiai susikūrusiame – A4 padalinyje, o prasčiausi B įmonėje, kuri yra senesnė, veikia daugiau metų. Veiksniai pateisinantys tokius stebimus rezultatus gali būti keli – valdant mažesnės apimties klientų ir resursų portfelį yra paprasčiau išlaikyti aukštą efektyvumo lygį; formuojant portfelį iš naujo galima pasiekti geresnius efektyvumo lygius nei bandant keisti nusistovėjusius procesus.</p> <p><b>X1:</b> Papildomai galėčiau pridurti tai, kad stebint tokią atvirkštinę priklausomybę peršasi mintis, jog galėtų būti vertinga skelti didžiuosius padalinius per pusę ar netgi į daugiau dalių, siekiant pagerinti pelningumo (efektyvumo) rodiklius. Taip, mes patirtume papildomas vadovų darbo užmokesčio sąnaudas, tačiau dabar žvelgiant į pateiktus rezultatus atrodo, jog pagerėję efektyvumo rezultatai kartu su pajamų ir sąnaudų korekcijomis kelis kartus atsvertų sąnaudas iš padidėjusio darbo užmokesčio.</p> |
| 3.           | Ką įdomaus stebite klientų ir vartotojų perspektyvos rodiklių skiltyje, ar rezultatai pateikia naujos informacijos? | <p><b>X1:</b> Matomi rezultatai skatina sugrįžti prie išvalgų pateiktų praeitame klausime – patvirtiname prielaidą apie paslaugų įkainojimus, kadangi klientų gyvavimo vertės įvertis atspindi, jog B1, B2, A1 padaliniuose, pasižyminčiuose didžiausia pajamų dalimi struktūroje ir ilgiausiai vykdoma veikla, klientų gyvavimo vertė yra mažiausia. Įdomus ryšys su klientų pasitenkinimo lygiu B2 padalinyje – rodiklis palyginus didelis, galimai dėl „patrauklios“ paslaugų kainodaros. Papildomai verta prisiminti, jog 2021 m. įmonėje B turėjome skausmingus pandemijos padarinius, kada netekome dalies klientų ir trumpuoju laikotarpiu turėjome santykinai išaugusias darbo užmokesčio sąnaudas. Atitinkamai A įmonėje pandemiją išgyvenome dar labiau augdami, generuodami didesnes pajamas, kadangi besikeičianti situacija klientų įmonėse atvėrė naujų verslo plėtros galimybių.</p>  |



|    |   |  |
|----|---|--|
|    |   | <p><b>X2:</b> Mano dėmesį vėl atkreipia savo pajamų dalimi mažiausių padalinių (A2, A4) rezultatai – ir čia beveik visuose rodikliuose stebime išsiskiriančiai gerus rezultatus. Atkreipiu dėmesį į klientų netekimo rodiklį – čia įtraukėme klientus, kuriuos praradome nebūtinai dėl mūsų kaltės (bankroto atvejai, restruktūrizacija), todėl toks vertinimas dalinai iškreipia klientų perspektyvos vertinimą, nes įvertis nebūtinai reiškia, kad klientas nutraukė bendradarbiavimą dėl nekokybiško paslaugų atlikimo. Matyt rodiklį reikėtų patikslinti, kad šis atspindėtų klientų perspektyvą.</p> <p><b>X1:</b> Kita vertus, rodiklio dinamika galėtų atspindėti ekonominius ciklus, jei stebėtume informaciją apie rodiklio kitimą laike.</p>   |
| 4. | Ką galite pakomentuoti apie vidinių veiklos procesų rodiklių skiltį?  | <p><b>X1:</b> Akcentuotina tai, kad pardavimų ciklo trukmės rodiklio rezultatai tiesiogiai siejasi su dalinai besiskiriančia įmonės B specifika nuo įmonės A. Įmonėje B esantis kitoks pardavimo procesas išilgina pardavimų ciklo trukmę beveik dvigubai palyginti su A įmone, todėl šiuo atveju nėra tikslinga abi įmones lyginti tarpusavyje.</p> <p><b>X2:</b> Aš noriu pabrėžti pajėgumų panaudojimo lygio rodiklių vertinimą ir analizę. Tai, mano manymu, puikus būdas vertinti veiklos efektyvumą ir ypatingai tinka mūsų įmonių veiklos specifikai, nes efektyviai naudojami pajėgumai, šiuo atveju žmogiškasis kapitalas, tiesiogiai įtakoja tiek darbuotojų pasitenkinimą tiek pelningumo rodiklius, kada nepatiriant papildomų darbo užmokesčio sąnaudų galime uždirbti daugiau; darbuotojai efektyviai išnaudoja savo profesinį potencialą kurdami vertę mūsų klientams. Manau svarbu atrasti balansą tarp efektyvaus pajėgumų panaudojimo lygio ir darbuotojų pasitenkinimo – nesukuriant terpės viršvalandžiams ir perdegimo atvejams. Pajėgumų panaudojimo lygis taip pat nurodo vadovo, kaip portfelio valdytojo vadybinius gebėjimus sustyguoti komandą efektyviam veiklos vykdymui. Dabar stebiuosi, kaip iki šiol nestebėjome šio rodiklio.</p> <p><b>X1:</b> Iš tiesų, šio rodiklio pagalba, netgi galėtume įsivertinti neuždirbtų pajamų vertę, kurias būtume galėję patirti, jei žmogiškojo kapitalo resursai būtų utilizuoti efektyviau.</p> |
| 5. | Ką galite pakomentuoti apie organizacinių pajėgumų rodiklių skiltį?   | <p><b>X2:</b> Įvertinant tai, jog žmogiškasis kapitalas yra mūsų pagrindinis (ir praktiškai vienintelis) resursas generuojantis pajamas, turime atkreipti didelį dėmesį į šios skilties rezultatus. Didėjanti darbuotojų kaita tiesiogiai veikia pardavimo savikainą ir smukdo maržos rodiklius, darbuotojų rekomendavimo indeksas tiesiogiai susijęs su darbuotojų išlaikymo rodikliu. Manau, atrastume dar daugiau ryšių su prieš tai stebėtais rodikliais. Tai yra sritis, į kurią mes turėtume kreipti didelį dėmesį.</p> <p><b>X1:</b> Pastebiu tai, jog įmonės B rodikliai prasčiausi ties santykinų finansinių rodiklių perspektyva ir organizacinių pajėgumų rodiklių perspektyva. Galima daryti prielaidą, jog šios dvi sritys susijusios tiesiogine priklausomybe ir nepakankamai geri organizacinių pajėgumų rodikliai tiesiogiai veikia maržos rodiklius.</p>  |
| 6. | Kokių patobulinimų turėtumėte pateiktam modeliui, ko trūksta, ar kokios dalys yra perteklinės?                    | <p><b>X2:</b> Einant nuosekliai per modelio rezultatus, pirmiausiai atkreipčiau dėmesį į apyvartumo rodiklius, kurie mažai skiriasi tarp skirtingų padalinių. Mūsų atveju taip yra todėl, kad mokėjimo terminai nesiskiria tarp skirtingų padalinių. Tai yra nebent vienetiniai nereikšmingi atvejai, kada turime atskirus susitarimus su klientais. Su tiekėjais – papildomų sutarimų nedarome ir sąskaitas apmokame įprastais terminais. Šie rodikliai mūsų atveju nepateikia prasmingų įžvalgų ir yra pertekliniai.</p> <p><b>X1:</b> Matoma tai, kad klientų netekimo rodiklis ir klientų išlaikymo rodiklis yra atvirkštiniai vienas kitam, todėl vertinant abu negaunama jokios papildomos informacijos – galima vieną jų išmesti iš modelio.</p>  |
| 7. | Ar pasiūlytas modelis atitinka šiuos kriterijus:<br>→ Veiksmingumas<br>→ Palyginamumas laike<br>→ Savalaikiškumas | <p><b>X2:</b> Tikrai taip. Mes jau įvardijome keletą priemonių, kurias norime apsvarstyti remiantis modelio rezultatais vardan geresnių veiklos efektyvumo rodiklių. Dar kyla idėja paskatinti sinergiją tarp padalinių vadovų, kad šie dalintųsi gerąja patirtimi, kaip prastesniems padaliniams priartinti jų rodiklių įverčius prie aukščiausiųjų, manau mūsų organizacijoje to trūksta. Modelis tikrai atitinka veiksmingumo kriterijų.</p>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>Ar esate motyvuoti tęsti veiklos efektyvumo vertinimo praktiką bei stebėti rezultatų kitimo dinamiką?</p> | <p><b>X<sub>1</sub>:</b> Kalbant apie palyginamumą laike ir savalaikiškumą, šiame modelyje to nematome, tačiau šie kriterijai tikrai įvykdomi. Modelis nesunkiai galės būti pritaikytas po metų, ketvirčio periodų. Modelio pritaikymas savalaikė ir nesudėtinga procedūra, kurią bus galima taikyti periodiškai. Keista suvokti, jog prieš tai viso labo stebėdavome tik veiklos pelno, bendrojo pelno maržas. Tiek rodiklių pasiliko nevertinami ir nestebimi.</p> <p><b>X<sub>2</sub>:</b> Manau, mes jau atsakėme, kad tikrai remsimės šio modelio pasiūlytomis idėjomis (rodikliais) dėl tolesnių mūsų veiklos efektyvumo vertinimo procedūrų bei stebėsime rodiklių kitimą per skirtingus veiklos periodus.</p> |
|--|--|---|