

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Daiva DOMKIENĖ

**PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ORGANIZACIJŲ STRATEGINIS
VALDYMAS: AB „LIETUVOS PAŠTO“ VEIKLOS ANALIZĖ**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Daiva DOMKIENĖ

**PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ORGANIZACIJŲ STRATEGINIS
VALDYMAS: AB „LIETUVOS PAŠTO“ VEIKLOS ANALIZĖ**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)
Šaka- viešasis administravimas**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Daiva Domkienė. *Paslaugas teikiančių organizacijų strateginis valdymas: AB „Lietuvos pašto“ veiklos analizė*. Vadybos ir verslo administravimo (šaka - viešasis administravimas) magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinis vadovas - doc. dr. Diana Šaparnienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. – Šiauliai, 2010. – 101 p.

SANTRAUKA

Daiva Domkienė. **Paslaugas teikiančių organizacijų strateginis valdymas: AB „Lietuvos pašto“ veiklos analizė**. Magistro darbas.

Magistro darbe remiantis Lietuvos ir užsienio autorių moksliniais darbais, išanalizuoti dokumentai ir empiriniu bei kokybiniu tyrimu pagrįsti AB „Lietuvos pašto“ (toliau – Lietuvos paštas) strateginio valdymo aspektai, išanalizuoti ir susisteminti teoriniai bei teisiniai bendrovės veiklos ypatumai. Išskiriami privataus ir viešojo sektoriaus strateginio valdymo skirtumai, aptariami strateginio valdymo ypatumai, pristatomos paslaugas apibūdinančios sąvokos, jų esmė, apžvelgti viešajame sektoriuje paslaugų funkcionavimo aspektai. Siekiant atskleisti Lietuvos pašto strateginio valdymo tendencijas, atlikta išorinių bei vidinių veiksmų analizė, SSSG analizė.

Apibendrinus tyrimo rezultatus paaiškėjo, jog pagrindinės AB „Lietuvos pašto“ problemos yra nelankstūs paslaugų tarifai klientams, strateginio valdymo kaip sistemos nebuvimas sąlygoja nepakankamą vidaus procesų tobulinimą, trūkumas valdymo politikos optimizuojant viešąjį pašto tinklą.

Tyrimo rezultatai AB „Lietuvos pašto“ administracijai pagrindė tokias rekomendacijas: siekiant didinti teikiamų paslaugų patrauklumą, gerinti jų teikimo sąlygas, prisitaikant prie klientų poreikių; aktyviai siūlyti prekių pristatymo paslaugas elektroninės prekybos tinklo klientams Lietuvoje ir užsienyje; atsisakyti nuostolingų paslaugų arba sumažinti jų teikimą; būtina tobulinti pajamų surinkimo valdymą; nustatyti kaimo paštų darbo laiką pagal realų darbo krūvį; mažinti paslaugų teikimo vietų tinklą, keičiant stacionariusius kaimo paštus kilnojamaisiais.

SUMMARY

Daiva Domkienė. **Strategic management of service organization: AB “Lietuvos paštas” performance analysis**. Master’s work.

Documents were analysed and aspects of strategic management of AB “Lietuvos paštas” (hereinafter referred to as – Lietuvos paštas) were substantiated by empirical as well as quantitative researches, theoretical and legal peculiarities of activities of the company were analysed and systematized at the present Master Thesis with reference to studies of Lithuanian and foreign authors. Differences between strategic management of private and public sector are distinguished, peculiarities of strategic management are discussed, concepts describing services, the essence thereof are introduced, aspects of service functioning at the public sector are reviewed. Analysis of external and internal factors, SWOT analysis have been carried out in order to reveal the tendencies of strategic management of Lietuvos paštas.

Upon generalization of research results it turned out that key problems of AB “Lietuvos paštas” are inflexible rates for services to clients, absence of strategic management as a system determine insufficient development of internal processes, lack of management policy in optimizing the public network of post offices.

The following recommendations to the administration of AB “Lietuvos paštas” have been substantiated by the research results: to improve the conditions for provision of services by adjusting them to clients’ needs in order to amplify the attractiveness of the provided services; to offer delivery services of goods for clients of electronic trade network in Lithuania and foreign countries in an active manner; to refuse of loss-making services or reduce the provision thereof; it is necessary to improve the management of income collection; to establish business hours of rural post offices taking into account the actual work load; to reduce the network of service provision places by replacing stationary rural post offices by mobile ones.

TURINYS

ĮVADAS.....	10
1. PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ORGANIZACIJŲ STRATEGINIS VALDYMAS: TEORINIS PAGRINDIMAS	15
1.1. Strateginio valdymo samprata.....	15
1.2. Strateginio valdymo proceso esmė.....	18
1.2.1. Išorinės aplinkos analizė ir jos ypatumai	22
1.2.2. Vidinės aplinkos analizė ir jos ypatumai	25
1.3. Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose.....	29
1.4. Strateginio valdymo teikiama nauda, pranašumai ir trūkumai.....	34
1.5. Paslaugos koncepcija	36
1.6. Svarbiausios paslaugų savybės	40
1.7. Paslaugos teikimo procesas.....	43
2. PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ORGANIZACIJŲ STRATEGINIO VALDYMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS	48
2.1. Tyrimo metodologija.....	48
2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	50
2.3. Tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristikos	51
3. AB „LIETUVOS PAŠTO“ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ STRATEGINIO VALDYMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	53
3.1. Pašto sektoriaus situacijos analizė	53
3.2. Esminiai aplinkos veiksniai pašto sektoriui	56
3.3. Išteklių kaip būtina pašto sektoriaus funkcionavimo prielaida	60
3.4. Pašto sektoriaus SSGG analizė strateginio valdymo aspektu	65
3.5. AB Lietuvos pašto veiklos finansinių rezultatų pokyčiai.....	66
3.5.1. Pašto sektoriaus teikiamų paslaugų analizė	66
3.5.2. Pašto sektoriaus veiklos apžvalga.....	69
3.5.3. Pašto sektoriaus materialijų išteklių analizė	74
3.6. Klientų skundai kaip klientų nepasitenkinimo UPP kokybe rodiklis.....	77
3.7. AB Lietuvos pašto perspektyvos.....	82
3.8. AB „Lietuvos pašto“ veiklos strateginių tikslų įžvalga ir jų įgyvendinimo programa.....	85
IŠVADOS	88
REKOMENDACIJOS.....	90
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI:	91
PRIEDAI	98

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Išorinės aplinkos veiksniai PEST metodu.....	23
2 lentelė. Pagrindiniai SSGG analizės veiksniai.....	27
3 lentelė. Viešojo sektoriaus strateginio valdymo ypatumai.....	32
4 lentelė. Strateginio valdymo skirtumai lyginant privatų sektorių su viešąju sektoriumi.....	33
5 lentelė. Strategijų pranašumai ir trūkumai.....	35
6 lentelė. Paslaugų apibūdinimai.....	38
7 lentelė. Paslaugų ir materialiujų prekių skirtumai artimi Ch. Grönroos ir R. Normann sampratai.....	42
8 lentelė. Ekspertų charakteristika.....	52
9 lentelė. Tarptautiniai pirmenybinių pašto korespondencijos siuntų pristatymo rodikliai tarp EB valstybių 2006-2009 m.....	58
10 lentelė. Vienos dirbtos valandos darbo kaštų pokytis bendrovėje 2006–2009 m.....	59
11 lentelė. SSGG analizė.....	65
12 lentelė. Pajamų struktūra 2006 - 2009 m.....	70
13 lentelė. 2008/2009 metų investicijos.....	76
14 lentelė. 2008/2009 metų pajamos, sąnaudos, pelnas (nuostoliai).....	76
15 lentelė. Skundų dėl UPP kokybės nagrinėjimo pagal Europos standartą LST EN 14012 rodikliai.....	77
16 lentelė. Metinių kokybės tikrinimo rezultatų palyginimas 2005-2009 m.....	78
17 lentelė. Kokybės reikalavimai pirmenybinėms pašto siuntoms.....	79
18 lentelė. 2006-2009 m. pašto ir pasiuntinių paslaugų naudotojų skundų sprendimai.....	81
19 lentelė. Prognozuojami bendrovės rodikliai.....	84
20 lentelė. AB „Lietuvos pašto“ programa.....	86

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Strateginio valdymo formuluotės.....	17
2 paveikslas. Valdymo funkcijų ciklicikliškumas.....	18
3 paveikslas. Organizavimo proceso sudedamosios dalys.....	20
4 paveikslas. Strateginio valdymo proceso stadijos ir veiklos.....	21
5 paveikslas. M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis.....	24
6 paveikslas. Vidinio profilio analizė.....	28
7 paveikslas. Universaliosios paslaugų savybės.....	39
8 paveikslas. Paslaugos procesas.....	39
9 paveikslas. Paslaugos teikimo proceso elementai.....	44
10 paveikslas. Kliento ir paslaugų organizacijos sąveika.....	44
11 paveikslas. Veiksniai, lemiantys vartotojo paslaugos lūkesčius.....	45
12 paveikslas. Tyrimo eigos schema.....	49
13 paveikslas. Pašto sektoriaus dalyviai.....	54
14 paveikslas. Bendrovės struktūra iki 2009 m. balandžio 1 d. ir po 2009 m. balandžio 1 d.....	55
15 paveikslas. Akcinės bendrovės Lietuvos pašto valdymo struktūra.....	55
16 paveikslas. Darbuotojų pasiskirstymą pagal išsilavinimą.....	62
17 paveikslas. AB Lietuvos pašto darbuotojų kaita.....	62
18 paveikslas. Suteiktų paslaugų apimtys 2006-2009 m.	67
19 paveikslas. 2009 metų paslaugų struktūra.....	68
20 paveikslas. 2009 metų pajamų struktūra.....	69
21 paveikslas. Pardavimo pajamos 2006-2009 m.	73
22 paveikslas. 2009 metų sąnaudų struktūra.....	74
23 paveikslas. AB „Lietuvos pašto“ investicijos 2006-2009 m.....	75
24 paveikslas. Metinių kokybės tikrinimo rezultatų palyginimas 2005-2009 m.....	79
25 paveikslas. Tarptautiniai pašto korespondencijos siuntų nuo siuntėjo iki gavėjo rodikliai 2006-2009 m.....	80
26 paveikslas. Pašto ir pasiuntinių paslaugų naudotojų skundų dinamika 2006-2009 m.....	81

PAGRINDINĖS SĄVOKOS IR APIBRĖŽIMAI

Aplinkos analizė (PEST analizė) – institucijos *politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių* (PEST) aplinkos veiksnių įvertinimas.

Brūkšninio kodo informacinė sistema (BKIS) - kompiuterizuota informacinė sistema, skirta registruojamų pašto siuntų ir jų judėjimo informacijai apdoroti, centralizuotai rinkti ir saugoti bei išsiuntimo dokumentams formuoti.

Centralizuota verslo valdymo sistema (CVVS) – kompiuterizuota informacinė sistema, skirta visų Lietuvos pašto padalinių apskaitos, finansinei ir paslaugų informacijai rinkti, centralizuotai saugoti ir apdoroti.

ES Pašto direktyva nustato įpareigojimus valstybėms narėms užtikrinti universaliąsias pašto paslaugas ir suteikti kompensaciją (bet ne pareigą) tam tikrais atvejais reguliuoti pašto paslaugų teikimą¹.

Išorinės aplinkos veiksniai – tai sąlygos, kurių organizacija pakeisti negali, tačiau privalo jas įvertinti, kadangi jos daro poveikį organizacijos veiklai.

Išorinės organizacijos veiklos **aplinkos analizė** leidžia įvertinti savo organizacijos konkurencinę poziciją kitų konkurentų atžvilgiu bei numatyti, kokie procesai ir veiksniai darys didžiausią įtaką organizacijos veiklai artimiausioje ateityje.

Kito piniginio tarpininkavimo (finansinės) paslaugos – tai pensijų, pašalpų ir kitų išmokų pristatymas (išmokėjimas), įmokų, mokesčių, išpirkų priėmimas, išmokų išmokėjimas, pašto perlaidos ir kito piniginio tarpininkavimo paslaugos.

Kitos paslaugos – periodinių leidinių prenumerata, neadresuotoji reklama, konsignacinės siuntos, „Prekės paštu“ papildomos pašto paslaugos, mažmeninė ir komisinė prekyba, informacijos parengimo paslauga (IPP), katalogų ir telefonų knygų išdavimo ar pristatymo, pašto faksogramų siuntimo ar gavimo bei kitos paslaugos.

Kitos pašto paslaugos – pašto korespondencijos siuntų, sunkesnių kaip 2 kg., pašto siuntinių, sunkesnių kaip 10 kg., surinkimas, paskirstymas, vežimas ir pristatymas ar įteikimas; pašto siuntinių, sunkesnių kaip 20 kg., gautų iš kitų ES šalių narių, pristatymas ar įteikimas, reklaminių pašto siuntų paskirstymas vežimas ir pristatymas, informacijos pristatymo (IP), teismo šaukimų ar kitų procesinių dokumentų (toliau – teismo šaukimai) pristatymo paslaugos.

¹ Išvados ir pasiūlymai dėl pašto įstatymo projekto (2004). Lithuanian Free Market Institute. [žiūrėta 2010-02-22]. Prieiga per internetą: http://www.lrinka.lt/index.php?act=main&item_id=1561

Kokybė – laipsnis, kuriuo (proceso, sistemos) turimų savybių visuma atitinka suinteresuotos šalies reikalavimus.

Naudotojas – fizinis ar juridinis asmuo, kuris asmeniniams ar verslo tikslams naudojami pašto ar pasiuntinių paslaugomis.

Organizacija (Organization) - žmonės bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo veiklos tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti.

Pasiuntinių paslaugos – pašto siuntų surinkimas, paskirstymas, vežimas ir pasirašytinas įteikimas gavėjams asmeniškai per pasiuntinį, suteikiant siuntėjo pageidaujamas papildomas paslaugas.

Pašto paslaugos – pašto siuntų surinkimas, paskirstymas, vežimas ir pristatymas ar įteikimas.

Politinė ir teisinė aplinka – tai makroaplinkos elementas, apimantis visuomenės politinių struktūrų veiklą ir teisės aktus, veikiančius įmonės sprendimus ir priemones.

Porterio M. penkių konkurencinių jėgų modelis – tai penkių konkurencinių jėgų modelis, kuriame didelis dėmesys skiriamas ne tik tiesioginių konkurentų, bet ir kitų rinkos subjektų, veikiančių konkurencijos stiprumą bei įtakojančių organizacijos veiksmus, analizei. Tai vartotojai, tiekėjai bei prekės pakaitalai (analogai).

SSGG analizė – tai kokio nors socialinio darinio (regiono, miesto, įvairaus pobūdžio institucijos, verslo organizacijos, bendruomenės ar grupės) pranašumų, trūkumų, galimybių ir pavojų nustatymo ir analizės metodas.

Strategija (Strategy) – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus, bei priemones tiems tikslams pasiekti.

Strateginiai sprendimai – sprendimai, susieti su organizacijos esminėmis problemomis, kurios iškyla organizacijai sąveikaujant su išorine aplinka, ir faktoriais, kurie savo išskirtinumu teikia konkurencinį pranašumą prieš kitas organizacijas.

Strateginio planavimo procesas – tai visų valdymo funkcijų pagrindas. Strateginis planas organizacijai teikia apibrėžtumą, individualumą, sudaro sąlygas priimti tam tikro tipo darbuotojus, atveria organizacijai galimą perspektyvą.

Strateginis planavimas (Strategic Planning) – tai procesas, numatantis reikšmingų tikslų siekimo būdus ilgalaikiai perspektyvai.

Strateginis tikslas – ilgos trukmės tam tikroje valdymo srityje (srityse) užsibrėžtas siekis, rodantis valdymo srities plėtros strategijos (visos strategijos ar atitinkamos jos dalies) arba programos (ar kelių programų) įgyvendinimo planuojamą efektą².

Strateginis valdymas (Strategic Management) – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoja savo išteklinį potencialą.

Strateginis veiklos planas — tai dokumentas, atspindintis strategijos rengimo etapų rezultatus ir strategijos realizavimo esmę; šiame dokumente pateikiami išsamūs strateginės analizės rezultatai, strateginiai tikslai, uždaviniai, strategijos realizavimo priemonės bei ištekliai.

Universali pašto darbo vieta (UPDV) – CVVS dalis, skirta Lietuvos pašto teikiamų paslaugų informacijai rinkti, saugoti ir apdoroti.

Universaliosios pašto paslaugos – nenutrūkstamai visoje šalies teritorijoje teikiamos pašto paslaugos.

Universaliųjų pašto paslaugų teikėjas – valstybės įmonė Lietuvos paštas ir (ar) kiti pašto paslaugų teikėjai, Vyriausybės įgaliojimi teikti universaliasias pašto paslaugas šalies teritorijoje.

Viešasis pašto tinklas – pašto infrastruktūra, kuria naudojasi universaliųjų pašto paslaugų teikėjas teikdamas pašto paslaugas: surinkdamas pašto siuntas, priskiriamas universaliosioms pašto paslaugoms, iš visoje teritorijoje esančių pašto paslaugų teikimo vietų; apdorodamas ir veždamas tokias pašto siuntas nuo paėmimo iš pašto paslaugų teikimo vietų iki rūšiavimo vietų; pristatydamas siuntas pagal adresus, nurodytus ant pašto siuntų.

² Strateginio planavimo metodika. Patvirtinta LR Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827. Nauja metodikos redakcija nuo 2007-02-23 Nr. 194, 2007-02-07, Žin., 2002, Nr. 57-2312; 2007, Nr. 23-879.

IVADAS

Temos aktualumas ir problema. Strateginis valdymas per pastaruosius dešimtmečius tapo reikšmingiausia valdymo naujove ir įgyja vis didesnę svarbą privataus bei viešojo sektoriaus organizacijose. Strateginio valdymo vaidmuo ir reikšmė šiuolaikinėje organizacijoje sparčiai didėja. Rinkos ekonomikos sąlygomis vis daugiau organizacijų skiria gerokai daugiau dėmesio sisteminiam programų ir projektų plėtojimui. Taigi, organizacijų veiklos sėkmę planuojant ateitį ir organizacijos ilgalaikį konkurencinį pranašumą vis labiau ėmė lemti strateginio valdymo elementai.

Tiek užsienio, tiek Lietuvos moksliniuose leidiniuose yra paskelbta daug darbų, nagrinėjančių organizacijų strateginio valdymo metodologiją, metodus bei technikas, tačiau viešojo sektoriaus organizacijų strateginiam valdymui dėmesio skiriama kur kas mažiau, ypač Lietuvos mokslininkų darbuose.

Užsienio mokslininkų darbuose strateginio valdymo proceso esmę viešojo sektoriaus organizacijose nagrinėjo (Nutt, Bacoff, 1992, Bryson, 1995, Bozeman, Straussman, 1990, Rainey, 1989, 2003, Flynn, 2001, Joldersma, Winter, 2002 ir kt.); strateginio valdymo koncepciją viešojo sektoriaus organizacijose savo darbuose pateikė (Nutt, Bacoff, 1992, Bryson, 1995, Bozeman, Straussman, 1990, Poister, Van Slyke, 2002, Scribner, 2002 ir kt.); strateginio valdymo viešosiose organizacijose ypatumus lemiančius veiksnius identifiko (Alison, 1984, Perry, Rainey, 1988, Neustadt, 1989, Nutt, Bacoff, 1992 ir kt.).

Lietuvos mokslininkų darbuose strateginio valdymo procesą įvairiuose viešojo sektoriaus valdymo lygmenyse analizavo (Tamošiūnas, 2006, Melnikas, 2002, Kundrotienė, Rekerta, 2002, Butkus, 2002, Rainys, 2000, Šiupinskas, 2003, Arimavičiūtė, 2003, 2004, Raišienė, 2004 ir kt.); šiuolaikinio viešojo valdymo efektyvumo idėjas plačiai analizavo (Bartkus, Raipa, 2001, 2003).

Koks sprendimas teisingas ir kodėl teisingas, koks sprendimas tinkamiausias ir kodėl tinkamiausia? Aibė klausimų ir dar daugiau nežinomybės, kurią išsklaidyti gali strateginių sprendimų pasirinkimas. Pagrįsti sprendimų pasirinkimą – vadinasi įrodyti, kad būtent tas sprendimas yra tinkamiausias strateginiai problemai tam tikromis aplinkos sąlygomis spręsti.

A. Kaziliūno (2007) teigimu, šiuolaikinė rinka yra tokia, kad paslaugos specifikacijos ir vartotojų lūkesčių atitikimas negali būti apytikris, o pasitelkiant naujausius vadybos metodus turi būti įvykdytas kiek galima tiksliau. Klientus domina paslaugų organizacijos sugebėjimas tvarkytis ir organizuoti savo veiklą, todėl renkantis paslaugos teikėją, vertinama ne tik teikiama paslauga, bet ir teikėjo patikimumas kokybės srityje, kuris labai priklauso nuo taikomų strateginių valdymo metodų.

Šiuolaikinių valdymo modelių pagrindu akceptuojama kokybės filosofija. K. Karboviak (2007) išskiria implikacijas, atsirandančias iš organizacijos pasirinktos strategijos, kurios skverbiasi į visas jos veiklos sferas bei mąstus:

- marketingo (kam gaminti, kokius poreikius tenkinti ir koku būdu, kokį bendrą kokybės lygį galima laikyti optimaliu tam tikram rinkos segmentui);
- projektines (klientų reikalavimų transformacija į kokybės techninius ir fizinius parametrus);
- gamybos (kokias taikyti technologijas);
- logistikos (garantijos, kad paslauga pasiektų vartotoją tinkamu laiku, neprarastų pasiektos gamybos procese kokybės);
- aptarnavimo (kokios aptarnavimo (papildomos) paslaugos lydi paslaugą apyvartos bei eksploatacijos (vartojimo) metu).

Teisus buvo tas, kuris kadaise pareiškė, kad paštas atsirado jau tada, kai žmogus pajuto, kad turi ką pasakyti kitam žmogui. Pradžioje prašymai, nurodymai buvo perduodami žodžiu, sutartiniais ženklais, o atsiradus raštijai ir laiškais. Lietuvos paštas yra viena seniausių Lietuvos įmonių, įkurta valstybės dar 1918 m. ir ilgus metus užtikrinusi svarbų visai šaliai susisiekimu būdą. Pašto paslaugos, būdamos svarbi ryšių ir prekybos priemonė, turi gyvybinę reikšmę visai ekonominei ir socialinei šalies veiklai. Pašto sektoriuje yra būtinas rinkos užtikrinimas, kad šiame sektoriuje didėtų investicijos ir būtų tenkinami vartotojų ir naudotojų poreikiai. Pašto paslaugų reikšmė ir svarba yra neabejotina tiek socialiniu, tiek ekonominiu požiūriu. Todėl planuodami veiklą, organizacijos vadovai turi ne tik gerai pažinoti rinkoje vykstančius procesus, bet ir numatyti busimąsias šių procesų ir reiškinių pasekmes.

Šio darbo rezultatai turėtų būti aktualūs paslaugų organizacijoms, norinčioms išlikti paklausioms nuolat kintančioje rinkoje ir išlaikyti konkurencinį pranašumą. Vykstant ekonominiams, socialiniams ir technologiniams pokyčiams organizacijos valdymas ir veikla tampa vis sudėtingesni, todėl siekiant, kad organizacija galėtų kontroliuoti savo ekonominę ateitį, o ne reaguoti į pasikeitimus po to, kai jie įvyksta, būtina pasirinkti modernius strateginio valdymo metodus.

Tyrimo problema išreiškiama šiais probleminiais klausimais: kokia yra AB „Lietuvos pašto“ veiklos situacija? Kokia galėtų būti AB „Lietuvos pašto“ veiklos gerinimo strategija? Kokią įtaką efektyviam ir kryptingam AB „Lietuvos pašto“ teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimui turės strateginis valdymas?

Tyrimo objektas – AB „Lietuvos pašto“ strateginio valdymo procesas.

Tyrimo dalykas – AB „Lietuvos pašto“ veiklos strategija.

Tyrimo tikslas – ištirti strateginio valdymo ypatumus paslaugas teikiančiose organizacijose, suformuoti ir pagrįsti AB “Lietuvos pašto” strategiją.

Tyrimo tikslas suponavo šiuos tyrimo **uždavinius**:

1. Remiantis šalies ir užsienio autorių moksline literatūra išanalizuoti strateginio valdymo teorines koncepcijas, apibrėžti paslaugų sąvokas, jų esmę – santykius tarp paslaugų vartotojo, jų tiekėjo, apžvelgti paslaugų funkcionavimo aspektus.

2. Atlikti aplinkos analizę, išryškinti pagrindinius veiksnius, turinčius didžiausią įtaką AB “Lietuvos pašto” veiklos strategijai;

3. Atlikus išteklių analizę, pagrįsti esminius vidinius veiksnius, įgalinčius realizuoti numatomą veiklos strategiją;

4. Atlikus AB “Lietuvos pašto” SSGG analizę ir ekspertų apklausą, nustatyti svarbiausius veiksnius, turinčius didžiausią įtaką teikiamų paslaugų efektyvinimo strategijai;

5. Remiantis atlikta AB „Lietuvos pašto“ veiklos analize, parengti rekomendacijas, galinčias turėti teigiamos įtakos tolimesnei bendrovės darbo veiklai.

Tyrimo hipotezė. AB „Lietuvos pašto“ veiklos situaciją apibūdina šie pagrindiniai teiginiai:

1. Nemažėjantis klientų skundų skaičius rodo, kad pašto ir kitos bendrovės teikiamos paslaugos neatitinka klientų poreikio.

2. Mažėjantis bendrovės konkurencingumas ir jos vertė įgalina teigti, kad bendrovė dirba nuostolingai.

3. Žemas veiklos efektyvumas ir bendrovės įvaizdis sąlygoja nepakankamą vidaus procesų modernizavimą ir tobulinimą.

AB „Lietuvos pašto“ veiklos gerinimo strategiją sudaro šie pagrindiniai strateginiai teiginiai:

1. Keisti paslaugų pardavimų verslo įmonėms taktiką, siekiant aktyvinti tiesioginius pardavimus. Nustatyti konkurencingus ir lanksčius paslaugų tarifus, didinti teikiamų paslaugų vertę, siūlant klientams geresnes paslaugų teikimo sąlygas. Įrengti savitarnos paštus bei užtikrinti UPP teikimo vietų plėtrą. *Šio tikslo įgyvendinimas padės išlaikyti esamus klientus ir pritrauks naujų, bendrovė modernizuos ir plės paslaugų pardavimą.*

2. Keisti stacionariusius kaimo paštus kilnojamaisiais, sumažinant stacionariųjų kaimo paštų skaičių ir prilyginant jį seniūnijų skaičiui. Miesto ir kaimo paštuose nustatyti 5 darbo dienų savaitę pirmadieniais – penktadieniais, nekompiuterizuotųjų kaimo paštų darbo laiką nustatyti pagal darbo krūvį. *Šio tikslo įgyvendinimas užtikrintų tobulinti bendrovės struktūrą, optimizuotų viešąjį pašto tinklą bei paštų darbo laiką.*

3. Plėsti verslo valdymo informacinių sistemų galimybes kompiuterizuojant paštus. *Šio tikslo įgyvendinimas užtikrins informacinių technologijų plėtrą, modernizuos vidaus procesus bei gerins bendrovės įvaizdį.*

Tyrimo metodai:

Mokslinės literatūros sisteminė ir palyginamoji analizė atlikta, siekiant teoriniais strateginio valdymo modeliais pagrįsti pašto sektoriaus teikiamų paslaugų strateginio valdymo aspektus.

Dokumentų turinio analizė taikyta nagrinėjant LR teisės norminius aktus, reglamentuojančius AB "Lietuvos pašto" veiklą, universaliųjų pašto teikiamų paslaugų reikalavimus, pašto įstatymą, pašto paslaugų sąnaudų apskaitą, pasaulinės pašto sąjungos bendrąjį reglamentą, pašto siuntinių ir pašto korespondencijos baigiamuosius protokolus, taip pat AB "Lietuvos pašto" dokumentus susijusius su teikiamomis paslaugomis, strateginius planus ir kitus norminius dokumentus.

Statistinė tyrimo duomenų analizė atlikta MS Excel programa. Sudarant paveikslus ir lenteles naudota MS Excel programa. Diagramos buvo paruoštos naudojant MS Excel programą. Statistiniai duomenys sietini su AB "Lietuvos pašto" veiklos efektyvumo rodikliais, buvo paimti iš AB "Lietuvos pašto" duomenų bazės.

Ekspertų metodas:

Ekspertų, atstovaujančių tiriamai problemai, t.y. tiriamos srities specialistų apklausai, pasirinktas nestandartizuotas interviu metodas. Šio metodo apklausai buvo apklausti 4 ekspertai. AB Lietuvos pašto, Ekonomikos skyriaus vyriausioji ekonomistė, AB Lietuvos pašto, Paslaugų kokybės skyriaus viršininkė, AB Lietuvos pašto, Klientų aptarnavimo skyriaus viršininkas, AB Lietuvos pašto Šiaulių filialo, direktorės pavaduotoja.

Mokslinio darbo teorinis ir praktinis reikšmingumas.

Teorinis tyrimo reikšmingumas pasireiškia tuo, kad darbe suformuluoti teoriniai teiginiai ir argumentai buvo papildyti bei sukonkretinti konstatuotais AB „Lietuvos pašto“ veiklos faktais, o pati empirinė informacija buvo apibendrinta iki teiginių, atitinkančių teorinėje dalyje išdėstytą medžiagą.

Praktinis darbo reikšmingumas susijęs su atliktu AB "Lietuvos pašto" veiklos kokybiniu tyrimu strateginio valdymo aspektu. Atlikta lyginamoji analizė įgalino įvertinti esamą bendrovės veiklos situaciją ir numatyti tolimesnes AB "Lietuvos pašto" prioritėtines veiklos kryptis. Gauti tyrimų rezultatai, įgalino rekomenduoti veiklos naujoves, leidžiančias pasiekti strategijoje numatytų tikslų. Tyrimo metu sukaupta teorinė medžiaga, išsamiai išanalizuota AB "Lietuvos pašto" veikla bei suformuota strategija įgalina kitus AB "Lietuvos pašto" filialus analizuoti ir ieškoti teigiamų sprendimų teikiamų pašto paslaugų veikloje.

Tyrimo strategija. Tyrimo eigos planas buvo suskirstytas į tokius tyrimo etapus:

➤ *pirmas etapas* – 2008 m. spalio mėn. – 2009 m. sausio mėn. – magistro darbo temos pasirinkimas, mokslinės literatūros rinkimas, darbo įvado formavimas.

➤ *antras etapas* – 2009 m. Vasario mėn. – 2009 m. Birželio mėn. – konceptualiosios mokslinio darbo dalies rengimas, mokslinės literatūros nagrinėjimas, tyrimo strategijos parinkimas ir metodologinių pagrindų formulavimas.

➤ *trečias etapas* – 2009 m. Rugsėjo mėn. – 2010 m. sausio mėn. - pasiruošimas duomenų rinkimui, apklausos vykdymui, duomenų analizė ir interpretavimas, teorinės ir tiriamosios magistro darbo dalių sąsajų analizė ir pagrindimas.

➤ *ketvirtas etapas* – 2010 m. vasario mėn. – 2010 m. kovo mėn. Tyrimo rezultatų apibendrinimas; išvadų, siūlymų bei kitų darbo dalių koregavimas.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš įvado, trijų dalių (teorinio pagrindimo, metodologinio bei praktinio tyrimų rezultatų), išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo bei priedų. Magistro darbe yra 20 lentelių ir 26 paveikslai.

1. PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ORGANIZACIJŲ STRATEGINIS VALDYMAS: TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Strateginio valdymo samprata

Šiuolaikinėmis globalizacijos, socialinės ir ekonominės raidos, technologijų pažangos internacionalizavimo sąlygomis sparčiai formuojantis žiniomis grindžiamai visuomenei ir žinių ekonomikai itin padidėjo strateginio valdymo ir strateginių sprendimų reikšmė.

Nuo gebėjimo parengti ir tinkamai įgyvendinti įvairioms visuomenės gyvenimo, veiklos ir raidos sritims aktualias strategijas priklauso, ar sėkmingai bus reaguojama į daugybę naujų iššūkių ir laiku atliekama būsimo pavojų ir grėsmių prevencija, ar efektyviai sprendžiamos tiek esamos, tiek ateityje galinčios kilti problemos. Ypač pažymėtina, jog remiantis strateginiais sprendimais nustatomos naujos mokslinių tyrimų kryptys, pasirenkami nauji investicijų objektai ir apibrėžiami nauji tikslai, nukreipiantys tinkama linkme visuomenės raidą siekiant ekonominės gerovės, socialinės ir ekologinės saugos, kultūros suklestėjimo: tai reiškia, kad visuomenės gebėjimas parengti ir įgyvendinti veiksmingus strateginius sprendimus bei plėtoti strateginį valdymą daugeliu požiūrių lemia galimybes nuolat gerinti gyvenimo kokybę ir sėkmingai spręsti vis sudėtingesnes socialines, ekonomines ir technologijų pažangos problemas (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

A. Vasiliauskas (2002) teigia, kad organizacijos sugeba aktyviau veikti, jeigu jos moka nusistatyti sau tikslią orientaciją, žvelgiant į didesnę perspektyvą, parengti veiksmų ir priemonių programą, siekiant įgyvendinti numatytus tikslus ir priemones, valdyti strateginius pokyčius. Autoriaus nuomone, visa tai apima ir sujungia į visumą organizacijos strateginio valdymo sistema.

Strateginis valdymas yra viena iš naujausių vadybos mokslo sričių. Mokslo pradžia laikomi 1964 m., nors kartais minimi 1951-ieji – Viljamo Niumano knygos išleidimo metai. Buvo ir ankstyvesnių darbų strategijos tema (įžymus traktatas apie karo meną (autorius Sun-Zu), priskiriamas V a. Iki mūsų eros). Nuo 1980 m. pradžios literatūros strategijos klausimais pradėjo sparčiai daugėti (Jucevičius, 1998).

Strateginis valdymas suprantamas skirtingai. Vieni autoriai jam priskiria daugiau funkcijų (Rigby, 2001; Jucevičius, 1998; Teare ir kt., 1998; Johnson, Scholes, 1993; Stoner, Fry, 1987), o kiti sąlygiškai mažiau (Grant, 1998; Clark, 1997; Porter, 1980).

Tačiau, nors ir daug mokslininkų nagrinėjo verslo organizacijas, beveik nebuvo kalbama apie verslo strategiją ir organizacijų veiklos sėkmės veiksnius. Kaip teigia R. Jucevičius (1998), labai didelę įtaką mokslui apie organizacijas turėjo organizacijos, kaip atviros socialinės sistemos,

teorijos sukūrimas. Autoriaus nuomone, ji leido į organizaciją pažiūrėti kaip į natūralios aplinkos gyvą organizmą. Reikia pažymėti, kad tik pastaraisiais metais šis požiūris įsigalėjo, o iki šiol jis tik leido plačiau ir laisviau pažiūrėti į įvairius organizacijos veiklos aspektus.

Gebėjimas parengti ir įgyvendinti konkrečioje situacijoje tinkamiausią strategiją – kaip esminė sėkmės prielaida – reikalauja, kad būtų adekvačiai suprantamos pagrindinės sąvokos, atskleidžiančios strategijų rengimo ir įgyvendinimo esmę. Visų pirma turi būti suvokiama:

- kas yra strategija?
- kas yra strategijų rengimas ir įgyvendinimas?
- kas yra subjektas, rengiantis ir įgyvendinantis strategiją?
- kas tai yra konkrečioje situacijoje tinkamiausia strategija?
- kokiais atvejais galima teigti, kad turint tinkamą strategiją ir gebant ją įgyvendinti galima gauti papildomą efektą ir pasiekti, kad veikla būtų sėkminga? (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Todėl, norint suprasti šiuolaikinėje organizacijoje strategijos ir strateginio valdymo svarbą, svarbu išnagrinėti jų sampratą bei strateginio valdymo koncepcijas.

Pats terminas „*strategija*“ neturi vieno aiškaus apibrėžimo. Tarptautinių žodžių žodyne *strategija* (graikiškai *strategia* – vadovavimas) apibrėžiama kaip bendrasis kovos arba kitokios veiklos planas; tokio plano kūrimas ir įgyvendinimas (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985).

Pirmasis mokslinį apibrėžimą pateikė A. Chandler (1962) teigdamas, kad strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslui pasiekti resursus.

Tuo tarpu K. Andrews (1969) strategiją apibrėžia, kaip organizacijos tikslus ir uždavinius, pagrindinių planų ir politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti, visumą, pateiktą tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla organizacija užsiima šiuo metu arba turėtų užsiimti.

Savo diskusijoje apie valdymą siekiant rezultatų P. Drucker (1954) akcentavo, kad strategija – kaip organizacija turėtų sutelkti dėmesį į galimybes, sujungti atitinkamus paslaugos pirkėjo poreikius su atitinkama strategija, norint pasiekti rezultatus.

C. Hofer ir D. Schendel (1978) strategiją apibrėžia kaip taisyklių visumą, pagal kurias priimami valdymo sprendimai, įvertinant keturis pagrindinius elementus: aplinką su jos teigiamais ir neigiamais aspektais, pagrindinius veiklos tikslus, situacijos analizę, planus, kaip naudoti turimus resursus.

Naują strategijos supratimą akcentavo H. Mintzberg (1996), kuris teigė, jog strategija – tai organizacijos veiklos per tam tikrą laikotarpį sistema.

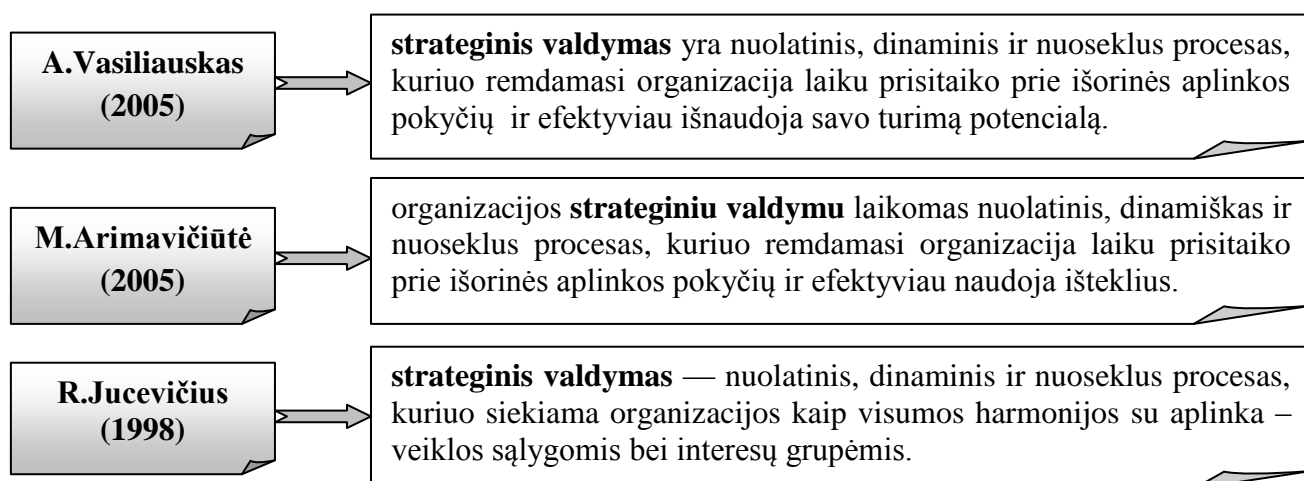
M. Porter (1980), kurio darbai traktuojami kaip padarę perversmą strateginio valdymo vystyme 9-ajame dešimtmetyje, patalpina dinamiškus santykius tarp organizacijos strategijos ir pramonės struktūros konkurencinės strategijos koncepcijos centre privačiame sektoriuje. Mokslininko

nuomone, strategija parenkama remiantis aiškiai nustatyta pozicija ekonomikos rinkoje – paremta daugiau tyrimais nei nurodymas (Ansoff, 1965; Rumelt, 1974). Taip pat kaip Fahey ir Christensen (1986) bei Huff ir Reger (1987), M. Porter (1980) sutelkia dėmesį į turinį ir procesą.

Strateginio valdymo sąvokos pradininkai laikomi C. Hofer ir D. Schendel. Autoriai suformulavo *strateginio valdymo* sąvoką, grindžiamą principu, kad bendras organizacijos sumanymas gali būti išsamiai aprašytas, kartu nurodant organizacijos siekiamus tikslus, kurie yra kaip pagrindiniai strateginio valdymo proceso veiksniai. Tyrėjai pagrindinį dėmesį kreipė į keturis strateginio valdymo aspektus – tikslo nustatymą, strategijos formulavimą, strategijos įgyvendinimą ir strateginę kontrolę (Stoner ir kt., 1999).

Mokslo apie strateginį valdymą tikraisiais pradininkais laikytini trys fundamentalūs darbai: A. Chandler (1962), „Strategija ir struktūra“ H. Ansoff (1965) „Korporacijos strategija“ ir Harvardo universiteto mokslininkų bendra knyga „Biznio politika: tekstas ir atvejai“ K. Andrews (1965).

Kaip ir daugelis sąvokų, strateginis valdymas vieningo apibrėžimo neturi – kiekvienas autorius pateikia savo versiją (žr. 1 pav.):



1 pav. Strateginio valdymo formuluotės

Sudaryta autorės, remiantis nurodytais šaltiniais: Vasiliauskas, A. (2005), Arimavičiūtė, M. (2005), Jucevičius, R. (1998)

Apibendrinant strateginio valdymo apibrėžimus, darytina išvada, kad organizacijos strateginis valdymas, tai ne kas kita, kaip nuolat besitęsiantis valdymo procesas, priklausantis nuo vidinės ir išorinės įmonės aplinkos, prisitaikymas prie nuolat kintančių aplinkos sąlygų, išnaudojant savo vidinius išteklius, turimą potencialą, taip pat perspektyvinis prognozavimas ateičiai.

R. Jucevičiaus (1998) nuomone strateginio valdymo esmė – fundamentalių pasikeitimų valdymas, daugiau orientuotas ne į organizacijos viduje vykstančius procesus, bet į kitimus,

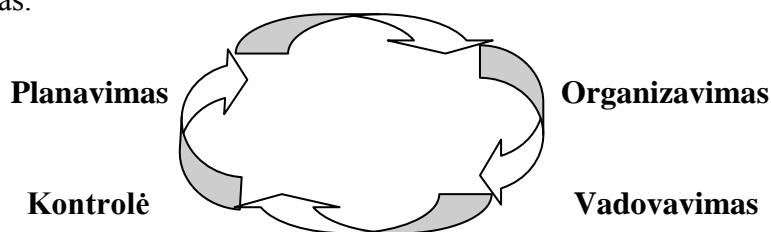
lemiančius patį organizacijos egzistavimą. Šiame magistro darbe laikoma, kad strateginio valdymo teorija ir praktika yra neatskiriami procesai, nes jų veiksniai prognozuojami valdymo teorijos metodologija, o patikrinami jos metodais praktikoje (Makštutis, 2001).

Apibendrinat apžvelgtos mokslinės literatūros analizės rezultatus galima teigti, jog strateginis valdymas turi būti suprantamas kaip nuolatinis mokymosi ir pokyčių procesas, kurį nuolat veikia besikeičianti kiekvienos organizacijos aplinka. Kitaip tariant strateginis valdymas, kaip procesas, siekia sudaryti prielaidą sėkmingam organizacijos egzistavimui ir leidžia ne tik įvertinti esamą padėtį, tačiau ir numatyti norimos ateities viziją.

1.2. Strateginio valdymo proceso esmė

Strateginio valdymo procesas yra nuolatinis, dinaminis, nuoseklus ir atsinaujinantis, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviai išnaudoja savo išteklius. Norint įvykdyti strateginio valdymo paskirtį reikia atlikti organizacijos aplinkos analizę, nustatyti jos veiklos kryptį, parengti ir įgyvendinti strategiją, bei vykdyti strateginę kontrolę. Strateginio valdymo rezultatas yra sukurta strategija, leidžianti organizacijai efektyviai veikti. Strateginis valdymas suteikia galimybę „drausmingai“ suvokti aplinką, kurioje veikia atitinkama organizacija ir po to imtis tam tikrų veiksmų (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

Norint geriau suprasti strateginio valdymo procesą, į strateginį valdymą reikėtų žiūrėti kaip į ciklą, kurį sudaro keturios valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė (žr. 2 pav.). Visoms šioms funkcijoms būdinga aiški orientacija į iškeltą tikslą. Strateginis valdymas, kaip procesas, įvertina esamą padėtį, numato norimą ateities viziją ir nustato vizijos įgyvendino iniciatyvas.



2 pav. Valdymo funkcijų cikliškumas

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas

Jos ne tik atliekamos viena po kitos, bet ir yra glaudžia tarpusavyje susijusios. Nuo to, kaip bus atliekama viena iš funkcijų, priklauso kitų efektyvumas ir galutinis rezultatas.

Planavimas – pirmoji iš keturių pagrindinių valdymo funkcijų. Pasak, J. Andriuščenkos (1998), tinkamai suplanavus, organizacijoje lengviau atlikti įvairius pakeitimus ir taip siekti užsibrėžtų

tikslų. Planavimas parengia organizaciją pokyčiams, kurie įvyks, kai bus įvertintos galimybės ir išspręstos kilusios problemos (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Planuojant atliekama daug svarbių funkcijų:

1. Aiškiai apibrėžiami organizacijos tikslai ir iškeliami realūs uždaviniai, atitinkantys organizacijos misiją. Visa tai suderinama atsižvelgiant į laiką ir pajėgumus.

2. Iškelti tikslai suderinami su suinteresuotais asmenimis, jų grupėmis ir darbuotojais, tiesiogiai atsakingais už šių tikslų įgyvendinimą.

3. Padidėja plano sudarytojų atsakomybė už jo įvykdymą. Jeigu planavimo procese dalyvauja visų lygių vadovai ir priimant sprendimus pasiekiamas konsensusas, tai iškelto tikslus ir uždavinius įgyvendinti yra kur kas lengviau: žmonės, dalyvaujantys priimant sprendimus, jaučia atsakomybę už šių sprendimų įgyvendinimą. Planavimo procesas, į kurį įtraukiama daug darbuotojų, suburia grupiniam darbui.

4. Užtikrinama, kad organizacijos ištekliai bus efektyviausiai naudojami prioritetiniams tikslams įgyvendinti.

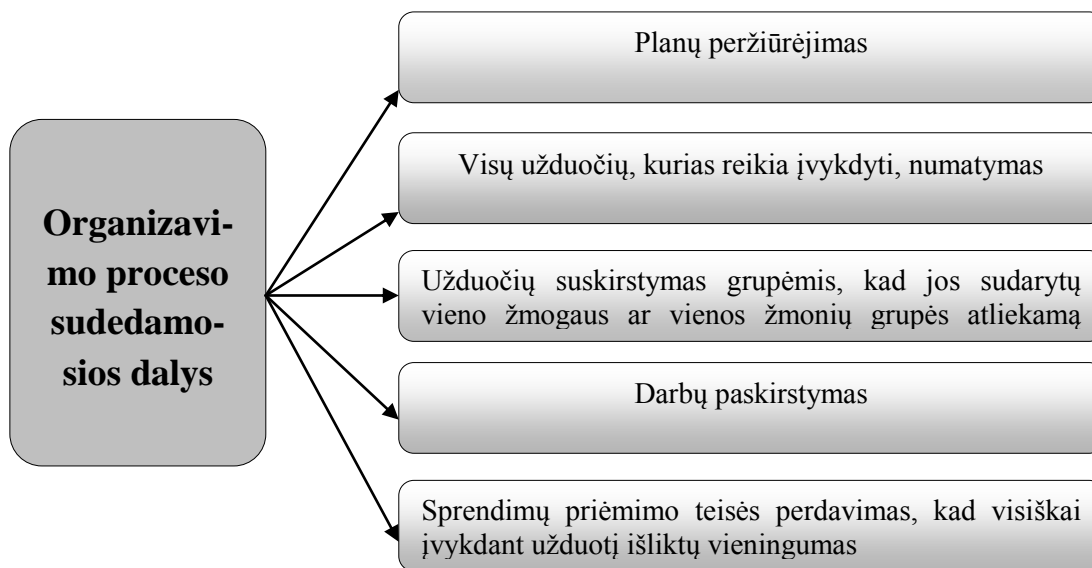
5. Sukuriama bazė organizacijos pažangai įvertinti ir numatoma, kaip, gavus naujos informacijos ir atsiradus galimybių, galima koreguoti tikslus ir uždavinius (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Taigi strateginis planavimas visų pirma yra valdymo priemonė, kuri, kaip ir visos valdymo priemonės, naudojama vieninteliam tikslui – organizacijos veiklos efektyvumui padidinti. Strateginis planavimas padeda organizacijai susitelkti, įvertinti viziją ir prioritetus atsižvelgiant į besikeičiančią aplinką ir užtikrinti, kad organizacijos nariai siektų tų pačių tikslų (Allison, Kaye, 1997).

Strateginio mąstymo, valdymo ir planavimo stygius turėjo neigiamą poveikį mūsų šalies socialinio, ekonominio gyvenimo raidai, pradėtoms šalyje ir iki galo neįgyvendintoms reformoms (Jančiauskas, 2002). Todėl N. Kundrotienė, K. Rekerta (2002) teigia, jog šiandien valstybei reikalingas nuoseklus strateginis krašto raidos planavimas, reikalingi į ateitį orientuoti politiniai sprendimai, pagrįsti politikos analize ir nuolatiniu pilietiniu dialogu. Reikalingi patikimi tokių sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo mechanizmai - tiek vietos, tiek regiono, tiek valstybės lygmeniu.

Organizavimo funkcija neatsiejama nuo visos veiklos, kuri susijusi su formaliu užduočių paskirstymu, numatant darbuotojų pavaldumą ir viršenybę, t.y. sudarant organizacinę valdymo struktūrą.

B. Melniko, R. Smaliukienės (2007) išskirtos organizavimo proceso sudedamosios dalys pavaizduotos 3 paveiksle:



3 pav. Organizavimo proceso sudedamosios dalys

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). Strateginis valdymas. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija

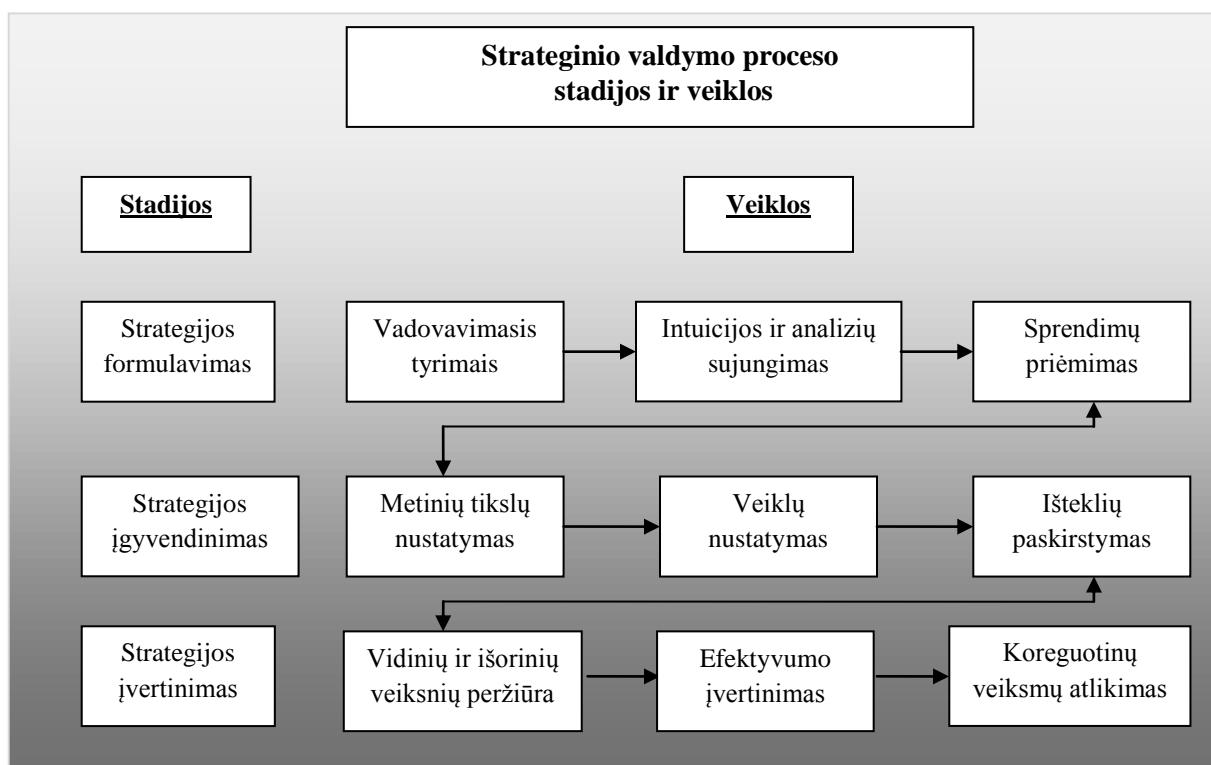
Kad užsibrėžti organizacijos tikslai būtų įgyvendinti, darbus reikia klasifikuoti ir parinkti darbuotojų grupes, kurios galėtų juos atlikti. Kadangi darbus paskyrus darbuotojams, kurie juos gali atlikti geriausiai, didėja produktyvumas, darbuotojų žinios turi būti plečiamos pagal tai, ko reikia nuolat gaunamoms užduotims atlikti. Nuolatinė užduočių, tenkančių darbuotojams, analizė atskleidžia tendencijas, kuriomis remiantis organizacijoje galima daryti esminius pakeitimus, turėsiančius didelę įtaką efektyvumui.

Organizacija dirba efektyviai tik tuomet, kai visi darbuotojai siekia bendrų tikslų (Tabatoni ir kt., 2009). Kadangi *vadovavimas* yra veikla, kuria vienas žmogus daro įtaką kito veiklai, vadovavimo kokybė organizacijos efektyvumui turi ypač didelę reikšmę. Vadovai turi mokytis vadovauti, kad jų įtaka siekiant organizacijos tikslų turėtų kuo didesnę teigiamą poveikį. Jeigu anksčiau buvo manoma, kad vadovavimo efektyvumas priklauso nuo vadovo asmenybės bruožų, tai dabar teigiama, jog vien tik asmenybės bruožai to nelemia. Tyrimais nustatyta, jog vadovavimo efektyvumas itin priklauso nuo vadovo gebėjimo būti lyderiu. Manoma, kad lyderis gali būti vadovu, tačiau vadovas nebūtinai bus lyderis. Jeigu vadovas sugeba darbuotojus sutelkti ir suinteresuoti siekti organizacijos tikslų nenaudodamas suteiktos valdžios – jis yra tikras lyderis (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

R. Jucevičius (1998) pabrėžia, kad vadovas turi žinoti, kaip reikia vadovauti ir valdyti. Jeigu valdymas yra tikslų iškėlimo ir jų įgyvendinimo procesas, kurio metu atliekamos tokios valdymo funkcijos kaip planavimas, organizavimas, nukreipimas (vadovavimas) ir kontrolė, kai vadovui suteikiama valdžia, tai vadovavimas – dalis valdymo.

Kontrolė – tai paskutinė valdymo funkcija, kuri ne užbaigia valdymo procesą, bet uždaro jo ratą, kadangi remiantis kontrolės rezultatais koreguojami tikslai ir uždaviniai, iš naujo planuojama, organizuojama ir vadovaujama. Nuolat kontroliuojant užtikrinama, kad sudarytas strateginis planas būtų tinkamai įgyvendinamas. Kontrolė – tai procesas, kurio metu darbuotojų laimėjimai ir procesų pokyčiai yra lyginami su siekiamu standartu, aptariami ir įvertinami (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Be minėtų valdymo funkcijų, būtina paminėti strateginio valdymo proceso stadijas bei veiklas (žr. 4 pav.):



4 pav. Strateginio valdymo proceso stadijos ir veiklos

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: David, F. R. *Concepts of ūkst. oj marketing*. [žiūrėta 2009-07-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.slideshare.net/saberkhosravi/concepts-of-strategic-management>>.

F. David (2009) strateginio valdymo procese išskiria 3 strateginio valdymo stadijas: strategijos formulavimas, strategijos įgyvendinimas ir strategijos įvertinimas. Šios strateginio valdymo proceso stadijos yra susijusios tarpusavyje tiesioginiais ir grįžtamaisiais ryšiais. Kiekvienai stadijai yra priskiriamos 3 veiklos, kurias reikia atlikti, norint įgyvendinti kiekvieną stadiją. Formuluojant

strategiją, reikia vadovautis atliktai tyrimais, juos susieti su intuicija ir priimti sprendimą. Įgyvendinant strategiją, kasmet nustatomi tikslai, suskirstomi darbai ir ištekliai. Vertinant strategiją reikia atlikti vidinių ir išorinių veiksnių analizę, įvertinti strategijos efektyvumą ir pakoreguoti netikslumus, nukrypimus.

Apibendrinat galima teigti, kad strateginio valdymo procesas leidžia parengti ir įgyvendinti organizacijos strategijas kaip sprendimų visumą, numatančią svarbiausius organizacijos tikslus ateityje, veiksmus bei priemones tikslams pasiekti. Pastebėtina, jog strateginio valdymo procesas sietinas su sudėtinga ir sisteminga veiklos analize.

1.2.1. Išorinės aplinkos analizė ir jos ypatumai

Nustačius, ko organizacija siekia, kokios pagrindinės jos veiklos kryptys, pradedama organizacijos aplinkos analizė. Šios analizės metu nustatomi organizacijos išorės veiksniai ir jėgos, kurios įtakoja organizacijos veiklą.

Išorinės aplinkos veiksniai – tai sąlygos, kurių organizacija pakeisti negali, tačiau privalo jas įvertinti, kadangi jos daro poveikį organizacijos veiklai. Sparčiai plintant technologinėms naujovėms, organizacijai svarbu turėti strateginį planą, numatantį ne tik galimas aplinkos (ekonomikos, socialinės bei politinės raidos, konkurencijos) permainas, bet ir organizacijos prisitaikymo prie aplinkos būdus. Dauguma išorinių veiksnių, kurie sudaro išorinę aplinką, veikia įmonės kryptį ir veiklos pasirinkimą. Jie suformuoja galimybes ir grėsmes, su kuriomis susiduria organizacija konkurencinėje aplinkoje (Palubinskas, 1997).

Organizacijos išorinės aplinkos analizė turi atsakyti šiuos pagrindinius klausimus:

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

Aplinkos tyrimas leidžia organizacijai prognozuoti galimybes, parengti planą dirbti apibrėžtomis aplinkybėmis grėsmės atveju ir nustatyti strategiją, kuria remiantis grėsmė gali būti paversta naudinga galimybe. Įvertindama galimas išorinės aplinkos permainas ir jų poveikį, organizacija parengia keletą sprendimų ir atmeta tai, kas neatitinka jos galimybių (Damašienė, 2002).

Išorinę organizacijos veiklos aplinką galima analizuoti dviem būdais:

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

Makroaplinkos strateginėje analizėje plačiausiai naudojamą analizės techniką priimta vadinti PEST analize (žr. 1 lentelę). Ši analizė apima keturis makroaplinkos aspektus: politinį teisinį (P), ekonominį (E), socialinį kultūrinį (S), technologinį (T). Visi šie aspektai įtakoja įmonės elgseną rinkoje. Pasaulyje vyksta techninės revoliucijos procesas, kompiuterizuotos informacijos šaltiniai ir automatizacija iš esmės keičia organizacijos darbo tvarką, veiklą ir ryšio priemones. Todėl organizacijai labai svarbus technologinis prognozavimas, naujų technologijų diegimas, kuriems tenka svarbus vaidmuo didinant firmos ilgalaikius konkurencinius pranašumus rinkoje (Ginevičius, 2000).

1 lentelė

Išorinės aplinkos veiksniai PEST metodu

Politiniai ir teisiniai veiksniai	Veiklos srities politika Mokesčių sistema Veiklos reguliavimas	Bendrieji įstatymai Tam tikros veiklos srities įstatymai
Ekonominiai veiksniai	Ekonominis augimas Infliacija Biudžeto deficitas	Užimtumas Pajamų pasiskirstymas
Socialiniai veiksniai	Darbo pasiūla, įvairovė Požiūris į darbo kokybę Lygybė darbe Požiūris į gamtinę aplinką	Gyventojų skaičius Amžiaus struktūra Etninis pasiskirstymas
Technologiniai veiksniai	Naujovės (inovacijos) Žinios	Valstybės technologijų politika Komunikacijos technologijos

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). Strateginis valdymas. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija

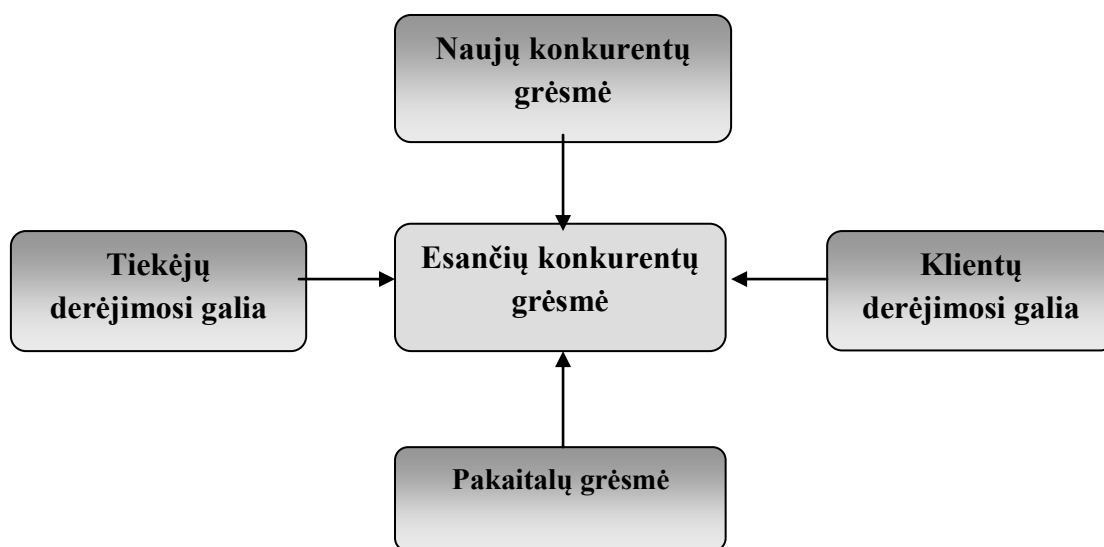
Politiniai – teisiniai veiksniai nubrėžia organizacijos veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Organizacijai svarbus yra įstatymus leidžiančios ir juos vykdančių institucijų, teisinės sistemos požiūris į verslą: kokie įstatymai priimami, ar jie stimuliuoja ar stabdo verslą (t.y. mokesčių sistema, muitų politika, vartotojų bei verslininkų turtinė apsauga ir pan.)

Ekonominiai veiksniai. Organizacijos veiklą, nors ir netiesiogiai, įtakoja šalies ekonominė padėtis. Bendroji ekonominė būklė lemia materialinių išteklių kainas, o nuo jos priklauso moki vartotojų paklausa prekėms ir paslaugoms. Todėl kiekvienai organizacijai svarbu susipažinti su ekonominiais projektais arba prognozėmis ir ypač svarbu pažinti ekonominius veiksnius savo tikslinės rinkos viduje dar iki tol, kol šie veiksniai ją paveiks tiesiogiai (Palubinskas, 2000).

Socialiniai – veiksniai nors ir netiesiogiai, bet labai stipriai veikia organizacijos veiksmus. Konkrečių prekių paklausa keičiasi priklausomai nuo demografinių veiksnių, visuotinių įsitikinimų, vertybių, nuomonių, skonio ir gyvenimo pokyčių. (Pranulis ir kt., 1999).

Technologiniai veiksniai. Analizuojant techniniai procesai keičia organizacijos veiklos pobūdį ir tikslus. Todėl labai svarbu, kad organizacija analizuotų kiekvieną naują, apgalvotą jos poveikį ir įvertintų, ar ji daro pageidaujamų pokyčių organizacijos veikloje.

A. Vasiliauskas (2004) šakinę aplinką apibrėžia kaip veiksnius ir jėgas, kurie būdingi konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija. Taigi šakinės aplinkos analizė pradama nuo jėgų, kurios veikia organizaciją, nagrinėjimo. Šiai analizei gali būti panaudojamas M. Porter penkių jėgų modelis (žr. 5 pav.). Penkių jėgų modelis yra pradinis žingsnis, kai analizuojama organizacijos konkurencinė situacija.



5 pav. M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Vasiliauskas, A. (2004). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija

M. Porter (1980) teigia, kad tarptautiniu mastu konkurencinga yra ta pramonė, kuri pirmiausiai yra konkurencinga vietinėje rinkoje. Šių svarbiausių firmų veikiančių jėgų analizės tikslas yra išnagrinėti, kaip firma turi rengti savo strategiją, kad išnaudotų aplinkoje susiklosčiusias aplinkybes, išsilaikytų nuožmioje konkurencinėje kovoje ir sėkmingai įveiktų kitas aplinkoje kylančias grėsmes.

G. Palubinskas (1997) įvardina veiksnius su kuriais organizaciją sieja tiesioginis ryšys ir išskiria:

1) *Prekybos vieta ir tikslinės rinkos.* Kuriant strategiją svarbu išsiaiškinti, kas yra dabar organizacijos klientai ir kas gali būti klientai ateityje.

2) *Tiekėjai*. Svarbu, kad organizacija gerai suprastų savo santykius su tiekėjais ir siekdama išsiaiškinti savo priklausomybę nuo jų, gali nustatyti tiekėjų skaičių. Kuo mažiau tiekimo šaltinių, tuo labiau verslas priklauso nuo kaprizingos tiekėjų veiklos.

3) *Darbo ištekliai*. Organizacijos sugebėjimą samdyti reikiamą personalą lemia: organizacijos, kaip darbdavio reputacija; vietinio užimtumo lygis; galimybė rasti tinkamos kvalifikacijos darbuotojų.

4) *Kapitalo šaltiniai ir kaštai*. Juos sudaro: asmeninės santaupos, paskolos iš šeimos ir draugų, bankų ir tiekėjų kreditai, investuotojų bei partnerių lėšos, akcinis kapitalas ir kiti šaltiniai. Radus kapitalo šaltinius organizacija turi nustatyti ar kaštai apsirūpinant kapitalu yra verti rezultatų, gaunamų jų panaudojimus.

5) *Konkurencija*. Konkurencija rinkos ekonomikoje yra svarbiausias veiksnys. Konkurencinio profilio analizė reikalinga nustatant organizacijos padėtį, lyginant ją su konkurentais. Ištiriami pagrindiniai sėkmės veiksniai, ir pagal kiekvieną jų įvertinama organizacijos padėtis konkurentų atžvilgiu.

A. Vasiliauskas (2004) teigia, kad išorės veiksnių analizėje svarbią vietą užima ir bendresnio pobūdžio resursai, kurie yra neapčiuopiami, pvz. reputacija ir novatoriškumas. Šie ištekliai dar vadinami *baziniais ištekliais*. Strateginiu požiūriu šie ištekliai yra neginčytinai svarbūs, ir darant strateginę išteklių analizę, būtina išsiaiškinti, kaip šie baziniai ištekliai padeda įgyti konkurencinius pranašumus. Neginčytina, jog siekiant konkurencingumo, ypatingas vaidmuo tenka novatoriškumui. Novatoriškumas – tai organizacijos sugebėjimas generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas. Kiekvienai organizacijai yra reikalingi novatoriškumo elementai. Jog novatoriškoms organizacijoms būdingas bendradarbiavimu paremtas bendravimas, kur būdingesnis įtikinimas, o ne įsakymas.

Apibendrinant apžvelgtos literatūros rezultatus galima teigti, jog pagrindiniai išorinės aplinkos analizės veiksniai yra skirstomi į politinius, ekonominius, technologinius, socialinius ir kultūrinius, bei ekologinius. Visi šie veiksniai sudaro organizacijos makroaplinką, kurią organizacija privalo nuolatos tirti. Pastebėtina, jog atliekant išorinės aplinkos strateginę analizę, būtina sutelkti dėmesį ne tik į interesų grupių poreikius, tačiau ir į bazinius organizacijos išteklius. Todėl, siekiant didinti konkurencingumą, organizacija rengdama strategiją, turi orientuotis į strategijos novatoriškumą.

1.2.2. Vidinės aplinkos analizė ir jos ypatumai

G. Palubinsko (1997) pastebėjimu, siekiant sėkmės, būtina sujungti ir suderinti išorės ir vidaus veiksnių analizės rezultatus ir suvokti veiksnių tarpusavio ryšius.

Anot A. Boso (2002), vidaus veiksmų analizė remiasi organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti. Ji rodo, kurios galimybės bei grėsmės, nustatytos remiantis išorinių veiksmų analize yra svarbios organizacijai. Objektivi vidaus veiksmų analizė svarbi dviem aspektais: pirma, ši analizė atskleidžia realų organizacijos profilį; antra, vidaus veiksmų analizė rodo, ar organizacija turi priemonių eliminuoti grėsmes ir pasinaudoti galimybėmis, kurias nustatė išorinių veiksmų analizė. Jei organizacijos vidaus veiksmų analizė parodys, kad ji neturi būtinų išteklių, reikalingų tikslams siekti, tai ji gali keisti veiklos kryptį ir išvengti nesėkmės.

Vidaus veiksmų įvertinimui ir apibendrinimui vartojami tokie analizės būdai:

➤ Vidinio profilio analizė, kuri išskiria: finansų išteklius, marketingo išteklius, organizacinius ir techninius darbo išteklius.

➤ *SSGG* analizė tai stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių analizė.

Vidinio profilio analizė. Vidaus veiksmų analizė laidžia įvertinti vidinius išteklius, jų sąsają su organizacijos galimybėmis konkuruoti ateityje ir siekti ilgo laikotarpio tikslų. Paprastai nepakanka vien tik esamo statuso, finansinių, marketingo, organizacinių techninių ir darbo išteklių įvertinimo, bet būtina nustatyti, kaip dabartinė organizacijos pozicija leis jai siekti sėkmės ateityje.

SSGG analizė – SWOT (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats). Ši analizė plačiai naudojama nustatant organizacijos pranašumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, taip pat parenkant strategiją, pateikiančią geriausią jų derinį. Šis metodas leidžia sistemiškai pažiūrėti į organizaciją, derinant ir išnaudojant organizacijos potencialą su aplinkos galimybėmis, saugantis grėsmių ir stiprinant silpnąsias puses (Seilius, 1998).

Siekiant pagerinti kiekvienos *SSGG* analizės kokybę, A. Vasiliauskas (2004), Raipa (2003), M. Arimavičiūtė (2005) siūlo laikytis šių rekomendacijų:

- Vengti *SSGG* detalizacijos, nes per didelė detalizacija rodo strateginio mąstymo stoką;
- Kiekvienam veiksmui būtinas komentaras, atskleidžiantis veiksmo poveikį institucijai;
- Vertinimo procedūros turi būti paprastos, bet šiuolaikiškos, padedančios formuoti strateginį mąstymą;
- Organizacija turi institucionalizuoti periodišką *SSGG* analizę.

Rekomenduojama tinkamai įvertinti stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių tarpusavio sąsajas bei daromą įtaką vietos plėtrai. Neužtenka tik konstatuoti problemą, reikia ieškoti svaresnių jos priežasčių. Mokslinėje literatūroje pažymėtini bendriausi galimi *SSGG* analizės veiksniai pateikti 2 lentelėje:

Pagrindiniai SSGG analizės veiksniai

Stiprybės	Silpnybės
Sąlyginai stabili finansinė padėtis Patyrę vadovai Visuomenės palaikymas Geri informaciniai ištekliai Novatoriškumas Dominavimas rinkoje Unikali architektūra ³	Tam tikros dalies darbuotojų nepasitenkinimas Biurokratinis sprendimų priėmimas ir jų įgyvendinimas Planavimo trūkumai Dažna vadovų rotacija Gamybės pajėgumų stoka Napatyrusi vadyba Silpnas finansinis potencialas Novatoriškumo stoka
Galimybės	Grėsmės
Stipri materialinė bazė Silpna konkurencija Palanki politinė padėtis Ekonominis šalies pakilimas Tarptautinės galimybės Palanki strateginė erdvė Palankūs demografiniai pokyčiai Darbuotojų mokymo galimybės	Negatyvi valdžios pozicija organizacijos atžvilgiu Konkurencija Valstybės biudžeto deficitas Reputacijos praradimas Tarptautinės kliūtys Nepalankūs demografiniai pokyčiai Neaiški politinė situacija Ekonominis nuosmukis

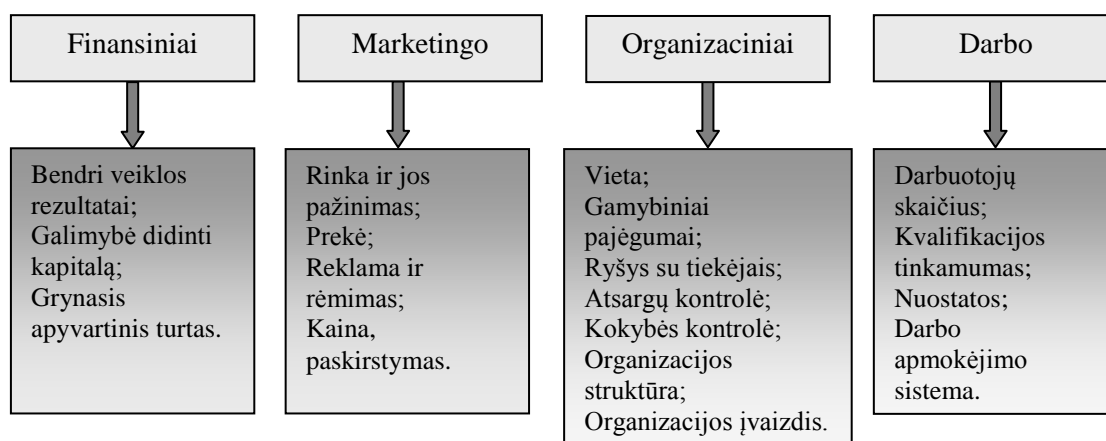
Sudaryta autorės, remiantis nurodytais šaltiniais: Vasiliauskas, A. (2004), Raipa, A. (1999), Arimavičiūtė, M. (2005)

Jau minėtas privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių analizės (SSGG) metodas yra skirtas vidiniams privalumams ir trūkumams bei išorinėms galimybėms bei grėsmėms apibendrintai analizuoti. Metodas priskirtas universaliųjų instrumentų grupei, kadangi jį taikant pati organizacija jos veiklos aplinka ir nuotolinė aplinka yra vertinamos vienu metu ir kompleksiskai. Metodu gali būti įvertinama tai, ką organizacija pajėgia daryti geriausiai, o kam ji dar yra per silpna (Jucevičius, 1998). Dėl tariamo savo paprastumo šis metodas strateginio valdymo praktikoje šiuo metu yra taikomas masiškai. Jis labai paplitęs ir Lietuvos verslo praktikoje. Masinis metodo taikymas jį šiek tiek devalvuoja. Visgi kritikos daugiau nusipelno ne pats metodas, kaip analitinė euristinė procedūra, bet precedentai, kuomet metodas taikomas paviršutiniškai ir formaliai. Simptomiška, kada apibendrinamoji SSGG matrica gali būti suformuojama pačių įvairiausių informacijos šaltinių ir metodu pagrindu. Tam tikra prasme SSGG matrica yra ne tiek analizės būdas, kiek forma, įgalinanti apibendrinti kitų analitinių procedūrų kompleksinį rezultatą. Iš principo SSGG analizė yra

³ Architektūra šiuo atveju suvokiama, kaip baziniai ištekliai, kuriuos sukuria ilgalaikiai ryšiai tarp organizacijos vertės grandinės ir vertės sistemos elementų.

indiferentiška (universali) nagrinėjamo objekto atžvilgiu. Visgi apžvalginiais tyrimais įrodyta, kad SSGG metodas strateginėje analizėje taikomas visų sričių, išskyrus finansų, analizei (Clark, 1997). Kadangi metodas yra „s sofistinis“, todėl jo taikymui organizacijos dydis reikšmingos įtakos neturi (Vaitkevičius, 2006).

Mokslinėje literatūroje be SSGG analizės, pateikiami ir kitokie vidinės aplinkos analizės modeliai. G. Palubinskas (1997) siūlo vidinio profilio analizę, kuri pasižymi savo paprastumu. Šią analizę sudaro keturios sritys: finansų ištekliai, marketingo ištekliai, organizaciniai bei techniniai ištekliai, darbo ištekliai (žr. 6 pav.)



6 pav. Vidinio profilio analizė

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija

Kiekvienos konkrečios organizacijos SSGG analizė yra savita. Vidaus veiksmų analizė leidžia įvertinti vidinius išteklius, jų sąsają su organizacijos galimybėmis konkuruoti ateityje ir siekti ilgo laikotarpio tikslų. Paprastai nepakanka vien tik esamo statuso, finansinių, marketingo, organizacinių techninių ir darbo išteklių įvertinimo, bet būtina nustatyti, kaip dabartinė pozicija leis jai siekti sėkmės ateityje.

Apibendrinant komentuojamos vidinės aplinkos apžvalgą, galima teigti, jog egzistuoja keletas vidaus veiksmų analizės modelių, tačiau dažniausiai praktikoje dominuoja SSGG analizė. Siekiant kokybiškesnės analizės, kiekviena organizacija, atsižvelgdama į savo veiklos ir aplinkos, kurioje veikia, specifiškumą, turėtų nustatyti konkretų veiksmo poveikį organizacijai, identifikuoti veiksmų tarpusavio ryšius, bei vengti pernelyg didelės detalizacijos, kuri trukdo formuoti ir ugdyti strateginį mąstymą. Šis teorinis instrumentas beveik visada būtinas, jeigu organizacija siekia nustatyti savo koordinates verslo erdvėje. Kitaip tariant atliekant šį tyrimą išsiaiškinama, kur organizacija yra ir kuria kryptimi ji ketina eiti. Tačiau kaip ir visame strateginio planavimo procese, svarbiausias tikslas turėtų būti ugdyti gebėjimą kūrybiškai interpretuoti įvairias situacijas, numatant, kaip

silpnybes paversti privalumais arba bent jau tiek patobulinti, kad jos netrukdytų pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis.

1.3. Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose

Visuomenė reikalauja iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo, naujų veiklos formų, bei nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių. Todėl vis svarbesni tampa viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai, viešojo sektoriaus struktūrų organizaciniai pokyčiai, viešųjų programų ir projektų bei visų veiklos rūšių – informacinių, technologinių, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo – inovacijos (Puškorius, 2002).

Strateginio valdymo žinių ir patirties šiandien reikia politikams ir skirtingų valstybės valdymo lygių tarnautojams. Viešojo sektoriaus institucijos neapsiriboja vien viešųjų paslaugų teikimu. Rengiamos viešosios politikos kryptys, programos ir projektai. Globalioje, kintančioje aplinkoje reikalingi nauji politiniai konceptai, tačiau juos nelengva numatyti ir įgyvendinti. Todėl būtina nuolatos mokytis ir tobulinti viešojo sektoriaus strateginio valdymo žinias bei įgūdžius. Reikia ypač išmanyti strateginio planavimo procesus, galinčius kurti strategijas skirtingose situacijose, kai tikslai ir uždaviniai tarpusavyje nesuderinti (įvairiapusiški, neapibrėžti, dviprasmiški), kad būtų galima susieti kontekstą, turinį, procesą ir rezultatus, išsiaiškinti, kaip turi būti bendradarbiaujama arba konkuruojama skiriant vaidmenis strateginio proceso dalyviams (Arimavičiūtė, 2005).

Daugiausia strateginio planavimo darbų praeitame amžiuje buvo sukoncentruota į pelno siekiančias organizacijas. Iki 1980-ųjų m. strateginis planavimas viešajame sektoriuje buvo naudojamas karinėse organizacijose ir valstybės valdyme. Tik tai pastaruosius 20 metų strateginis planavimas imtas praktikuoti didelėse viešojo sektoriaus ir ne pelno organizacijose. Integruotos strateginio valdymo ir biudžeto formavimo sistemos įdiegimo viešojo sektoriaus organizacijose pagrindinė idėja – biudžetas skiriamas prioritetingoms reikmėms. Prioritetus nustato organizacijos strateginis veiklos planas. Prioritetai – tai programos, orientuotos į tas sritis, nuo kurių labiausiai priklauso strateginių tikslų ir misijos įgyvendinimas. Organizacijos strategija yra jos pagrindiniai sprendimai dėl potencialios ilgalaikės sėkmės (Staponkienė, 2004).

Strateginiai tikslai neturi prieštarauti vienas kitam ir jei įmanoma turėtų remtis jau esančiomis organizacijos stiprybėmis. Tikslai turi remtis organizacijos vizija ir misija, atitikti vidines bei išorines organizacijos veiklos aplinkybes. Strateginių tikslų nustatymas įvardina bendriausius pasirinkimus, kaip bus siekiama susikurtos vizijos. Strateginiai tikslai yra pasirinkimai, kokiais keliais eidama ši organizacija gali pasiekti numatytą viziją.

V. Beresnevičiūtė ir kt. (2009) nurodo ko siekiama organizacijoje pasirenkant tikslus:

- numatyti kryptis, kuriose reikia pokyčių;
- įvardinti šiuos pokyčius ir apibendrintai nurodyti, kaip jie bus įvertinami;
- pasirinkti prioritetus - numatoma, kurios pokyčių kryptys duotų daugiausia naudos su turimais resursais.

Ankstesnis strategijos dėmesys beveik išskirtinai buvo nukreiptas į planavimą, nustatant pačius organizacijos tikslus, tačiau 8-ajame dešimtmetyje strategijos koncepcija evoliucionavo, pabrėžiant ir perkeliant strategijų valdymą į aukštesnę vietą (svarbumo lygį) nei paprasčiausiai planavimas (Ansoff ir kt., 1976). Strateginis planavimas ir toliau išliko integralia strateginio valdymo dalimi, nurodantis, kaip yra svarbu apibrėžti organizacijos misiją bei tikslus. Tačiau didesnis dėmesys buvo skirtas vidiniams strategijos aspektams bei esminiam vaidmeniui, kurį atlieka organizacijos procesai ir administratoriai, vystant ir įgyvendinant strateginius planus (Steiner, 2001).

Viešasis sektorius, kad ir kaip būtų traktuojamas, bet kuriai visuomenei daro didžiulį poveikį. Pagal tradicinį modelį viešasis sektorius yra visuomenei hierarchinių struktūrų, atliepančių politikų nuostatas, sistema. Viešojo sektoriaus institucijos reikalingos apibrėžti atitinkamos veiklos srities politikai, jai įgyvendinti ir administruoti. Siekiant kuo rezultatyvesnės viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, jos turi būti kryptingai valdomos (Staponkienė, 2004).

A. Raipa (2003) akcentuoja, jog siekiant viešojo administravimo efektyvumo, strateginis planavimas gali suteikti nemažų galimybių ir išskiria svarbiausias:

➤ atsiranda žymiai geresnės sąlygos įsitvirtinti strateginiam mąstymui ir strateginiams veiksams organizacijoje, interesų grupėje ar bet kurioje su viešuoju administravimu susijusioje struktūroje.

➤ išauga galimybė tobulinti viešųjų institucijų veiklą, susijusią su sprendimų priėmimu. Strateginis planavimas padeda išskirti organizacijų veiklos prioritetus, sukcentruoti pastangas formuluojant svarbiausius tikslus ir ketinimus.

➤ strateginis planavimas padidina organizacijų atsakomybę ir gerina jų veiklą sprendžiant esmines organizacijų vidaus ir išorės problemas, leidžia lanksčiau ir efektyviau keisti veiklos kursą priklausomai nuo besikeičiančių aplinkybių, t.y. strateginį mąstymą tvirtai sieja su strateginiu veikimu.

➤ strateginis planavimas naudingas organizacijai, kaip tiesiogiai veikiantis personalo vystymą.

J. Harrison (2003) pabrėžia, jog viešojo administravimo organizacijų strateginis planavimas susilaukė daug dėmesio ir plataus palaikymo. Kiti autoriai teigia, kad įgyvendinimo elementas viešojo administravimo organizacijoms yra lemiamas dažniausiai todėl, kad kitaip nei verslo

kompanijos, viešojo administravimo organizacijos privalo įgyvendinti savo planus per daugiadimensinę dalyvių sistemą (Kovach, Mendell, 1990).

Strateginio valdymo esmę viešajame sektoriuje trumpai galima apibrėžti taip:

➤ strateginis valdymas yra valstybės įgyvendinama funkcija, apimanti tris tarpusavyje persipynusias stadijas: strateginę analizę, strategijos kūrimą ir strategijos įgyvendinimą;

➤ strateginis valdymas yra ne vienkartiniai epizodiniai veiksmai, nuolatinis, atsinaujinantis procesas;

➤ pagrindinė strateginio valdymo paskirtis – laiku pritaikyti politinių, valdymo, socialinių ir ekonominių sričių plėtrą atsižvelgiant į šalies vidaus ir tarptautinės situacijos pokyčius;

➤ svarbiausias strateginio valdymo tikslas yra kuo efektyviau panaudoti šalies ekonominių, mokslinių, technologinių potencialą ir žmogiškuosius išteklius (Puškorius, 2002).

M. Arimavičiūtė (2005) pabrėžia, kad viešumas aprėpia tą žmogiškosios veiklos aspektą, kuriam reikia valdžios ar visuomenės reguliavimo arba tam tikrų bendrų pastangų. Bendriausia prasme viešasis sektorius – tai valstybės bendrieji sprendimai ir jų padariniai.

Atsižvelgiant į viešojo ir privataus sektorių skirtumus (sudėtingesnė viešojo sektoriaus kuriama vertė, aplinka, išteklių ir/arba pajėgumai) galima išskirti šiuos viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumus (žr. 3 lentelę): didesnis jautrumas politikos ir politikų permainoms ir greitų rezultatų siekimas; bendradarbiavimo panaudojimas; platesnis ir įvairesnis vartotojų ratas; valstybės galios panaudojimas; tikslų ir finansavimo skaidrumas ir pranašumas; sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė; rizikos vengimas; strateginių problemų sudėtingumas.

Viešojo sektoriaus strateginio valdymo ypatumai

Viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumai	Didesnis jautrumas politikos ir politikų permains ir greitų rezultatų siekimas	Strateginiam valdymui prisitaikant prie politinio ciklo reikia greitų ir apčiuopiamų rezultatų. Kuo „autoritariškesnė“ yra organizacijos aplinka (t.y. kuo labiau ji saistoma įvairių nurodymų), tuo sunkiau nustatyti ilgalaikę organizacijos veiklos kryptį ir jos laikytis. Todėl svarbiausioms valstybės struktūroms sunkiau išlaikyti ilgalaikę veiklos kryptį, tuo tarpu sąlygiškai nepriklausomai viešajai institucijai, teikiančiai paslaugas, tai padaryti lengviau.
	Bendradarbiavimo panaudojimas	Pagal savo prigimtį viešojo sektoriaus strateginis valdymas negali arba neturi būti toks agresyvus kaip verslo organizacijų. Viešojo sektoriaus strateginiam valdymui daugiau būdingas bendradarbiavimas.
	Platesnis ir įvairesnis vartotojų ratas	Jie gali būti pirkėjai, naudos gavėjai ar „įpareigoti vartotojai“. Kai kurių paslaugų atveju vartotojai yra visa visuomenė, todėl viešųjų institucijų strategijos gali turėti įtakos didesnei visuomenės ar valstybės daliai.
	Valstybės galios panaudojimas	Valstybės (įstatymų) galia apriboja viešųjų institucijų organizacines struktūras, veiklos formas, tikslus ir padaro strategijos rengimo procesą labai formalizuotą.
	Tikslų ir finansavimo skaidrumas ir pranašumas	Tikslų ir finansavimo skaidrumą lemia atskaitingumas visuomenei.
	Sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė	Politikai nėra patys didžiausi strateginio valdymo rėmėjai. Pasiekę karjerą valstybės tarnautojai daug žino apie instituciją ir yra suinteresuoti ilgalaikę jos „sveikata“.
	Rizikos vengimas	Valstybės tarnautojai paprastai neturi (ir negalės turėti) laisvės rizikuoti viskuo.
	Strateginių problemų sudėtingumas	Daug problemų kyla ir dėl institucijų atvirumo išorinei aplinkai, ir dėl interesų grupių gausos. Problemų gali kilti ir dėl viešųjų bei privačių organizacijų sąveikos.

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.

4 lentelėje pateikiami strateginio valdymo pagrindiniai privataus sektoriaus ir viešojo sektoriaus skirtumai:

Strateginio valdymo skirtumai lyginant privatų sektorių su viešuoju sektoriumi

Privatus sektorius	Viešasis sektorius
Veiklos nesėkmę jaučia tik vartotojų grupė	Veiklos nesėkmę jaučia didesnė visuomenės dalis
Daugiau laisvumo keičiant struktūrą	Daug suvaržymų keičiant struktūrą, veiklos formas, tikslus, darbuotojus
Daugiau arba visiškai savarankiškumas nustatant misiją, strateginius tikslus, programas, finansavimą	Labai sudėtingas misijos, strateginių tikslų, programų, finansavimo derinimas su daugeliu kitų institucijų bei interesų grupių
Kompanijos misiją neretai reikia keisti keičiantis rinkai, paklausai	Daugeliu atvejų institucijos misija yra ilgalaikė
Nebūtina viešinti tikslus ir finansavimo klausimus	Tikslų ir finansavimo viešumo privalomumas
Lengviau išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas – aukštesnė darbuotojų atsakomybė	Sudėtingiau išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas – sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė
Didesnis jautrumas rinkos permainoms	Didesnis jautrumas politikos permainoms
Darbuotojų iniciatyva skatinama tiek iš vidaus, tiek iš išorės	Nereti atvejai, kai darbuotojų iniciatyva slopinama

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Staponkienė, J. (2004). Socialiniai tyrimai. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

Taigi, viešųjų ir privačių institucijų veiklos aplinkos gerokai skiriasi. Viešajame sektoriuje planavimo procesas privalo daugiau pabrėžti atvirumą ir galimybę dalyvauti suinteresuotoms šalims ir priežiūros funkcijas vykdančioms organams nei užimant prezentinę poziciją, kuri dažniausiai yra priimtina privačiame versle. Visuomenei be paliovos kontroliuojant, vertinant masinėms informacijos priemonėms, viešųjų institucijų veiksmai nuolat analizuojami, apibendrinami, vertinami. Privačių struktūrų veikla susilaukia kur kas mažesnio visuomenės dėmesio. Viešųjų institucijų misija ir funkcijos yra patvirtintos įstatymuose, jų veikla kur kas atviresnė visuomenės kontrolei ir vertinimui, labiau detalizuotos veiklos taisyklės ir procedūros, pati veikla reglamentuojama ir ribojama valstybės finansinių galimybių (Staponkienė, 2004).

Lyginant viešojo sektoriaus organizacijas su privačia kompanija, kiekvienos valdymo funkcijos realizavimas turi specifinių ypatumų. Viešojo sektoriaus organizacijose paprastai dominuoja didesnė valdymo hierarchija, susiformuoja administracinis-biurokratinis valdymo stilius, kuris, beje, būdingas ir didelėms privačioms kompanijoms. Viešojo sektoriaus darbuotojų skatinimo priemonių pagrindą sudaro ne materialinis skatinimas, o nematerialaus pobūdžio stimulai (atliekamo darbo svarbumas, prestižas, darbo vietos stabilumas, karjeros galimybės ir pan.) rezultatų kontrolė viešojo sektoriaus organizacijose apima kur kas daugiau rezultatų nei privačioje kompanijoje, todėl rezultatus vertina ir monitoringą atlieka tiek aukštesnio valdymo lygmens institucijos, tiek organizacijos veikla ir rezultatais suinteresuotos piliečių grupės, kurios pasitelkia žiniasklaidą ir nevyriausybinę organizacijas (Staponkienė, 2004).

Apibendrinant galima teigti, jog norint prisitaikyti prie šiuolaikinio visuomenės tempo, vykstančios globalizacijos bei integracijos, šių procesų įgyvendinimui reikalinga numatyti kryptį, todėl šiandieniniame valstybės institucijų gyvenime sąvoka strategija įgavo didelį populiarumą nuo kurios priklauso pokyčių ir problemų identifikavimas bei naujos galimybės. Strategija neturėtų nustatyti tikslų, o parodyti praktinius siekiamos politikos įgyvendinimo būdus, apimant visų turimų išteklių valdymą.

1.4. Strateginio valdymo teikiama nauda, pranašumai ir trūkumai

Šiandien jau niekam nekyla abejonių, kad gerus veiklos rezultatus pasiekti ir nuolat juos gerinti gali tik tos organizacijos, kuriose kiekvienas darbuotojas atiduoda visas savo jėgas prioritetinių įmonės tikslų siekimui ir verslo strategijos įgyvendinimui (Underis, 2009).

Hart (1991) pabrėžia, kad pačios sėkmingiausios organizacijos, kurdamos savo strategijas, remiasi įvairiomis teorijomis. Jos gali tuo pačiu metu laikytis griežto plano ir veikti pagal aplinkybes, reguliuoti, kontroliuoti darbuotojų veiksmus ir įtraukti juos į valdymą, suteikti jiems įgaliojimus, kurti ateities planus ir skirti dėmesio smulkmenoms.

Žinoma, norint būti tikru strategu neužtenka priešingų požiūrių, kaip teigia Spenderis (1992), reikia derinti juos.

Pasak R. Jucevičiaus (1998), svarbiausia nauda, kurios tikimasi iš strateginio valdymo, yra organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimas. Geros strategijos parengimas savaime dar negarantuoja visos veiklos rezultatyvumo padidėjimo, tačiau atlikti išsamūs tyrimai (Robinson, 1982, Cetro ir Peter, 1993) rodo, kad tarp šių dviejų parametru yra tiesioginis ir gana stiprus ryšys.

H. Mintzbergas (1996) pateikdamas pagrindines strategijos tezes, nurodo strategijų pranašumus ir trūkumus, galinčius pasireikšti atitinkamomis sąlygomis (žr. 5 lentelę):

5 lentelė

Strategijų pranašumai ir trūkumai

	Pranašumai	Trūkumai
Strategija nurodo kryptį	Esminė strategijos mintis – nurodyti organizacijai patikimą raidos kryptį esamomis sąlygomis.	Kryptis turi svarbią reikšmę, bet kartais tikslinga sumažinti greitį, sulėtinti ėjimą, atidžiai žvelgiant į priekį, atkreipiant dėmesį į tai, kas vyksta šalia, kad reikiamų momentų būtų galima elgtis kitaip.
Strategija koordinuoja pastangas	Strategija padeda koordinuoti veiklą. Nesant strategijos organizacijoje įsivysto chaosas – vadyba traukia „vežimą“ į skirtingas puses.	Per didelis siūlomų pastangų koordinavimas lemia „grupinį mąstymą“, dėl to dažnai nepastebima naujų galimybių.

Strategija apibūdina organizaciją	Strategija ne tik padeda susidaryti bendrą supratimą apie organizaciją, bet ir suteikia galimybę suvokti, kaip ji „tvarko reikalus“.	Organizacijos apibūdinimas per strategiją gali būti per daug supaprastintas iki stereotipo panaudojimo, todėl lieka nepastebėti sistemos užmojai ir sudėtingumas.
Strategija užtikrina logiką	Strategija pašalina neapibrėžtumą ir užtikrina tvarką..	Pačios sėkmingiausios organizacijos kurdamos savo strategijas, remiasi įvairiomis teorijomis. Jos gali tuo pačiu metu laikytis griežto plano ir veikti pagal aplinkybes, reguliuoti, kontroliuoti darbuotojų veiksmus ir įtraukti juos į valdymą..

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius.

M. Arimavičiūtė (2005) išskiria pagrindines priežastis, dėl kurių strateginis valdymas atsiperka ir teigia, kad strateginio valdymo nauda organizacijai, tai aiškus reikalavimų suformulavimas, konkrečių ir aiškių darbų nuleidimas, suinteresuotumas, tikėjimas ir entuziastingumas:

➤ Strateginis valdymas vykdo aukščiausio lygio vadovybės įsipareigojimus. Aukščiausio lygio vadovai, sprenddami problemas, privalo priimti strateginius sprendimus. Šie sprendimai pagrįsti organizacijų analizėmis.

➤ Strateginis valdymas vadovaujasi sisteminiu požiūriu. Strateginiu požiūriu organizacija yra sistema, kurią sudaro daug sudedamųjų dalių. Tai leidžia aukščiausio lygio vadovybei suvokti organizacijos, kaip visumos, atskirų dalių tarpusavio ryšį. Pavyzdžiui, geros kokybės produktai gali nepasiekti rinkos, nes už jų tiekimą yra atsakinga kita organizacijos dalis.

➤ Strateginis valdymas skatina objektyviau vertinti veiklą. Vertinimo pagrindą sudaro organizacijos tikslai, uždaviniai ir veiklos vertinimo rodikliai.

➤ Strateginis valdymas teigiamai veikia organizacijos elgseną. Strateginis valdymas organizacijos elgseną veikia keliais būdais:

1. Tobulinamos komunikacijos.
2. Vadovai skatinami mokytis, didinamos jų galimybės.
3. Stiprinamas dalyvavimo ir priklausomumo organizacijai pojūtis.

Taigi, principinė nauda ta, kad strategijos rengimo bei realizavimo procese dalyvauja įvairaus lygio ir skirtingų veiklų atstovai, menedžeriai. Tai jiems padeda kur kas geriau vienas kitą suprasti, suvienodinti požiūrius į organizaciją ir jos vystymo prioritetus (Jucevičius, 1998).

Strateginis valdymas taip pat padeda įgyti įvairių kitokių pranašumų. Vienas tokių svarbių pranašumų yra organizacijos narių palankios nuostatos pasikeitimams suformavimas. Tai ypač svarbu žiūrint iš šiuolaikinių strateginio valdymo koncepcijų pozicijų, kai svarbiausia logika tampa prioritetas dėmesys strateginių pakeitimų valdymui. Subalansuoti tikslai ir efektyvus jų pasiekimo

mechanizmas leidžia gerokai sumažinti organizacinį ar net sisteminių pasipriešinimą jiems (Jucevičius, 1998).

Organizacijos strategija kuriama surinkus iš padalinių informaciją apie klientų lūkesčius, konkurencinę situaciją, galimas rinkos kitimo tendencijas, vidinius padalinių išteklius bei jų plėtros galimybes. Sukūrus bendrąją organizacijos strategiją, ji „nuleidžiama“ žemyn, išaiškinant, kaip kiekvienas padalinys ir kiekvienas darbuotojas turi prisidėti prie jos įgyvendinimo (Underis, 2009).

Apibendrinant apžvelgtos mokslinės literatūros rezultatus galima teigti, kad strateginis valdymas yra naudingas, kadangi visi dirbantieji nuo aukščiausiojo lygio vadovų iki eilinių darbuotojų ima aiškiau suvokti jiems keliamus reikalavimus ir konkrečių darbų prasmę, lengviau pasirenka veiklos prioritetus ir efektyviau naudoja išteklius, su entuziazmu siekia vis ambicingesnių verslo tikslų.

1.5. Paslaugos koncepcija

Šiuolaikinėje visuomenėje sparčiai kinta poreikiai įvairioms paslaugoms, jų struktūrai ir kokybei, formuojasi nauji socialinės elgsenos stereotipai, naujos vertybės, nauji gyvenimo būdo modeliai (Bagdonienė, 2008).

Anot, R. Mažeikaitės (2002), naujas požiūris į paslaugas ir jų aiškinimas bei vertinimas atsiranda pasirodžius paslaugų naujovėms, keičiantis ūkio ir teikiamų paslaugų struktūrai bei jų apimtims. Dėl tokios padėties visai pagrįstai galima manyti, kad paslaugų sfera – tai viena iš pagrindinių ūkio plėtros, nes paslaugų paklausa nuolat auga, ko negalima pasakyti apie jų pasiūlą.

Norėdami suvokti paslaugų veiklos savitumą, pirmiausia reikia išsiaiškinti, kas yra paslauga ir kuo ji skiriasi nuo materialios prekės. Apibrėžti paslaugos sampratą yra vienas sudėtingiausių paslaugų teorijos uždavinių. Iki šiol nėra vieningo apibrėžimo kokia veikla vadintina paslauga, o pačiu terminu, kaip tvirtina N. Johns (1999), operuojama neatsakingai. Autorius, atlikęs paslaugos apibrėžimų analizę, nustatė, kas paslaugos terminas vartojamas ekonominės veiklos šakai apibūdinti, veiklos rezultatui nusakyti ir apibrėžti procesui, kai teikiant paslaugą vyksta asmenų sąveika ir vartotojas įgauna laikiną patyrimą (Bagdonienė, Hopenienė, 2004).

M. K. Martinovič (2007) teigia, kad pagrindinė popramoninės ekonomikos charakteristika yra paslaugų sfera ir būtent paslaugos yra pagrindinis darbo rezultatas, o paslaugų vartojimas tampa pagrindiniu žmogaus poreikių patenkinimo būdu.

Ankstyvuosiuose moksliniuose darbuose paslaugos esmė atskleidžiama ir jos samprata pateikiama nagrinėjant paslaugos paskirtį, vėliau joje išryškunami prekės ir paslaugos skirtumai ir

pabrėžiama, jog paslauga, skirtingai nei prekė, yra ne daiktas, o veiksmas. Surasti universalų paslaugos apibrėžimą pirmiausia trukdo paslaugų įvairovė. Kaip teigia A. Mikalauskienė (2001), paslaugos sąvoka turi daugelį reikšmių, apimančių veiklą nuo asmeninės paslaugos iki paslaugos kaip produkto sudėtinės dalies.

Daugelis užsienio teoretikų paslaugą apibūdina, lygindami ją su prekėmis ir išryškindami vieną ar kitą jų savybę. Pavyzdžiui, J. R. Lehtinen (1983), teigia, kad paslauga – tai vartotojui ir personalui arba įrenginiams (mašinoms) sąveikaujant vykstanti veikla, skirta vartotojo poreikiams tenkinti. Panašią paslaugos sampratą siūlo G. Tocquer ir M. Langlois (1992). Jų manymu, paslauga reikėtų vadinti laikiną vartotojo patyrimą, kuris įgaunamas jam sąveikaujant su paslaugų organizacijos personalu arba techninėmis (materialinėmis) priemonėmis. Pasak Ch. Grönroos (1990), paslauga – tai veiklos, skirtos vartotojų sunkumams įveikti ir vykstančios jam ir personalui arba organizacijai priklausančioms fizinėms gėrybėms sąveikaujant, visuma. Kaip matyti, daugelyje pateiktų apibrėžimų pabrėžiama, jog paslauga visų pirma yra procesas, kai vyksta vartotojo ir personalo sąveika.

Paslaugos veiklos procesų sekoje, kuri paprastai (bet nebūtinai) vyksta sandėrio metu tarp paslaugos vartotojo bei paslaugų teikėjo ir/arba fizinių šaltinių arba prekių ir/arba paslaugų teikėjų sistemų ir kuri daugiau ar mažiau yra neapčiuopiamos prigimties, o šios veiklos atsiradimo pagrindas – vartotojų problemos išspendimas (Vitkienė, 2004).

B. Vengrienė (1998) cituoja, jog daugkartiniai bandymai suformuluoti paslaugos apibrėžimą parodė, kad tai labai sudėtingas uždavinys. Bet koks paslaugos apibrėžimas gali būti atmestas dėl to, kad visuomet atsiras reiškinių, kurie visuotinai pripažįstami paslaugomis, tačiau netelpa į jį. Kita vertus, galima įrodinėti, kad tas ar kitas paslaugos apibrėžimas apima reiškinį, kurį visuomenė laiko preke, o ne paslauga. Dėl to kai kurie paslaugų specialistai priėjo išvados, jog apibrėžimo ieškojimai tėra bergždžia diskusija ir pasirinko empirinį būdą, sudarydami paslaugų sąrašus (Parker, 1960). Vis dėlto daugelis bando suformuluoti tradicinį paslaugos apibrėžimą (Lethinen, 1983, Kotler, Bloom, 1984, Free, 1987, Grönroos, 1989).

Paslaugos sąvoka gali reikšti:

- Pagalbą, malonę, parėmimą, naudojimą (į visą tai įeina ir fiziniai objektai, pvz. maistas);
- Produkciją (plačiai vartojamas produktas, informacija ar rezultatas, kuri nėra materialios prigimties, pvz. prekybą, rinkos tyrimas, kelionė ir t.t.);
- Priemonę, padedančią sukurti paslaugą (telefonų automatai ar autobusų stotelės taip pat yra paslaugos, kaip ir piniginių operacijų mašinos, nes jos padeda pasiimti pinigų iš banko sąskaitos);

➤ Darbą, kuris kuria paslaugas ir kuris vadinamas paslauga ar paslaugų veikla (pardavėjai, vairuotojai, banko darbuotojai ir kt.). Darbas organizacijose klasifikuojamas pagal organizacijos tikslus, jos kūrimą: jei organizacijos darbo rezultatai yra paslaugų produktai, tai laikoma, kad organizacija veikia paslaugų sektoriaus aplinkoje (Langvinienė, Vengrienė, 2005).

Kaip ir daugelis sąvokų, paslauga vieningo apibrėžimo neturi – kiekvienas autorius pateikia savo versiją (žr. 6 lentelę):

6 lentelė

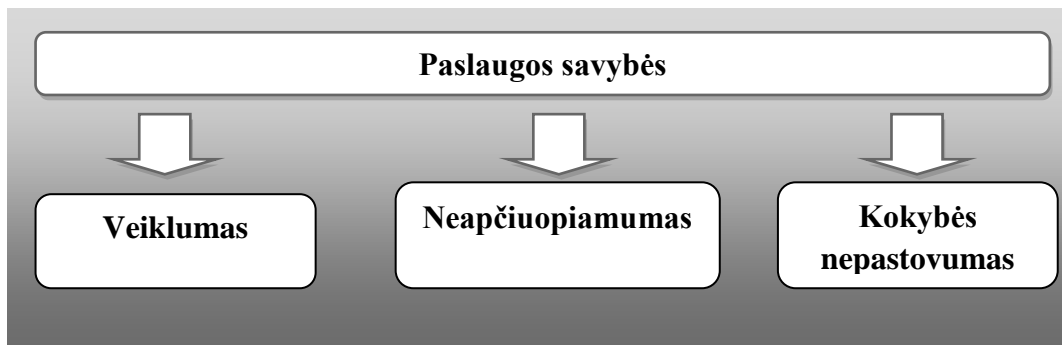
Paslaugų apibūdinimai

Lethinen, 1983	<i>Paslauga</i> yra veiksmas arba veiksmų serija, pasireiškianti asmenų kontaktu arba kontaktu su fiziniu įrengimu ar mašina, suteikianti pasitenkinimą vartotojui.
Kotler ir Bloom, 1984	<i>Paslauga</i> yra bet kokia nauda ar veikla, kurią viena pusė gali pasiūlyti kitai, pasižyminti neapčiuopiamumu bei to, kad nėra nuosavybės rezultatas. Jos išraiška gali būti susieta ar nesusieta su fiziniu produktu.
JAV marketingo asociacija, 1960	<i>Paslauga</i> tai veikla, nauda ar pasitenkinimas, pateikiami pardavimui kaip tokie arba kartu su parduodama preke.
Grönroos, 1989	<i>Paslauga</i> yra veiksmas ar serija veiksmų, kurie būdami neapčiuopiamos prigimties pasireiškia sąveika tarp vartotojo ir paslaugų darbuotojo, pastarajam pasiūlius fizinius išteklius, prekes ar sistemas vartotojo problemoms spęsti.
Gummesson, 1987	<i>Paslauga</i> yra tai, kas gali būti perkama ar parduodama, bet ko neįmanoma užsimesti sau ant kojos.
Nollet ir Haywood-Fermer, 1992	<i>Paslauga</i> yra aiškios (suvokiamos) ir neapibrėžtos naudos bei prekių, reikalingų paslaugos teikimo procesui vykdyti arba palengvinti, derinys.
Hill, 1977	<i>Paslauga</i> – ta ekonominio subjekto (asmens ar jų grupės, t.y. namų ūkio ar organizacijos) arba jam priklausančios gėrybės būklės pakeitimas, kurį atlieka vienas subjektas kito prašymu.

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Vengrienė, B. (1998). Paslaugų ekonomika. Vilniaus universiteto leidykla.

Apibrėžimų sąrašą galima būtų pratęsti, tačiau problema lieka – kiekvienas apibrėžimas vienaip ar kitaip ribotas, bei kiekvienam iš jų galima išsakyti priekaištų. Tačiau išryškėja ir tam tikri bendri jų momentai.

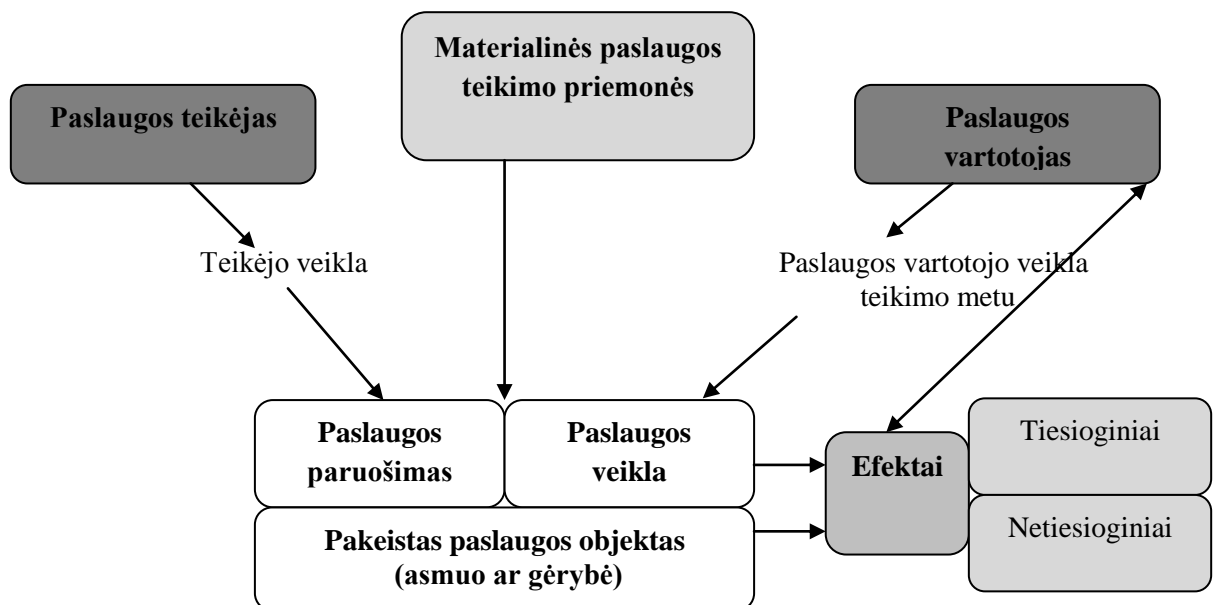
B. Vengrienė (1998) išskiria kelias paslaugų savybes (žr.7 pav.), kurias dauguma autorių laiko universaliomis: paslauga – tai veikla arba veikimo procesas; paslauga - neapčiuopiama; paslauga – tai santykiai tarp teikėjo ir paslaugos vartotojo arba kliento, tam tikras jų tarpusavio kontaktas.



7 pav. Universaliosios paslaugų savybės

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Vengrienė, B. (1998). *Paslaugų ekonomika*. Vilniaus universiteto leidykla.

Paslaugos esmę sudaro transformacijos procesai, kuriems vykdyti būtinas paslaugos vartotojo ir teikėjo bendradarbiavimas. Suvokti paslaugą kaip procesą padės 8 paveikslėlyje pavaizduota schema:



8 pav. Paslaugos procesas

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Vengrienė, B. (1998). *Paslaugų ekonomika*. Vilniaus universiteto leidykla.

Iš proceso komponentų matosi: veikiantys subjektai, jų sąveika, šios sąveikos fazės ir rezultatas, pagaliau ir paslaugos efektai. Kiekvienas komponentas, kaip neatskiriamas nuo paties proceso, vis dėlto lieka iš dalies savitas. Visi kartu jie sudaro paslaugą, kuri reiškia bendrą teikėjo ir vartotojo veiklą, duodančią tiesioginių ir įtarpintų efektų, priklausančių ir nuo teikėjo, ir nuo vartotojo.

Apibendrinant paslaugos esmės sampratą, galima teigti, kad dėl paslaugų įvairovės iki šiol nėra nusistovėjusio paslaugų apibrėžimo, dalis paslaugų specialistų šią problemą ignoruoja, laikydami ją ne esmine, ir tiria konkrečias paslaugų problemas, kiti formuluoja apibrėžimą

priklausomai nuo tikslo, pabrėždami vieną ar kitą paslaugos aspektą. Trumpai tariant paslauga yra viena iš tretinės veiklos formų, tačiau apima ne visą tretinę veiklą, o tik tuos jos atvejus, kai ši veikla nukreipiama kito asmens poreikiams tenkinti.

1.6. Svarbiausios paslaugų savybės

Nepaisant didžiulės veiklos įvairovės, paslaugos pasižymi tam tikromis bendromis savybėmis, nusakančiomis paslaugų veiklos savitumą. Kai kurios iš šių savybių konstatuojamos jau Adamo Smitho (1723-1790) veikaluose. Tyrinėdamas turto kilmę ir vieninteliu jo šaltiniu tepripažindamas fizinių daiktų, galinčių virsti prekėmis, gaminimą, jis akcentuoja paslaugų nematerialumą, neapčiuopiamumą, nes jos „...išnyksta tą pačią gaminimo akimirką“. Būtent nematerialumas, neapčiuopiamumas ir turėjo esminę reikšmę ekonomistams klasikams, pagrindžiant teorinį skirtumą tarp gamybinio ir negamybinio darbo (Vengrienė, 1998).

Paslaugų savybes nagrinėjo tokie užsienio mokslininkai, kaip W. J. Stanton (1974), R. M. Besson (1973), P. Eiglier, E. Langeard (1977, 1987), Ch. Grönroos (1978, 1984, 1990), R. Normann (1984, 1990) ir kt. Nors kai kurie autoriai paslaugų savybes formuluoja šiek tiek savitai, daugiau ar mažiau jas interpretuodami, vis dėlto jų pozicijos yra gana artimos.

Išskiriamos pagrindinės paslaugų savybės, darančios didelę įtaką marketingo sprendimams:

- neapčiuopiamumas;
- heterogeniškumas (nevienalytiškumas);
- nepatvarumas;
- vartotojo dalyvavimas paslaugos teikimo procese;
- paslaugos teikimo ir vartojimo vienovė (vienalytiškumas);
- nėra nuosavybės perdavimo (Bagdonienė, Hopenienė, 2004).

Apie kiekvieną iš jų šiek tiek išsamiau:

Paslaugos neapčiuopiamumą pirmasis 1876 m. savo veikalė *The Wealth of Nations* paminėjo Smith. Neapčiuopiamumas sukelia nemažų keblumų ir vartotojams ir paslaugų teikėjams. Vartotojams sunku suvokti bei įvertinti paslaugos naudą, kol ja nepasinaudota.

Skirtingai nei prekių gamintojams, paslaugų teikėjams dėl neapčiuopiamumo sunku parodyti paslaugą, todėl tiekėjai, pasinaudoję įvairiomis komunikacijos priemonėmis, vartotojams turi suteikti išsamią informaciją apie paslaugos turinį ir kokybę. Kol nepasinaudojo paslauga, vartotojas nežino, ar organizacija sugebės suteikti atitinkamos sudėties, kokybės paslaugą iki žadėto termino (Bagdonienė, Hopenienė, 2004).

L. Bancel-Charensol, J.C. Delaunay, M. Jougleux (1999) pažymėjo dar vieną neapčiuopiamumo sąlygotą paslaugų teikėjų darbo sunkumą: vartotojas abejoja, ar paslauga yra verta nustatytos kainos. Autorių nuomone, kainų pagrįstumo įrodymas yra dar sudėtingesnė nei organizacijos pajėgumų valdymo problema.

Svarbiausia *paslaugų heterogeniškumo* priežastis – žmonių santykiai. Pagrindinis dėl paslaugos heterogeniškumo kylantis sunkumas, tai paslaugos teikimo operacijų ir kokybės lygio standartizavimas. Tačiau, pasak Ch. Dumoulin, J.P. Flipo (1991), paslaugos heterogeniškumas sukelia ne tik sunkumų, tačiau yra ir inovacijų šaltinis. Autoriai teigia, jog nestandartiniai nukrypimai, jei jie geriau tenkina vartotojų poreikius, turėtų būti formalizuoti ir tapti norma.

J.P Flipo (2001) pažymi, kad teikėjai gali ir sąmoningai siekti paslaugų heterogeniškumo. Tai būna tada, kai norima užimti kuo didesnę rinkos dalį ir plėtodami tinklus, teikėjai siūlo skirtingas paslaugas.

Nagrinėdamas paslaugas *nepatvarumo* savybę XX a. 8-ojo dešimtmečio pabaigoje išvelgė Stanback. Paslauga egzistuoja tol, kol vartojama. Kadangi paslauga neapčiuopiama, tai neįmanoma sukaupti jos atsargų, o dėl to ir efektyviai valdyti organizacijos pajėgumus. Paklausos ir pasiūlo svyravimai ir jų subalansavimas dėl paslaugų nepatvarumo – sudėtinga procesas, todėl paslaugų marketingo uždavinys – rasti kuo įvairesnių būdų, sąlygojančių šios problemos išsprendimą laiku (Bagdonienė, Hopenienė, 2004).

Vartotojo dalyvavimą paslaugos teikimo procese savybę 1968 m. nurodė Fuschs. Tyrėjas įvardino, kad paslaugų teikimo sistemoje vartotojas atlieka du vaidmenis – vartotojo ir dalyvio. Vartotojas kaip paslaugos teikimo dalyvis gali būti:

➤ paslaugos teikimo sistemos poveikio objektas, kai keičiamos fizinės, intelektualinės ir psichologinės savybės;

➤ vienas iš paslaugų teikimo sistemos išteklių, naudojamų paslaugai suteikti (dalyvaudamas teikiant paslaugą, jis pateikia paslaugai suteikti būtiną informaciją, pvz. papasakoja apie savo sveikatos būklę ir t.t.), atlieka kai kurias funkcijas, (pvz., savitarnos restorane pasirenka patiekalus, pavalgęs nusineša indus ir t.t.)

Pasak Ch. Dumoulin ir J.P. Flipo (1991) *paslaugos teikimo ir vartojimo vienovė*, tai viena svarbiausių paslaugos savybių. Daugeliu atveju paslauga teikiama ir vartojama tuo pat metu (pvz. elektros ir šilumos tiekimas, automobilių nuomos, poilsinių kelionių paslaugos ir t.t). Paradoksalu, tačiau dėl šio paslaugos ypatumo ir atsargų nebuvimo paslaugų tiekėjams dažnai nelengva patenkinti išaugusią paklausą. Dar vienas sunkumas, sąlygojantis šią paslaugos savybę, tai geros

kokybės garantavimas. Bet koks nukrypimas nuo standartų tuoj pat matomas vartotojui. (Bagdonienė, Hopenienė, 2004).

Nėra nuosavybės perdavimo. Daugelis autorių šią paslaugų savybę priskiria prie esminių. Iš tiesų daugumoje paslaugų tai akivaizdus dalykas. Kai naudojamas pervežimo paslauga, realizuojamas poreikis nuvykti iš vienos vietos į kitą, tačiau gavę šią paslaugą, jokios nuosavybės iš pervežimo neįgyjame (Vengrienė, 1998).

Paslaugų savybių sąrašą galima būtų pratęsti, tačiau įsigilinus nesunku pamatyti, jog tai tų pačių savybių atskiri aspektai. Ch. Grönroos ir R. Normann paslaugų savybes nagrinėjo lygindami su materialiujų prekių savybėmis (žr. 7 lentelė). Štai kokius skirtumus tarp paslaugų ir materialiujų prekių išskiria autoriai (Vingrienė, 1998):

7 lentelė

Paslaugų ir materialiujų prekių skirtumai artimi Ch. Grönroos ir R. Normann sampratai

Materiali prekė	Paslauga
Apčiuopiamumas	Neapčiuopiamumas
Homogeniška	Heterogeniška
Gamyba ir pardavimas atskirti nuo vartojimo	Gamyba, pardavimas ir vartojimas – vienalaikis procesas
Vartotojas gamyboje nedalyvauja	Klientas dalyvauja kuriant paslaugą
Gali būti sandėliuojama	Negali būti sandėliuojama
Perduodama nuosavybė	Perduodamos nuosavybės nėra

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Vengrienė, B. (1998). *Paslaugų ekonomika*. Vilniaus universiteto leidykla.

Panašiu principu lygina prekes ir paslaugas ir kiti autoriai. Taigi būtina pažymėti, jog paslaugų skiriamieji bruožai vis labiau įgyja svarbų vaidmenį organizacijoms pasirenkant vadybos strategiją, kuri negali būti ta pati, kaip ir prekėms. Kita vertus, šie skirtumai leidžia patikslinti paslaugų sferą, bei jos ekonominį lauką.

Apibendrinant galima teigti, kad nors paslaugų sfera yra labai skirtinga, pasižymi daugeliu savybių, tačiau visoms paslaugoms daugiau ar mažiau būdinga neapčiuopiamumas, heterogeniškumas, gamybos ir vartojimo vienovė, kliento dalyvavimas paslaugos gamyboje, neįmanomas jų kaupimas ir sandėliavimas bei nuosavybės pervedimas.

1.7. Paslaugos teikimo procesas

Pastaraisiais metais paslaugų teikimas viešojoje sferoje naujai interpretuojamas: paslaugos nebėra suprantamos kaip „vienpusiai“ procesai, nes vis didesnę vaidmenį kuriant ir įgyvendinant sprendimus vaidina vartotojai ir kiti visuomenės nariai.

Dažnos šiuolaikinės viešojo sektoriaus problemos sunkiai išsprendžiamos todėl, kad viešųjų paslaugų teikėjai nepasinaudoja savo vertingiausiais ištekliais: jų pačių klientais. Efektyvus klientų gebėjimų, žinių, laiko ir pan. panaudojimas yra neatskiriamas nuo bendrojo paslaugos kūrimo idėjos, nes visuomenė iš viešojo sektoriaus institucijų reikalauja efektyvumo, naujų veiklos formų bei nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių. Viešųjų paslaugų teikėjų užduotis yra teikti piliečiams tas paslaugas, kurių jiems reikia (Raipa, Petukienė, 2009).

Didžiulė paslaugų įvairovė įgalina teigti, kad kiekviena paslauga turi unikalią teikimo sistemą, atitinkančią konkrečios paslaugos koncepciją (Bagdonas, 2008).

J.M. Rathmell (1974) pastebėjo, kad paslaugos teikėjo ir vartotojo sąveika būtina ne tik paslaugos pardavimo ir pirkimo momentu, bet daugelį atvejų ir per visą paslaugos teikimo procesą. Paslaugos teikėjo ir vartotojo sąveiką išsamiai pagrindė prancūzų mokslininkai P. Eiglier ir E. Langeard (1975). Jų nuomone, teikiant paslaugas neišvengiamas teikėjo ir vartotojo kontaktas. Kitaip tariant, vartotojas tam tikru momentu privalo užmegzti ryšį su paslaugą teikiančią organizaciją ar asmeniu. Be to, vartotojo dalyvavimas reikalingas, kad paslaugos teikimo procesas būtų efektyvus, o suteikiant paslauga jį tenkintu.

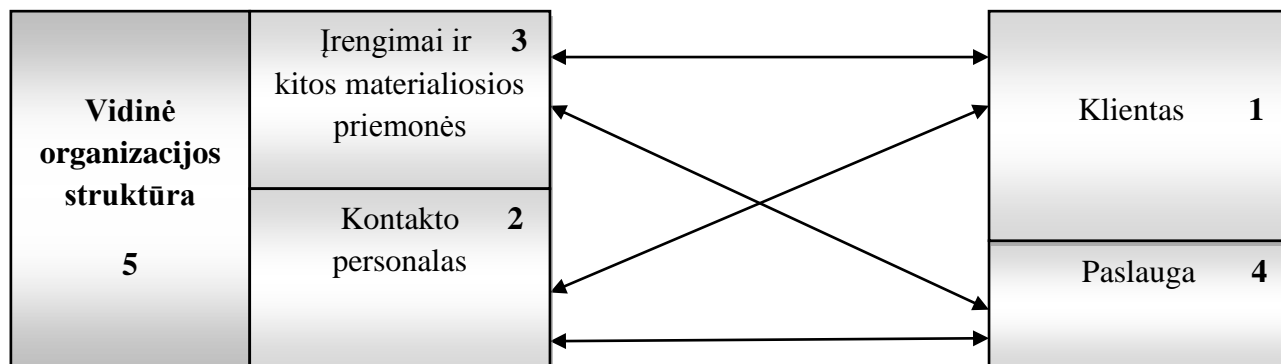
Nagrinėdamas vartotojo vaidmenį paslaugos teikimo procese, B. Chase (1981) atskleidžia du šio proceso operacijų tipus:

- paslaugų operacijas, kurias vykdo kontaktinis personalas ir vartotojai arba tik vartotojai;
- paslaugų operacijas, kuriose vartotojo dalyvavimas nebūtinus.

Kaip esminį dalyką N. Langvinienė ir B. Vengrienė (2005) pažymi tai, kad šiuolaikinėje ekonomikoje paslaugos yra dominuojanti veiklos rūšis tiek kiekybine išraiška, tiek daro poveikį kasdieniniam žmonių gyvenimui. Ši veikla taip pat daro didelę įtaką asmeninio vartojimo sferai. Paslaugos įtakoja darbo ir užimtumo santykius, santykius tarp individų, visuomenės tipą, aplinkos sąlygas, kainas bei konkurencijos galimybes ir kitų visuomenės gyvenimo aspektų.

P. Jucevičienė (1996) pažymi, jog kalbant apie paslaugas, galima paminėti, jog paslaugų vadyboje labai aktualus klausimas yra paslaugos gaminimo arba teikimo sistema. Paslaugos teikimo procese (žr. 9 pav.) dalyvauja ir klientas ir paslaugų teikėjas, ir įrengimai ir personalas, kuris nėra matomas (Vengrienė, 2005):

- paslaugos teikimas numato kliento dalyvavimą (1);
- kliento dalyvavimas pasireiškia sąveika su kontaktiniu personalu (KP) (2);
- kliento dalyvavimas pasireiškia sąveika su įrengimais (3);
- šios sąveikos padarinys –sukurta paslauga (4)
- sąveika ir jos elementai yra valdomi ir palaikomi vidinių organizacinių struktūrų (5).

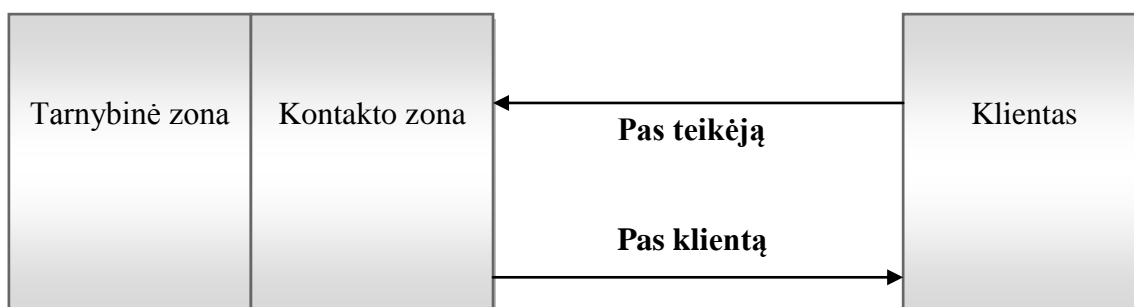


9 pav. Paslaugos teikimo proceso elementai

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Vengrienė, B. (2005). *Paslaugų teorija ir praktika*. Vilniaus universiteto leidykla.

Vidinė organizacijos struktūra apima visus padalinius, kurie atlieka klientui nematomą veiklą bei užtikrina tarnybinės zonos veiklą ir sklandžią kontakto eigą teikiant paslaugą.

Pasak B. Vengrienės (2006), paprastai paslaugų organizacijoje atsiskiria klientui matoma ir nematoma veikla. Todėl tradicinė paslaugų organizacija (žr. 10 pav.) skirstoma į kliento matomą kontakto zoną ir nematomą tarnybinę zoną.



10 pav. Kliento ir paslaugų organizacijos sąveika

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Vengrienė, B. (2006). *Paslaugų vadyba*. Vilniaus universiteto leidykla.

Šių dviejų zonų struktūra paslaugų organizacijose dabar vyrauja, tačiau kartais nurodomi ir jos trūkumai, kylantys iš to, kad per didelis šių zonų atibojimas gali sukelti bendravimo ir keitimosi informacija bei jos judėjimo problemų. Tarnybinės zonos darbuotojai, dirbdami izoliuotai nuo

klientų, neretai atitrūksta ir nuo jų poreikių (pvz. kai administracijos darbuotojai problemas įsivaizduoja kitaip negu kontakto personalas, prasideda abipusiai kaltinimai, kurie nieko nežada).

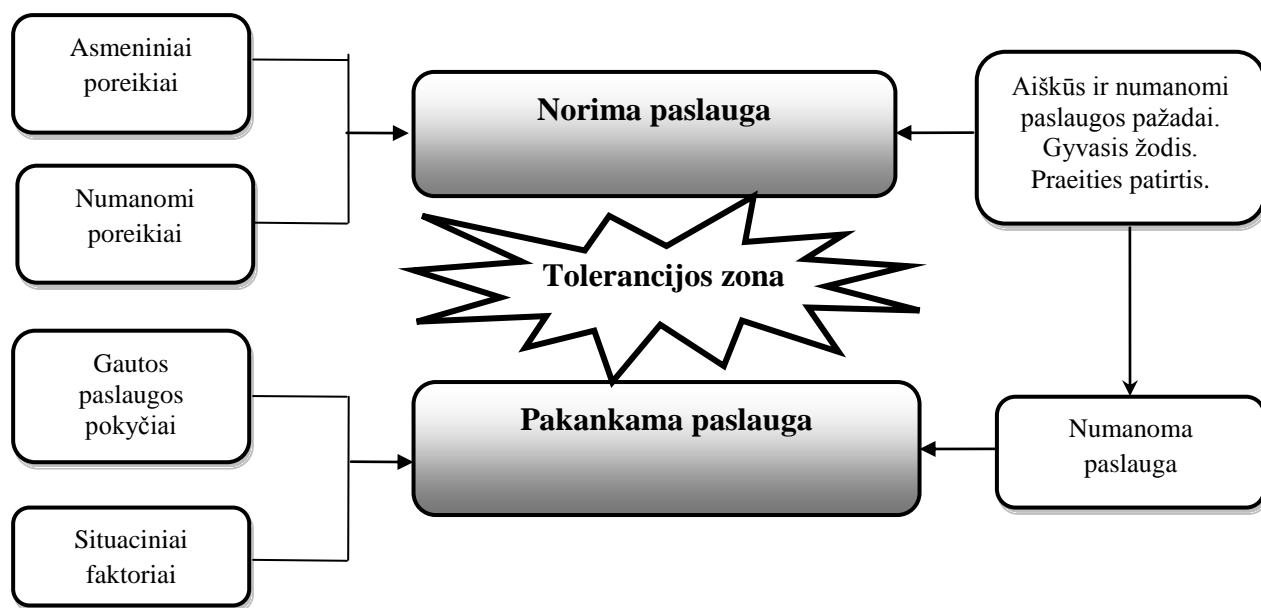
V. Obrazcovas (2003) išskiria tris svarbiausias paslaugų teikimo proceso dalyvius:

➤ Paslaugos vartotojas tiesiogiai įsigyja arba gauna paslaugą (individas, šeima, privati organizacija);

➤ Paslaugos gamintojas tiesiogiai atlieka darbą arba pasirūpina gamintoju, kuris aptarnauja vartotoją. (Gamintojas gali būti, tačiau ne visada valstybinė organizacija, vietinė arba federalinė savivalda, valstija, apygarda, privati firma, savanoriška gyventojų asociacija);

➤ Paslaugos organizatorius (kartais vadinamas tiekėju) yra agentas, kuris paskiria gamintoją vartotojui ir atvirkščiai arba išrenka gamintoją, kuris aptarnauja vartotoją).

Vartotojo poreikio patenkinimui bei subjektyviam jo suvokimui įtakos turi ir vartotojo vertybės. Paslaugos teikimo procesą lemia paslaugų organizacijos atstovo įgūdžiai, motyvacija ir paslaugos teikimo priemonės, o taip pat vartotojo lūkesčiai ir elgesys (Normann, 2002). Lūkesčių formavimuisi didelę reikšmę turi vartotojų poreikiai, norai, bei vertybių sistemos. Vartotojo lūkesčiai apima keletą elementų: *norimos paslaugą, pakankamą paslaugą, numatytą paslaugą ir tolerancijos zoną*. Šių elementų tarpusavio ryšys pavaizduotas 11 paveiksle:



11 pav. Veiksniai, lemiantys vartotojo paslaugos lūkesčius

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Normann, R.(2002). Services management: strategy and leadership in service business. Chichester : John Wiley & Sons .

Norima paslauga – tai paslauga, kurią vartotojas tikisi gauti. Pakankamos paslaugos sąvoka nurodo minimalų paslaugos lygį, kuris patenkina vartotojo poreikius. Tiek norimos, tiek

pakankamos paslaugos lūkesčiai priklauso nuo aiškių ir numanomų paslaugos pažadų, gyvojo žodžio bei vartotojo patirties konkrečioje paslaugų srityje. Nuo numanomos paslaugos lygio priklauso pakankamos paslaugos lygis. Kuo aukštesnis numanomos paslaugos lygis, tuo atitinkamai aukštesnis pakankamos paslaugos lygis. Tolerancijos zona yra vadinama ta sritis, kurios ribose vartotojas yra pasirengęs gauti tam tikrą paslaugų teikimo kaitos diapazoną. Paslauga, kuri yra žemesnio lygio, nei pakankama, sukelia vartotojo nusivylimą ir nepasitenkinimą, tuo tarpu paslauga, kuri yra aukštesnio lygio nei norima paslauga, maloniai nustebins vartotoją.

V. Obrazcovas ir E. Savas (2007) „Paslaugų organizavimas ir teikimas“ teigia, kad „paslaugos teikėjas tiesiogiai atlieka darbą arba pasirūpina gamintoju, kuris aptarnauja vartotoją. Gamintojas gali būti, bet ne visada, valstybinė įstaiga, vietinės savivaldos, struktūra, savanoriška gyventojų asociacija, privati firma arba atskirais atvejais ir pats vartotojas“. Jei paslaugos tiekėjas ir organizatorius yra tas pats, neišvengiamos biurokratinės išlaidos, reikalingos hierarchinei sistemai palaikyti ir veikti, jei ne, reikalingos lėšos sandėriui įgyvendinti (darbuotojų samdymo, papildomos administracinės išlaidos).

Apibendrinat galima teigti, jog siekiant užtikrinti viešųjų paslaugų teikimo kokybę, svarbu išsiaiškinti viešųjų paslaugų vartotojų lūkesčius. Vienas iš būdų – viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo matavimai, kurie padeda įvertinti pagrindinius veiksnius, kurie turi įtakos pasitenkinimui ar nepasitenkinimui tam tikromis paslaugomis. O įvertinus juos – imtis veiksmų šalinti nepasitenkinimo priežastis. Tai reiškia, kad verslo modelis, orientuotas į atskirus organizacijos ir vartotojo sandorius, turėtų būti pertvarkytas taip, kad organizacijos ir vartotojo santykiai išliktų ilgalaikiais. Santykių su rinkos dalyviais palaikymas sudaro galimybę paslaugų įmonėms pasiūlyti didesnę vertę vartotojams, stiprinti santykius su jais ir pelnyti didesnę jų lojalumą.

Paslaugas teikiančių organizacijų valdymas išsiskiria ekonominių ir gamybinių procesų sudėtingumu, atsakomybe už finansinius ir gamybinius rezultatus, į savo veiklą įtraukiant materialinius, techninius ir darbo jėgos išteklius. Paslaugas teikiančių organizacijų valdymo rezultatai lemia organizacijos vietą rinkoje bei šalies ekonomikoje. Galima teigti, kad minėti rezultatai sąlygoja organizacijos darbuotojų ekonominę padėtį, o taip pat daugelio partnerių gerovę. Tokios organizacijos veiklos sėkmę lemia strateginio valdymo subjekto, t.y. vadovaujančiųjų jos darbuotojų vaidmuo. Tam, kad organizacijos valdymas galėtų garantuoti jos strateginį stabilumą, visuose veiklos lygmenyse, turi vyruoti efektyvi valdymo sistema.

Moksliniai tyrimai strateginio valdymo efektyvumo didinimo srityje, gali būti priskirti prie “amžinai aktualių”. Pagrindiniu organizacijos valdymo proceso tobulinimo motyvu yra jos išorinės aplinkos pokyčiai – ekonominiai, politiniai, teisiniai, socialiniai, technologiniai ir konkurenciniai veiksniai. Žvelgiant iš kitos pusės, nuolat tobulėja ir patys valdymo principai bei metodai. Kita vertus, mokslinių žinių ir praktinės kaupimas skatina jų įsisavinimą ir panaudojimą valdymo praktikoje. Būtina pabrėžti, kad rinkos ekonomikos sąlygomis, kurioms būdingas aplinkos, daugelio ekonominių ir socialinių veiksnių nestabilumas bei rizika, yra būtinas įmonės vadovybės gebėjimas spręsti naujas ekonomines užduotis.

2. PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ORGANIZACIJŲ STRATEGINIO VALDYMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo metodologija grindžiama: Lietuvos ir užsienio autorių mokslinėmis publikacijomis, apie strateginio valdymo viešosiose organizacijose ypatumus lemiančius veiksnius (Bosas, 2002, Staponkienė, 2004, Raipa, 2003, Arimavičiūtė, 2005, Tamošiūnas 2006, Melnikas, Smaliukienė, 2007, Alison, Kaye, 1997, Norman, 2002, Rigby, 2001 ir kt.), paslaugų ir jos gerinimo krypčių (Vitkienė, 2004, Vengrienė, 2005, 2006, Vasiliauskas, 2004, Kaziliūnas, 2007, Bagdonienė, Hoponienė, 2004, Mikalauskienė, 2001, Obrazcovas, Savas, (2007), Dessler, 2001, Gronroos, 2001., Normann, 1994, ir kt.).

V. Dikčius (2003), A. Lileikienė ir kt. (2004), teigia, kad norint išsiaiškinti problemą, reikia laikytis metodologinės nuostatos, t.y. būtina surasti tą svarbiausią klausimą, į kurį atsakius bus pasiekti užsibrėžti tikslai. Jau problemos aiškinimosi stadijoje reikia atsakyti į šiuos klausimus:

1. Kokios informacijos reikės šiai problemai spęsti?
2. Ar problemos sprendimui galima pasinaudoti antrine informacija, ar teks rinkti pirminę informaciją?
3. Ar tyrimas leis pakankamai atsakyti į svarbius problemos klausimus?

A. Lileikienė ir kt. (2004) teigia, kad metodika išdėstoma nurodant tyrimo metodus, jų taikymo metodikos tikslumą. Norint gauti įvairių minčių apie tam tikrą problemą, generuojamos hipotezės ir identifikuojami kintamieji tolesniam tyrimui.

Siekiant ištirti paslaugas teikiančių organizacijų strateginį valdymą, buvo išanalizuota mokslinė literatūra, įvairūs Lietuvos Respublikos teisės aktai, strateginiai dokumentai bei atliktas tyrimas viešojo sektoriaus organizacijoje AB „Lietuvos paštas“. Tyrimui pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – ekspertų apklausa (nestandartizuotas interviu metodas) *vadovams* - ekspertams, kuris leido aktualizuoti mažai tirtą ir nagrinėtą paslaugas teikiančių viešojo sektoriaus organizacijų strateginio valdymo sritį.

Ekspertų apklausos metodus galima klasifikuoti pagal tris kriterijų grupes:

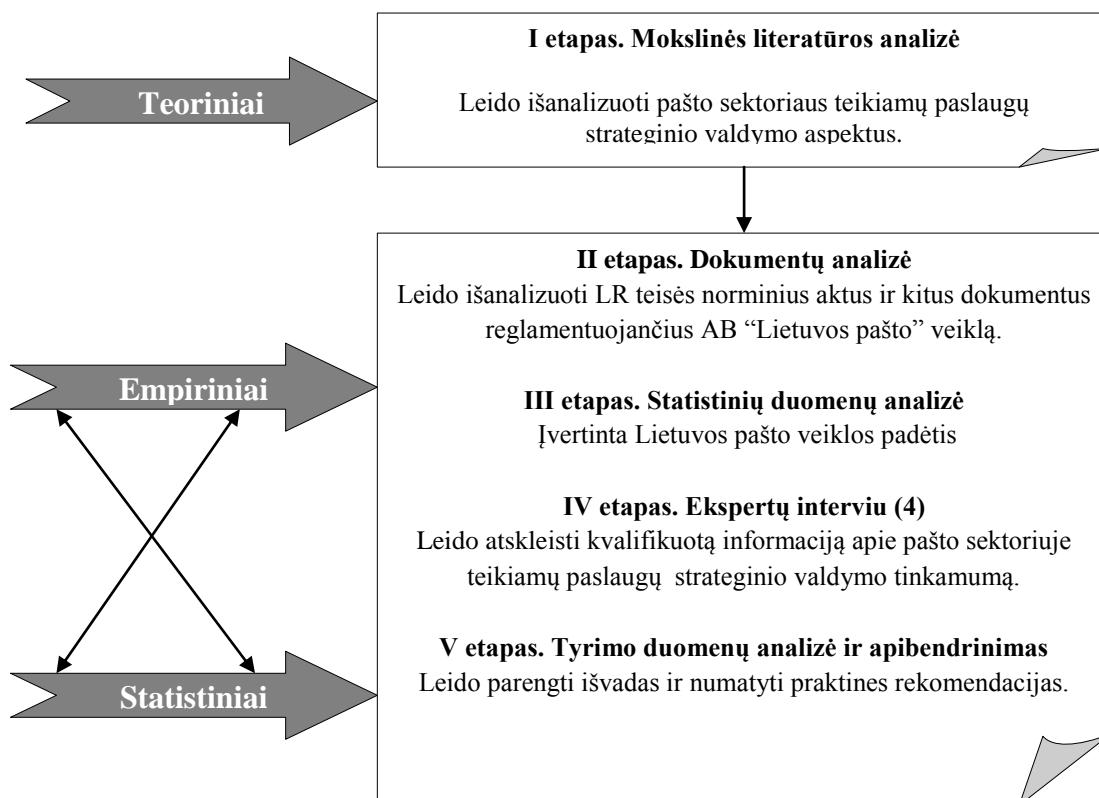
Pirmajai grupei priskiriami kriterijai, kuriuos lemia apklausos organizatorių ir ekspertų tarpusavio sąveika, t.y. tiesioginis ar netiesioginis kontaktas.

Antrajai kriterijų grupei priklauso ekspertų tarpusavio sąveikos ypatumai (apklausos gali būti grupinės arba individualios).

Trečiajai kriterijų grupei priskiriami apklausos rezultatai, kurie atspindi įvairias vertinimo rūšis (nuomonę, sprendimą, rekomendaciją).

Tyrime buvo pasirinktas trečiasis kriterijus, kadangi jis labiausiai tiko atliekamam tyrimui. Užduotis yra, remiantis ekspertų apklausos duomenimis, išskirti pačias reikšmingiausias bendrovės teikiamų paslaugų veiklos problemas Ekspertinio vertinimo tikslinę grupę sudarė AB “Lietuvos pašto” vadovai. Ekspertų apklausos schema pateikta 2 priede.

Teikiamų paslaugų strateginiam valdymui tirti taikyti teoriniai, empiriniai ir statistiniai tyrimo metodai. Tyrimas vyko penkiais etapais (žr. 12 paveikslą).



12 pav. Tyrimo eigos schema

Tyrimo etapai:

1. *Mokslinė literatūros analizė*: Tyrimas pradedamas teoriniu kontekstu pagrindinei tyrimo sričiai, analizuojant, apibendrinant Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros aktuali tema šaltinius. Analizuojant mokslinę literatūrą pasirinktu tyrimo aspektu, buvo nagrinėjama: strateginio valdymo samprata, proceso esmė, pašto sektoriaus vidinių bei išorinių veiksnių analizė, SSGG analizė, paslaugas teikiančių viešojo sektoriaus organizacijų strateginio valdymo ypatumai bei teikiama nauda, pranašumai ir trūkumai.

2. *Dokumentų analizė*: analizuojami LR teisės norminiai aktai, reglamentuojantys AB „Lietuvos pašto“ veiklą, universaliųjų pašto teikiamų paslaugų reikalavimai, pašto įstatymas, pašto paslaugų sąnaudų apskaita, pasaulinės pašto sąjungos bendrasis reglamentas, pašto siuntinių ir pašto korespondencijos baigiamieji protokolai, taip pat AB „Lietuvos pašto“ dokumentai susiję su teikiamomis paslaugomis, kiti norminiai dokumentai. Apžvelgus bei įvertinus bendrovės esamą veiklos situaciją ir galimus pokyčius ateityje, strateginių dokumentų analizės pagrindu parengta AB Lietuvos pašto veiklos įžvalga (PEST, SSGG). Autorės parengtos įžvalgos (PEST, SSGG) rezultatai panaudoti formuluojant klausimus empirinio tyrimo instrumentui – nestandartizuoto interviu protokolui.

3. *Statistinė duomenų analizė*: Statistiniai duomenys sietini su AB „Lietuvos pašto“ veiklos efektyvumo rodikliais, buvo paimti iš AB „Lietuvos pašto“ duomenų bazės, surinktiems statistiniams duomenims pritaikius analizė metodą nustatytos Lietuvos pašto problemos.

4. *Ekspertų apklausa, kurios tikslas*: atskleisti AB „Lietuvos pašto“ teikiamų paslaugų problemas ir tobulinimo galimybes bei ateities numatymus. Apklausei panaudotas nestandartizuotas interviu klausimynas (2 priedas), kurio pagalba buvo atliktas interviu su AB „Lietuvos pašto“ vadovais, kurie pagal savo pareigas tiesiogiai atsakingi už Lietuvos pašto veiklą. Surinkti duomenys išanalizuoti, pateikiamos išvados bei rekomendacijos.

2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Tyrimo organizavimas ir instrumento pagrindimas. R. Tidikis (2003) teigia, kad „interviu“ yra vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų“. Anot L. Rupšienės (2007) kokybiniame tyrime dalyvaujantys ir tyrėjui duomenų suteikiantys asmenys dažniausiai vadinami informantais. Interviu padeda tyrėjui suvokti informantų požiūrius, nuomones bei įsitikinimus tiriamuoju klausimu. K. Kirdelis (2002) cituoja, jog „interviu, kaip atskiras tyrimo metodas, gali būti skirstomas į daugelį įvairių variantų, pradedant nuo formalizuotų (standartizuotų) interviu, kur klausimai numatyti iš anksto, iki neformalių interviu, kur klausimų seka ir jų formalizavimas pasireiškia visišku laisvumu“.

Išanalizavus autorių (Rupšienė, 2007, Tidikis, 2003, Bitinas ir kt, 2008, Kardelis, 2002) pateiktą interviu tipologiją tyrimui atlikti buvo pasirinktas nestandartizuotas interviu. Pagal paskirtį jį galima apibūdinti, kaip nuomonių, vertinimų, požiūrių interviu, skirtą žmonių nuomonei, vertinimui atskleisti, (Tidikis, 2003), leidžiantį sužinoti daugiau apie tyrimo objektą.

Mokslininkai J. Frechtling, L. Sharp (1997), S. A. Belanovskij (2001) visus nestandardizuotus interviu vadina giluminiais, kadangi nepaisant ekspertams užduotų klausimų struktūravimo laipsnio, buvo siekiama kruopščiai iširti ekspertų nuomones, požiūrius bei patirtis.

Tyrimui buvo naudotas individualus interviu tipas, t.y. vykdant apklausas buvo apklausama po vieną tyrimo dalyvį vieno susitikimo metu. Pasak B. Bitino, ir kt. (2008), „kaip alternatyva susitikimui, interviu gali vykti kompiuterių tinklais, telefonu ir kitomis ryšio priemonėmis“. Su vienu organizacijos informantu buvo bendrauta elektroniniu paštu.

2.3. Tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristikos

Tyrimo imtis. Prieš pradėdant vykdyti interviu buvo imtasi organizacinių veiksmų: organizacijos vadovams leidus ir informantams sutikus dalyvauti tyrime, susitikimo data bei laikas buvo derintas individualiai, atsižvelgiant į informanto užimtumą, supažindinama su tyrimo etikos principais. Informantams atrinkti buvo naudota netikimybinė tikslinė tiriamųjų atranka, kuriai netaikomi atsitiktinumo ir statistinio reprezentatyvumo kriterijai. Tyrimui buvo parenkami tik tie informantai – tiriamos srities specialistai - ekspertai, kurie turi pakankamai informacijos išsamesnei tiriamojo reiškinio analizei atlikti.

Atliktas nestandardizuotas interviu su AB „Lietuvos pašto“ vadovais, kurie pagal savo pareigas tiesiogiai atsakingi už Lietuvos pašto veiklą. Šio metodo apklausai buvo apklausti 4 ekspertai: AB Lietuvos pašto, Ekonomikos skyriaus vyriausioji ekonomistė, AB Lietuvos pašto, Paslaugų kokybės skyriaus viršininkė, AB Lietuvos pašto, Klientų aptarnavimo skyriaus viršininkas, AB Lietuvos pašto Šiaulių filialo, direktorės pavaduotoja. Visi ekspertai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

Nestandardizuoto interviu metu tyrimo ekspertams buvo suteikta visiška laisvė, kadangi interviu klausimai buvo formuluojami spontaniškai ir interpretuojami atsižvelgiant į tyrimo situaciją bei tikslą. Tyrimo metu ekspertai nebuvo laikomi statistiniu vienetu, taip pat nebuvo siekiama gauti vieno tipo informacijos. Visi ekspertai, į pateiktus klausimus atsakė skirtingai, tokiu būdu tyrimui buvo surinkta informatyvių duomenų, kurie padėjo atskleisti bendrovės tiriamos problemos aspektus.

Respondentų sociodemografinė padėtis įgalina teigti, kad Lietuvos pašte vadovauja pakankamą patirtį turintys kvalifikuoti specialistai. Pateikti duomenys liudija, kad didžioji dalis respondentų profesinį pasirengimą įgijo seniai, kadangi dviejų ekspertų darbo patirtis siekia virš dvidešimt metų, t.y. 26 ir 29 metai, kito - 11 metų, tik ketvirtasis ekspertas bendrovėje dirba - 5 metus.

8 lentelėje pateikiama atrinktų ekspertų charakteristika:

8 lentelė

Ekspertų charakteristika

Organizacijos pavadinimas	Struktūriniai padaliniai kuriuose dirba informantai	Informanto darbo stažas viešojo sektoriaus organizacijoje, metais	Informanto pareigybė
AB Lietuvos paštas	Ekonomikos skyrius	26 m.	Ekonomikos skyriaus vyriausioji ekonomistė
AB Lietuvos paštas	Paslaugų kokybės skyrius	11 m.	Paslaugų kokybės skyriaus viršininkė
AB Lietuvos paštas	Klientų aptarnavimo skyrius	5 m.	Klientų aptarnavimo skyriaus viršininkas
AB Lietuvos pašto Šiaulių filialas	Šiaulių filialo administracija	29 m.	Šiaulių filialo direktorės pavaduotoja

Tyrimo duomenų apdorojimas. Ekspertai įvardijo teigiamus ir neigiamus aspektus privalumus bei trūkumus. Iš interviu gautų duomenų atrenkami pagrindiniai teiginiai. Tyrimo duomenys apdoroti analizės metodu. Teksto interpretavimas vyksta, remiantis darbe nagrinėjama klausimais. Ekspertų teiginiai bei kita jų suteikta informacija, dokumentai įgalino suformuoti AB „Lietuvos pašto“ stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių matricą.

3. AB „LIETUVOS PAŠTO“ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ STRATEGINIO VALDYMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Pašto sektoriaus situacijos analizė

Pašto paslaugos, būdamos svarbi ryšių ir prekybos priemonė, turi gyvybinę reikšmę visai ekonominei ir socialinei šalies veiklai. Pašto sektoriuje yra būtinas rinkos užtikrinimas, kad šiame sektoriuje didėtų investicijos ir būtų tenkinami vartotojų ir naudotojų poreikiai.

Valstybinė įmonė Lietuvos paštas nuo 2006 m. sausio mėn. 03 d. reorganizuota į akcinę bendrovę Lietuvos pašta⁴. Pakeitus Lietuvos pašto statusą, bendrovės paskirtis liko ta pati – siekti pelno patikimai ir efektyviai teikiant pašto paslaugas verslo ir individualiems klientams, užtikrinant universaliųjų pašto paslaugų prieinamumą Lietuvoje bei plečiant netradicines pašto paslaugas vidaus rinkoje teikiant pašto ir kitas paslaugas.

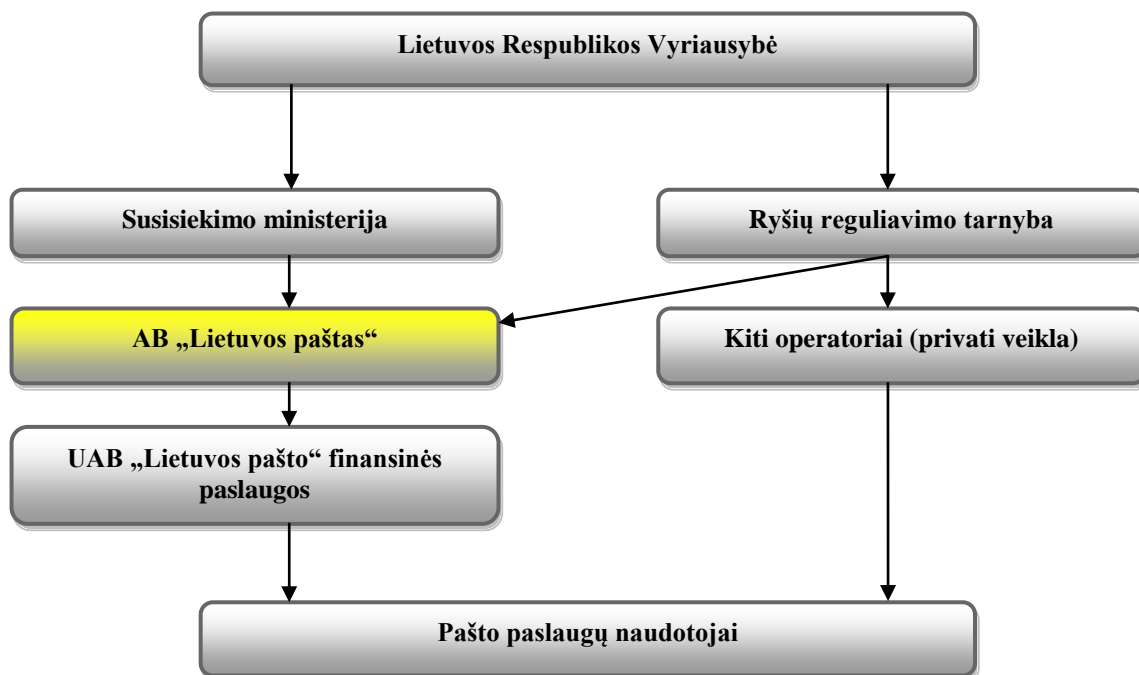
AB „Lietuvos paštas“ yra viena didžiausių ir seniausių veikiančių Lietuvos bendrovių. Lietuvos paštas (toliau – bendrovė arba Lietuvos paštas) yra vienintelis universaliųjų pašto paslaugų (toliau – UPP) teikėjas šalyje ir įpareigotas visoje šalies teritorijoje teikti universaliąsias pašto paslaugas. Visų akcijų savininkė yra valstybė. Įgyvendinant valstybei nuosavybės teise priklausančių akcijų suteikiamas teises bendrovėje, valstybei atstovauja Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija. Bendrovė yra ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo. Bendrovės organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, stebėtojų taryba, valdyba ir bendrovės vadovas.

Pagrindiniai AB „Lietuvos pašto“ veiklos tikslai: teikti universaliąsias, rezervuotąsias, kitas pašto, pasiuntinių, finansines paslaugas, teikti kitas paslaugas ir vykdyti kitą veiklą, siekti pelno, racionaliai naudoti bendrovės lėšas, turtą bei kitus išteklius, užtikrinti turtinius akcininko interesus⁵.

Pašto veiklą Lietuvos Respublikoje reguliuoja Vyriausybė ar jos įgaliota institucija ir Ryšių reguliavimo tarnyba (žr. 13 pav.):

⁴ Lietuvos respublikos Valstybinės įmonės Lietuvos pašto pertvarkymo į AB Lietuvos pašta 2004-05-25 įstatymas Nr. IX-2245.

⁵AB Lietuvos pašto įstatai. (įregistruoti 2008-07-23)



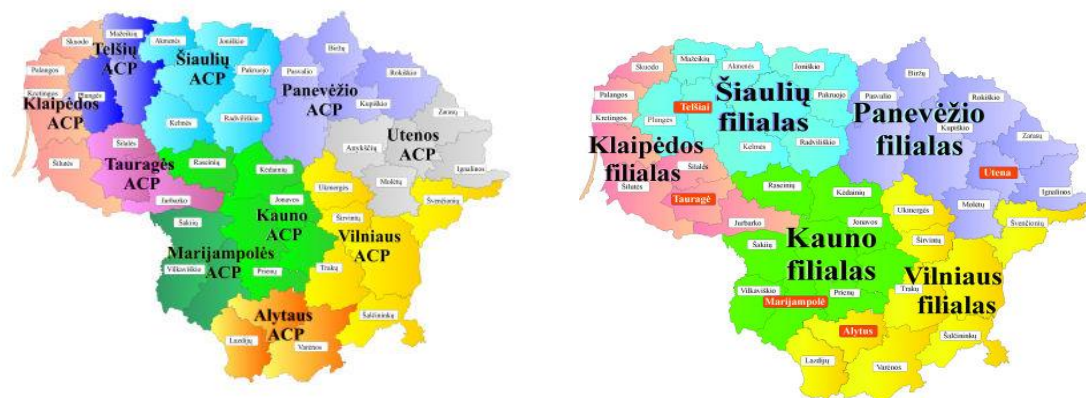
13 pav. Pašto sektoriaus dalyviai⁶

Regionai turi siekti užimti savo nišą globalinėje ekonomikoje, organizuotis, kurti savo strategijas, mobilizuotis, ir galiausiai, kurti savo ekonominę ateitį, remiantis savo aukštomis technologijomis. O technologinių inovacijų plėtra skatina visuomenės perėjimą į post-industrinę stadiją (Dokurnevič, Bagdzevičienė, 2009).

Pasak, Tomaseen, Serapinaitės (2009), „Kiekvienas regionas turi skirtingus ekonominės ir regioninės plėtros prioritetus ir strategijas“, tačiau nepaisant kiekvieno individualumo, regionai turėtų laikytis regioninės inovacijų sistemos, kurią sudaro: pagrindiniai regioniniai klasteriai, mokslo ir tyrimų institucijos bei darbo jėgos kokybė.

Atsižvelgdamas į ekonominę šalies padėtį bei rinkos tendencijas, Lietuvos paštas tęsia bendrovės veiklos optimizavimą. Pirmieji bendrovės veiklos optimizavimo žingsniai pradėti 2009 m. kovo 1 dieną, kai Lietuvos pašto centrinės administracijos darbuotojų skaičius buvo sumažintas 10 proc. Bendrovei priklausė 10 apskričių centrinių paštų, kurie pagal aptarnaujamą teritoriją, paštų, gyventojų, verslo įmonių skaičių bei teikiamų paslaugų apimtį buvo pakankamai skirtingi.

⁶ Valstybinio audito ataskaitoje “ VĮ Lietuvos pašto galimybės didėjančios konkurencijos sąlygomis pagerinti veiklos rezultatus“ pateiktų rekomendacijų įgyvendinimas. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. [žiūrėta 2010-01-04]. www.vkontrole.lt/auditas_ataskaita.php?1604

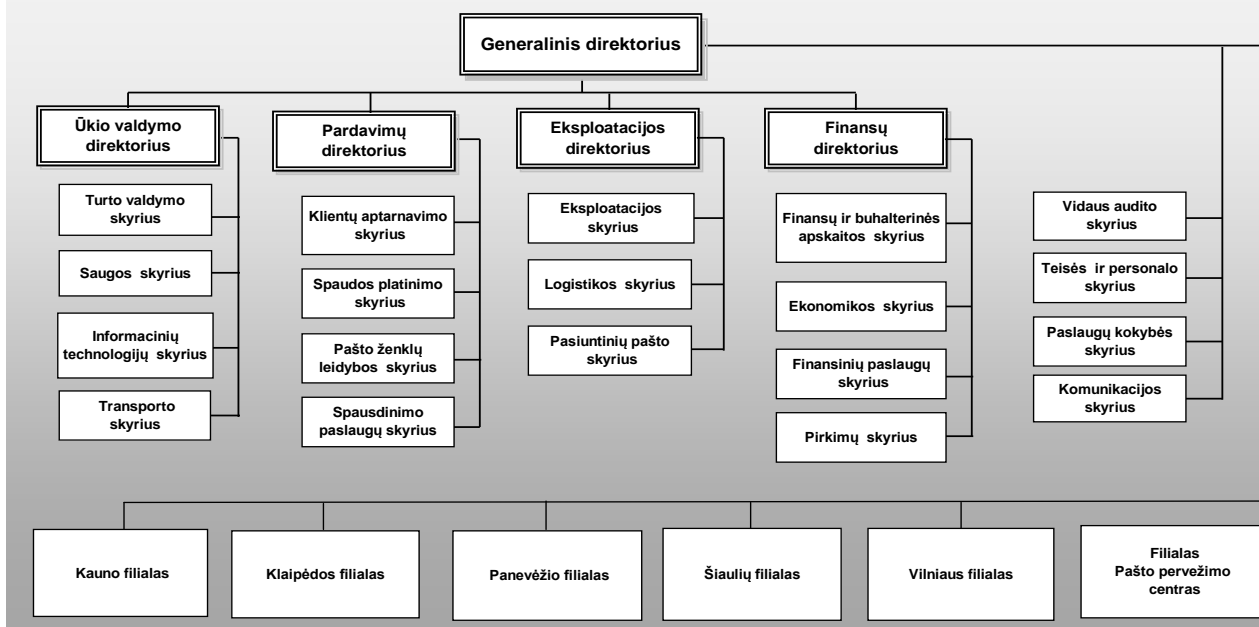


14 pav. Bendrovės struktūra iki 2009 m. balandžio 1 d. ir po 2009 m. balandžio 1 d.

Lietuvos pašto valdyba sausio 16 d. nutarimu Nr. 1–1 patvirtino naują bendrovės valdymo struktūrą (žr. 14, 15 pav.), kuri įsigaliojo nuo 2009 m. balandžio 1 d. Buvo pereita prie naujo Lietuvos pašto valdymo modelio, pagal kurį bendrovės valdymas bus organizuojamas 5-ių didžiųjų filialų, kurie perims mažesniųjų apskričių centrinių paštų veiklos funkcijas:

- Vilniaus filialas – Vilniaus ir Alytaus;
- Kauno filialas – Kauno ir Marijampolės;
- Panevėžio filialas – Panevėžio ir Utenos;
- Šiaulių filialas – Šiaulių ir Telšių;
- Klaipėdos filialas – Klaipėdos ir Tauragės.

Akcinės bendrovės Lietuvos pašto valdymo struktūros nuo 2009 m. balandžio 1 d. schema



15 pav. Akcinės bendrovės Lietuvos pašto valdymo struktūra

Struktūriniais pokyčiais bendrovės naujos valdymo struktūros įgyvendinimas, centralizuojant daugelį besidubliuojančių administravimo funkcijų ir mažinant su pašto tiesiogine veikla nesusijusių etatų padėtų stabilizuoti įmonės finansinę situaciją ir modernizuoti jos veiklą. Struktūriniais pokyčiais labiausiai bus reformuota aukščiausioji valdymo grandis – padalinių direktorių ir kitų vadovų pareigybės.

Nauja Lietuvos pašto valdymo struktūra siekiama:

➤ Vienoda filialų struktūra, standartizuotos funkcijos ir vidinės procedūros leis ateityje greičiau tobulinti ir centralizuoti vidinius procesus;

➤ Sumažinti patalpų poreikį administravimo veiklai;

➤ Filialai supanašės aptarnaujamų gyventojų ir paštų skaičiumi bei teritorijų dydžiu;

Apibendrinant galima teigti, kad vykdant filialų reorganizavimą buvo paisoma šių esminių dalykų: nepažeisti Lietuvos Respublikos administracinio suskirstymo logikos, jungiant du geografiškai artimus filialus išlaikyti esamą adresų duomenų struktūrą ir jokių būdu nekeisti technologinių procesų, kad nenukentėtų gamybinių procesų kokybė.

3.2. Esminiai aplinkos veiksniai pašto sektoriui

Nuo bendrovės sugebėjimo orientuotis išorinėje aplinkoje priklauso svarbiausias jos tikslas – tenkinti vartotojų poreikius ir gauti naudą. Numatydamą ir įvertindama išorinių veiksnių poveikį, bendrovė gali užimti tokią poziciją, kad palankių aplinkybių dėka įgautų pranašumų ir išvengtų nesėkmių, susijusių su aplinkos pamainomis. Bendrovės išorinės veiklos aplinka analizuojama atliekant išorės veiksnių analizę:

Politiniai veiksniai.

ES pašto paslaugų rinką reguliuoja 1997 m. gruodžio 15 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 97/67/EB dėl Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos plėtros bendrųjų taisyklių ir paslaugų kokybės gerinimo, taip pat 2002 m. birželio 10 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2002/39/EB, iš dalies pakeičianti direktyvą 97/67/EB dėl Bendrijos pašto paslaugų rinkos tolesnio atvėrimo konkurencijai, bei 2008 m. vasario 20 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2008/6/EB, iš dalies keičianti Direktyvą 97/67/EB, siekiant visiško Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos suformavimo.

Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija 2008-07-28 raštu Nr. 2-3740 (17-3) patvirtino, kad Lietuva ketina pasinaudoti suteikta išimtimi atidėti trečiosios direktyvos įgyvendinimą iki 2012 m. gruodžio 31 d.

Kad būtų užtikrintas nenutrūkstamas universaliųjų pašto paslaugų (toliau – UPP) teikimas, Lietuvos paštui rezervuojamos vidaus korespondencijos, reklaminio pašto, gaunamųjų tarptautinės korespondencijos siuntų paslaugos laikantis svorio ir kainų limito. 2004 m. balandžio 13 d. Lietuvos Respublikos Seimo priimtame Lietuvos Respublikos pašto įstatyme (toliau – Pašto įstatymas) nuo 2006 m. sausio 1 d. rezervuotųjų pašto siuntų svorio riba yra 50 gramų, o kiti pašto paslaugų teikėjai, teikdami rezervuotąsias pašto paslaugas, turi taikyti ne mažiau kaip 2,5 karto didesnę tarifą negu universaliųjų pašto paslaugų teikėjui nustatytas pirmosios svorio pakopos pašto korespondencijos siuntų tarifas. Visiškai liberalizavus pašto paslaugų rinką, nuo 2013 m. sausio 1 d. rezervuotosios pašto paslaugos bus panaikintos.

Kaip laikomasi Pašto įstatymo bei kitų teisės aktų, reglamentuojančių pašto veiklą prižiūri Ryšių reguliavimo tarnyba (toliau – RRT).

Ekonominiai veiksniai.

RRT duomenimis, pašto sektoriaus rinkos vertė 2007 metais šalies bendrajame vidaus produkte (toliau – BVP) sudarė 0,23 procento („2007 metų pašto sektoriaus apžvalga“). Nuo 2002 metų pašto sektoriaus pajamų ir BVP augimo tempai buvo beveik vienodi.⁷

Po kelerius metus trukusio augimo, šalies ekonomikos augimo tempai nuo 2009 metų pradžios pastebimai mažėja. Per pirmąjį 2009 metų pusmetį BVP išaugo 6,1 procento, palyginti su tuo pačiu praėjusių metų laikotarpiu, tačiau Tarptautinis valiutos fondas (toliau – TVF) prognozuoja, kad Lietuvos BVP 2010 metais padidės tik 0,7 procento.⁸

Europos Komisija savo ekonominėse prognozėse teigia, kad Lietuvos ekonomikos augimas 2009 metais visai sustos, o 2010 metais, uždarius Ignalinos atominę elektrinę, jis bus neigiamas.⁹

Lietuvos paštas, vykdydamas UPP teikimo vietų išdėstymo reikalavimus nustatytus susisiekimo ministro 2004 m. spalio 20 d. įsakymu Nr. 3-504 „Dėl Universaliųjų pašto paslaugų teikėjo viešojo pašto tinklo charakteristikų patvirtinimo“, privalo išlaikyti tam tikrą paštų tinklą. Atlikus priimtų per 2009 metų rugsėjo mėnesį pašto korespondencijos siuntų kiekio analizę, nustatyta, kad miesto paštuose siunčiamosios pašto korespondencijos siuntos sudarė 97,7 proc., o kaimo – tik 2,3 proc. Tuo tarpu kaimo paštai sudaro 75 proc. viso paštų tinklo, nors dėl mažo kaimo gyventojų tankio bei verslo įmonių stokos teikiamų paslaugų apimtys kaimuose yra labai mažos.

Lietuvos paštas paštų tinklą mažina palaipsniui, nes susiduria su gyventojų bendruomenių ir valstybės institucijų pasipriešinimu. 2008 m. spalio 1 d. Lietuvos paštas turėjo 120 kaimo ir 40

⁷ Ryšių reguliavimo tarnyba [žiūrėta 2009-09-22]. Prieiga per internetą: <http://www.rrt.lt>

⁸ Tarptautinis valiutos fondas [žiūrėta 2009-09-22]. Prieiga per internetą: <http://www.imf.org/external/index>

⁹ Europos komisija [žiūrėta 2009-09-09]. Prieiga per internetą: http://www.ec.europa.eu/index_lt

miesto paštų daugiau kaip nustatyta pirmiau minėtuose UPP teikimo vietų išdėstymo reikalavimuose. Lietuvos paštui pasirašius tarptautinę „REIMS East“ sutartį, tarpusavio atsiskaitymai su šios sutarties dalyviais nuo 2006 metų vykdomi įvertinus ir kokybės rodiklius, kuriuos reglamentuoja Europos standartas EN 13850 „Pašto paslaugos. Paslaugų kokybė. Pavienių pirmenybinių siuntų suminės siuntimo trukmės nustatymas“. Lietuvos paštas dalyvauja nepriklausomoje tarptautinėje pašto paslaugų kokybės kontrolės sistemoje UNEX, kuri tikrina, kaip Lietuvos paštas laikosi tarptautinių pašto korespondencijos siuntų pristatymo kokybės reikalavimų.

9 lentelėje pavaizduoti keturių metų kokybės rodikliai pagal tarptautinės pašto paslaugų kokybės kontrolės sistemos UNEX duomenis:

9 lentelė

Tarptautiniai pirmenybinių pašto korespondencijos siuntų pristatymo rodikliai tarp EB valstybių 2006-2009 m.

Tarptautinių pirmenybinių pašto korespondencijos siuntų pristatymo tarp EB valstybių standartas D+n*	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.
<i>D+3 85 %</i>	–	57,9	76,3	84,7
<i>D+5 97 %</i>	63,2	95,7	96,0	98,2

* *D – korespondencijos išsiuntimo data, n – darbo dienų skaičius nuo korespondencijos išsiuntimo gavėjui iki pristatymo gavėjui.*

Nuo 2008 metų Lietuvos pašte įdiegta centralizuotoji skundų registracijos sistema pagal Europos standartą LST EN 142012 „Pašto paslaugos. Paslaugų kokybė. Skundų apskaita ir žalos atlyginimo procedūros“, be to, pradėta vykdyti klientų aptarnavimo kokybės kontrolė „slapto kliento“ metodu. Šių ir kitų kokybės kontrolės sistemų pateikiami rezultatai nuolat analizuojami, aptariami su darbuotojais, aiškinantis nepatenkinamos kokybės priežastis ir ieškant būdų jai pagerinti, todėl paslaugų kokybės rodikliai kasmet gerėja.

Bendrovė privalo užtikrinti Pašto įstatymo reikalavimą teikti UPP ne mažiau kaip penkias darbo dienas per savaitę pirmadieniais – penktadieniais. Tačiau dėl periodinių leidinių, kurie išleidžiami šeštadieniais, pristatymo, visi miestų paštai dirba 6 dienas per savaitę pirmadieniais – šeštadieniais. Bendrovė planavo, kad per 2007–2009 metus visi kaimo paštai palaipsniui pereis prie 6 darbo dienų savaitės. Tačiau, siekdama mažinti savo sąnaudas ir įvertinusi tai, kad papildoma darbo diena gaunamų pajamų nepadidino, bendrovė planuoja nuo 2010 metų visuose paštuose nustatyti 5 darbo dienų savaitę (pirmadieniais – penktadieniais).

Socialiniai veiksniai.

Gamybinis procesas, kurį sudaro pašto korespondencijos siuntų surinkimas, skirstymas ir pristatymas, yra labai imlus darbo jėgai, bet nereikalauja aukštos dirbančiųjų kvalifikacijos. Lietuvos paštas yra vienas didžiausių darbdavių šalyje, o beveik pusė personalo sudaro pareigybės, nereikalaujančios aukštos kvalifikacijos: laiškinkai, pensijų pristatytojai, skirstytojai ir kt. Be to, daugiau kaip pusė bendrovės darbuotojų dirba ne visą darbo dieną, nes dėl miesto ir kaimo ekonominių skirtumų bei skirtingo šalies regionų verslumo kaime ir gyvenamosiose vietovėse nėra darbo (paslaugų) apimčių. Dėl šių priežasčių bendrovės darbuotojų vidutinis darbo užmokestis visada yra mažesnis už šalies.

Per pastaruosius ketverius metus, mažėjant darbingo amžiaus žmonių šalyje ir augant laisvų darbo vietų skaičiui, Lietuvos paštui buvo sudėtinga ne tik pritraukti naujų darbuotojų, bet ir išlaikyti esamus. Todėl bendrovė vidutinį darbo užmokestį (žr. 10 lentelę) buvo priversta didinti sparčiau, negu augo darbo našumas.

10 lentelė

Vienos dirbtos valandos darbo kaštų pokytis bendrovėje 2006–2009 m.

Rodiklio pavadinimas	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.
Dirbtos valandos kaina, litais	6,08	6,77	8,15	10,02
<i>Pokytis, procentais</i>		11,3	20,4	22,9
Darbo našumas, ūkst. litų *	24,6	26,8	28,9	23,2
<i>Pokytis, procentais</i>		9,1	7,8	-19,7

* Apskaičiuota be ilgalaikio turto pardavimo pajamų.

Technologiniai veiksniai.

Informacinių technologijų plėtra ir jų sukuriamos galimybės mažina tradicinių pašto paslaugų poreikį. RRT paskelbtais duomenimis, vidaus laiškų apimtys turi tendenciją mažėti, taip pat mažėja ir tarptautinių laiškų bei skubiųjų siuntų. Vis paklausesnės tampa elektroninės paslaugos, ypač elektroninė bankininkystė, todėl mažėja mokesčių priėmimo paslaugų apimtys bei perlaidų skaičius.¹⁰

Statistikos departamento duomenimis, 2009 metais, palyginti su 2008 metais, asmeninius kompiuterius turinčių namų ūkių padidėjo 6 procentiniais punktais, o kaime – 11 procentinių

¹⁰ „2007 metų pašto sektoriaus apžvalga“. Ryšių reguliavimo tarnyba [žiūrėta 2009-09-22]. Prieiga per internetą: <http://www.rtt.lt>

punktų. Laikraščių ir žurnalų internetu skaitytojų per metus padidėjo nuo 65 iki 82 procentų, besinaudojančių internetine bankininkyste – nuo 43 iki 51 procento.¹¹

RRT duomenimis, 2009 metų I ketvirtį Lietuvoje buvo 113 interneto prieigos teikėjų. Išaugęs interneto prieigos paslaugų abonentų skaičius 2008 metais sudarė sąlygas abonentinės skverbties augimui, kuris per 2008 metus sudarė 15 proc. punktų.¹²

Apibendrinant galima teigti, jog išorės veiksniai tiesiogiai veikia bendrovės veiklą ir jos galimybes, todėl vadovai priimdami sprendimus privalo nuolat analizuoti išorinę aplinką ir įvertinti teikiamų paslaugų galimus pokyčius, priimdami sprendimus.

3.3. Ištekliai kaip būtina pašto sektoriaus funkcionavimo prielaida

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

Teisinė bazė, organizacinė struktūra.

Bendrovė savo veiklą vykdo vadovaudamasi Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu, Pašto įstatymu, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Susisiekimo ministerijos įsakymais, PPS vykdomoju reglamentu, PPS konvencija, tarptautinėmis sutartimis ir kitais teisės aktais, taip pat Bendrovės įstatais. Pašto ir pasiuntinių paslaugoms teikti bendrovė turi Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijos 2002-09-20 leidimą Nr. 1.

Bendrovė yra ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo. Bendrovės valdymo organai yra šie: visuotinis akcininkų susirinkimas, stebėtojų taryba, valdyba ir bendrovės vadovas.

Bendrovės struktūrą tvirtina valdyba. Bendrovėje yra generalinis direktorius, 4 direktoriai (finansų, pardavimų, eksploatacijos, ūkio valdymo), 19 skyrių ir 5 filialai (Kauno, Klaipėdos, Panevėžio, Šiaulių ir Vilniaus apskričių centriniai paštai bei Pašto pervežimo centras). Filialai nėra juridiniai asmenys, jų veiklą ir teises apibūdina Lietuvos pašto valdybos 2006–01–26 nutarimu Nr. 2-5 patvirtinti filialų nuostatai, kurie yra įregistruoti VĮ Registrų centro Juridinių asmenų registre. Dėl centralizuotų paslaugų teikimo sutarčių pajamų apskaitymo bendrovės administracijoje, pašto siuntų pajamų apskaitymo išsiuntimo pašte, nevienodų paslaugų apimčių ir pajamų struktūros apskirtyse, skirtingo verslo įmonių ir paštų skaičiaus, darbo organizavimo ypatumų ACP

¹¹ Statistikos departamentas. [žiūrėta 2009-10-02]. Prieiga per internetą: [http:// www.stat.gov.lt](http://www.stat.gov.lt)

¹² „Ataskaita apie elektroninių ryšių sektorių“.Ryšių reguliavimo tarnyba [žiūrėta 2009-09-22]. Prieiga per internetą: [http:// www.rtt.lt](http://www.rtt.lt)

tarpusavyje negali būti lyginami ir kiekvieno jų pelningumo apskaičiuoti nėra galimybių, todėl jų veikla vertinami pagal pajamų ir sąnaudų skirtumą.

Lietuvos pašto valdyba 2007-07-19 nutarimu Nr. 10-1 „Dėl akcinės bendrovės Lietuvos pašto finansinių paslaugų teikimo vystymo perspektyvų“ pritarė finansinių paslaugų teikimo vystymo perspektyvoms ir įpareigojo organizuoti finansinių paslaugų teikimą pagal 2007 metais atliktos UAB „Bankinės konsultacijos“ finansinių paslaugų vystymo galimybių studiją. Lietuvos paštas, vadovaudamasis 2007-07-27 Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro įsakymu Nr. 3-264 „Dėl Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijos kolegijos 2007 m. liepos 26 d. nutarimo Nr. 14-49 įgyvendinimo“, 2007 m. spalio 29 d. įsteigė dukterinę įmonę UAB „Lietuvos pašto finansinės paslaugos“ (toliau – UAB). UAB finansiniai rodikliai prognozuojami remiantis finansinių paslaugų vystymo galimybių studija ir planuojama, kad nuo 2010 metų UAB dirbs pelningai. 2008 metais buvo atliekami finansinio partnerio parinkimo procedūros paruošiamieji darbai.

Lietuvos paštas yra Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo subjektas.

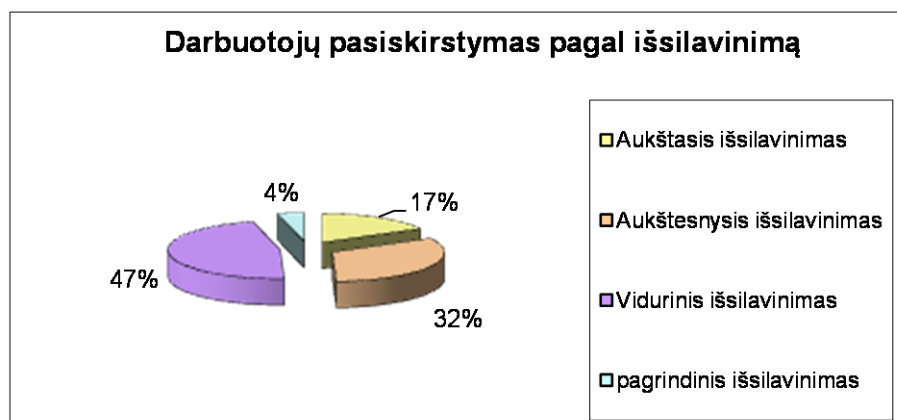
Žmogiškieji ištekliai.

Žmonės – tai bendrovės pagrindas, svarbiausia bendrovės sėkmės prielaida, nes nuo jų labiausiai priklauso, ar bendrovės vadovybė galės įgyvendinti bendrovės misiją ir tikslus. Siekiant įvertinti bendrovėje dirbančius žmones, bendrovė pirmiausia turi turėti personalo formavimo, jo paieškos, atrankos, nuolatinio mokymosi bei ugdymo, tam tikros organizacijos kultūros modelį. Keičiantis rinkos santykiams, didėja reikalavimai, keliami darbuotojų profesionalumo ir kvalifikacijos lygiui.

Lietuvos paštas – vienas didžiausių šalies darbdavių. 2010 m. sausio mėnesio duomenimis bendrovėje dirba 7627 darbuotojai, paštų tinklą sudaro 736 stacionarieji paštai ir 28 kilnojamieji paštai.¹³

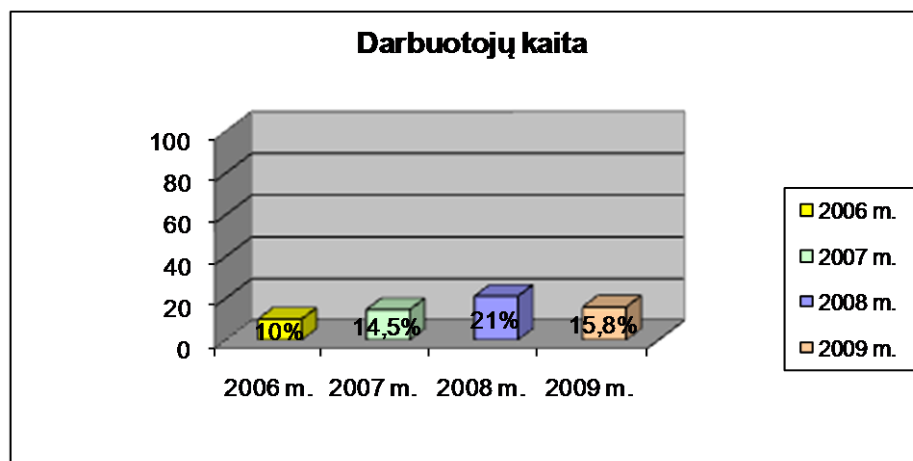
Darbuotojų su aukštuoju išsilavinimu bendrovėje yra 17 procentų, su aukštesniu – 31,8 procentai, su viduriniu – 46,7 procento su pagrindiniu – 3,9 procento. Aukštosiose ir aukštesniosiose mokyklose mokosi 104 darbuotojai (žr. 16 pav.).

¹³ Lietuvos pašto vadovas pristatė priemones, padėsiančias padidinti laiškininkams atlyginimą iki 10 proc. (2010). [žiūrėta 2010-04-22]. Prieiga per internetą: <http://www.post.lt/lt/?id=117&news=562>



16 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Pastaruosius 3 metus darbuotojų kaita bendrovėje nuolat didėjo: 2006 metais ji buvo 10 procentų, 2007 metais – 14,5 procento, 2008 metais – 21 procentas. 2009 metais darbuotojų kaita ėmė mažėti ir per 9 mėn. buvo 15,8 proc. (žr. 17 pav.). Tam daugiausia turėjo įtakos darbo užmokesčio didinimas visoms darbuotojų grupėms ir darbo apmokėjimo sistemos tobulinimas. Be to, pasikeitė ir padėtis darbo rinkoje – išaugo žemesnės kvalifikacijos darbuotojų pasiūla. Bendrovei nuolat trūksta laiškinių, skirstytojų, pašto operatorių, 2009 m. trūko 57, o pernai tuo pačiu metu – tris kartus daugiau.



17 pav. AB Lietuvos pašto darbuotojų kaita

Daugiausia bendrovėje dirba darbuotojų, kurių amžius 45–50 metų. Daugėja darbuotojų iki 30 metų ir šiuo metu jie sudaro beveik 11 procentų, o pensinio amžiaus – apie 7 procentus visų darbuotojų.

Darbuotojai mokomi pagal kasmet sudaromus planus. Organizuojami vidiniai mokymai, kurie apima visas bendrovės veiklos sritis, taip pat sudaromos sąlygos darbuotojams tobulinti kvalifikaciją išoriniuose mokymuose bei seminaruose.

Finansiniai ištekliai, jų administravimas ir apskaita.

AB Lietuvos pašto valdyba analizuoja, vertina bendrovės metinės finansinės atskaitomybės projektą bei pelno (nuostolių) paskirstymo projektą ir kartu su bendrovės metiniu pranešimu teikia juos stebėtojų tarybai bei visuotiniam akcininkų susirinkimui.

Bendrovė yra pelno siekianti įmonė. Dirbdama nuostolingai, ji ne visada turi pakankamai nuosavų lėšų teikiamų paslaugų techninei ir organizacinei priežiūrai, todėl yra priversta skolintis apyvartinių lėšų.

Bendrovė 2004–2008 metais diegė centralizuotą verslo valdymo sistemą (CVVS), kurią sudaro verslo valdymo sistema „Navision“ ir universalioji pašto darbo vieta (UPDV) bei brūkšninio kodo tarptautinėms ir vidaus registruotosioms siuntoms informacinė sistema (BKIS), kurios kartu vadinamos verslo valdymo informacine sistema (VVIS).

Bendrovėje buhalterinė apskaita tvarkoma naudojant sistemą „Navision“.

2005 m. liepos 1d. įsakymu Nr. 1V-625 RRT patvirtinus „Universaliųjų pašto paslaugų teikėjo sąnaudų apskaitos taisyklės“, Lietuvos pašte 2006 metais įdiegta paslaugų sąnaudų apskaitos sistema ABC (*angl.* Activity Based Costing), kurios tikslas apskaičiuoti kiekvienos UPP sąnaudų savikainą.

Ryšių sistema (informacinės sistemos).

Šiuo metu Lietuvos pašte veikia 94 serveriai, 2256 asmeniniai kompiuteriai ir 204 terminalai. Diegiant VVIS, per 4 metus buvo kompiuterizuota 1570 darbo vietų 217 paštu, kurie sujungti į bendrą duomenų perdavimo tinklą. Kiti 679 paštai (įskaitant kilnojamuosius), kuriuose naudojami kasos aparatai (KA), duomenis į centrinę serverinę perduoda telefonų tinklais per modemus. Vilniuje esantys pagrindiniai Lietuvos pašto serveriai sujungti optiniu ryšiu.

Nuo 2008 metų III ketvirčio bendrovėje veikia bendrasis informacijos teikimo klientams telefonas. Klientams teikiama informacija apie bendrovės paslaugas, jų teikimo tvarką, tarifus ir kita informacija.

Komunikacijai tarp bendrovės padalinių gerinti 2008 metais sukurtas ir įdiegtas vidinės komunikacijos ir informacijos tinklas intranetas.

Vidaus kontrolės ir vidaus audito sistema.

Bendrovės Saugos skyrius vadovaujasi AB Lietuvos pašto generalinio direktoriaus patvirtintais dokumentais: Asmens duomenų apsaugos AB Lietuvos pašte tvarkos aprašu bei AB Lietuvos pašto

pinigų plovimo prevencijos tvarkos aprašu, informacijos, kuri laikoma AB Lietuvos pašto komercine ir gamybine paslaptimi, saugojimo tvarkos aprašu.

Bendrovėje veikia Vidaus audito skyrius, kuris atlieka ūkinės ir finansinės veiklos, valdymo ir veiklos auditus. Vykdamas Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2003-05-27 įsakymą Nr. 3-344 „Dėl Kontrolės taisyklių ir vidaus audito veiklą reglamentuojančių dokumentų parengimo“, bendrovės generalinio direktoriaus 2003-06-11 įsakymu Nr. 1-220 yra patvirtintos Lietuvos pašto finansų kontrolės taisyklės, kurių dėka siekiama užtikrinti ūkinės–komercinės veiklos tęstinumą bei patikimą finansų valdymo principų įgyvendinimą.

VVIS programinės įrangos funkcionalumas užtikrina paslaugų tarifų taikymo ir gautų pajamų apskaitymo teisingumą, duomenų pateikimą paslaugų statistinei apskaitai, darbo užmokesčiui apskaičiuoti ir kt. Bei sudaro galimybę gautus duomenis kontroliuoti.

Visų bendrovės skyrių vidaus darbo tvarka reglamentuota skyrių nuostatuose, taisyklėse, tvarkų aprašuose, darbuotojų pareigybių nuostatuose. Skyrių vadovai atsako už bendrovės vidaus dokumentų reikalavimų vykdymą ir kontrolę bei organizuoja planinius ir netikėtus (arba atsiradus poreikiui) patikrinimus.

Per 2008–2009 metus bendrovėje įdiegta informacijos saugumo valdymo sistema (toliau – ISVS), atitinkanti tarptautinio informacijos saugumo standarto ISO27001 (LST ISO/IEC 27001:2006) reikalavimus. ISVS diegimas suskirstytas į 7 etapus: informacijos saugumo valdymo politikos parengimas ir suderinimas, ISVS dokumentų valdymo proceso įdiegimas, informacinių technologijų procesų brandos analizė, informacijos saugumo rizikų valdymo proceso įdiegimas, informacijos saugumo rizikų įvertinimas, informacijos saugumo valdymo vadovo parengimas, informacijos saugumą reglamentuojančių dokumentų parengimas. Pirmieji 5 ISVS diegimo etapai jau įgyvendinti 2008 metais.

Apibendrinant galima teigti, kad vidaus veiksmų analizė yra vienas iš svarbiausių strateginio planavimo etapų, nes ji parodo, kokias realias galimybes bendrovė turi savo iškeltiems tikslams įgyvendinti.

3.4. Pašto sektoriaus SSGG analizė strateginio valdymo aspektu

Siekiant apibendrinti ir sujungti aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, tikslingas SSGG analizės atlikimas¹⁴. Šis metodas leidžia nustatyti bendrovės stipriąsias ir silpnąsias puses bei suderinti tai su aplinkos galimybėmis ir grėsmėmis. 2010 m. buvo atliktas kokybinis tyrimas nestandartizuoto interviu forma, kuriame dalyvavo 4 ekspertai: AB Lietuvos pašto, Ekonomikos skyriaus vyriausioji ekonomistė, AB Lietuvos pašto, Paslaugų kokybės skyriaus viršininkė, AB Lietuvos pašto, Klientų aptarnavimo skyriaus viršininkas, AB Lietuvos pašto Šiaulių filialo, direktorės pavaduotoja. Ekspertų teiginiai bei kita jų suteikta informacija, dokumentai įgalino suformuoti AB „Lietuvos pašto“ stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių matricą (žr. 11 lentelę).

Stiprybės	Silpnybės
Atstovavimas šaliai užsienyje pagal bendrovės kompetenciją, dalyvaujant tarptautinių pašto organizacijų veikloje, ir bendradarbiavimas su užsienio paštų operatoriais.	Perteklinė infrastruktūra.
Išvystyta infrastruktūra.	Inertiškumas (dėl įmonės dydžio) reaguojant į pokyčius rinkoje.
Rezervuotosios pašto paslaugos.	Daug nekilnojamojo turto vienetų.
Išplėtos techninės galimybės, leidžiančios teikti netradicines paslaugas.	Nepakankama specialistų kvalifikacija.
Ilgalaikiai nusistovėję ryšiai su klientais.	Nepakankama pašto paslaugų kokybė.
Gerai žinomas bendrovės prekinis ženklas.	Nepakankamas logistikos procesų techninis aprūpinimas.
Teisė spausdinti ir apmokėjimui naudoti pašto mokes ženklius.	Daug rankų darbo.
Teikiamų paslaugų įvairovė.	Teikiamų paslaugų įvairovė.
Didžioji dalis technologinio proceso nereikalauja aukštos kvalifikacijos darbuotojų.	Nekonkurencinga kainodara, neaktyvūs pardavimai.
	Gero bendrovės įvaizdžio stoka paslaugų rinkoje.
	Nepakankamas vidaus procesų efektyvumas.
	Darbuotojų motyvacijos stoka.
Galimybės	Grėsmės
Viešojo pašto tinklo optimizavimas.	Konkurencijos didėjimas
Valdymo ir struktūros optimizavimas.	Pašto įstatymo nesilaikantys konkurentai
Lankstus tarifų taikymas.	Šalies ekonomikos augimo lėtėjimas ir pašto paslaugų poreikio mažėjimas
Sąnaudų mažinimas.	Sąnaudos auga sparčiau negu pajamos, daugėja nuostolių
Darbuotojų skatinimo sistemos tobulinimas.	Nepakankamas investicijų poreikio tenkinimas
Personalo mokymas darbo sąlygų gerinimas.	UPP rinkos liberalizavimas
Mažės klientų nusiskundimų skaičius.	Teisinio reguliavimo pasikeitimo grėsmė
Paslaugų kokybės gerinimas.	
UPP rezervuotosios dalies rinkos suregulavimas	

¹⁴ SSGG analizė atlikta remiantis AB Lietuvos pašto metinėmis ataskaitomis (2006 m., 2007m., 2008 m., 2009 m.) ekspertų nuomone ir kitais reglamentuojančiais pašto paslaugas teisės aktais.

Atstovavimas šaliai užsienyje pagal bendrovės kompetenciją, dalyvaujant tarptautinių pašto organizacijų veikloje ir bendradarbiaujant su užsienio paštų operatoriais sudarys sąlygas keistis ilgalaike patirtimi, greičiau reaguoti į rinkos pokyčius užtikrinant aukštos kokybės paslaugas.

Išplėtos techninės galimybės, leidžiančios teikti netradicines paslaugas Lietuvos paštui leis aktyviau siūlyti prekių pristatymo paslaugas elektroninės prekybos tinklo klientams Lietuvoje ir užsienyje.

Būtina stiprinti Lietuvos pašto specialistų gebėjimus, konsultavimo, vadybos, aptarnavimo, komandinio darbo, informacijos teikimo, dalykiškumo ir užsienio kalbų srityse tuo pačiu gerinant bendrovės įvaizdį.

Apylinkių motorizavimas padės ne tik gerinti teikiamų pašto paslaugų kokybę, bet ir mažinti sąnaudas. Tai yra vienas iš svarbiausių kriterijų veiklos efektyvumui didinti ir išsilaikant didėjančioje konkurencinėje aplinkoje.

Pardavimų aktyvinimas bei viešojo pašto tinklo optimizavimas leis organizacijai tapti modernia šiuolaikiška logistikos įmone, esančia arti verslo ir žmogaus, ir teikiančia platų spektrą konkurencingų paslaugų.

Apibendrinant galima teigti kad, AB „Lietuvos pašto“ SSGG analizė yra svarbi tuo, kad rodo realų bendrovės galimybių profilį ir leidžia įvertinti iškeltų tikslų įvykdymo galimybes.

3.5. AB Lietuvos pašto veiklos finansinių rezultatų pokyčiai

3.5.1. Pašto sektoriaus teikiamų paslaugų analizė

Tobulinant klientų aptarnavimą bei didinant aptarnavimo veiksmingumą, Lietuvos paštas, aptarnaudamas gyventojus ir verslo įmones, teikia 107 pavadinimų paslaugas. Visos paslaugos suskirstytos į 5 grupes: pašto paslaugos; kitos pašto paslaugos; pasiuntinių paslaugos; kito piniginių tarpininkavimo (finansinės) paslaugos; kitos paslaugos.

- *Universaliosios pašto paslaugos (UPP)* – yra pašto korespondencijos siuntų iki 2 kilogramų, pašto siuntinių iki 10 kilogramų, registruotųjų ir įvertintųjų pašto siuntų surinkimas, paskirstymas, vežimas ir pristatymas ar įteikimas bei pašto siuntinių iki 20 kilogramų, gautų iš kitų ES valstybių narių, pristatymas ar įteikimas. UPP apima siunčiamas ir gaunamas vidaus ir tarptautines pašto siuntas.

- *Kitos pašto paslaugos* – tai pašto korespondencijos siuntų, sunkesnių kaip 2 kilogramai, pašto siuntinių, sunkesnių kaip 10 kilogramų, surinkimas, paskirstymas, vežimas ir pristatymas ar

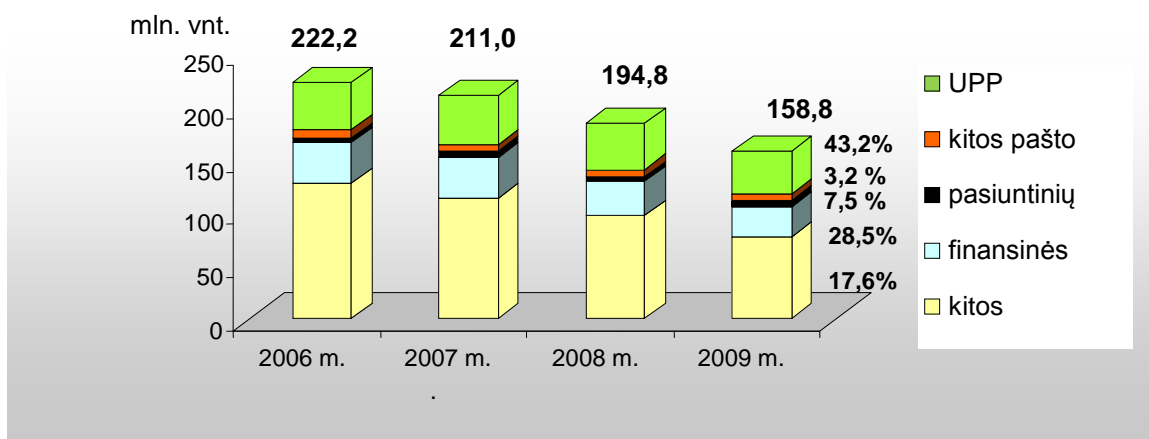
įteikimas; pašto siuntinių, sunkesnių kaip 20 kilogramų, gautų iš kitų ES valstybių narių, pristatymas ar įteikimas, reklaminių pašto siuntų paskirstymas, vežimas ir pristatymas, informacijos pristatymo (toliau – IP), teismo šaukimų ar kitų procesinių dokumentų (toliau – teismo šaukimai) pristatymo paslaugos.

-*Pasiuntinių paslaugos* – tai vidaus pašto korespondencijos ir pašto siuntinių surinkimas bei tarptautinio greitojo pašto (EMS), „EXPRESS“ ir EPG (Europos siuntinio) siuntų, paskirstymas, vežimas ir pasirašytinas įteikimas gavėjams per pasiuntinį Lietuvoje.

-*Kito piniginio tarpininkavimo (finansinės) paslaugos* – tai pensijų, pašalpų ir kitų išmokų pristatymas (išmokėjimas), įmokų, mokesčių, išpirkų priėmimas, išmokų išmokėjimas, pašto perlaidos bei kitos piniginio tarpininkavimo paslaugos.

-*Kitos paslaugos.* Prie kitų paslaugų priskiriama periodinių leidinių prenumerata, neadresuotoji reklama, konsignacinės siuntos, „Prekės paštu“, papildomos pašto paslaugos, mažmeninė ir komisinė prekyba, informacijos parengimo paslauga (IPP), katalogų ir telefonų knygų išdavimo ar pristatymo, pašto faksogramų siuntimo/gavimo bei kitos paslaugos.

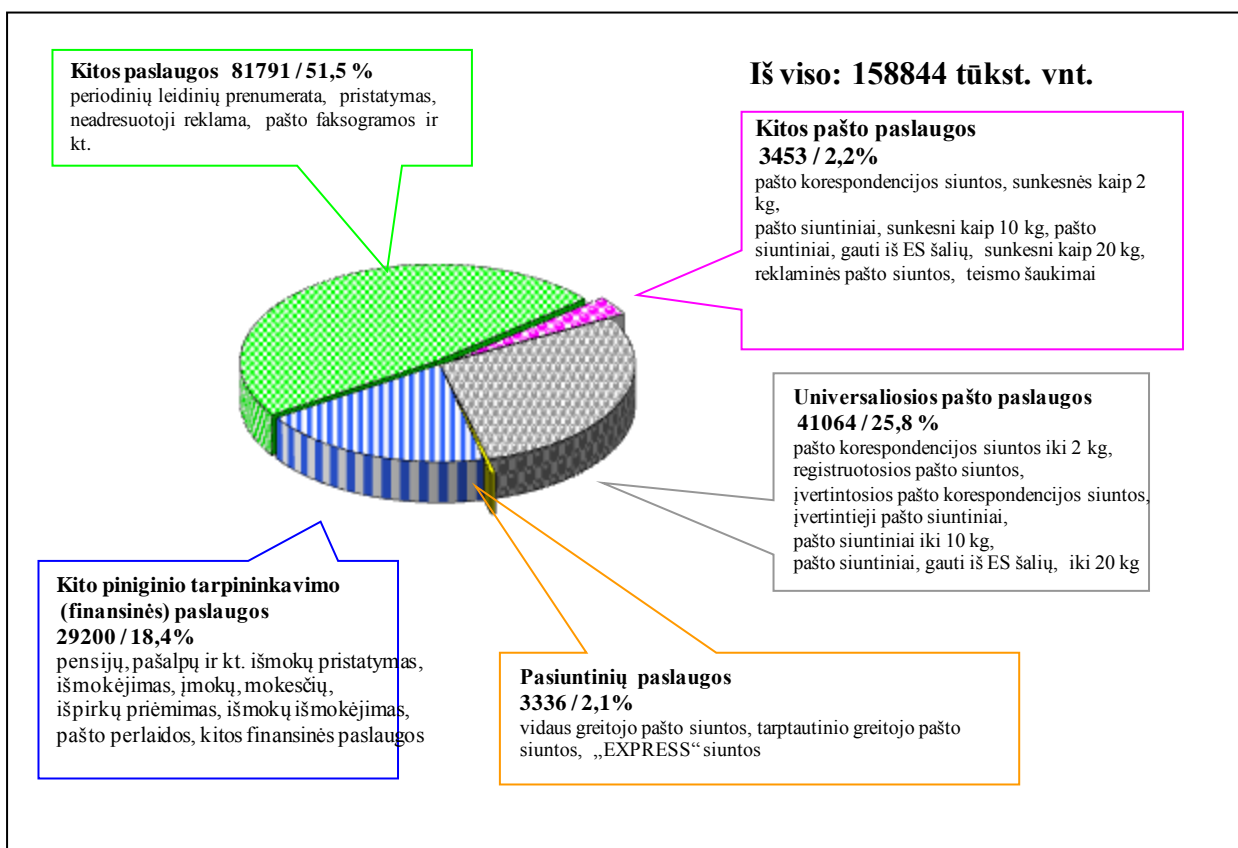
Pašto paslaugų vartotojų mažėjimą veikia naujų technologijų – interneto, mobiliojo ryšio plėtra. Įmonėms ir privatiems asmenims atsirado daug kitų alternatyvių būdų bendradarbiauti tarpusavyje Lietuvoje ir už jos ribų. Ekspertų nuomone „Tačiau tai nereiškia, kad pašto paslaugų jau nereikia ar greit nereikės. Laiškai, atvirukai, smulkieji paketai, spaudiniai nuolat siunčiami paštu. Jų pristatymo paslauga yra ir išliks reikalinga tiek privatiems gyventojams, tiek verslo įmonėms“.



18 pav. Suteiktų paslaugų apimtys 2006-2009 m.

Analizuojant 2006-2009 metų laikotarpio duomenis (žr. 18 pav.) matome, jog visos teikiamos paslaugų grupių apimtys per 2009 metus, palyginti su 2008 metais dėl bendro šalies ekonominio nuosmukio bei elektroninių ryšių ir technologijų plėtros sumažėjo: Lietuvos šalies ūkio augimo

tempų mažėjimas, ūkio subjektų sąnaudų taupymas ir mažėjanti klientų perkamoji galia lėmė universaliųjų pašto paslaugų paklausos mažėjimą 7058 tūkst. vnt., arba 14,7 %. Kito piniginio tarpininkavimo (finansinių) paslaugų apimčių sumažėjimą lėmė pašto perlaidų poreikis, pensijų, pašalpų ir kitų išmokų pristatymo (išmokėjimo) apimtys priklauso nuo VSDFV pateikto pensijų, pašalpų bei kitų išmokų skirtų pristatyti ir išmokėti, kiekio - 2707 tūkst. vnt., arba 8,5 %. Kitų paslaugų dėl neadresuotosios reklamos platinimo ir periodinių leidinių pristatymo paslaugų poreikio mažėjimo – 29753 tūkst. vnt., arba 26,7 %.



19 pav. 2009 metų paslaugų struktūra (tūkst. Lt %)

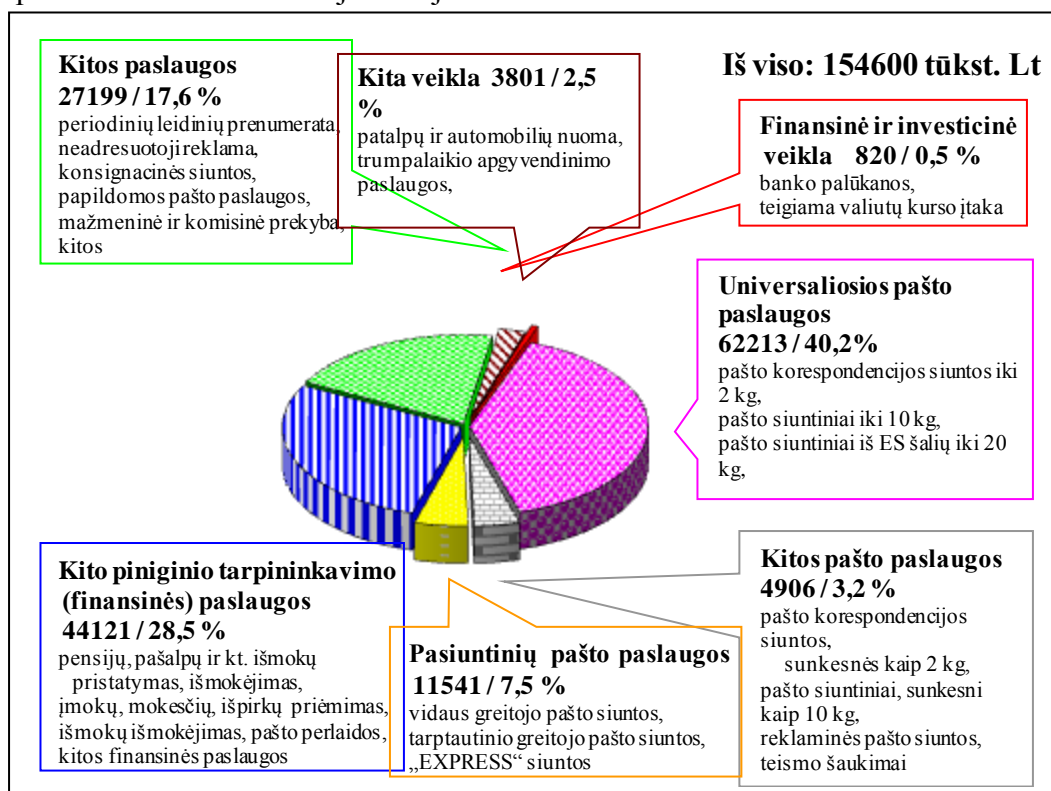
Iš pateiktų duomenų matyti (žr. 19 pav.), kad 2009 metais didžiausia suteiktų paslaugų apimtį sudarė kitos paslaugos ir siekė net – 51,5%, visų paslaugų. Mažiausia paslaugų dalį sudarė pasiuntinių paslaugos, kurios neviršijo 2,1% ir kitos pašto paslaugos kurių apimtis - 2,2%. Universaliosios pašto paslaugos ir kito piniginio tarpininkavimo (finansinės) paslaugos atitinkamai pasiskirstė 25,8% ir 18,4%.

Apibendrinat galima teigti, kad gilėjančios ekonominės krizės sąlygomis, gauti tyrimo rezultatai patvirtina, kad artimiausius trejus metus rinkos poreikis pašto, pasiuntinių ir kitoms Lietuvos pašto teikiamoms paslaugoms ne tik neaugs, bet ir mažės. Paslaugų naudotojams mažinant savo

sąnaudas, paslaugų kaina tampa pasirinkimą lemiančiu veiksniu, į antrą planą nustumdama paslaugos kokybę.

3.5.2. Pašto sektoriaus veiklos apžvalga

Statistikos departamento duomenimis¹⁵ 2009 metais šalies bendrasis vidaus produktas (BVP) buvo 15,7 % mažesnis lyginant su 2008 metais. Pagrindinėmis BVP kritimą lėmusiomis priežastimis Statistikos departamentas nurodo sumenkusią gamybą ir smukusią vartojimą. Ekonominis nuosmukis atsiliepia visoms bendrovės pajamoms, nes klientai ima taupyti ir mažinti savo sąnaudas, mažiau naudojami bendrovės teikiamomis paslaugomis, ieško alternatyvių informacijos perdavimo būdų ar pigesnių paslaugų. Lietuvos pašto pajamos (žr. 20 pav.) mažėja ir dėl to, kad verslo klientai atsisako naudotis Lietuvos pašto teikiamomis paslaugomis UPP, nes turi galimybę šias paslaugas žymiai pigiau pirkti kaip pasiuntinių paslaugas iš kitų įmonių, kurios teikia UPP kaip pasiuntinių paslaugas, nes jų tarifai nėra reglamentuojami įstatymu ir taip įgyja pranašumo konkurencinėje kovoje.



20 pav. 2009 metų pajamų struktūra (tūkst. Lt %)

¹⁵ Statistikos departamentas. [žiūrėta 2010-04-02]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/>

Per 2009 metus, palyginti su 2008 metais, pajamų gauta 7283 tūkst. Lt, arba 4,4 %, mažiau (žr. 20 pav.). Pajamos už universaliasias pašto paslaugas sudarė didžiausią visų pajamų dalį (12 lentelė). Pardavimo pajamos 2009 m. didėjo pagal visas paslaugų grupes.

12 lentelė

Pajamų struktūra 2006 - 2009 m.

Pajamos, tūkst.Lt.	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.	Pokytis, proc.	
					2008/2007	2008/2009
Universaliosios pašto paslaugos	84264,5	82120,0	86608	62213	5,5	-28,2
Kitos pašto paslaugos	4870,8	6253,0	6888	7543	10,2	9,5
Pasiuntinių paslaugos	8530,9	9784,8	12688	13541	29,7	6,7
Kito piniginių tarpininkavimo paslaugos	37567,5	48446,9	59706	64121	23,2	7,4
Kitos paslaugos	40309,7	41495,3	49530	27199	19,4	-45,1
Kitos veiklos pajamos	3933,4	37662,0	6958	3801	-81,5	-45,4
Finansinės ir investicinės veiklos pajamos	1113,8	2341,6	1843	820	-21,3	-55,5
Iš viso:	1800590,6	228103,7	224219	154600	-1,7	-31,0

Universaliosios pašto paslaugos. Esant glaudžiai pašto sektoriaus pajamų ir šalies BVP pokyčio sąsajai, mažėjant BVP, 18,9 % sumažėjo ir siunčiamųjų pašto korespondencijos siuntų iki 2 kg kiekis. Gaunamų iš užsienio ir pristatytų Lietuvoje pašto korespondencijos siuntų iki 2 kg kiekis, sumažėjo 3,4 % palyginti su praeitų metų tuo pačiu laikotarpiu.

Kitos pašto paslaugos. Pajamų iš kitų pašto paslaugų per 2009 metus, palyginti su 2008 metais, gauta 1082 tūkst. Lt, arba 28 % daugiau, nes 21 % padidėjo pajamos iš reklaminių pašto siuntų ir 35 % iš teismo šaukimų pristatymo paslaugų. Tačiau, kyla grėsmė, kad sumažinus valstybės biudžeto lėšas skirtas teismams, teismai gali ieškoti kitų būdų.

Pasiuntinių paslaugos. Pasiuntinių paslaugų pajamos padidėjo 31 % dėl pasiuntinių paslaugų rinkos, dalyviai ekonominio sunkmečio metu, siekdami išlaikyti esamus ir pritraukti naujų klientų, konkuruodami tarpusavy, drastiškai mažina kainas, o klientai, taupydami savo lėšas, šiuo metu pirmenybę teikia ne kokybei, o kainai.

Iš tarptautinio greitojo pašto (EMS) paslaugų bendrovė per 2009 metus pajamų gavo 34,8 % mažiau ir 17,5 % mažiau kaip per 2008 metus. Šią paslaugą teikiantys konkurentai (DHL, TNT, UPS ir kt.) užtikrina klientams pristatymo laiką nuo siuntėjo iki gavėjo, nes siuntas pristato per savo tinklus, o Lietuvos paštas klientams užtikrina tik siuntų išvežimo iš Lietuvos laiką.

Be to, EMS ir „Express“ siuntų tarp Baltijos šalių poreikis mažėja dėl šių šalių rinkų susitraukimo esant ekonominiam nuosmukiui.

Kito piniginių tarpininkavimo (finansinės) paslaugos. Kito piniginių tarpininkavimo (finansinių) paslaugų pajamų per 2009 metus gauta 593 tūkst. Lt, arba 1,0 % daugiau kaip per 2008 metų laikotarpį. Padidėjimą iš esmės lėmė trumpalaikio kredito išdavimo tarpininkavimo paslaugų poreikio augimas ir tai, kad keturiasdešimt penkiuose Lietuvos paštuose pradėta teikti kito verslo partnerio, Ūkio banko, finansinės nuomos paslaugos. Įmokų ir mokesčių priėmimo klientų, dėl suaktyvėjusių kitų šios paslaugos teikėjų veiklos, paštuose mažėja, todėl pajamų iš šių paslaugų sumažėjo 25 %. Dalies pajamų negauta ir dėl to, kad Valstybinė mokesčių inspekcija (VMI) nuo 2009 m. sausio 1 d. nutraukė seną sutartį dėl įmokų priėmimo ir administravimo, o naujoji sutartis įsigaliojo tik nuo 2009 m. balandžio 1 d. Be to, sparčiai didėja konkurencija šių paslaugų rinkoje, o dėl elektroninių paslaugų plėtros mažėja grynųjų pinigų parvedimo paslaugų poreikis.

Per 2009 metus pajamų už pašto perlaidas gauta 339 tūkst. Lt, arba 18,2 %, mažiau visų pirma dėl to, kad Socialinės apsaugos ir darbo ministerija pensijas ir pašalpas pradėjo siųsti ne pašto perlaidomis, todėl perlaidų skaičius sumažėjo. Be to, nuo balandžio 15 d. „Western Union“ perlaidas „Swedbank“ padaliniuose gavėjai gali gauti ne tik litais, bet ir JAV doleriais bei eurai, nepatirdami valiutos keitimo išlaidų, todėl Lietuvos paštas tampa mažiau patrauklus šios paslaugos naudotojams. Pajamų iš gaunamų „Western Union“ perlaidų gauta 6,0 % mažiau, negu per 2008 metus, tačiau bendrovė planuoja palaipsniui didinti paštų, kuriuose galima būtų teikti šią paslaugą, skaičių, nes rugsėjo mėnesį instaliavo „Western Union“ programinės įrangos serverinę versiją. Nuo liepos 1 d. „Western Union“ paslauga bendrovės Pasiuntinių pašte (Geležinkelio g., 6, Vilnius) teikiama ištiesia para. Per 2009 metus, palyginti su 2008 metais siunčiamųjų „Western Union“ perlaidų padaugėjo 15,2 %, o gaunamųjų – 2,2 %.

Bendrovė, įdiegusi tarptautinių pašto perlaidų siuntimo sistemą STEFI, kurios pagalba perlaidos pasiekia gavėja per 2 dienas, kol kas ja naudojosi tik perlaidų siuntimui tarp Lietuvos ir Ukrainos, o nuo spalio 1 d. – tarp Lietuvos ir Estijos. Pradėti testavimo darbai su Kazachstano pašto administracija. Pasirašius bendradarbiavimo sutartis su Armėnijos ir Azerbaidžano paštų administracijomis, iškilo skirtingų STEFI versijų suderinamumo problemos, kurios šiuo metu sprendžiamos. Vyksta sutarties derinimas su Rusija.

Už kitas piniginių tarpininkavimo (finansines) paslaugas – bankų mokėjimo kortelių turėtojų aptarnavimą, vartojimo kreditų suteikimo ir draudimo tarpininkavimo paslaugas – bendrovė pajamų gavo 647 tūkst. Lt, arba 42,0 % mažiau, nei planuota, nes AB SEB bankas atsisakė teikti paslaugas

120 paštų, o AB banko „Snoras“ skaitytuvų programinė įranga nepritaikyta naujoms lustinėms mokėjimo kortelėms aptarnauti ir šių bankų kortelių turėtojų aptarnauta mažiau, nors su AB PAREX banku balandžio mėn. Sudaryta atsiskaitymo (be grynųjų pinigų išmokėjimo) „American Express“ mokėjimo kortelėmis sutartis ir atsiskaityti jomis galima 15 šalies paštų.

„General financing“ vartojimo kreditų išdavimo paslauga teikiama 264 Lietuvos pašto skyriuose, o nuo 2009 metų birželio 15 dienos 45 paštai pradėjo teikti Ūkio banko lizingo kredito tarpininkavimo paslaugas.

Visuose 242 kompiuterizuotuose paštuose teikiamos draudimo tarpininkavimo paslaugos ir per 2009 metus jomis pasinaudojo žymiai daugiau klientų, negu pernai tuo pačiu metu.

Bendrovei pasirašius sutartis su Finansų ministerija ir AB „Lietuvos centrinis vertybinių popierių depozitoriumas“ nuo 2009 m. rugpjūčio 11 d. kompiuterizuotuose paštuose galima įsigyti Lietuvos Respublikos Vyriausybės taupymo lankštų.

Kitos paslaugos. Per 2009 metus gauta 4872 tūkst. Lt, arba 15,2 % procento, pajamų mažiau negu planuota.

Valstybės įstaigoms taupant biudžeto lėšas ir mažėjant gyventojų perkamajai galiai, už periodinių leidinių prenumeratą ir pristatymą per 2009 metus gauta 2324 tūkst. Lt, arba 12,7 %, pajamų mažiau, nes pristatyta 14,8 %, mažiau leidinių. Be to, mažėja kai kurių pristatomų leidinių periodiškumas ir apimtys (spaudos lankai).

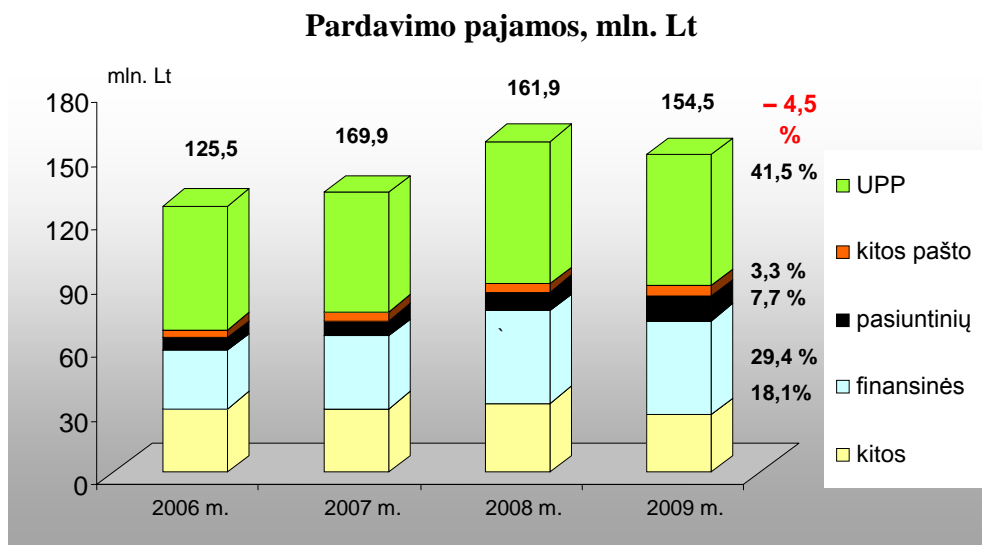
Per 2009 metus buvo nutraukta 19 šalies žurnalų ir 2 laikraščių bei 3 rajoninių leidinių leidyba, o 2 užsienio žurnalai nutraukė savo prenumeratą Lietuvoje. Kartu su periodinių leidinių leidėjais Lietuvos paštas dalyvavo jų skelbiamose akcijose, tačiau akcijų metu leidinių užsakyta 20 procentų mažiau, nei pernai, kai Lietuvos paštas dalyvavo tik vieno leidėjo skelbiamose akcijose.

Dėl bendro ekonominio nuosmukio neadresuotosios reklamos platinimo paslaugos poreikis taip pat nuolatos mažėja. O už mažmeninę ir komisinę prekybą, pajamų mažėjimą lėmė sumažėjęs gyventojų vartojimas.

Kitos veiklos pajamos. Kitos veiklos pajamų per 2009 metus gauta 860 tūkst. Lt, arba 18 %, mažiau kaip per 2008 metus, nes 33 % sumažėjo ilgalaikio turto pardavimo ir 23 % kitų pajamų.

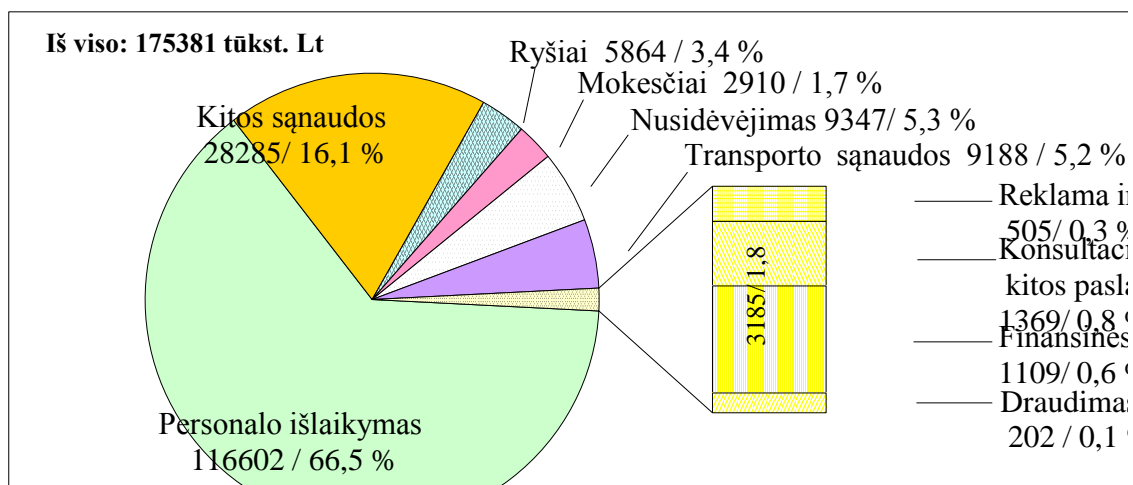
Patalpų nuomos pajamų planas viršytas 350 tūkst. Lt, arba 25,4 %, nes filialuose buvo atnaujintos 47 patalpų nuomos sutartys. Bendras išnuomotas plotas nuo metų pradžios sumažėjo 1326 kv. M, nes buvo nutrauktos 25 nuomos sutartys nuomininko iniciatyva, 9 – pardavus nekilnojamąjį turtą, o naujų patalpų nuomos sutarčių sudaryta tik 17, todėl pajamų iš patalpų nuomos per 2009 metus gauta 4,7 % procento mažiau nei pernai per tą patį laikotarpį.

Finansinės ir investicinės veiklos pajamos. Finansinės ir investicinės veiklos pajamos dėl 86 procentais sumažėjusių banko palūkanų, siekė 68 % 2008 metų pajamų lygio.



21 pav. Pardavimo pajamos 2006-2009 m.

Analizuojant pateiktus duomenis, matyti, kad pardavimo pajamų per 2009 metus gauta 6049 tūkst. Lt arba 4,5 % mažiau lyginat su 2008 metais (žr. 21 pav.). 2009 metais, lyginant su 2008 metais bendrovė turėjo 11765 tūkst. Lt, arba 4 % sąnaudų mažiau, nes išleido mažiau personalui išlaikyti – 6611 tūkst. Lt, arba 5 %, biuro sąnaudoms – 15 tūkst. Lt, arba 18,9 %, tarnybiniam transportui – 66 tūkst. Lt, arba 42 %, ryšių sąnaudoms – 101 tūkst. Lt, arba 2 %, reklamai ir viešiesiems ryšiams – 23 tūkst. Lt, arba 4 %, mokesčiams – 4092 tūkst. Lt, arba 58 %, kitam transportui išlaikyti – 636 tūkst. Lt, arba 4 %, kitoms sąnaudoms – 2309 tūkst. Lt, arba 9 %. Daugiau išleido energijai ir komunalinėms paslaugoms – 490 tūkst. Lt, arba 9 %, konsultacinėms paslaugoms – 529 tūkst. Lt, arba 63 %, draudimo sąnaudoms – 31 tūkst. Lt, arba 18 %, finansinėms sąnaudoms – 508 tūkst. Lt, arba 84 %, ilgalaikio turto nusidėvėjimui ir amortizacijai – 283 tūkst. Lt, arba 3 %.



22 pav. 2009 metų sąnaudų struktūra (tūkst. Lt/%)

Personalo išlaidų sąnaudos. Personalo išlaidų sąnaudų lyginamoji dalis visose sąnaudose per 2009 metus, palyginti su 2008 metais, išaugo 8,2 % punkto dėl sąnaudų mažėjimo pagal likusias sąnaudų grupes, pradėjus taikyti įvairias sąnaudų mažinimo priemones.

Per 2009 metus darbuotojų skaičius, perskaičiuotas į dirbusius visą darbo dieną, sudarė 6726 etatus ir, palyginti su 2008 metais, sumažėjo vidutiniškai 209 etatais arba 3 %, nes nuo kovo 1 d. panaikinti 46 Lietuvos pašto administracijos etatai, o nuo balandžio 1 d. dėl struktūrinių pokyčių – 163 įvairių pareigybių etatai filialuose. Todėl personalo išlaidų sąnaudų per 2009 metus, lyginat su 2008 metais, sumažėjo 6611 tūkst. Lt arba 5 %, be to, 61 % mažiau išleista komandiruotėms ir 64 % – darbuotojų mokymui.

Bendrovėje 2009 metų rugsėjo 30 d. dirbo 8239 darbuotojų, iš kurių 44,6 % darbuotojų dirbo ne visą darbo dieną.

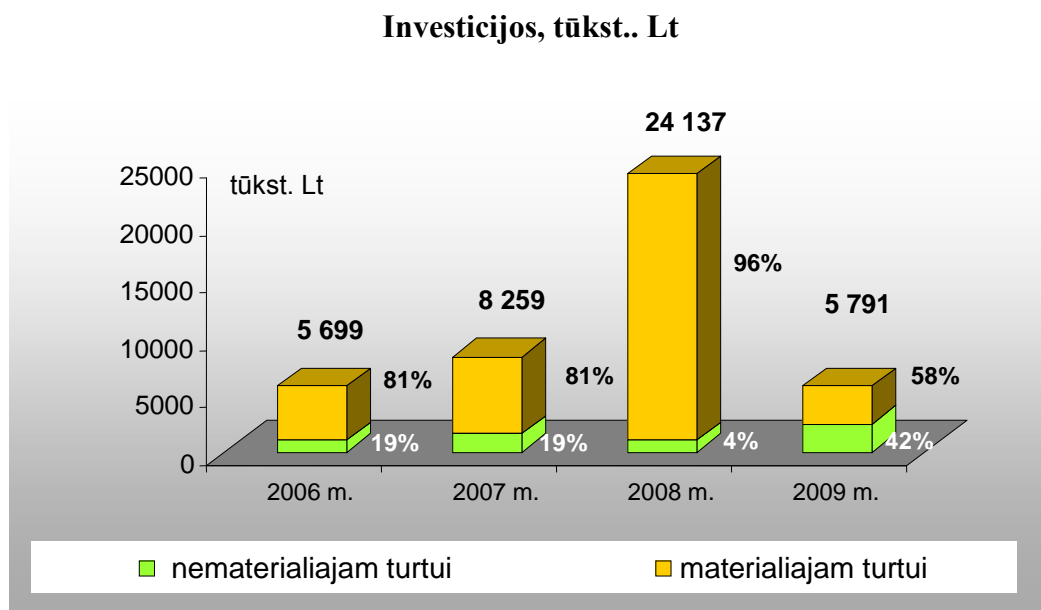
Per 2009 metus vienam darbuotojui (etatui) vidutiniškai iš darbo užmokesčio fondo per mėnesį skirta 1462 Lt, arba, palyginti su 2008 metais, 34 Lt, arba 2 %, mažiau. Vidutinio darbo užmokesčio sumažėjimą lėmė tai, kad keičiant bendrovės ir filialų struktūras, buvo mažinamas administracijos valdymo personalo, kurio darbo užmokestis didesnis, darbuotojų skaičius.

Per 2009 metus personalo kaita sudarė 6,0 % ir lyginant su praeitų metų tuo pačiu laikotarpiu sumažėjo 9,8 % punkto.

3.5.3. Pašto sektoriaus materialiujų išteklių analizė

2009 metais investicijoms skirta 5791 tūkst. Lt, iš jų: materialiajam turtui įsigyti – 58 %, o nematerialiajam – 42 %. Daugiausia investicijų skirta Personalo valdymo, darbo užmokesčio ir jo apskaitos informacinė sistemos (PVDUAIS) diegimo darbams bei transporto priemonėms paštui

vežti ir kilnojamosiems paštams steigti įsigyti. Lyginat su 2008 metais, investicijoms skirta 18347 tūkst. Lt arba 76 % mažiau.



23 pav. AB Lietuvos pašto investicijos 2006-2009 m.

Per 2009 metus bendrovė planavo skirti 2934 tūkst. Lt nematerialiam turtui įsigyti, o panaudojo 2452 tūkst. Lt: papildomiems UPDV programos funkcionalumo darbams – 811 tūkst. Lt, Personalo valdymo, darbo užmokesčio ir jo apskaitos informacinė sistemos (PVDUAIS) diegimo darbams – 1595 tūkst. Lt, kitai programinei įrangai įsigyti – 46 tūkst. Lt.

Pastatai ir statiniai. 2009 metais Panevėžio filialo Rokiškio pašto rekonstrukcijai bendrovė planavo skirti 800 tūkst. Lt, tačiau dėl papildomo techninių sąlygų derinimo, paslaugų pirkimo procedūros užsitęsė ir projektavimo darbai buvo pradėti vėliau, o Panevėžio filialo Transporto skyriaus pastato, Šiaulių filialo Pakruojo pašto ir Vilniaus filialo Ukmergės pašto rekonstrukcijos dar nepradėtos dėl užsitęsusių pirkimo procedūrų. Baigta Vilniaus filialo Vievio pašto statyba, panaudota 196 tūkst. Lt investicijų.

2008/2009 metų investicijos (tūkst. Lt)

Pavadinimas	2008 metų planas	2008 metų faktas	Plano vykdymas		2009 metų planas	2009 metų faktas	Plano vykdymas	
			tūkst.Lt	proc.			tūkst..Lt	proc.
Iš viso ilgalaikiam turtui:	25810,0	24138,0	-1672,0	-6,5	7205	5791	-1414	80,4
Nematerialiajam turtui	845,0	1066,0	221,0	26,2	2934	2452	-482	83,6
Materialiajam turtui:	24965,0	23072,0	-1893,0	-7,6	4271	3338	-933	-78,2
Pastatai, statiniai	18830,0	18462,0	-368,0	-2,0	2200	216	-1984	-9,8
Mašinoms ir įrenginiams	370,0	265,0	-105,0	-28,4	599	25	-574	-4,2
Transporto priemonės	3600,0	3552,0	-48,0	-1,3	0	1117	1117	
Kitai įrangai, prietaisams, įrankiams	1790,0	413,0	-1377,0	-76,9	1036	1908	872	-76,9
Kitam materialiajam turtui	375,0	380,0	5,0	1,3	436	72	-364	184,2

Mašinos ir įrenginiai. Mašinoms ir įrenginiams įsigyti skirta 599 tūkst. Lt, tačiau taupant lėšas išleista 25,4 tūkst. Lt, nes dalies įrengimų, pirkimai atidėti.

Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrengimai. Kitai įrangai, prietaisams, įrankiams ir įrengimams įsigyti buvo numatyta skirti 1036 tūkst. Lt, o skirta 1908 tūkst. Lt, nes dalis įrengimų įsigyta už mažesnę nei buvo planuota kainą.

Kitas materialusis turtas. Kito materialiojo turto (baldai, konteineriai ir kt.) įsigyta tik už 72 tūkst. Lt, nes buvo taupomos įmonės lėšos.

2008/2009 metų pajamos, sąnaudos, pelnas (nuostoliai)

	2009 m.		Pokytis, palyginti su planu		2008 m.	Pokytis, palyginti su planu	
	planas	faktas	tūkst. Lt.	proc.		faktas	tūkst. Lt.
Pajamos (tūkst. Lt),	171978	154600	-17378	-10,1	161883	-7283	-4,5
Sąnaudos (tūkst. Lt),	192548	175381	-17167	-8,9	187146	-11765	-6,3
Pelnas, (nuostoliai) iki apmokestinimo (tūkst. Lt)	-20570	-20781	-211	1,0	-25263	4482	-17,7

2009 metais bendrovė planavo baigti turėdama 20570 tūkst. Lt nuostolių, o turėjo 211 tūkst. Lt, arba 1,0 procentu, nuostolių daugiau. Didesni kaip planuota nuostoliai buvo todėl, kad bendrovė turėjo 17378 tūkst. Lt pajamų mažiau.

3.6. Klientų skundai kaip klientų nepasitenkinimo UPP kokybe rodiklis

Lietuvos paštas siekdamas išsiaiškinti pašto korespondencijos surinkimo, paskirstymo, vežimo ir pristatymo ar įteikimo procesų problemas 2008 metais pirkė kontrolinių laiškų duomenų pateikimo visuose etapuose paslaugą iš nepriklausomų tikrintojų.

2008 metais bendrovė gyvendino Europos standartą LST EN 14012 „Pašto paslaugos. Paslaugų kokybė. Skundų apskaita ir žalos atlyginimo procedūros“. Įdiegus centralizuotą skundų registravimo sistemą, pagal šį standartą nuo 2008 metų visi gauti skundai buvo registruojami skundų apskaitos kompiuterių programoje „Worktrace“ ir nagrinėjami vadovaujantis Pašto paslaugų naudotojų skundų nagrinėjimo Lietuvos pašte tvarkos aprašo nuostatomis (žr. 15 lentelę).

15 lentelė

Skundų dėl UPP kokybės nagrinėjimo pagal Europos standartą LST EN 14012 rodikliai

Rodiklio pavadinimas	2009 m I ketv. rezultatas	2009 m. II ketv. rezultatas	2009.m. III ketv. rezultatas
Gauta skundų dėl UPP kokybės iš viso	834	632	531
iš jų pagrįsti	104	58	56
Pagrįstų skundų, pagal kuriuos išmokėtos kompensacijos, skaičius	94	37	46
Skundų, dėl dingusių arba labai vėlai pristatytų siuntų, skaičius	727	575	466
Išnagrinėtų per standartinį laikotarpį skundų skaičius (%)	88,7	90,3	87,0
Vidutinis pirmojo atsakymo pateikimo laikas (patvirtinimo apie skundo priėmimą kontrolinis laikas – 7 d.)	4,9	3,9	4,4
Vidutinis galutinio atsakymo pateikimo laikas (Skundų nagrinėjimo laikas: 30 k.d. – skundams dėl vidaus universaliųjų pašto paslaugų; 40 k.d. – skundams dėl tarptautinių pašto paslaugų, teikiamų tarp išsivysčiusių šalių; 60 k.d. – skundams dėl tarptautinių pašto paslaugų, teikiamų tarp kitų nei išsivysčiusių šalių).	25,1	24,9	27,0

Per 2009 metus išnagrinėta ir atsakyta į 1997 skundus dėl UPP kokybės, iš jų 218 buvo pagrįsti, pagal 177 skundus išmokėtos kompensacijos. Daugiausia skundų gauta dėl dingusių ar labai pavėluotai pristatytų pašto siuntų.

Pagrindinis UPP kokybės rodiklis – pašto siuntų pristatymo laikas. Lietuvos paštas turi vykdyti Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2004 m. spalio 12 d. įsakymu Nr. 3-495 patvirtintus Universaliųjų pašto paslaugų kokybės reikalavimus¹⁶ (standartus), kurie nustatomi atsižvelgiant į pašto korespondencijos pristatymo nuo siuntėjo iki gavėjo laiką, pagal formulę D+n (D – yra korespondencijos išsiuntimo data, o n nurodo darbo dienų skaičių nuo korespondencijos išsiuntimo iki jos pristatymo gavėjui). O UPP kokybės reikalavimai tarp Europos Bendrijos šalių reglamentuojami Europos standartu LST EN 13850, kurio Lietuvos paštas laikosi nuo 2006 metų dalyvaudamas Tarptautinių pašto bendrovių (IPC) kokybės kontrolės sistemoje UNEX, kurioje dalyvauja visos Europos šalys.

Vadovaujantis Pašto įstatymo 4 straipsnio 7 dalimi, RRT prižiūri, kaip laikomasi teikiamų UPP kokybės reikalavimų.

Lietuvoje pašto korespondencijos siuntų D+1 85 % ir D+3 97 % turi būti pristatoma atitinkamai per 1 ir per 3 darbo dienas (žr. 3 priedą). Visos nepirmenybinės pašto korespondencijos siuntos turi būti pristatomos per 5 darbo dienas – D+5 100 %.

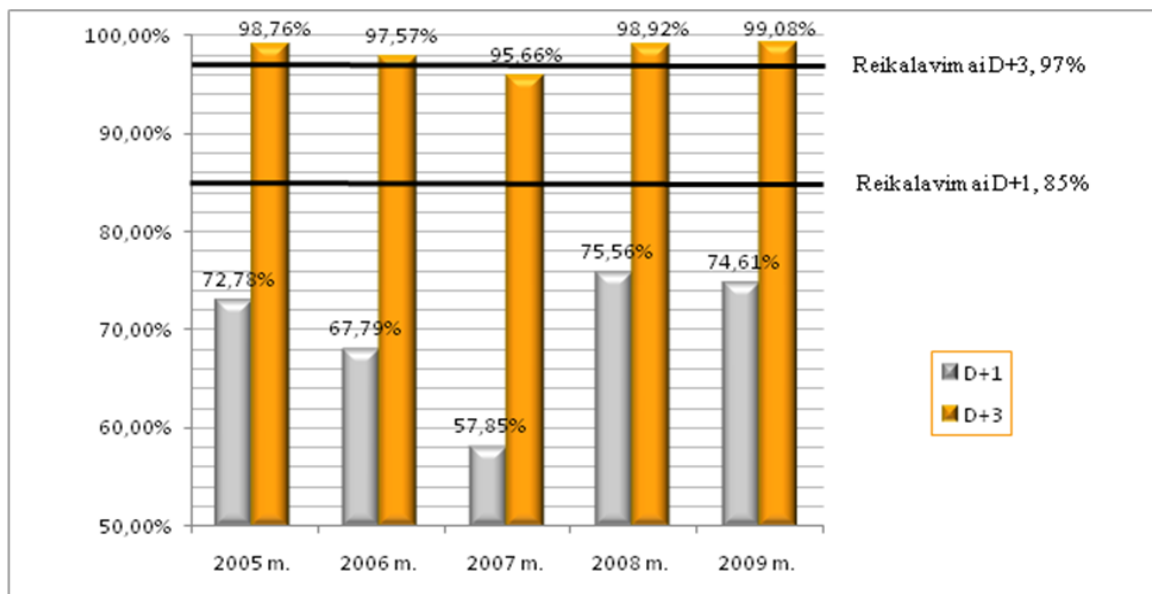
16 lentelė

Metinių kokybės tikrinimo rezultatų palyginimas 2005-2009 m.

Pristatymo kokybės rodikliai (pristatymo trukmė)	Kokybės tikrinimo rezultatai					Nustatyti kokybės reikalavimai
	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.	
Tą pačią dieną (D+0)	0,17%	0,7%3	0,81%	0,59%	1,04%	
Kitą dieną (D+1)	72,78%	67,79%	57,85%	75,56%	74,61%	85%
Antrą dieną (D+2)	95,30%	93,53	86,60%	95,01%	96,14%	
Trečią dieną (D+3)	98,76%	97,57%	95,66%	98,92%	99,08%	97%
Ketvirtą dieną (D+4)	99,26%	98,92%	98,17%	99,63%	99,50%	
Penktą dieną (D+5)	99,55%	99,34%	99,22%	99,72%	99,58%	
Šeštą dieną (D+6)	99,75%	99,72%	99,63%	99,78%	99,64%	
Septintą dieną (D+7)	99,84%	99,83%	99,79%	99,9% 1	99,70%	
Aštuntą dieną (D+8)	99,88%	99,83%	99,91%	99,94%	99,82%	
Devintą dieną (D+9)	99,96%	99,97%	99,94%	100%	100,00%	
Dešimtą dieną (D+10)	100 %	100%	100%	100%	100,00%	

¹⁶ Universaliųjų pašto paslaugų kokybės reikalavimų aprašas. Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija. [žiūrėta 2010-03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.rrt.lt/index.php?-786666082#universaliuju5>

25 paveiksle pateikiami 2004-2009 metų pirmenybinių pašto korespondencijos siuntų pristatymo kokybės tyrimų rezultatai Lietuvoje:



24 pav. Metinių kokybės tikrinimo rezultatų palyginimas 2005-2009 m.

Lyginant 2008 ir 2009 metų paslaugų kokybės tikrinimų rezultatus, matyti, kad 2009 m. kokybinis rodiklis D+1 nežymiai mažėja 0,95 procentinio punkto iki 74,61% (2008 m. buvo 75,56%), tačiau nesiekė nustatyto 85% reikalavimo, o rodiklis (D+3) pagerėjo 0,16 procentinio punkto iki 99,08% (2008 m. buvo 98,92%) ir viršijo nustatytą 97% reikalavimą. 2009 m. už universaliųjų pašto paslaugų kokybės reikalavimų nesilaikymą AB Lietuvos paštas buvo įspėta raštu, o vėliau paskirta bauda bendrovės generaliniam direktoriui.

Kaimyninėse šalyse kokybės vertinimo kriterijai skiriasi (žr. 17 lentelę):

17 lentelė

Kokybės reikalavimai pirmenybinėms pašto siuntoms

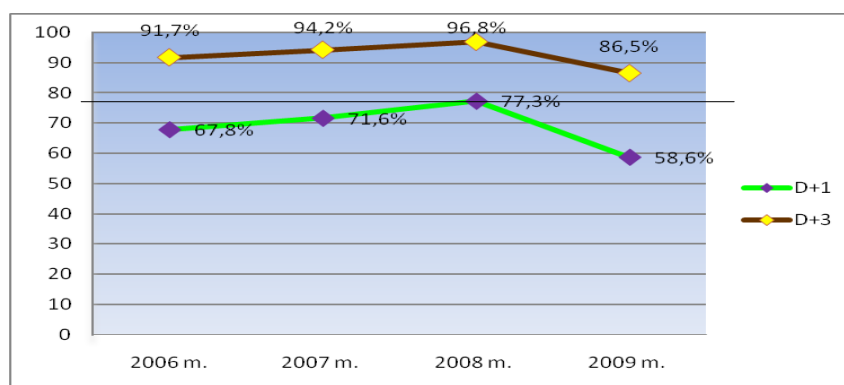
D+n	Lietuva	Latvija	Estija	Lenkija
D+1	85 %	97 %	90 %	82 %
D+2	–	–	–	90 %
D+3	97 %	97 %	–	94 %

Universaliųjų pašto paslaugų teikėjas yra įpareigotas taikyti standartą LST EN 13850 „Pašto paslaugos. Paslaugų kokybė. Pavienių pirmenybinių siuntų suminės siuntimo trukmės nustatymas“. Standartui LST EN 13850 įgyvendinti AB Lietuvos paštas yra pasirinkusi ketverių metų laikotarpį. 2008 m. AB Lietuvos paštas atliko parengiamuosius standarto LST EN 13850 diegimo darbus: parengti reikalavimai ir specifikacijos, atlikti įprastinio pašto srautų tyrimai, pagal kuriuos parengtas imties planas, taip pat konkurso būdu pasirinkta nepriklausoma kokybės tikrinimo organizacija, kuri nuo 2009 m. pradėjo universaliųjų pašto paslaugų kokybės tikrinimo darbus.

2010 m. RRT ir toliau tęs nepriklausomą universaliųjų pašto paslaugų kokybės tikrinimą, kol bus įdiegtas LST EN 13850.

Tarptautinių pašto korespondencijos siuntų tarp Europos Bendrijos valstybių pristatymo kokybę kontroliuoja sistema UNEX, kurioje dalyvauja visos Europos šalys. Sistemos UNEX tikslas – tikrinti teikiamų pašto paslaugų kokybę, kad būtų įgyvendinti pašto paslaugų reikalavimai Europos šalims (žr. 4 priedą). Vidaus pašto pirmenybinių ir nepirmenybinių siuntų pristatymo kokybės tikrinimus organizuoja Lietuvos paštas pirkdamas paslaugą iš nepriklausomų tikrintojų bei per ACP kokybės skyrius.

26 paveiksle pateikti duomenys rodo tarptautinių pašto korespondencijos siuntų siuntimo nuo siuntėjo iki gavėjo laiką: 2006 metais D+1 – 67,8%, D+3 – 91,7%, 2007 metais D+1 – 71,6%, D+3 – 94,2%, 2008 metais D+1 – 77,3%, D+3 – 96,8%. Lyginant 2008 ir 2009 metų paslaugų kokybės tikrinimų rezultatus matyti, kad 2009 m. kokybiniai rodikliai D+1 ir D+3 ženkliai pablogėjo. D+1 – 18,7 procentinio punkto sumažėjo iki 58,6% (2008 m. buvo 77,3%), rodiklis D+3 – 10,3 procentinio punkto iki 86,5% (2008 m. buvo 96,8%).

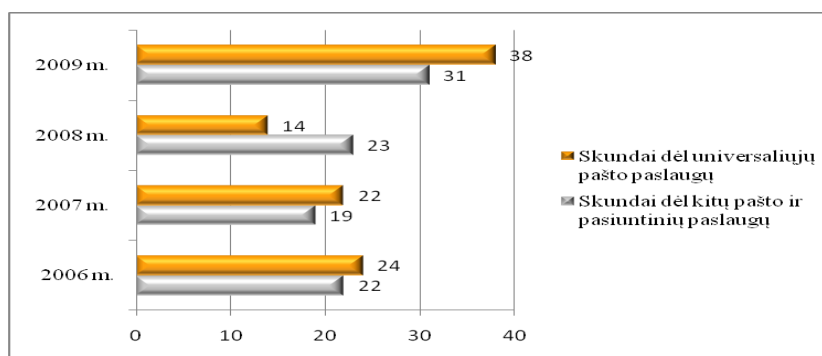


25 pav. Tarptautinių pirmenybinių pašto korespondencijos siuntų pristatymo kokybės rodiklių palyginimas 2006-2009 m.¹⁷

¹⁷ IPC (tarptautinė pašto korespondencijos) kokybės kontrolės sistemos UNEX duomenys

Lietuvos paštui pradėjus analizuoti operatyviusius tikrinimo pagal sistemą UNEX duomenis internetinės prieigos programa eDACS, sustiprėjo Pašto pervežimo centro (PPC) darbo kontrolė, stebima, ar gerėja pašto siuntų apdorojimo PPC kokybė. Teikiamų paslaugų kokybei gerinti 2008 metais buvo pakeisti pašto korespondencijos vežimo ir viešųjų pašto dėžučių aptarnavimo grafikai, atliktas „Slapto kliento tyrimas“. Pašto paslaugų tikrinimai – tai tik priemonė nustatyti kokybės lygi ir išsiaiškinti problemas.¹⁸

Naudotojų skundų nagrinėjimas. 2009 m. RRT gavo ir išnagrino 69 pašto ir pasiuntinių paslaugų naudotojų skundus, iš jų 38 – dėl universaliųjų pašto paslaugų teikimo ir 31 – dėl kitų pašto ir pasiuntinių paslaugų teikimo. Palyginti su 2008 metais, skundų skaičius dėl universaliųjų pašto paslaugų teikimo skaičiaus išaugo 2,7 karto, o dėl kitų pašto ir pasiuntinių paslaugų teikimo – 1,3 karto. Daugiausia pašto paslaugų naudotojai kreipėsi į RRT dėl siuntų dingimo ar sugadinimo bei dėl siuntų pristatymo ar įteikimo.



26 pav. Pašto ir pasiuntinių paslaugų naudotojų skundų dinamika 2006-2009 m.

Vidutinė vartotojų skundų dėl universaliųjų paslaugų teikimo nagrinėjimo trukmė 2009 m. buvo 27 kalendorinės dienos, o dėl kitų pašto ir pasiuntinių paslaugų – 15 dienų.

18 lentelė

2006-2009 m. pašto ir pasiuntinių paslaugų naudotojų skundų sprendimai

	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.
Skundai dėl pašto ir pasiuntinių paslaugų:	22	19	23	31
sprendimai paslaugų naudotojų naudai arba taikus ginčo sprendimo būdas	27	5	10	6
atsakyta teisės aktų nustatyta tvarka, pateikiant išaiškinimus	3	12	9	20

¹⁸ Pašto paslaugų kokybė- bendro darbo rezultatas. AB Lietuvos pašto mėnraštis. 2006 m. Nr. 5

nepagrįsti	2	2	4	5
Skundai dėl universaliųjų pašto paslaugų teikimo:	25	22	14	38
sprendimai paslaugų naudotojų naudai arba taikus ginčo sprendimo būdas	5	4	1	6
atsakyta teisės aktų nustatyta tvarka, pateikiant išaiškinimus	8	15	13	32
nepagrįsti	12	3	0	0

Savo veikloje 2008 m. AB Lietuvos paštas pradėjo taikyti standartą LST EN 14012. Už 2009 m. bendrovė gavo 1251 skundą, iš jų 108 skundus dėl vidaus pašto siuntų ir 1143 - dėl tarptautinių pašto siuntų. Daugiausiai universaliųjų pašto paslaugų naudotojai skundėsi dėl dingusių ar pavėluotai pristatytų pašto siuntų - 1147 skundai. Kiti skundai gauti dėl pašto siuntų apgadavimo (6), klaidingo pristatymo (6), gavėjo adreso pakeitimo (3), skundų nagrinėjimo (2), priegigos prie pašto paslaugų (1). Išnaginėjus 126 skundus naudotojams buvo išmokėtos kompensacijos. 86% skundų išnaginėjami per standartinį laikotarpį - vidutinis galutinio atsakymo naudotojams pateikimo laikotarpis yra 30 dienų.

3.7. AB Lietuvos pašto perspektyvos

Atsižvelgusi į šalies ekonomikos lėtėjimą, mažėjantį paslaugų poreikį ir į tai, kad pašto paslaugų rinka Lietuvoje nuo 2013 m. sausio 1 d. bus visiškai liberalizuota ir Lietuvos paštas nebeturės rezervuotosios paslaugų dalies, bendrovė numatė ne tik mažinti sąnaudas, tačiau ir priemones, skatinančias aktyvius pardavimus, modernizuojančias vidaus procesus, bei gerinančias bendrovės įvaizdį. Siekdama dirbti pelningai ir nuo 2011 metų gauti pelno, bendrovė numatė sąnaudas mažinančių priemonių.

Prognozuojama, kad AB Lietuvos pašto sąnaudos 2010 metais bus – 9,4 procento arba 24446 tūkst. Lt mažesnės, o 2011 metais – 1,8 procento arba 4332 tūkst. Lt mažesnės.

2008 metais, baigus diegti VVIS, atsirado galimybė sumažinti apskaitos ir analizės darbuotojų (ekonomistų, buhalterių, duomenų įvesties operatorių), informacinių technologijų ir kitų specialistų skaičių, todėl jau 2008 metais buvo pradėta darbuotojų skaičiaus mažinimo programa. 2009–2010 metais planuojama panaikinti 110 etatų dėl filialų skaičiaus mažinimo ir ACP struktūrinių pokyčių, planuojama, kad 2010 metais, tobulinant bendrovės struktūrą bus gauta 3,1 mln. Lt. sąnaudų ekonomija. 50 pašto viršininkų ir jų pavaduotojų etatų – dėl nekompiuterizuotųjų paštų darbo laiko trumpinimo, planuojama, kad 2010 metais, nustatant nekompiuterizuotųjų kaimo paštų darbo laiką pagal darbo krūvį, bus gauta 1,2 mln. Lt. sąnaudų ekonomija.

Dar aktyviau bus steigiami kilnojantieji paštai, kadangi kiekvienas kilnojamas paštas pakeičia 4-6 stacionariusius paštus: 2010 metais numatyta įsteigti – 8; 2011 metais – 6; ir 2012 metais – 5. Keičiant stacionariusius kaimo paštus kilnojamaisiais, planuojama, kad 2010 metais bus gauta 240 tūks. Lt. sąnaudų ekonomija, o 2011 metais 345 tūks. Lt. sąnaudų ekonomija.

Keisis ir darbo laiko paštuose nustatymo principai: nekompiuterizuotose paštuose darbo laikas bus nustatomas pagal darbo krūvį, o nuo 2010 metų visi miesto ir kaimo paštai pradės dirbti penkias dienas per savaitę pirmadieniais - penktadieniais. Šie pokyčiai 2010 metais leis sutaupyti atitinkamai 1,2 mln., Lt. Ir 6,6 mln., Lt. sąnaudų.

Atsižvelgusi į tai, kad reikės mažinti administravimo sąnaudas, bendrovė planuoja 2010- 2011 metais mažinant Lietuvos pašto administracijos darbuotojų skaičių, 970 tūkst. Lt. sąnaudų ekonomiją. Lietuvos paštas planuoja, kad per 2010 metus reikės 6030 etatų, arba 11,8 %, mažiau, 2011 metais – 5718 etatų, arba 5,2 %, mažiau 2011 metais darbuotojų skaičių planuojama sumažinti 132 etatais – dėl nykstančių skirstymo funkcijų įdiegus automatinę skirstymo įrangą naujajame PPC.

Įvertinusi savo finansines galimybes ir tai, kad vidutinis darbo užmokestis bendrovėje per 2009 metus padidėjo 23,8 procento, viršydamas šalies vidutinio darbo užmokesčio augimo tempus 2,1 procentinio punkto, pareiginių algų ir vienetinių įkainių didinti bendrovė artimiausius 3 metus neplanuoja, tačiau planuoja keisti darbo apmokėjimo principus ir skatinti darbuotojus už asmeninius rezultatus, todėl per 2010 metus vidutiniškai vienam darbuotojui (etatui) darbo užmokesčio fondo lėšų per mėnesį numatoma skirti 1530 Lt, arba 2,7 procento daugiau, 2011 metais – 1516 Lt, arba 0,9 procento mažiau, o 2012 metais – 1539 Lt, arba 1,5 procento daugiau.

Darbuotojų skaičiaus mažinimas personalo išlaikymo sąnaudų mažėjimo efektą duos ne iš karto dėl darbuotojams išmokamų išeitinių pašalpų, kurios 2009 metais buvo 3000 tūkst. Lt, o 2010–2011 metais planuojamos – po 2000 tūkst. Lt. Personalo išlaikymo sąnaudos 2009 metais buvo maždaug 2008 metų lygio, ir tik 2010 metais jos bus 12,6 procento arba 20793 tūkst. Lt, o 2011 metais – 3,7 procento arba 5378 tūkst. Lt mažesnės.

Biuro išlaikymo sąnaudos planuojamos mažesnės, nes numatoma per 2010 m. įdiegti organizacines priemones, kurios leis nuo 2011 metų taupyti popierių ir kitas kanceliarines priemones, be to, nenumatoma lėšų skirti patalpų remontui.

Ryšių sąnaudos 2010 metais didės, nes 2008 metais įdiegus BKIS ir didinant kasos sistemų (KS) skaičių, didėja interneto paslaugos bei kompiuterių tinklų ir programinės įrangos priežiūros sąnaudos. Nuo 2010 metų perdavus dalį kito piniginių tarpininkavimo paslaugų UAB „Lietuvos pašto finansinės paslaugos“, dėl darbuotojų skaičiaus bendrovėje mažėjimo ir programinės įrangos

modulių perdavimo UAB, 2010–2011 metais ryšių sąnaudas planuojama mažinti atitinkamai 7,6 ir 2,1 procento.

Planuojama mažinti 2009–2011 metais teisinių, finansinių konsultacijų sąnaudas, be to, planuojama, kad kitų paslaugų sąnaudos, kurių didžiausią dalį sudaro pastatų ir statinių apsaugos sąnaudos, 2010 metais bus mažesnės dėl parduotų nenaudojamų pastatų bei pastatų perdavimo UAB.

Mokesčių sąnaudos 2009–2011 metais mažės, nes planuojamos mažesnės garantinio fondo, nekilnojamojo turto, kitų mokesčių ir PVM sąnaudos dėl planuojamo darbo užmokesčio sąnaudų bei turto objektų mažėjimo. Daroma prielaida, kad mokesčių ir PVM dydis nesikeis ir pašto paslaugos nebus apmokestintos PVM.

Finansines sąnaudas 2009–2011 metais didins palūkanos (planuojama metinė palūkanų norma 6 procentai) už banko paskolas, kurias planuojama paimti žemės sklypui pirkti ir naujojo PPC pastato statybai.

Nusidėvėjimo sąnaudos 2010 metais sumažės 4,2 procento dėl nekilnojamojo turto objektų skaičiaus sumažėjimo parduodant nereikalingą ilgalaikį turtą ir dėl dalies turto perdavimo UAB, o 2011 metais padidės 33,1 procento dėl naujam PPC pastatui ir automatinei skirstymo įrangai apskaičiuoto nusidėvėjimo.

Kito transporto išlaikymo sąnaudas iš esmės sudaro bendrovės balanse esančio transporto skirtu paštui vežti eksploatacija ir transporto paslaugų nuoma iš fizinių ir juridinių asmenų. Dėl kilnojamųjų paštų steigimo planuojama, kad šios sąnaudos per 2009 metus didės 1,5 procento, o nuo 2010 metų pradės mažėti dėl 5 darbo dienų savaitės paštuose nustatymo.

Igyvendindama visas numatytas priemones, per 2010–2011 metus bendrovė planuoja geresnius finansinius rezultatus ir 2011 metais gauti pelno (žr.19 lentelę):

19 lentelė

Prognozuojami bendrovės rodikliai

Rodikliai	2008 m.	2009 m.	% 2009 m. su 2008	2010 m. prognozė	% 2010 m. su 2009	2011 m. prognozė	% 2011 m. su 2010
Pajamos, tūkst. Lt	227711	240708	5,7	223032	-7,3	238326	6,9
Sąnaudos, tūkst. Lt	251296	259468	3,3	235022	-9,4	230690	-1,8
Pelnas (+), nuostoliai (-), tūkst. Lt	-23585	-18760	2,5	-11990	2,1	7636	8,7

2009 metais bendrovė turėjo 18760 tūkst. Lt, arba 4825 tūkst. Lt, nuostolių, mažiau, nes gavo 5,7 procento daugiau pajamų ir turėjo 3,3 procento daugiau sąnaudų. 2010 metais pajamos dėl mažesnių pajamų už turto pardavimą ir kito finansinių tarpininkavimo paslaugų pardavimo

planuojamos 7,3 procento mažesnės, bet įgyvendinus planuojamas priemones, numatoma ir sąnaudų turėti 9,4 procento mažiau, todėl 2010 metais, palyginti su 2009 metais, nuostoliai planuojami dar 6770 tūkst. Lt mažesni. 2011 metais bendrovė planuoja 7636 Lt pelno iki pelno mokesčių, nes numato 15294 tūkst. Lt pajamų daugiau dėl kai kurių paslaugų tarifų padidinimo ir planuojamų pajamų už pašto tinklo nuomą ir sumažinti 1,8 procento sąnaudas.

3.8. AB „Lietuvos pašto“ veiklos strateginių tikslų įžvalga ir jų įgyvendinimo programa

Pasak I. Thompson, A. Strickland, (2001), reikšmingiausi strateginių nuostatų komponentai, yra strateginė vizija ir misija. Šiame skyriuje pagal atliktą Lietuvos pašto veiklos analizę ir gautus tyrimo rezultatus suformuota bendrovės programa.

AB „Lietuvos pašto“ MISIJA:

Užtikrinti vartotojams prieinamas, patikimas bei jų poreikius tenkinančias universalias pašto paslaugas, dalyvauti kuriant komunikuojančią visuomenę ir teikti kitas paklausą turinčias paslaugas konkuruojant rinkoje.

AB „Lietuvos pašto“ VIZIJA:

Mes norime tapti geriausiu modernios paslaugų teikiančios bendrovės pavyzdžiu ne tik Lietuvoje, bet ir Europoje.

Modernumas, mūsų supratimu – tai:

- *Didžiausias klientų pasitenkinimas;*
- *Prieiga prie visų produktų vienoje vietoje;*
- *Platus, bei kokybiškas pašto paslaugų pateikimas;*
- *Efektyviai veikiantys pristatymo ir apskaitos padaliniai.*

Atlikus AB „Lietuvos pašto“ veiklos analizę suformuluoti šie strateginiai tikslai:

1. Keisti paslaugų pardavimų verslo įmonėms taktiką, siekiant aktyvinti tiesioginius pardavimus. Nustatyti konkurencingus ir lanksčius paslaugų tarifus, didinti teikiamų paslaugų vertę, siūlant klientams geresnes paslaugų teikimo sąlygas. Įrengti savitarnos paštus bei užtikrinti UPP teikimo vietų plėtrą. Šio tikslo įgyvendinimas padės išlaikyti esamus klientus ir pritrauks naujų, bendrovė modernizuos ir plės paslaugų pardavimą.

2. Keisti stacionariusius kaimo paštus kilnojamaisiais, sumažinant stacionariųjų kaimo paštų skaičių ir prilyginant jį seniūnijų skaičiui. Miesto ir kaimo paštuose nustatyti 5 darbo dienų savaitę pirmadieniais – penktadieniais, nekompiuterizuotųjų kaimo paštų darbo laiką nustatyti pagal darbo

krūvį. Šio tikslo įgyvendinimas užtikrintų tobulinti bendrovės struktūrą, optimizuotų viešąjį pašto tinklą bei paštų darbo laiką.

3. Plėsti VVIS galimybes kompiuterizuojant paštus. Šio tikslo įgyvendinimas užtikrins informacinių technologijų plėtrą, modernizuos vidaus procesus bei gerins bendrovės įvaizdį.

Šių trijų strateginių tikslų įgyvendinimui, remiantis atliktų tyrimų rezultatais, suformuota bendrovės programa (žr. 20 lentelę):

20 lentelė

AB „Lietuvos pašto“ programa

PROGRAMOS APRAŠYMAS	
<u>Programos tikslo pavadinimas</u>	
1. Keisti paslaugų pardavimų verslo įmonėms taktiką, siekiant aktyvinti tiesioginius pardavimus.	
<u>Šiam tikslui pasiekti 2010 metais numatyti uždaviniai:</u>	<u>Vertinimo kriterijai:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Išlaikyti esamus klientus ir pritraukti naujų; ➤ Modernizuoti ir plėsti paslaugų pardavimą. 	Gauti papildomų pajamų iš verslo įmonių; Gauti papildomų pajamų iš pasiuntinių pašto ir kitų paslaugų; Gauti papildomų pajamų iš įvairių paslaugų (išskyrus finansines). Įrengti savitarnos paštus didžiuosiuose prekybos centruose; Steigti UPP teikimo vietas prekybos centruose arba jas perkelti į prekybos centrus.
<u>Šio tikslo įgyvendinimui numatytos priemonės:</u>	
1. Keisti paslaugų pardavimų verslo įmonėms taktiką aktyvinant tiesioginius pardavimus 2. Nustatyti konkurencingus ir lanksčius paslaugų tarifus 3. Didinti teikiamų paslaugų vertę siūlant klientams geresnes paslaugų teikimo sąlygas 4. Įrengti savitarnos paštus 5. UPP teikimo vietų plėtra	
<u>Programos tikslo pavadinimas</u>	
2. Keisti stacionariusius kaimo paštus kilnojamaisiais, sumažinant stacionariųjų kaimo paštų skaičių ir prilyginti jį seniūnijų skaičiui.	
<u>Šiam tikslui pasiekti 2010 metais numatyti uždaviniai:</u>	<u>Vertinimo kriterijai:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pradėti teikti naujas paslaugas; 	Gauti pajamų iš licencijuotų finansinių paslaugų; Pateikti siūlymus dėl Lietuvos pašto

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tobulinti bendrovės struktūrą; ➤ Optimizuoti viešąjį pašto tinklą; ➤ Optimizuoti paštų darbo laiką ➤ Mažinti administravimo sąnaudas 	<p>galimybių dalyvauti e.valdžios projekte. Mažinti darbuotojų skaičių. Steigti kilnojamuosius paštus; Uždaryti 206 kaimo paštus. Mažinti sąnaudas ir gerinti darbuotojų darbo sąlygas; Mažinti darbuotojų skaičių. Darbuotojų skaičius.</p>
<p><u>Šio tikslo įgyvendinimui numatytos priemonės:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plėsti dukterinės UAB „Lietuvos pašto finansinės paslaugos“ veiklą ir pradėti teikti licencijuotas finansines paslaugas; 2. Patvirtinti naują ACP struktūrą; 3. Keisti stacionarius kaimo paštus kilnojamaisiais; 4. Sumažinti stacionariųjų kaimo paštų skaičių ir prilyginti jį seniūnijų skaičiui; 5. Miesto ir kaimo paštuose nustatyti 5 darbo dienų savaitę pirmadieniais – penktadieniais; 6. Nekompiuterizuotųjų kaimo paštų darbo laiką nustatyti pagal darbo krūvį; 7. Sumažinti Lietuvos pašto administracijos darbuotojų skaičių. 	
<p><u>Programos tikslo pavadinimas</u></p> <p>3. Plėsti VVIS galimybes kompiuterizuojant paštus.</p>	
<p><u>Šiam tikslui pasiekti 2010 metais numatyti uždaviniai:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Informacinių technologijų plėtra; ➤ Modernizuoti vidaus procesus; ➤ Gerinti bendrovės įvaizdį. 	<p><u>Vertinimo kriterijai:</u></p> <p>Naujų ir papildomų funkcijų VVIS kūrimas taikantis prie kintančių veiklos reikalavimų;</p> <p>Keisti kasos aparatus (KA) kasos sistemomis (KS). Taikyti įvairias viešųjų ryšių ir komunikacijos priemones.</p>
<p><u>Šio tikslo įgyvendinimui numatytos priemonės:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plėsti VVIS galimybes; 2. Kompiuterizuoti paštus; 3. Įgyvendinti sukurta ilgalaikę išorinės ir vidinės komunikacijos strategiją. 	

Suformavus bendrovės programą galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijų strateginis valdymas – sudėtingas, gilaus suvokimo bei didelių investicijų reikalaujantis procesas.

IŠVADOS

Remiantis teorine mokslinės literatūros analize galima daryti tokias išvadas:

1. Strateginis valdymas turi būti suprantamas kaip nuolatinis mokymosi ir pokyčių procesas, kurį nuolat veikia besikeičianti kiekvienos organizacijos aplinka. Kitaip tariant strateginis valdymas, kaip procesas, siekia sudaryti prielaidą sėkmingam organizacijos egzistavimui ir leidžia ne tik įvertinti esamą padėtį, tačiau ir numatyti norimos ateities viziją.

2. Paslauga yra viena iš tretinės veiklos formų, tačiau apima ne visą tretinę veiklą, o tik tuos jos atvejus, kai ši veikla nukreipiama kito asmens poreikiams tenkinti.

3. Išorinės aplinkos strateginė analizė, sutelkia dėmesį ne tik į interesų grupių poreikius, tačiau ir į bazinius organizacijos išteklius. Todėl, siekiant didinti konkurencingumą, organizacija rengdama strategiją, turi orientuotis į strategijos novatoriškumą.

4. Kiekviena organizacija, atsižvelgdama į savo veiklos ir aplinkos, kurioje veikia, specifiškumą, turėtų nustatyti konkretų veiksnio poveikį organizacijai, identifikuoti veiksmų tarpusavio ryšius, bei vengti pernelyg didelės detalizacijos, kuri trukdo formuoti ir ugdyti strateginį mąstymą. Išsiaiškinama, kur organizacija yra ir kuria kryptimi ji ketina eiti. Tačiau kaip ir visame strateginio planavimo procese, svarbiausias tikslas turėtų būti ugdyti gebėjimą kūrybiškai interpretuoti įvairias situacijas, numatant, kaip silpnybes paversti privalumais arba bent jau tiek patobulinti, kad jos netrukdytų pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis.

Atlikus AB Lietuvos pašto veiklos analizę, suformuluotos šios išvados:

5. Tyrimo ekspertų nuomone, keičiama ir tobulinama AB Lietuvos pašto valdymo struktūra, vidinės procedūros bei standartizuotos funkcijos ateityje leis tobulinti ir centralizuoti vidinius bendrovės procesus. Modernizuojant bendrovę bei optimizuojant darbo procesus tikimasi pasiekti puikių veiklos rezultatų. Kilnojamieji paštai, kaip viena iš alternatyvų keisti nuostolingus paštus kaimo vietovėse.

6. Lietuvos šalies ūkio augimo tempų mažėjimas, ūkio subjektų taupymas ir mažėjanti klientų perkamoji galia lėmė universaliųjų pašto paslaugų mažėjimą.

7. Ekspertų apklausos rezultatai atskleidė, kad pastaruoju metu bendrovės užimama UPP ir kitų pašto paslaugų rinkos dalis ėmė mažėti dėl silpno rezervuotųjų pašto paslaugų rinkos reguliavimo, nes rezervuotąją UPP dalį kiti rinkos dalyviai teikia pasiuntinių paštu, nesilaikydami Pašto įstatymo reikalavimo teikti rezervuotąją dalį 2,5 karto brangiau, negu nustatyti UPP pašto korespondencijos iki 50 g tarifai.

8. Gilėjančios ekonominės krizės sąlygomis, gauti tyrimo rezultatai patvirtina, kad artimiausius trejus metus rinkos poreikis pašto, pasiuntinių ir kitoms Lietuvos pašto teikiamoms paslaugoms ne tik neaugs, bet ir mažės. Paslaugų naudotojams mažinant savo sąnaudas, paslaugų kaina tampa pasirinkimą lemiančiu veiksniu, į antrą planą nustumdama paslaugos kokybę.

9. Būtina stiprinti Lietuvos pašto specialistų gebėjimus, konsultavimo, vadybos, aptarnavimo, komandinio darbo, informacijos teikimo, dalykiškumo ir užsienio kalbų srityse tuo pačiu gerinant bendrovės įvaizdį.

10. Kaip teigia tyrime dalyvavę ekspertai, apylinkių motorizavimas padės ne tik gerinti teikiamų pašto paslaugų kokybę, bet ir mažinti sąnaudas. Tai yra vienas iš svarbiausių kriterijų veiklos efektyvumui didinti ir išsilaikant didėjančioje konkurencinėje aplinkoje.

11. AB Lietuvos pašto vykdoma finansinė paslaugų veikla nepakankamai efektyvi, kadangi kitų šalių pavyzdžiai rodo, jog finansinių paslaugų teikimas garantuoja papildomas pajamas, didina bendrovės vertę ir konkurencingumą. Pardavimų aktyvinimas bei viešojo pašto tinklo optimizavimas leis organizacijai tapti modernia šiuolaikiška logistikos įmone, esančia arti verslo ir žmogaus, ir teikiančia platų spektrą konkurencingų paslaugų.

Visa tai patvirtina autoriaus suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, nemažėjantis klientų skundų skaičius rodo, kad pašto ir kitos bendrovės teikiamos paslaugos neatitinka klientų poreikio. Mažėjantis bendrovės konkurencingumas ir jos vertė įgalina teigti, kad bendrovė dirba nuostolingai. Žemas veiklos efektyvumas ir bendrovės įvaizdis sąlygoja nepakankamą vidaus procesų modernizavimą ir tobulinimą. Lietuvos pašto veiklos rezultatai atspindi pasaulines ekonominės recesijos tendencijas. Bendrovės pajamos mažėja beveik visose pozicijose. Pajamų mažėjimo priežastis - ekonomikos nuosmukis ir kritusi paslaugų paklausa. Tradicinių pašto paslaugų paklausai įtaką daro ne tik mažėjanti gyventojų ir įmonių perkamoji galia, bet ir informacinės technologijos, leidžiančios pakeisti fizinę informacijos keitimąsi elektroniniu keitimusi. Monopolinė AB "Lietuvos pašto" padėtis riboja laisvą rinkos dalyvių konkurenciją. Tokia padėtis dar labiau apsunkina privačią pašto paslaugų teikėjų padėtį ir išlikimą šiuo sunkiu laikotarpiu, todėl siekiant konkurencinio pranašumo tenka siekti aukštesnio klientų aptarnavimo lygio, gerinti pristatymo kokybę, plėsti siūlomų produktų, paslaugų spektrą bei diegti darbuotojų darbo sąlygų gerinimo ir motyvavimo sistemą. Peržiūrėti ir koreguoti paslaugų kainas verčia situacija rinkoje, todėl tai tenka daryti reaguojant į konkurentų veiksmus bei klientų galimybes.

REKOMENDACIJOS

Atlikus AB Lietuvos pašto veiklos analizę, pagal gautus tyrimo rezultatus suformuluotos šios rekomendacijos AB Lietuvos pašto vadovybei:

1. Apibendrinti tyrimo rezultatai rodo, kad atsižvelgiant į paslaugos paklausą ir kainą rinkoje, bendrovė paslaugoms turėtų taikyti lanksčius tarifus. Siūloma: taikant lanksčius paslaugų tarifus, Lietuvos paštui būtina kardinaliai keisti paslaugų pardavimo verslo įmonėms strategiją ir naudoti aktyvaus tiesioginio pardavimo taktiką, o siekiant didinti teikiamų paslaugų patrauklumą, gerinti jų teikimo sąlygas, prisitaikant prie individualių klientų poreikių ir specifinių reikalavimų.

2. Į Lietuvos rinką sparčiai skverbiantis elektroninei prekybai, Lietuvos paštui būtina aktyviai siūlyti prekių pristatymo paslaugas elektroninės prekybos tinklo klientams Lietuvoje ir užsienyje.

3. Šiuo metu bendrovės teikiamų paslaugų sąrašė yra 107 paslaugos. Apibendrinti tyrimo rezultatai rodo, kad atlikus 2009 metų paslaugų pelningumo analizę, bendrovei reikalinga atsisakyti nuostolingų paslaugų arba sumažinti jų teikimą.

4. Užsitęsus ekonominei krizei, didėja tikimybė, kad daugės vėluojančių atsiskaityti už suteiktas paslaugas ir nemokių klientų, todėl bendrovei būtina tobulinti pajamų surinkimo valdymą.

5. Siekiant sumažinti sąnaudas, nuo 2010 metais reikalinga visuose miesto ir kaimo paštuose nustatyti 5 darbo dienų savaitę (pirmadieniais–penktadieniais). Kad nebūtų prarastos pajamos, atsižvelgus į klientų srautus, būtina nustatyti paštuose skirtingą darbo laiką savaitės dienomis. Šiuo metu kaimo paštai nepriklausomai nuo darbo krūvio dirba ne mažiau kaip 3 val. per dieną, todėl bendrovei reikėtų nustatyti kaimo paštų darbo laiką pagal realų darbo krūvį ir taip sumažinti pašto viršininkų ir jų pavaduotojų bei operatorių etatų skaičių.

6. Kaimo vietovėse teikiamų paslaugų apimtys yra labai mažos, o paslaugų teikimo vietų skaičius – didelis. Esant nedideliame paslaugų poreikiui, būtina mažinti ir paslaugų teikimo vietų tinklą, kuris neturėtų būti didesnis kaip dabar esamas seniūnijų skaičius kaimo vietovėse. Susisiekimo ministerijai pakeitus viešojo pašto tinklo charakteristikas ir kaimo paštų skaičių prilyginus seniūnijų skaičiui, Lietuvos paštas galėtų uždaryti apie 200 nuostolingai dirbančių stacionarių kaimo paštų. Paslaugas kaimo vietovėse ir toliau teiktų laiškininkai pristatymo metu.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI:

1. Allison M., Kaye J. (1997). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*.
2. Andriuščenka J. (1998). Žvilgsnis į organizacijų strateginį planavimą// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 8
3. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York.
4. Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius.
5. Bagdonas, E. (2008). *Verslo pradmenys*. Kaunas.
6. Bagdonienė, L. (2008). Santykių marketingo raiška paslaugų versle. Žiūrėta [2009-11-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/habilitacija/bagdoniene/bagdonienes%20apzvalga.pdf>>
7. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas. Technologija.
8. Баязитов, Т. (2002). *Стратегия: отдельные аспекты формулировки и применения*. Корпоративны менеджмент. Žiūrėta [2009-06-08]. Prieiga per internetą: <http://www.cfin.ru/management/strategy/what_is_strategy.shtml>.
9. Bancel-Charensol, L., Delaunay, J. C., Jougleux, M. (1999). *Les services dans l'économie française*. Paris: Armand Colin.
10. Beresnevičiūtė, V., Kadziauskas, G., Diržys, R. *Strateginio planavimo principai ir žingsniai*. [Internete]. Mokytojų kompetencijos centras. Žiūrėta [2009-10-21]. Prieiga per internetą: <http://www.mkc.lt/dokumentus/mokymosi_medziaga/kelias.doc>.
11. Bitinas B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. II dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
12. Bosas, A. (2002). *Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
13. Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge, MA.
14. Chase, B. (1981). The customer contact approach to services: Theoretical bases and practical extensions/marketing services. *Marketing, Operations, and Human resources*, International.
15. Clark, D. N. (1997). *Strategic Management Tool Usage: a Comparative Study*. *Strategic Change* 6.
16. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
17. David, F. R. *Concepts of strategic marketing* [žiūrėta 2009-07-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.slideshare.net/saberkhosravi/concepts-of-strategic-management>>.
18. Dikčius, V. (2003). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Aukštoji Vilniaus vadybos kolegija.

19. Dokurnevič, E. Bagdzevičienė, R. *Mokslinių požiūrių sąveika regiono plėtros modelyje*. Žiūrėta [2009-11-15]. prieiga per internetą: http://www.lrti.lt/veikla/RP_MokPozSav.doc.
20. Drucker, P. (1954). *The Principles of Management*. New York, NY Harper Collins Publishers.
21. Dumoulin, Ch., Flipo, J.P. (1991). *Entreprises de services: 7 facteurs clés de réussite*: Paris: Les Editions d'organisation.
22. Eiglier, P., Langeard, E. (1987). *Service. Le marketing des services*. Paris: McGraw-Hill.
23. Flipo, J.P. (2001). *L'innovation dans les activités de service. Une démarche à rationaliser*. Paris: Editions d'organisation.
24. Ginevičius, R. (2000). Įmonių prisitaikymo prie išorinės aplinkos strategijos. *Verslas: teorija ir praktika*. Nr. 1.
25. Grant, R. M. (1998). *Contemporary Strategy Analysis*. Third Edition. Blackwell, Cambridge, MA.
26. Grönroos, Ch. (1990). *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books.
27. Hao, M. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review*, Vol 10, No 2.
28. Harrison, J. S. (2003). *Strategic Management of resources and relationships*. Londonas: John Wiley & Sons, Inc.
29. Hill T. P. (1977). On goods and Services//*The Review of Income and Wealth*, Decembre.
<http://www.zodziai.lt/reiksme&word=strategija&wid=18788>
30. Jančiauskas, E. (2002). Strateginio planavimo ypatumai viešajame sektoriuje. Viešojo sektoriaus institucijų administravimas.
31. Johns, N. (1999). What is this thing called service?// *European Journal of Marketing*. Vol. 33, 9/10.
32. Johnson, G., Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Third Edition.
33. Jucevičienė P. (1996). *Organizacijos elgsena*. - Kaunas: Technologija.
34. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas. Monografija*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
35. Karboviak, K. (2007). Jakość w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem turystycznym/Roczniki naukowe: Stowarzyszenie ekonomistów rolnictwa i agrobiznesu. Warszawa –Poznan-Krakow, Tom IX, zeszyt 2.
36. Kardelis K. (2008). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas. Judex leidykla.
37. Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius
38. Koch, R. (2000). *The financial times guide to strategy. How to create and deliver a useful*

strategy. Londonas: Prentice Hall

39. Kotler, Ph. (2003). *Marketing management*. Eleventh edition. New Jersey: Pearson Education.
40. Kundrotienė, N., Rekerta, K. (2002). *Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose. Viešoji politika ir administravimas*.
41. Langvinienė, N., Vengrinė, B. (2005). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas.
42. Lehtinen, J. (1983). *Customer-oriented Service Firm*. Espoo (Finlande), Weilen and Göös.
43. Levicki, C. (2003). *Interactive strategy workout*. London: Prentice Hall.
44. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
45. Mačys, G., Stempkauskas, V. (2000). *Regionų ekonominė plėtra: analizės metodika ir finansiniai ištekliai. Ekonomika ir vadyba – 2000. Aktualijos ir metodologija. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija.
46. Makštutis, A. (2001). *Strateginio valdymo principai*. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
47. Mažeikaitė R., (2002). *Paslaugų marketingo strategija*. Vilnius.
48. Melnikas, B., Smaliukienė R. (2007). *Strateginis valdymas. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija*.
49. Merkys G. (2005). *Edukacinių tyrimų metodologija*.
50. Mintzberg, H. (1996). *The strategy process: concepts, contexts and cases*. 3rd ed. Prentice hall.
51. Mikalauskienė, A. (2001). *Paslaugų kokybės valdymo problemos. Tarptautinės konferencijos medžiaga. Kokybės ir produktyvumo vadyba*. 5 knyga. –Kaunas.
52. Normann, R. (2002). *Service management: strategy and leadership in service business* 3rd ed. Chichester.
53. Obrazcovas, V. (2003). *Valstybės ir savivaldybių turto valdymas ir privatizavimas: patirtis ir praktika*. 1 knyga. Vilnius.
54. Obrazcovas, O., ir kt. (2007). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija,
55. Palubinskas G.T. 2000. *Strateginis planavimas ir personalo vaidmuo// Personalo vadyba*.
56. Palubinskas, G.T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
57. Porter M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Prees.
58. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (1999). *Marketingas. Vadovėlis*. Prentice-Hall, London.
59. Puškorius, S. (2002). *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Monografija. Vilnius: LTU.

60. Raipa, A. (2003). Strateginis planavimas viešajame administravime. *Viešasis administravimas*. Monografija, Kaunas.
61. Raipa, A., Petukienė, E. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas. *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 27
62. Rathmell, J.M. (1974). *Marketing in the Service Sector*. Cambridge: Winthrop Publishers.
63. Rigby, D.K. (2001). Putting Tools to the Test: Senior Executives Rate 25 Top Management Tools. *Strategy and leadership*, Vol. 3, No. 29.
64. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
65. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba: Monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
66. Staponkienė, J. (2004). Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*.
67. Stoner, A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. K. (1999). *Vadyba. Poligrafija ir informatika*.
68. Stoner, R., Fry, C.L. (1987). *Fred Strategic Planning in the Small Business*. Cincinnati: South-western publishing.
69. Tabatoni P., Davies J., Barblan A. Strategic management, a tool of leadership- concepts and paradoxes. Žiūrėta [2009-09-15]. Prieiga per internetą: http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Strategic_Manag_Uni_institutional_Development.1069322397877.pdf;
70. Tarptautinių žodžių žodynas. Vyriausioji enciklopedijų redakcija. (1985). [žiūrėta 2009-01-03]. Prieiga per internetą: <http://kazkas.kobra.ktu.lt/index.php?sid=26b99b3d9ca583564a69f6825fd0db83&Nr=18974>
71. Teare, R. E., Costa, J., Eccles, G. (1998). Relating Strategy, Structure and Performance. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 10, No. 2.
72. Thompson, I. A., Strickland, A. J. (2001). *Strategic Management. Concepts and Case* McGraw-Hill Companies, Inc., NY.
73. Tidikis R. (2003). *Socialinių tyrimų metodologija*. Vilnius. Lietuvos teisės universiteto leidybos centras
74. Tocquer, G., Langlois, M. (1992). *Marketing des services: Le defi relationnel*. Paris: Dunod.
75. Tomassen, T., Serapinaitė, I. (2009). Regionų plėtra: patirtis – požiūriai – modeliai. Prieiga per internetą: <http://www.lrti.lt/veikla/publikacijos.html>
76. Underis, V. Strateginis valdymas – mada ar būtinybė? Naujų galimybių studija. Žiūrėta [2009-09-09]. Prieiga per internetą: <http://www.trainings.lt/?pid=7&id=10>

77. Vaitkevičius, S. (2006). Strateginės analizės instrumentarijus modeliavimas mažose ir vidutinėse įmonėse. Kaunas.
78. Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija.
79. Vasiliauskas, A. (2004). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.
80. Vengrienė, B. (1998). Paslaugų ekonomika. Vilniaus universiteto leidykla.
81. Vengrienė, B. (2005). Paslaugų teorija ir praktika. Kaunas : Technologija.
82. Vengrienė, B. (2006). Paslaugų vadyba. Vilniaus universiteto leidykla.
83. Verdu, J.A., Gomez-Graz, J.M. (2006). Managers environmental perceptions: an institutional perspective. *International Journal of Business Environment*, Vol 1, No 1.
84. Vitkienė, E. (2004). Paslaugų marketingas. Klaipėda. Klaipėdos universiteto leidykla.
85. Мартинович М. К. (2007). Социальные услуги как фактор повышения качества жизни населения [žiūrėta 2009-03-12] Prieiga per internetą: <http://nseknad.narod.ru/library/library5/D02mkrchanKM.pdf>.

DOKUMENTAI:

1. 2002 m. birželio 10 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2002/39/EB, iš dalies pakeičianti Direktyvą 97/67/EB dėl Bendrijos pašto paslaugų rinkos tolesnio atvėrimo konkurencijai. Europos Sąjungos teisės aktas. [žiūrėta 2009-07-15]. Prieiga per internetą:

2. 2008 m. vasario 20 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2008/6/EB, iš dalies keičianti Direktyvą 97/67/EB, siekiant visiško Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos suformavimo. Europos Sąjungos teisės aktas. [žiūrėta 2009-06-02]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:052:0003:01:LT:HTML>

3. 2008 metų metinis pranešimas. Lietuvos paštas. [žiūrėta 2009-07-15]. Prieiga per internetą: <http://www.post.lt/lt/?id=837>

4. AB Lietuvos pašto įstatai, (įregistruoti 2009 rugsėjo 14 d.)

5. AB Lietuvos pašto 2009-2011 metų strateginis veiklos planas, patvirtintas AB Lietuvos pašto valdybos 2008 m. gruodžio 2 d. nutarimu Nr. 12-52.

6. AB Lietuvos pašto strateginis veiklos 2006-2008 metų planas, Vilnius (2006).

7. Akcinės bendrovės Lietuvos pašto problemos bei perspektyvos. Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija. [žiūrėta 2009-07-15]. Prieiga per internetą: http://www.google.lt/#hl=lt&source=hp&q=Akcini%C4%97s+bendrov%C4%97s+Lietuvos+pa%C5%A1to+problemos+bei+perspektyvos.+&btnG=Google+Paie%C5%A1ka&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=&fp=3b6d373a6b108d13

8. Apie AB Lietuvos pašto 2009-2011 metų strateginį veiklos planą. (2009 vasaris Nr. 12 (104). AB Lietuvos pašto mėnraštis.

http://www3.lrs.lt/pls/inter1/dokpaieska.showdoc_1?p_id=18025

9. Kokybės rezultatai gerėja (2008 spalio Nr. 10 (100). AB Lietuvos pašto mėnraštis.

10. Leidimų pašto paslaugų teikėjams išdavimo ir pašto paslaugų teikimo taisyklės, patvirtinta Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnybos direktoriaus 2004 m. rugsėjo 9 d. įsakymu Nr.1V-274. [žiūrėta 2009-04-22]. Prieiga per internetą:

http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=241448

11. Lietuvos pašto situacija pristatyta susisiekimo ministerijos institucijoje spaudos konferencijoje (2010 sausis Nr. 1 (115). AB Lietuvos pašto mėnraštis.

12. Lietuvos Respublikos pašto įstatymas, patvirtintas 1999 m. balandžio 15 d. Nr. VIII-1141 [žiūrėta 2009-07-15]. Prieiga per internetą:

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=231910

13. LR Vidaus reikalų ministerija. Žiūrėta [2009-01-12]. Prieiga prie interneto: <http://www.vrm.lt/index.php?id=82>
14. Pašto ir pasiuntinių apžvalga. Ryšių reguliavimo tarnyba. Žiūrėta [2009-01-22]. Prieiga prie interneto: http://www.rrt.lt/conferences/files/POST_2009_12_09_Basevicius.pdf
15. Pašto įstatymas. 1999 m. balandžio 15 d. Nr. VIII-1141. [žiūrėta 2009-07-15]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=364017
16. Pertvarkomi apskričių centriniai paštai. (2009 vasaris Nr. 12 (104). AB Lietuvos pašto mėnraštis.
17. Universaliųjų pašto paslaugų kokybės reikalavimų aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro, 2004 m. spalio 12 d. įsakymu Nr. 3-495. [žiūrėta 2009-07-15]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=243879
18. Universaliųjų pašto paslaugų teikimo taisyklės, patvirtinta Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2005 m. sausio 31 d. įsakymu Nr. 3-38. [žiūrėta 2009-07-15]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=249861
19. Valstybės įmonės Lietuvos pašto pertvarkymo į akcinę bendrovę Lietuvos paštą įstatymas, 2004 m. gegužės 25 d. Nr. IX-2245. [žiūrėta 2009-07-15]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=234820

PRIEDAI

1 priedas

PAŠTO PASLAUGŲ TEIKĖJŲ SĄRAŠAS

Informacija atnaujinta: 2010 m. balandis 21 d.

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Asmens pavadinimas, kodas</i>	<i>Adresas</i>	<i>Teisės teikti pašto paslaugas suteikimo data</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1.	AB „Lietuvos paštas“ Kodas-121215587	Vivulskio g. 23, Vilnius LT-03500	2002-09-20
2.	R.Paplausko firma „Ei' labas“ Kodas-122094423	Čiobiškio g. 19-27, Vilnius LT-07187	2002-11-28
3.	UAB „Rubo“ Kodas-121092394	Aguonų g. 17, Vilnius LT-03213	2002-11-28
4.	UAB „Autopašto terminalas“ Kodas-110887797	S. Dariaus ir Girėno g. 40-107, Vilnius, LT-02189	2003-05-13
5.	UAB „Baltposta“ Kodas-125641381	Geležinkelio g. 6, Vilnius LT-02100	2004-03-16
6.	UAB „Bijusta“ Kodas-124101197	Naugarduko g.34, Vilnius LT-03228	2004-12-30
7.	UAB „Lex system“ Kodas-2900695143	Tuskulėnų g. 33C, Vilnius LT-09219	2005-10-11
8.	UAB „Super post“ Kodas-125464283	Savanorių pr.286, Kaunas LT-49474	2006-06-06
9.	UAB „Greitasis kurjeris“ Kodas-300594456	Žirmūnų g. 68, Vilnius, LT-09124	2007-05-16
10.	UAB „Šiaulių naujienos“ Kodas-144342654	Aušros al. 48, Šiauliai LT-76236	2007-10-31
11.	UAB „Onlyexpress“ Kodas-301207535	R. Kalantos g. 76, Kaunas LT-52005	2007-11-30
12.	UAB „Laiškanešys“ Kodas-301485591	V. Kudirkos g. 51, Marijampolė LT-68305	2008-03-19

NESTANDARTIZUOTO INTERVIU SCHEMA



Interviu tikslas: atskleisti AB „Lietuvos pašto“ teikiamų paslaugų problemas, tobulinimo galimybes bei ateities numatymus.

Uždaviniai:

1. Išryškinti vidinius bei išorinius aplinkos veiksnius įtakojančius bendrovės veiklą;
2. Atskleisti Lietuvos pašto viziją;
3. Atskleisti svarbiausius veiksnius, turinčius didžiausią įtaką teikiamų paslaugų efektyvinimo strategijai;

Įvadas: Lietuvoje viešajame sektoriuje vis daugiau dėmesio skiriama strategijų kūrimui bei tobulinimui. Kas metai augant paslaugų vartotojų poreikiams nuolat kintančioje konkurencinėje aplinkoje, paslaugų organizacijos nebeįsivaizduoja savo veiklos ir sėkmės planuojant ateitį be strateginio valdymo elementų.

Maloniai prašome Jus skirti šiek tiek brangaus laiko, pasidalinti savo patirtimi ir išreikšti savo nuomonę apie sektorių, su kurio veiklos sąlygomis AB Lietuvos pašte esate gerai susipažinęs (-usi). Tikime, kad Jūsų išsamių atsakymų pagalba, bus rasti AB Lietuvos pašto teikiamų paslaugų valdyme kritiniai taškai, kurie padės atskleisti bendrovės galimybes pagerinti veiklos efektyvumo rezultatus.

INFORMACIJA APIE EKSPERTUS

Pavardė, vardas _____ (Pildyti nebūtina)
Pareigos _____
Patirtis užimamose pareigose _____



1. Kokią matote bendrovės viziją? Įvardinkite pagrindinius bendrovės ilgalaikius tikslus? Kokią įsivaizduojate bendrovę po 10-15 metų?
2. Kokias galėtumėte įvardinti pagrindines bendrovės strategijas?
3. Jūsų nuomonė, kokie aplinkos veiksniai įtakoja AB Lietuvos pašto veiklą?
4. Ar pasikeitimai išorinėje aplinkoje daro įtaką bendrovei?
5. Jūsų manymu, kokie veiksniai gali kelti pavojų bendrovei?



Pašto paslaugų kokybės reikalavimai (standartai) Lietuvoje nuo 2007 m. rugsėjo 1 d.

Pirmenybinės pašto korespondencijos siuntos

Pirmenybinių pašto korespondencijos siuntų pristatymo terminai	Kiekybinis kriterijus
D + 1	85 proc. pašto korespondencijos siuntų
D + 3	97 proc. pašto korespondencijos siuntų
Registruotųjų ir įvertintųjų pirmenybinių pašto korespondencijos siuntų pristatymo terminai	Kiekybinis kriterijus
D + 2	85 proc. pašto korespondencijos siuntų
D + 4	97 proc. pašto korespondencijos siuntų

Nepirmenybinės pašto korespondencijos siuntos

Nepirmenybinių paprastųjų pašto korespondencijos siuntų pristatymo terminas
D + 5
Nepirmenybinių registruotųjų ir įvertintųjų pašto korespondencijos siuntų pristatymo terminas
D + 6

Siuntiniai

Siuntinių pristatymo terminas
D + 6

Pastabos:

1. Išsiųstos pašto siuntos gavėją gali pasiekti ir greičiau nei pagal nustatytus pašto siuntų pristatymo kokybės reikalavimus.
2. **D + n**;
 - 2.1. "**D**" – pašto siuntos išsiuntimo data. Išsiuntimo data laikoma ta pati diena, kai pašto siunta buvo pateikta siųsti, jei ji buvo pateikta prieš paskelbtą vėliausią pašto siuntų surinkimo iš pašto paslaugų teikimo vietos laiką. Jeigu pašto siunta buvo pateikta siųsti vėliau, išsiuntimo data laikoma kita diena;
 - 2.2. "**n**" – darbo dienų skaičius nuo pašto siuntos išsiuntimo iki jos pristatymo gavėjui;
3. **Kiekybinis kriterijus** – kriterijus, pagal kurį ne mažiau nei nurodyta procentų pašto siuntų turi būti pristatyta per nustatytą dienų skaičių.



Pašto paslaugų kokybės reikalavimai (standartai) tarp Europos Bendrijos valstybių

Terminas	Kiekybinis kriterijus
D + 3	85 proc. pirmenybinių pašto korespondencijos siuntų
D + 5	97 proc. pirmenybinių pašto korespondencijos siuntų

Pastabos:

1. Išsiųstos pašto siuntos gavėją gali pasiekti ir greičiau nei pagal nustatytus pašto siuntų pristatymo kokybės reikalavimus.
2. **D + n**;
 - 2.1. "**D**" – pašto siuntos išsiuntimo data. Išsiuntimo data laikoma ta pati diena, kai pašto siunta buvo pateikta siūsti, jei ji buvo pateikta prieš paskelbtą vėliausią pašto siuntų surinkimo iš pašto paslaugų teikimo vietos laiką. Jeigu pašto siunta buvo pateikta siūsti vėliau, išsiuntimo data laikoma kita diena;
 - 2.2. "**n**" – darbo dienų skaičius nuo pašto siuntos išsiuntimo iki jos pristatymo gavėjui;
3. **Kiekybinis kriterijus** – kriterijus, pagal kurį ne mažiau nei nurodyta procentų pašto siuntų turi būti pristatyta per nustatytą dienų skaičių.