

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Donaldas Kasperavičius**

**UAB „PUTOKŠNIS“ VEIKLOS GALIMYBIŲ STUDIJA**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2006

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**UAB „PUTOKŠNIS“ VEIKLOS GALIMYBIŲ STUDIJA**

Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba (03S)

**Magistro darbo autorius** Donaldas Kasperavičius .....

**Vadovas** doc. dr. Teodoras Tamošiūnas .....

Recenzentas .....

## **SANTRAUKA**

Donaldas Kasperavičius

### **UAB „Putokšnis“ veiklos galimybių studija**

Magistro darbas

Darbe išnagrinėtos ir tyrimu pagrįstos veiklos plėtros strategijų galimybės. Teorinėje dalyje išnagrinėtos strateginio valdymo koncepcijos, organizacijos struktūros įtaka strategijai, išanalizuoti pagrindiniai įmonės strategijų tipai bei pagrindiniai organizacijos aplinkos analizės ypatumai.

Tiriamojame dalyje atlikta UAB „Putokšnis“ charakteristika bei detali įmonės išorinės bei vidinės aplinkos analizė. Daug dėmesio skirta analizuojant įmonės vidinius veiksnius: įmonės padalinius, organizacinę struktūrą, įmonės personalą, pateiktą įmonės poziciją aplinkos apsaugos bei kokybės politikos valdyme, finansinę būklę, įmonės pajamas, NAVISION sistemą. Atlikta įmonės situacijos SSGG analizė, pagrįstos svarbiausios UAB „Putokšnis“ strateginės plėtros kryptys. Prie įmonės išorinės aplinkos analizės buvo išnagrinėti šie veiksniai: eksporto dydis ir įtaka įmonės veiklai, PET rinkos situacijos analizė, artimiausių konkurentų analizė.

Tyrimas patvirtino hipotezę, kad UAB „Putokšnis“ sėkmingai įsitvirtino Lietuvos bei Europos rinkose ir turi pagrįstas plėtros strategines nuostatas: plėtimasis (rinkos bei produktų asortimento), koncentravimasis į klientų poreikius teikiant išskirtines paslaugas ir naudą, aplinkos apsaugos (derinant įmonės veiklą su supančia aplinka) ir gamybos efektyvumo bei technologijų tobulinimo diegiant naujausias novacines technologijas.

Tyrimu grindžiamos efektyvios UAB „Putokšnis“ praktikai rekomendacijos: plėtoti suformuotas keturias strategines kryptis, plėsti produktų asortimentą taikant ir įsisavinant technologines novacijas sekant ūkio šakos modernias tendencijas, organizuojant permanentinį darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, aktyviai domėtis bioplastiko įsisavinimu.

## **SUMMARY**

Donaldas Kasperavičius

### **Feasibility Study of the JSC *Putokšnis* Performance**

Master Thesis

The paper is based on the research carried out in the company and deals with the analysis of development strategy possibilities for the company. The conceptions of strategic management, affect on its strategy by the organisational structure, the main types of organisational strategies and the main characteristics of the organisational environment are analysed in the theoretical part of the work.

The characteristics of the JSC *Putokšnis* and its inner and outer environments are provided in the research part of the paper. The paper focuses on such inner factors as the company's divisions, its organisational structure and human resources, the company's policy towards environmental issues, quality management, financial situation, company revenues, NAVISION system. SWOT analysis of the company has been carried out; the main trends of the company's strategic development have been substantiated. The analysis of the following factors of the company's outer environment include: its export volumes and their effect on the company's performance, the analysis of the situation in PET market, the analysis of competitors' activities.

The research has proved that the JSC *Putokšnis* has its share in the Lithuanian and the EU markets and substantiated attitudes towards its strategic development: to expand (its markets and product assortment), to concentrate on customer needs providing them with exclusive services and benefits, to protect environment (harmonising the company's performance and environmental demands) and to strive for productivity of and technology development in the company introducing the most advanced innovative technologies.

The following recommendations based on research results are as follows: to develop the 4 formulated directions of strategic development, to expand product assortment applying and assimilating the most advanced tendencies organising a permanent system of human resources' qualification upgrading and actively following the tendencies of bio-plastics application.

## TURINYS

ĮVADAS .....	8
<b>1 DALIS</b> TEORINIAI TYRIMO PAGRINDAI .....	12
1.1. Strategijos samprata.....	12
1.1.1. Pagrindinės strateginio valdymo koncepcijos.....	17
1.1.2. Pagrindinės strategijų rūšys.....	19
1.1.3. Strategijos formavimo procesas.....	19
I. Ansoff strateginio formavimo koncepcija .....	20
K.Andrews strateginio formavimo koncepcija .....	20
Ch. W. Hofer ir D. Shendel strategijos formavimo koncepcija.....	21
Įtakos koncepcijos.....	22
1.2. Strateginio valdymo raida ir esmė.....	23
1.3. Strateginis planavimas organizacijoje.....	28
1.3.1. Organizacijos struktūros įtaka strategijai.....	32
1.3.2. Organizacijų tipai .....	32
1.3.3. Pagrindiniai įmonės strategijų tipai .....	33
Korporacinė įmonės strategija .....	34
Verslo strategija .....	37
Funkcinė strategija .....	39
Operacinės strategijos .....	41
Integracijos strategija .....	42
1.3.4. Strateginio valdymo proceso analizė .....	42
1.3.5. Strateginio valdymo proceso struktūra .....	43
1.4. Veiklos sąlygų analizė .....	45
1.4.1. Pagrindiniai išorinės organizacijos aplinkos analizės ypatumai .....	45
1.4.2. Pokyčių dinamikos pobūdžio apibendrintas įvertinimas .....	47
1.4.3. PEST analizė .....	48
1.4.4. Svarbiausi sėkmės veiksniai .....	51
<b>2 DALIS</b> TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ .....	54
2.1. UAB „Putokšnis“ veiklos istorija .....	54
2.2. UAB „Putokšnis“ išorinių veiksnių analizė .....	56
2.2.1. Įmonės eksportas .....	56
2.2.2. Situacija rinkoje .....	57
2.2.3. Konkurentų analizė .....	59
2.3. UAB „Putokšnis“ vidinių veiksnių analizė .....	63

2.3.1. Turima gamybinė bazė, pagrindinės priemonės .....	63
2.3.2. PET gamybos technologiniai pagrindai .....	63
PET žaliavos gamyba .....	64
PET medžiagos savybės .....	64
Perdirbtos medžiagos naudojimas .....	65
Gamybos praktika .....	65
Acetaldehido susidarymas .....	66
PET butelių pūtimas .....	66
2.3.3. Padaliniai, organizacinė struktūra .....	67
2.3.4. Įmonės personalas .....	68
2.3.5. Investicijos į darbuotojų mokymus .....	69
2.3.6. Aplinkos apsaugos politika .....	70
2.3.7. UAB „Putokšnis“ kokybės politika .....	71
2.3.8. Finansinė būklė .....	73
2.3.9. Pajamos iš ruošinių, butelių gamybos ir kamštelių prekybos .....	74
2.3.10. Vadovo nuomonės tyrimas .....	76
2.3.11. „Putokšnio“ plėtra į Ukrainą .....	77
2.3.12. Prioritetas ateities pakuotei – natūrali žaliava .....	78
2.3.13. QPET butelis .....	79
2.3.14. Navision sistema .....	80
2.4. UAB „Putokšnis“ SSGG analizė .....	81
2.4.1. Tyrimo metodika .....	81
2.4.2. Stiprybių ir silpnybių vertinimo analizė .....	82
2.4.3. Galimybių vertinimo analizė .....	86
2.4.4. Grėsmių vertinimo analizė .....	89
2.5. UAB „Putokšnis“ vystymosi galimybių analizė .....	91
IŠVADOS .....	94
PASIŪLYMAI .....	98
LITERATŪRA .....	99
PRIEDAI .....	101
<b>1 priedas</b> Produkcijos suvartojimas pasaulio rinkose 1998 – 2010 m. ....	102
<b>2 priedas</b> UAB „Putokšnis“ valdymo struktūra .....	103
<b>3 priedas</b> Anketa .....	104
<b>4 priedas</b> Stiprybių ir silpnybių vertinimas .....	107
<b>5 priedas</b> Galimybių vertinimas .....	110
<b>6 priedas</b> Grėsmių vertinimas .....	113

## LENTELĖS

<b>1 lentelė</b>	Pagrindiniai 2001 - 2005 metų ekonominiai rodikliai .....	55
<b>2 lentelė</b>	Eksportas pagal rinkas 2004 metais .....	56
<b>3 lentelė</b>	Eksportas pagal rinkas 2005 metais .....	57
<b>4 lentelė</b>	Pasaulinės rinkos PET žaliavos vartojimo augimas ir prognozės 1998 – 2010 metais .....	58
<b>5 lentelė</b>	AMCOR kompanijos dydis ir išsidėstymas 2005 m. ....	60
<b>6 lentelė</b>	Įmonės pajamos .....	73
<b>7 lentelė</b>	Pajamos iš ruošinių gamybos .....	74
<b>8 lentelė</b>	Pajamos iš butelių gamybos .....	74
<b>9 lentelė</b>	Pajamos iš kamštelių prekybos .....	75
<b>10 lentelė</b>	Viso pagaminta produkcijos ( vnt. ) 1997 – 2005 m. ....	76
<b>11 lentelė</b>	Vadovo nuomonės tyrimas .....	76
<b>12 lentelė</b>	Anketų pasiskirstymas pagal padalinius .....	81
<b>13 lentelė</b>	Stiprybių ir silpnybių atsakymų pasiskirstymas pagal pozicijas .....	82
<b>14 lentelė</b>	Silpnybių ir stiprybių vertinimas .....	83
<b>15 lentelė</b>	Stiprybių ir silpnybių pasiskirstymas pagal padalinius .....	84
<b>16 lentelė</b>	Galimybių vertinimas .....	87
<b>17 lentelė</b>	Galimybių vertinimas pagal padalinius .....	87
<b>18 lentelė</b>	Grėsmių vertinimas .....	89
<b>19 lentelė</b>	Grėsmių vertinimo analizė pagal padalinius .....	90

## ILIUSTRACIJOS

<b>1 pav.</b>	Ryšys tarp sumanytos, ketinamos realizuoti ir realizuotos strategijos .....	18
<b>2 pav.</b>	Šakos konkurenciniai veiksniai .....	23
<b>3 pav.</b>	Strateginio valdymo procesas .....	29
<b>4 pav.</b>	Įmonės strategijų tipai .....	34
<b>5 pav.</b>	Verslo strategija, kaip galimybių ir firmos grėsmių sugebėjimų panaudojimas .....	37
<b>6 pav.</b>	Marketingo strategiją lemiantys veiksniai .....	40
<b>7 pav.</b>	Strateginio valdymo schema .....	42
<b>8 pav.</b>	Strateginio valdymo procesas .....	44
<b>9 pav.</b>	Sisteminis požiūris į organizacijos strateginę analizę .....	45
<b>10 pav.</b>	Organizacijos išorinės veiklos aplinkos analizė .....	46
<b>11 pav.</b>	Kompanijos makroaplinka .....	46
<b>12 pav.</b>	Išorinės veiklos aplinkos analizės procesas .....	47
<b>13 pav.</b>	Kokybės valdymo ir aplinkosaugos sertifikatai .....	55
<b>14 pav.</b>	AMCOR kompanijos 2005 m. pardavimai pagal regionus ir atskiras veiklos rūšis .....	60
<b>15 pav.</b>	Liejimo formavimo mašina HUSKY GL300 .....	66
<b>16 pav.</b>	2005 m. vyrų ir moterų santykis UAB „Putokšnis“ .....	68
<b>17 pav.</b>	2005 m. darbuotojų pasiskirstymas pagal skyrius UAB „Putokšnis“ .....	69
<b>18 pav.</b>	2005 m. darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių UAB „Putokšnis“ .....	69
<b>19 pav.</b>	Piovan PETes Analyzer .....	72
<b>20 pav.</b>	Įmonės pajamos ir grynas pelnas .....	73
<b>21 pav.</b>	Produkcijos realizacija mln. Lt. ....	75
<b>22 pav.</b>	Realizuotos produkcijos kiekiai ( % ) .....	75
<b>23 pav.</b>	QPET™ apsauga nuo oksidacijos .....	80
<b>24 pav.</b>	Galimybių vertinimo analizė procentais .....	88
<b>25 pav.</b>	UAB „Putokšnis“ strategijos kryptys .....	91
<b>26 pav.</b>	Gamybos efektyvumo modelis .....	92



## IVADAS

**Tyrimo problematika ir aktualumas.** Lietuvai ir jos ūkio subjektams integruojantis į Vakarų pasaulio socialinę, ekonominę, kultūrinę bei politinę sistemą, tenka transformuoti praktiškai visas veiklos sritis, nes jo negali tinkamai konkuruoti naujomis sąlygomis. Prieš imantis spręsti šią problemą, reikia atsakyti į keletą svarbių klausimų:

- KAS esame?
- KUR einame, arba KUO norime būti?
- KAIP ten pateksime?
- KAIP vertinsime padarytą pažangą?

Kitaip tariant, būtina suformuoti ateities viziją, po to numatyti veiksmų, kurie padėtų šią viziją realizuoti, sistemą ir juos koordinuoti. Būtent šie veiksmai ir yra svarbiausioji strateginio valdymo paskirtis. Jei prieš keletą dešimtmečių pagrindiniai ūkio subjektų verslo veiksniai buvo kapitalas, žemė ir darbas, tai šiandien svarbiausiais verslo veiksniais laikoma informacija ir žinios.

Šiuolaikinės vadybos problema yra klausimas apie įmonių strategijos formavimą. Būtent strategija ir yra atsakymas į klausimą KAIP? Tai – tikslų pasiekimo būdas, principų visuma, kuriais vadovaujantis yra priimami sprendimai.

Nors galutinės metodologinės strateginio planavimo nuostatos susiformavo šeštojo ir septintojo dešimtmečio sandūroje, Lietuvoje susidomėjimas įmonių strategijomis labai sustiprėjo tik pastaraisiais metais. Sparčiai kintant aplinkai atsiranda pavojus, kad strategija pasens dar kūrimo fazėje. Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis firma laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo išteklius.

Organizacijos strategijos kūrimas ir įgyvendinimas yra sudėtingas ir ilgas procesas į kurį įsitraukia daug žmonių: įmonės vadovai, struktūrinių padalinių vadovai, funkcinė sričių specialistai, nepriklausomi konsultantai. Su strateginiais sprendimais yra susiję ir įmonės išoriniai subjektai: valstybinės, finansinės institucijos, klientai, tiekėjai, konkurentai ir pan. Tinkamas strategijos formavimas ir įgyvendinimas garantuoja organizacijai išlikimą sunkiomis konkurencinėmis sąlygomis.

Šiuolaikinės organizacijos susiduria su tokia dilema – kaip sukurti ilgalaikę veiklos strategiją, kai išorinė aplinka taip greitai keičiasi. Pastoviai kintančios veiklos aplinkybės verčia organizacijas nuolat koreguoti savo veiksmus, numatyti naujus tikslus ir jų siekimo būdus. Todėl planuodami veiklą organizacijos vadovai ne tik turi gerai pažinoti rinkoje vykstančius procesus, bet ir numatyti būsimąsias šių reiškinių pasekmes.

**Praktinis problemos aspektas** – UAB “Putokšnis” neturi strateginių veiklos krypties plano nei kitų oficialių dokumentų, orientuojančių įmonės veiklą į tolimą ateitį. Šiuo magistro darbu

atliekama galimybių studija gali tiksliau ir pilniau nei įprastas veiklos organizavimas pagrįsti įmonės pagrindines plėtros perspektyvas, numatyti optimalias veiklos galimybes.

**Tyrimo objektas** – UAB “Putokšnis” veiksniai, įtakojančys įmonės veiklą.

Bendrovę įtakoja įvairios išorinės jėgos: politinės, ekonominės, socialinės, technologinės ir kt. Ne mažiau svarbi ir vidinė aplinka: žmonės, informacija, finansiniai ištekliai, kurių stoka ar nepakankama kokybė taip pat gali vienaip ar kitaip paveikti bendrovės būseną. Todėl bet kuri įmonė gali funkcionuoti tik tada, kai jos vadovas bei visi darbuotojai objektyviai vertina minėtas išorines ir vidines sąlygas, prognozuoja ateitį, organizuoja numatyta linkme savo veiksmus ir nuolatos kontroliuoja esamą padėtį. Visa tai padeda atlikti svarbiausioji valdymo funkcija – planavimas. Planavimas – tai procesas, kurio metu vadovai apibrėžia įmonės siekiamus tikslus ir numato bei nustato priemones, kaip panaudoti turimus išteklius tikslui pasiekti. Planavimo metu nustatomos įmonės silpnosios ir stipriosios pusės, galimybės bei kliūtys įmonę supančios bei veikiančios aplinkos atžvilgiu. Viena iš bendrovės planavimo rūšių yra strateginis planavimas, kurio pagrindinis tikslas – pasirinkti, suformuoti veiklos strategijas, greičiausiai ir geriausiai padėsiančias pasiekti užsibrėžtus tikslus. Būtent šiame darbe pagrindinis dėmesys bus skiriamas aplinkos analizei bei strategijų formavimui.

**Tyrimo dalykas:**

UAB “Putokšnis” išoriniai ir vidiniai veiksniai, stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.

**Tyrimo tikslas** – atlikti UAB “Putokšnis” veiklos veiksmų, esminiai įtakančių įmonės strategiją, analizę.

**Pagrindiniai tyrimo uždaviniai:**

- 1) Atlikti įmonės vidinių veiksmų analizę;
- 2) Atlikti įmonės SSGG analizę;
- 3) Suformuoti ir pagrįsti esmines įmonės plėtros galimybes.

**Tyrimo hipotezė**

**UAB „Putokšnis“ pagrindinės strateginės veiklos plėtros kryptys:**

- **Plėtimasis.** UAB „Putokšnis“ nuolat ieško naujų PET taros rinkų. Plėsdama gaminamos produkcijos asortimentą ir turėdama moderniausią įrangą bei ilgametę patirtį, įmonė siūlo pažangiausias PET pakuotės sprendimus. Kompanijos veikla diversifikuojama, plėtojant veiklą, apimant vis naujas rinkas ir naujus produktus;

- **Klientų poreikiai.** Siekis kuo geriau patenkinti klientų poreikius, garantuoti produkcijos kokybę ir savalaikį pristatymą. Glaudus ryšys su vartotoju – sąlyga, siekiant išsaugoti ilgalaikius ir užtikrintus ryšius, stengiantis teikti jam išskirtines paslaugas ir naudą.

- **Aplinkosauga.** Įmonė, kaip vieną iš prioritetų laikydama veiklos plėtros ir aplinkos kokybės neatsiejamą derinį, akcentuoja esamos strategijos svarbą bei būtinumą.
- **Gamybos efektyvumo bei technologijos tobulinimas.** Įmonė nuolat siekia didinti gamybos efektyvumą ir mažinti gamybos kaštus. Viena iš įmonės strategijos krypčių – produkcijos gamybai naudoti pačias šiuolaikiškiausias gamybos technologijas ir aukščiausios kokybės žaliavas.

#### **UAB “Putokšnis” strateginiai tikslai pagrindinėse veiklos srityse:**

- **marketingo srityje** – patenkinti klientų poreikius bei lūkesčius, analizuoti rinkos tendencijas ir perspektyvas, atlikti konkurencinės aplinkos analizę, formuoti produktų asortimentą, tobulinti įmonės įvaizdį;
- **darbo išteklių srityje** – rūpintis darbuotojų kvalifikacijos kėlimu bei suteikti tam palankias sąlygas, prisitaikant prie kintančių ir didėjančių klientų poreikių, siekti, kad atlyginimų ir skatinimo sistema atitiktų darbo rinkos keliamus reikalavimus;
- **įmonės plėtroje** – atlikti rinkos analizę, įvertint galimybes konkuruoti ateityje integruojantis į ES šalių rinką ir Baltijos regiono ekonominę zoną, galimybę veikti NVS šalių rinkoje;
- **inovacijų srityje** – potencialus gebėjimas prisiderinti prie rinkos pokyčių teikiant naujausius produkto sprendimus, investuojant į naujausias technologijas.

**Tyrimo rezultatų naujumas ir praktinis reikšmingumas.** Per 10 veiklos metų UAB „Putokšnis“ tapo viena stipriausių Lietuvos pramonės įmonių. Tai dinamiška, stabiliai auganti, besiplečianti, šiuolaikiška bendrovė, daugiau nei 80 % savo produkcijos eksportuojanti į 18 šalių. Šiuo magistro darbu pirmą kartą atlikta ir apibendrinta iki šiol nenagrinėta įmonėje išteklių ir aplinkos analizė (SSGG). Pritaikytas apklausos metodas buvo panaudotas atlikti galimybių studiją kuri tiksliau ir pilniau nei įprastas veiklos organizavimas pagrįstų įmonės pagrindines plėtros perspektyvas, numatytų optimalias veiklos galimybes. Panaudojus naują rezultatų apdorojimo programą (SPSS) gauti originalūs duomenys patvirtina įmonės vystymosi strategijas: *plėtimąsi* – plečiant rinkas bei produktų asortimentą, *klientų poreikiams* – tenkinti teikiant išskirtines paslaugas ir naudą, *aplinkos apsaugos srityje* diegiant prevencines priemones aplinkosaugos srityje, siekiant dar labiau sumažinti riziką aplinkai bei gamybos efektyvumo ir technologijų tobulinime diegiant pačias pažangiausias ir moderniausias technologijas pritaikant optimalius procesus. Išnagrinėti veiksniai padės geriau suprasti įmonės situaciją ir leis optimaliau bei efektyviau spręsti su veikla susijusius procesus.

**Rezultatų teorinis reikšmingumas.** Detaliai išanalizavus darbo pradžioje strategijų aprašymus, galima teigti, kad UAB „Putokšnis“ taiko kelių – Korporacinės (vertikali integracija, veiklos koncentracija, intensyvaus augimo, susijungimo), Verslo (diferenciacijos taikymas) bei

Funkcinės (integruojant skirtingų padalinių veiksmus) strategijų sinergiją. Įmonė pagal organizacijos pobūdį turi mechaninės, diversifikuotos bei novatoriškos organizacijos bruožus.

**Tyrimo metodai:**

- Dokumentų analizė. Šiuo metodu analizuoti įstatymai ir kiti norminiai aktai, įmonės dokumentacija, protokolai, įvairių autorių mokslinė literatūra, interneto duomenys, ekspertų nuostatos ir kiti dokumentai.
- Empirinių duomenų ekstrahavimas. Tokiu būdu siekiama giliau išanalizuoti įmonės situaciją bei įvertinti įmonės veiklos galimybes ekspertų vertinimais, interviu metodu, anketine apklausa.
- Empirinių duomenų analizė. Statistinių duomenų apdorojimas kompiuterinėmis programomis Excel ir SPSS, aprašomoji statistika, grafinė analizė, efektinės vertės skaičiavimai, interpretacija ir apibendrinimas, kokybinių duomenų *Content* analizė.
- Stebėjimas. Šiuo metodu tiriama įmonės fizinė aplinka ir veikla.
- SSGG analizė.
- Rezultatams apibendrinti naudojamosi monografiniu metodu.

**Tyrimo strategija:**

- 1 **semestras:** Parengti įvadinę magistro darbo dalį, rinkti medžiagą apie įmonės strateginį planavimą, UAB “Putokšnis” veiklą, teisinę SVV bazę, statistinius duomenis.
- 2 **semestras:** Atlikti empirinių UAB “Putokšnis” duomenų pirminę analizę, šios įmonės išorinių ir vidinių veiksmų analizę bei SSGG analizę, kaupti ir analizuoti teorinę medžiagą.
- 3 **semestras:** Atlikti antrinę UAB “Putokšnis” duomenų analizę, parengti teorinę dalį.
- 4 **semestras:** Apibendrinti tyrimo rezultatus, pateikti išvadas ir rekomendacijas, sumaketuoti magistro darbo galutinį variantą.

Darbo apimtis – 100 puslapių. Panaudotos 19 lentelių, 6 priedai ir 26 paveikslai.

## 1 DALIS TEORINIAI TYRIMO PAGRINDAI

### 1.1. Strategijos samprata

Strateginis valdymas yra viena iš svarbiausių vadybos funkcijų. Šalia šio mokslo yra specifinės vadybos šakos kaip organizacijų valdymas, finansų valdymas, personalo valdymas, gamybos valdymas ir kt. Kiekviena jų yra svarbios kaip savarankiškos vadybos teorijos ir praktikos kryptys. Nuolat kintančios įmonių veiklos aplinkybės verčia jas ir kitus veiklos subjektus nuolat koreguoti savo veiksmus, numatyti naujus tikslus ir jų siekimo būdus. Ilgalaikis planavimas ilgai padėjo spręsti šią problemą, tačiau dabar jis yra naudingas tik labai stambioms sistemoms, veikiančioms stabiliomis sąlygomis.

Žodį „strategija“ kiekvienas esame girdėję nemažai kartų. Dabar vadybininkai vis dažniau vartoja šį žodį. Tai galima būtų traktuoti kaip aukščiausio lygio vadybinę veiklą. Akademikai stengiasi kuo kruopščiau išstudijuoti strategiją jau kelis dešimtmečius, o tuo tarpu verslo mokyklose strateginis vadovavimas yra vienas iš paskutiniųjų privalomų paskaitų ciklų. Žodis **strategija** turi lemiamos įtakos. Bet ką gi jis iš tikrųjų reiškia?

Strategijos idėją biznio veikloje pirmiausia pradėjo taikyti mokslininkai, dirbę lošimų teorijos srityje (Von Neumann ir Morgenstern, 1947). Lošimų teorijos strategija- tai užbaigtas planas, rodantis, kokius pasirinkimus nuolatos turės organizacija (Von Neumann ir Morgenstern, 1994). Šią idėją toliau plėtojo Drucker (1954), akcentuodamas, kad strategija reikalauja analizuoti esamą padėtį ir prireikus- jos keitimą. Kaip vieną atspirties taškų jis taip pat numatė turimų ir reikalingų resursų vertinimą [11, p.52].

Kiek kitaip strategijos termino turinį supranta ir nusako Hofer ir Schendel (1978). Jų vartojama strategija tampa tam tikromis taisyklėmis, pagal kurias priimami valdymo sprendimai, įvertinant keturis pagrindinius komponentus:

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

Mokslinėje literatūroje galima rasti skirtingus strateginio valdymo apibrėžimus. Pavyzdžiui, metodologas J. Hunger strateginį valdymą supranta kaip valdymo sprendimų kompleksą, nulemiantį įmonės ilgalaikius veiksmus. O teoretikas P.McDonnell pateikia tokį strateginio valdymo apibrėžimą: “Strateginis valdymas- tai valdymas, numatantis ilgalaikę perspektyvą, priimančias pagrindinius įmonės ilgalaikės raidos sprendimus [45, p.14].

Chandler strategiją supranta kaip organizacijos ilgalaikių tikslų ir uždavinių numatymą, veiksmų ir reikiamų resursų pasirinkimą šių tikslų įvykdymui [12, p.34].

Hofer ir Shendler (1978) į strategijos formavimo procesą žiūri kaip į strateginių problemų sprendimo procesą. Kitaip tariant, jie laikosi daugiau strateginio planavimo logikos, kuri grindžiama išsamia analize ir reakcija į aplinkoje vykstančius procesus- yra adaptyvi, o ne reaktyvi [12, p.72].

Pasirodo, kad strategija- vienas tų terminų, kuriuos mes neišvengiamai apibrėžiame vienaip, o pavartojame visai kita prasme. *Strategija tai-principinė elgsena arba tos elgsenos modelio laikymasis* [45, p.16]. Kompanija, kuri pastoviai pardavinėja brangiausias kurios nors pramonės šakos produktus, vadovaujasi taip vadinama efektyvaus pelningumo strategija, atitinkamai kaip ir asmuo, imdamasis pavojingų darbų, vadovaujasi rizikos strategija.

Strateginis valdymas visuomet siejamas su perspektyva. Požiūris į perspektyvą formuojamas taip pat prognozavimo pagrindu. Prognozavimas- kiekybinės ir kokybinės analizės procesas, kuriuo siekiama numatyti galimas prognozuojamo objekto (proceso) būsenos ateityje arba tokių būsenų pasiekimo ateityje alternatyvius kelius (būdus) [38, p.18]. Toliau autorius pateikia tokį strateginio valdymo apibrėžimą, kad tai- nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. Kaip strateginio valdymo proceso rezultatas parengiama ir įgyvendinama strategija- sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemonės tiems tikslams pasiekti [38, p.21]. Strategija siejama su organizacija, kuri plačiąja reikšme suprantama kaip žmonės bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo funkcionavimo tikslus ir priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Šitoks platus autoriaus pateiktas apibrėžimas organizacija leidžia laikyti politinę partiją, šalies vyriausybę, valstybinę įstaigą, kariuomenę, universitetą, įmonę, akcinę bendrovę, profesinę sąjungą ir t.t.

Pagrindinis strategijos sėkmės garantas priklauso nuo maksimalaus stiprybių panaudojimo, kvalifikacijos išlaikymo, pagrindinių kompetencijų sutelkimo ir susikoncentravimo į pagrindinį tikslą. Kompanijos strategija turi būti paremta funkcinėmis strategijomis, kurios atitinka ir palaiko pagrindinę kompanijos strategiją.

Mintzberg, Ahlstrand ir Lampel savo knygoje “Strategy Safari” (1998) nurodė dešimt skirtingų strategijos mokyklų. Jie aprašė kiekvieną iš šių mokyklų, jų istoriją, atsiradimo aplinkybes, pagrindines koncepcijas, taikymą, pranašumus ir trūkumus, taip pat situacijas, kai pasirinkto sprendimo taikymas, planuojant įmonės strategiją, galėtų būti tinkamas. Šie autoriai nustatė vadinamąsias penkias strategijos **P**, kurios nusako penkis skirtingus strateginio planavimo charakteristikų interpretavimo būdus:

- 1) Strategija kaip *planas* (plan)- veiksmų krypties nustatymas, kelias tarp esamos ir siekiamos kompanijos būklės;
- 2) Strategija kaip *palikimas* (pattern)- laikui bėgant nusistovėjusios tapusios priimtinos kompanijai elgsenos;

- 3) Strategija kaip *pozicija* (position)- tam tikrų produktų pateikimas tam tikrose rinkose;
- 4) Strategija kaip *požiūris* (perspective)- strategija kaip tam tikra verslo filosofija palaikant ryšius su klientais, būdais, kuriais produktai ir paslaugos pateikiami rinkai;
- 5) Strategija kaip *manevras, veiksmas* (ploy)- remiantis šiuo apibūdinimu, strategijos vaidmuo yra užimti kuo didesnę rinkos dalį, darant tam tikrus maneversus, skirtus nukreipti konkurentų ar oponentų dėmesį [44, p.16-19].

Organizacijos strategija nusako veiklos sistemą, kaip ji siekia savųjų tikslų. Strateginis valdymas, apimdamas visą strategijos formavimo procesą, didžiausią dėmesį sutelkia į tai, kaip sukurti ekonomines, technines ir valdymo – organizacines prielaidas, garantuojančias permanentinę (tęstinę) organizacijos sėkmę. Savo ruožtu organizacinis – firmos, įmonės, kompanijos, organizacijos vystymas – tai procesas, kuriuo suformuojamas reikiamas valdymo – organizacinis potencialas, sukuriama efektyviai funkcionuojanti socialinė žmonių sistema. Strateginis valdymas daugiau orientuotas į išorę, numato veiklos tikslus, kryptis ir jų pasiekimo būdus, o organizacinis vystymas suteikia priemonę – efektyvią organizacinę sistemą [12, p.368].

Nagrinėjant atskirus strategijos formavimo modelius, metodus, koncepcijas, galima rasti kur kas daugiau prieštaravimų ir oponentų, negu pritarimo. Viena svarbiausių tokios situacijos priežasčių yra ta, kad viskas labai greitai kinta, netgi greičiau nei kada nors anksčiau (C.Prahalad ir G.Hamel, 1994). Strateginio valdymo esmė yra mokslas apie fundamentalius pasikeitimus ir akcentuoja ne tiek pačios organizacijos vidinį kitimą, kiek aplinkybes, darančias įtaką jos veiklai. Vadinas, jo plėtros dinamika negali atsilikti nuo aplinkos sąlygų kitimo dinamikos ir įvairovės.

Problema tampa dar sudėtingesnė dėl to, kad vargu ar galima rasti bent vieną strateginio valdymo ideologiją, kuri išsamiai atspindėtų visus strategijos rengimo aspektus. Sunku tikėtis, kad pavyks sukurti vientisą strateginio valdymo paradigmą, kadangi tai itin multidisciplinarius, kompleksinis reiškinys, kuris gali būti skirtingai traktuojamas [12, p.46].

Bet kokia diskusija apie strategijas dažniausiai baigiasi be rezultatų, kadangi kiekvienam strateginiam privalumui visada atrandama trūkumų. Keli dažniausiai naudojami strateginio planavimo reikalingumo teiginiai:

- *strategija nustato organizacijos veiklos kryptį* – tai neabejotinai naudinga organizacijai, tačiau atsiranda pavojus, kad sukurtas kompanijos planas gali suvaržyti jos veiksmus ir neatskleisti naujai atsirandančių grėsmių ar galimybių;

- *strategija sutelkia įmonės pastangas* – taip lengviau koordinuojamas įmonės valdymas, tačiau vyraujantis kompanijoje “kolektyvinis mąstymas” praranda galimybę, sparčiai besikeičiančioje aplinkoje, į platesnį, periferinį požiūrį, kurio pagalba mes neretai atrandame naujų galimybių;

- *strategija charakterizuoja organizaciją* – strategija bendrais bruožais apibrėžia įmonės išskirtinius elementus, tačiau yra pavojus, kad turtinga organizacijos patirtis gali likti nepastebėta, tvirtai laikantis bendrų stereotipų;

- *strategija sudaro prielaidą vientisumui* – strategija pašalina neapsisprendimo galimybę ir garantuoja tvarką, tačiau vientisumas laikantis kryptingumo gali turėti neigiamas pasekmes ieškant naujų idėjų, alternatyvių veiklos išraiškų.

Kada mes esame tvirtai apsisprendę savo veiksmuose, mums visada būna lengviau pasiekti reikiamų rezultatų. Čia ir yra visa strategijos esmė: ją turint pradingsta esminės problemos ir žmonės, vietoj ilgų diskusijų ir abejonių pasirenkant rinkas, kreipia visą dėmesį į konkrečias detales – tikslų ir uždavinių sprendimą.

Efektyvus verslo valdymas siejamas su strategijos pasirinkimu, jos adaptacija ir įgyvendinimu kompanijoje. Kompanijos *strategija* tai – kompleksinis valdymo planas, kuris turi sustiprinti kompanijos pozicijas rinkoje, užtikrinant esamų pajėgumų koordinavimą, pritraukiant naujus ir tenkinant esamų klientų poreikius, veiksmingą konkurenciją, padėti siekiant užsibrėžtų tikslų. Strateginio plano sudarymo procesas reikalauja išnagrinėti visas įmanomas veiklos kryptis, pasirenkant vieną bendrą planą iš kelių turimų alternatyvų, siekiant ištvirtinti tam tikroje rinkoje, jos poreikių pozicionavimu, įmonės konkurencinės būklės nustatymu, įvertinti materialinių išteklių mastą, turėti reikalingą organizacinę struktūrą [45, p.32].

Kompanijos strategija tai – konkurencinių metodų visuma organizuojant veiklą, nukreiptą klientų poreikių tenkinimui siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų [45, p.32].

Su strategija glaudžiai yra susijusi veiklos modelio samprata – tuo terminu apibrėžiamas būdas gauti pelną iš kompanijos veiklos. Formaliai kompanijos veiklos modelis susijęs su veikiančia ekonomine strategija, atsižvelgiant į pajamos–išlaidos–pelnas su faktinėmis ir planuojamomis pajamomis realizuojant prekes, su konkurencijos strategija, su išlaidų struktūra, pajamų lygiu, pelno dydžio ir investicijų atsiperkamumu. Kompanijos veiklos modelis ir yra efektyvios strategijos garantas gaunamo pelno atžvilgiu. Tuo mes matome, kad veiklos modelio samprata yra daug siauresnė nei veiklos strategija. Strategija nustato konkurencijos metodus ir kompanijos veiklos modelį (neliečiant konkrečių finansinių rezultatų konkurencinės kovos pasekmių), o veiklos modelis remdamasis pajamų ir išlaidų rodikliais, gaunamais naudojant šią strategiją, nustato kompanijos pajėgumą. Ilga kompanijos veikla savo sferoje ir stabilus pelno augimas rodo sėkmingai naudojamą veiklos modelį įmonėje remiantis sėkmingai pasirinkta strategija [45, p.32].

*Efektyvi, sumani strategija ir jos įgyvendinimas tai patys tikriausi kokybiško valdymo požymiai* [45, p.34]. Tačiau, kad ir esant gerai suformuotai strategijai jos sėkmingam realizavimui reikalingas nuolatinis organizacinis rėmimas. Geras vidutiniškos strategijos įgyvendinimas taip pat neduos laukiamų rezultatų. Bet ir puiki strategija sėkmingai ją realizuojant, dar neapsaugo kompanijos nuo



gamybos mažėjimo dėl staiga atsiradusių pokyčių rinkoje, nuo techninių prastovų ir nuostolių. Kuriant ilgalaikes strategijas, reikia numatyti aplinkybes adaptuotis prie staigių pokyčių rinkoje iš anksto numatytais veiksmais, lanksčiais metodais pertvarkant veiklos modelį. Svarbiausias formuojant strategiją uždavinys – užimti derančią vietą rinkoje ir sukurti tokią organizaciją, kuri užtikrintų aukštą gamybos lygį esant įvairioms aplinkybėms: prie žiaurios konkurencijos, neplanuotų sustojimų, nenumatytų išlaidų ir pan. Todėl kompanijos vadybos kokybės lygis nustatomas pagal strategijos paruošimo ir įgyvendinimo lygį [45, p.35].

Strateginio valdymo **bendrieji principai** ir **specifika** priklauso nuo organizacijos:

- veiklos pobūdžio (produkciją gaminančios ir paslaugas teikiančios organizacijos);
- finansavimo šaltinių (komercinės ir nekomercinės organizacijos);
- nuosavybės (valstybinės ir privačios organizacijos);
- dydžio (mažos ir didelės organizacijos);
- diversifikacijos (diversifikuotos ir nediversifikuotos organizacijos) [35, p.22].

Strategijos **esmę** plačiau atskleidžia tokie momentai:

- strategija turi tam tikrame konkretizacijos lygyje apibrėžtą *tikslinę orientaciją*;
- neatsiejama strategijos dalis yra *veiksmai ir priemonės* jai įgyvendinti;
- strategija susiejama su tam tikru *vidutinės trukmės* (3-7 metai) perspektyviniu laiko periodu;
- strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos *išteklinį potencialą*, kuris lemia organizacijos *silpnybes ir stiprybes*;
- strategija kuriama atsižvelgiant į organizacijos *išorinės aplinkos situaciją*, kuri lemia ir organizacijos *galimybes ir grėsmes* jai;
- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę indėlį įneša į *pridėtinės vertės* kūrimą organizacijoje;
- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę *konkurencinį pranašumą* įgyja organizacija.

Skiriamos trys strateginio valdymo stadijos:

I. **Strateginė analizė**, apimanti retrospektyvinio periodo organizacijos išorinės aplinkos ir išteklių analizę ir prognozavimą perspektyviniam periodui;

II. **Strategijos kūrimas**, apimantis strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą;

III. **Strategijos įgyvendinimas**, apimantis užduočių vykdytojams rengimą, resursų paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras [35, p.22].

Minėtos strateginio valdymo proceso stadijos yra susipynusios tarpusavyje ir susijusios tiesioginiais bei grįžtamaisiais ryšiais.

Organizacijos strategiją struktūriškai ir logiškai sudaro strateginių sprendimų visuma. Kiekvienas strateginis sprendimas yra susijęs su trimis aspektais: turiniu, procesu ir kontekstu. **Turinys** – tai organizacijos veiklos sfera, susijusi su strateginiu sprendimu. **Procesas** – tai veiksmų, susijusių su strateginiu sprendimu, susiejimas keičiantis organizacijos išorinei aplinkai. **Kontekstas** – tai aplinka, kurioje yra rengiamas ir įgyvendinamas strateginis sprendimas. Strateginio valdymo kontekstas apima: išorines galimybes, organizacijos silpnybes ir stiprybes, svarbiausius sėkmės veiksnius, galimas alternatyvas, alternatyvų vertinimo kriterijus, kitus patiriančius ir įtaką darančius sprendimus.

### 1.1.1. Pagrindinės strateginio valdymo koncepcijos

Terminas strategija neturi vieno aiškaus apibrėžimo. Jis buvo ir yra vartojamas įvairiame kontekste. Tačiau problema ta, kad nesvarbu, kokia strategijos formuluotė būtų pateikta, ji gali būti skirtingai interpretuojama. Antra vertus, labai sunku į vieną šio komplekso reiškinio formuluotę sutalpinti įvairius aspektus. Todėl perspektyviau būtų ne stengtis sukurti vieną išgrynintą formuluotę, bet nuodugniau aptarti patį reiškinį – kas tai? Galima teigti, kad strategija visuomet yra tam tikrų strateginių sprendimų išraiška, rezultatas, todėl svarbu aptarti ir tai, kokie strateginiai sprendimai atsispindi suformuluotoje strategijoje arba per ją yra analizuojami [19, p.52].

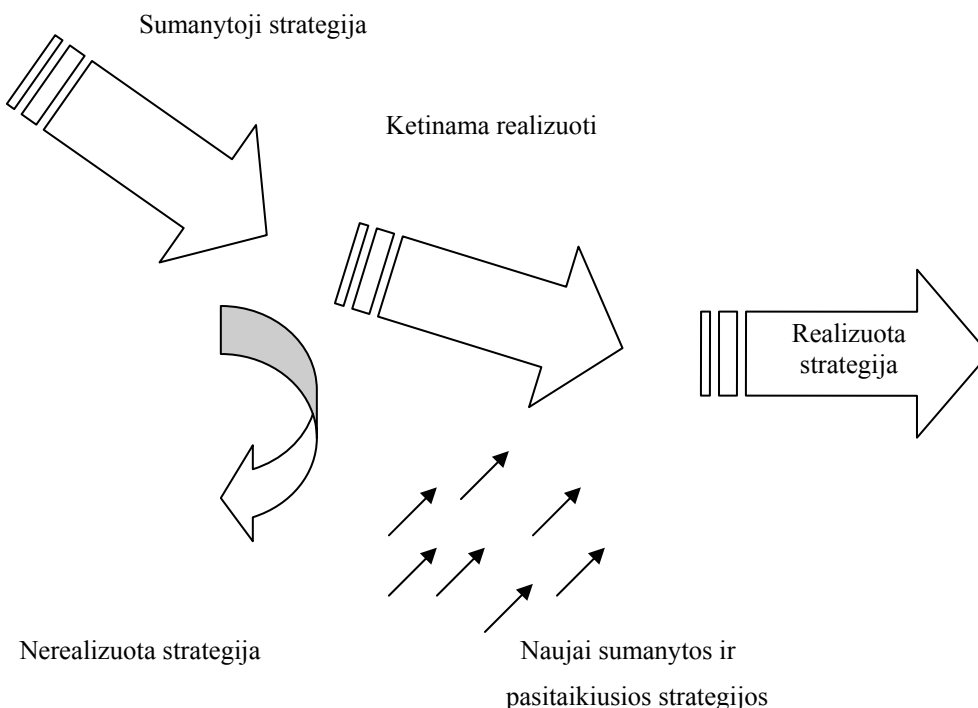
1. Strategija – tai **planas**, sąmoningų veiksmų, kaip elgtis įvairiose situacijose, vadovas. Nepaisant tokio požiūrio ribotumo, čia galima išskirti du labai svarbius elementus. Tai, kad strategijos, šiuo atveju planai, rengiami prieš veiksmų pradžią ir tai, kad jie rengiami tikslingai ir sąmoningai.
2. Strategija taip pat gali būti vertinama kaip **organizacijos pozicija** jos aplinkos atžvilgiu. Hofer ir Schendel (1978) tokį strategijos vaidmenį, poziciją vertina kaip grandį, siejančią organizaciją su jos veiklos aplinka. Vertinant *strategiją kaip poziciją*, įdomią interpretaciją pateikia Astley ir Forbrun (1983), ypač kalbėdami apie „kolektyvinę“ strategiją. Pasak jų, strategijos paskirtis – bendradarbiavimo tarp organizacijų skatinimas, netgi jei tos organizacijos yra konkurentai. Tai apima visą spektrą veiksmų, nuo neformalių susitarimų ir diskusijų iki formalių bendradarbiavimo ir bendros veiklos – bendrų grupių, bendrų įmonių, direktoratų.
3. Įdomus kitas požiūris į **strategiją – kaip į perspektyvą**. Tai ne laiko, o požiūrio perspektyva, tai yra kaip žmonės ir jų organizacijos mato, pastebi ir pažįsta aplinkinį pasaulį ir jame vykstančius procesus. Perspektyva organizacijai – tai tas pats, kas žmogui individualybė (Mintzberg, 1987). Esminis dalykas, kalbant apie organizacijos strategiją kaip apie perspektyvą, yra tai, kad ši strategija ar perspektyva sklinda organizacijoje tarp individų ir jų grupių, suformuodama kolektyvinį problemų ir reiškinų matymą. Šiuolaikiniame pasaulyje, kuri Drucker (1993) apibūdina kaip organizacijų ir žinių visuomenę, tai visos organizacijų veiklos kvintesencija, priežastis ir pasekmė.

**4. Strategija – tai sprendimai apie veiklos apimtį bei jos ribas.** Veiklos pasirinkimas ir aiškus jos ribų suvokimas yra vienas pagrindinių strategijos tikslų ir objektų.

**5. Strategija – tai sprendimai apie tai, kaip susieti organizaciją su jos aplinka.**

**6. Strategija – tai sprendimai apie tai, kaip susieti veiklą su jai būtiniais resursais.** Pasyvesnė, nors taip pat aktyvi strategija, yra šių resursų derinimas, siekiant išvengti aplinkoje kylančių grėsmių arba panaudoti atsirandančias galimybes. Aktyvesnė strategija yra resursų mobilizavimas naujai aplinkos situacijai kurti [12, p.35].

Iš principo naują strategijos supratimo aspektą akcentuoja Mintzberg. Jis sako, kad organizacijos tikslai, planai ir resursai yra ne kiek ne svarbesni negu tai, kaip organizacija elgėsi iki šiol ir ką daro šiuo metu. Todėl, jo vertinimu, strategija – tai organizacijos veiklos per tam tikrą laiką sistema (Mintzberg ir Waters, 1985). Kitais žodžiais tariant, strategija – tai koncentruota elgsena, kuri gali būti arba numatyta arba spontaniška. Tradiciniai strategijos modeliai akcentuoja analizę, o Mintzberg modelis – veiklą. Savo požiūrį į strategiją kaip į veiklos sistemą Mintzberg (1985) grindžia tuo, kad esama didelio skirtumo tarp sumanytos ir realizuotos strategijos. Strategija yra daugiau rezultatas to, ką žmonės daro, o ne ką planuoja daryti. 1 paveiksle [44, p.18] pavaizduotas ryšys tarp sumanytos, ketinamos realizuoti ir realizuotos strategijos. Sumanytoji strategija simbolizuoja tradicinį požiūrį į strateginį planavimą. Ketinama realizuoti strategija atspindi praktinius organizacijos veiksmus, realizuojant sumanytą strategiją. Ėmus realizuoti sumanytą strategiją, keičiantis aplinkybėms ir jų pažinimo lygiui, atsiranda daug naujų nenumatytų aplinkybių ir galimų strategijų. Daugelis jų tikriausiai nebus panaudotos (bent jau iš karto), tačiau dalis jų papildys pradėtą realizuoti strategiją, ją pakoregavus [12, p.64].



**1 pav.** Ryšys tarp sumanytos, ketinamos realizuoti ir realizuotos strategijos

### 1.1.2. Pagrindinės strategijų rūšys

Mintzberg ir Waters (1985) išskiria aštuonias pagrindines strategijų rūšis [23, p.42]:

- 1. Suplanuota strategija** – tai pirmųjų organizacijos vadovų aiškiai nusakyta ir apibrėžta strategija, kuri toliau diegiama griežtai kontroliuojant, kad būtų išvengta netikėtumų iš aplinkos, į kurią žiūrima kaip į kontroliuojamą, numatomą ir nusakomą aplinkybę;
- 2. Antrepreneriška strategija.** Čia visus veiksmus lemia asmeninė antreprenerio vizija, kuri nėra griežčiau artikuliuota, todėl nesunkiai prisitaikanti prie pakitusių aplinkos sąlygų;
- 3. Ideologizuota strategija** – ketinimai griežtai apibrėžti organizacijoje susiformavusias normas ir vertybes, bendrą viziją. Tokios strategijos paprastai būna proaktyvios, nukreiptos į perspektyvą ir gana stabilios, nors ir nėra konservatyvios;
- 4. “Lietsargio” strategija.** Tai tokia strategija, kai iš anksto apibrėžiamos tam tikros strategijos ribos bei pagrindiniai taikiniai, todėl jos iš dalies yra numatytos, stabilios (iki tam tikrų ribų), o iš dalies laisvos (ribų viduje);
- 5. Proceso pobūdžio strategija.** Vadovas kontroliuoja strategijos kūrimo ir vyksmo procesą – kas daro įtaką, tačiau strategijos kontrolė patikima darbuotojams;
- 6. Nesusieta strategija.** Atskirų struktūrinių padalinių vadovai pradeda vykdyti savą, su bendra strategija nesusijusią veiklą, kuri gali būti net priešingo vektoriaus;
- 7. Konsensuso (sutarimo) strategija.** Tai idealizuota, praktiškai retai pasitaikantis variantas, kurio esmė ta, kad strategija kuriama visuotinai, dalyviams prisidedant prie kitų narių požiūrių, idėjų, jas išvystant;
- 8. Priverstinė strategija** – kai aplinkos jėgos, pavyzdžiui, organizacijos savininkai, diktuoja naujas sąlygas arba ji priversta veikti naujoje situacijoje.

Nepaisant didelės organizacijų strategijų skirtingų aspektų įvairovės ir galimybių žvelgti iš įvairių pozicijų, vis dėlto daugelis autorių panašiai supranta jos esmę. Sunku būtų rasti gana kontroversinių jos formuluočių, dažniausiai jos skiriasi savo išbaigtumu arba atskirų skirtingų aspektų akcentavimu [11, p.56].

### 1.1.3. Strategijos formavimo procesas

Kita padėtis susiklosto, kai nagrinėjamas strategijos formavimo procesas. Atskirų autorių nuomonė, kaip turi būti formuojama organizacijos strategija, neretai būna priešinga. Atskiros koncepcijos ir teorijos tinkamumą konkrečiu atveju daugiausia sąlygoja organizacijos vadovų mąstymo būdas, veiklos sąlygos, pačios organizacijos pobūdis. Todėl svarbu išsamiau panagrinėti strategijų formavimo koncepcijas bei aptarti jų privalumus ir trūkumus.

Požiūris į strategijos kūrimą kaip į procesą vystėsi sparčiai, galima išskirti įvairias mokyklas:

- 1) **Antrepreneriško požiūrio mokykla.** Ji panaši į strategijos projektavimo mokyklą, kadangi čia labai svarbus vaidmuo tenka organizacijos vadovams. Pastarieji abiem atvejais veikia kaip strategijos architektai;
- 2) **Kultūros akcentavimo mokykla.** Šios mokyklos atstovų požiūriu, strategijos formavimo procesą sąlygoja organizacijos narių kolektyvinė elgsena, o pastarąją savo ruožtu – organizacijos individų lūkesčiai ir vertybinės orientacijos;
- 3) **Įtakos mokykla.** Skirtingai nei minėtose mokyklose, įtaką lemia žinios ir kompetencija. Šis strategijų formavimo modelis būdingas profesionalioms organizacijoms.
- 4) **Aplinkos įtakos mokykla** – pagrindinis dėmesys skiriamas adaptavimosi aplinkos užtikrinimui.
- 5) **Konfigūracinė mokykla** – geriausiai organizaciją kaip sistemą nusako jos konfigūracija.

Visas šias mokyklas vienija kelios esminės idėjos. Strategijos formavimas mokymosi veikloje yra lankstus, dinamiškas procesas ir todėl strategijos formavimo ir realizavimo etapai neturi būti atskiriami. Antra idėja yra ta, kad visose organizacijose, išskyrus antrepreneriškas, strategijos nėra vien organizacijos vadovų prerogatyva. Šiame procese turi dalyvauti įvairūs žmonės, priešingu atveju nevyks mokymosi procesas. Mokymosi proceso esmė – žmonės organizacijoje veikia, po to, vertindami veiklos rezultatus mokosi, daro pakeitimus ir toliau veikia.

### **I. Ansoff strateginio formavimo koncepcija**

I. Ansoff indėlis į mokslo apie organizacijų strateginį valdymą, o ypač į strateginį planavimą, yra išskirtinis. Jis buvo vienas pirmųjų, pateikusių išbaigtą strateginio planavimo metodologiją. Savo pagrįstą strateginio planavimo koncepciją grindė poindustrinės epochos formavimusi, dėl ko daugelio organizacijų sąlygos pakito, ir joms teko išmokti veikti dinamiškoje, kintančioje aplinkoje. Autoriaus pateiktoje koncepcijoje dominuoja nauja to meto valdymo paradigma – samprata apie organizaciją, kaip apie atvirą socialinę sistemą, kurios veiklos efektyvumą didele dalimi lemia procesai, vykstantys už organizacijos ribų, t.y. jos aplinkoje [12, p.35].

Pagrindinė I. Ansoff koncepcijos idėja yra ta, kad organizacija, norint veikti sėkmingai, turi būti adaptyvi besikeičiančiomis veiklos sąlygomis. Metodologinė šios koncepcijos reikšmė ta, kad autorius parodo procesų, vykstančių organizacijos aplinkoje, ir pačios organizacijos kultūros ir valdymo potencialo tarpusavio ryšį ir svarbą. Ši strateginio planavimo koncepcija labiausiai tinka stambioms, diversifikuotoms organizacijoms.

### **K. Andrews strateginio formavimo koncepcija**

Organizacijos strategiją K. Andrews supranta kaip sistemą sprendimų, nusakančių jos tikslus ir uždavinius, pasiekimo būdus. Autorius pabrėžia būtinumą neatsieti organizacijos tikslų nuo jų siekimo būdų. Todėl jis akcentuoja strategiją kaip visumą, tam tikrą modelį. Taip pat mokslininkas

atskiria du procesus – strategijos formavimą ir jos diegimą. Strategijos formavimo procesas apima galimybių ir grėsmių identifikavimą, rizikos įvertinimą, jų suderinimą su turimais ištekliais. K. Andrews idėja apie tai, kad strategiją galima suprojektuoti, yra bene seniausia valdymo literatūroje. Šios idėjos, o kartu ir visos minėto mokslininko strategijos formavimo koncepcijos esmė yra ta, kad daroma prielaida, kad vienas žmogus, dažniausiai organizacijos vadovas, gali išanalizuoti ir įvertinti didžiulės apimties informaciją bei susisteminti fokusuoti strategiją. Strategijos formavimo procese jis išskiria 4 pagrindinius veiksnius, darančius įtaką strategijos pasirinkimui: aplinkos sąlygojamas aplinkybes, organizacijos išteklius, vadovų vertybines orientacijas ir socialinę organizacijos atsakomybę [10, p.54].

### **Ch. W. Hofer ir D. Schendel strategijos formavimo koncepcija**

Kiti du autoriai – Ch. W. Hofer ir D. Schendel į strategijos formavimo procesą žiūri kaip į strateginių problemų sprendimo procesą, t.y. jie laikosi daugiau strateginio planavimo logikos, kuri grindžiama išsamia analize ir reakcija į aplinkoje vykstančius procesus. Šių autorių strategijos formavimo koncepcijos pagrindą sudaro:

- 1) Tikslų formavimo ir strategijos formavimo procesų atskyrimas. Šių procesų atskyrimas leidžia formuojant strategiją tikrinti ir atmesti nerealius ar kitais aspektais nevertingus tikslus, ką esant vientisam procesui, sunku padaryti.
- 2) Strategijos formavimo proceso išskyrimas į 2 lygius – korporacinį ir verslo.
- 3) Socialinių ir politinių aspektų įvertinimas formuojant organizacijos strategiją. Svarbu ne tai, ar reikia tokius aspektus įvertinti, esmė – kada ir kur tai padaryti. Tai turi būti įvertinama tik ištyrus ekonominius, techninius, demografinius ir kt. parametrus.
- 4) Atsitiktinių atvejų įvertinimas strateginio planavimo procese. Verslo strategijos turi pasižymėti deramu lankstumu, kad galėtų atsižvelgti į aplinkos dinamiškumą. Korporacinėje strategijoje atsižvelgiama į galimus mikroaplinkos pasikeitimus, galinčius paveikti organizaciją.
- 5) Į strategijos formavimo procesą neįeina jos realizavimo programų, finansinių planų ir biudžetų kūrimas [28, p.73].

Strategijos planavimo koncepcijai artima ir pozicionavimo koncepcija. Šio požiūrio esmė – formuojant organizacijos strategiją, pagrindu imama jos pozicija rinkos – produkto požiūriu. Pozicionavimo koncepcijos pagrindas – galimų strateginių pozicijų numatymas ir pasirinkimas. Šia koncepcija pagrįsta strategijos formavimo modelis turi nemažai pranašumų. Jis labiausiai apibendrina atskirų analizių duomenis, yra gana suprantamas, techniškai nelabai sudėtingas. Tačiau jam būdingi ir keli trūkumai. Vienas jų – vieningame strategijos kūrimo procese mąstymo ir veiklos etapų vieningame strategijos kūrime procese atskyrimas. Kitas trūkumas – tai prioritetas

ekonominiams, kiekybiniais kriterijams ir duomenims. Pozicionavimo modelis labiausiai tinka stambioms įmonėms, jei konkuruojama stabilioje veiklos aplinkoje, ir netinka smulkioms įmonėms.

### **Įtakos koncepcijos**

Pagrindinė kultūros įtakos strategijos formavimui koncepcijos idėja – grupinio darbo teikiamas efektas. Kai organizacijoje yra susiformavusi jų kultūra ir filosofija, jos daro žymią įtaką strategijos formavimo procesui ir pačiai strategijai. Ši kultūra pasireiškia organizacijos narių elgesio normomis ir vertybėmis. Be to, kultūra matyti pačioje strategijoje. Pagal šią koncepciją, žmonės ir jų grupės renkasi tokius veiklos metodus ir kriterijų sistemas, kurie jiems atrodo tinkamiausi [25, p.66].

Interesų koncepcijos pagrindas yra nuostata, kad strategija yra kieno nors – jos vadovų ar savininkų – asmeninių, politinių interesų atspindys. Organizacija jiems yra priemonė savo tikslams pasiekti, ir kiek leidžia jų hierarchinis lygis ir interesų platumas, jie vykdo savo politiką. D. Hickson, J.Pfeffer išskiria 5 jėgos šaltinius, darančius įtaką formuojant strategiją:

- 1) reikšmingumas kitiems darbuotojams, struktūroms;
- 2) sugebėjimas generuoti finansinius išteklius;
- 3) pozicija visoje veiklos sistemoje;
- 4) nepakeičiamumas;
- 5) sugebėjimas veikti susiklosčius netikėtoms situacijoms;

H. Mintzberg išskiria 4 įtakos sistemas, veikiančias strategijos formavimą: 1) valdžią, 2) ideologiją; 3) ekspertizę ir 4) politiką. Pagal autorių, valdžia – tai formalus statusas su įgaliojimų struktūra; ideologija – bendros vertybės ir nuostatos; ekspertizė – profesionalų vertinimai [19, p.38].

Strategijos formavimo koncepcijas vienija adaptyvumo koncepcija. Joje galima rasti visų kitų koncepcijų elementų. Bendras akcentas: organizacijos elgseną, jos strategiją sąlygoja jos aplinka, ir organizacija, siekdama sėkmės, turi būti adekvati šiai aplinkai. Pagrindinis šios koncepcijos skirtumas – ne tik organizacija turi derintis su jos aplinka, bet ir visas strategijos kūrimas nagrinėjant kaip vientisas, nenutrūkstantis procesas, aktyviai dalyvaujant dideliame darbuotojų būriui. Adaptyvumo modelis labiau tinka profesionalioms ir novatoriškoms organizacijoms.

Harvardo universiteto profesorius M. Porter labiausiai minimas kalbant apie organizacijų strategiją ar koncepciją. Jo sukurtas 5 konkurencinių jėgų modelis ir aplinkos analizės koncepcija, siekiant išsiaiškinti konkurencinio pranašumo galimybes, ilgam tapo dominuojančia strategijos formavimo ideologija. M. Porter savo dėmesį daugiausiai skyrė bendrajai organizacijos korporacinės strategijos analizei. M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelio esmė – bet kurioje srityje, konkurencijos intensyvumą lemia 5 skirtingos rinkoje veikiančios subjektų grupės: tiesioginiai konkurentai; tiekėjai; potencialiai galinčios įeiti į šią rinką kompanijos; galimi produktų / paslaugų pakaitalai ir klientai.



**2 pav.** Šakos konkurenciniai veiksniai

Išanalizavus šių jėgų įtaką konkrečiai organizacijai, galima nustatyti jos stipriąsias ir silpnąsias savybes konkurencijoje, taip pat ir galimas grėsmes. Tai žinodami, organizacijos vadovai gali priimti strateginius sprendimus.

Apibendrinant aptartas strateginio valdymo koncepcijas, galima daryti išvadą, kad nurodyti vieną kurią, blogiausią ar geriausią koncepciją yra neįmanoma. Nes kuriant konkrečią strategiją, kuri koncepcija bus paimta pagrindu, daugiau priklauso nuo vadovų mąstymo būdo ir organizacijos pobūdžio. Juo labiau, netgi vadovaujantis ta pačia strateginio valdymo koncepcija, skirtingo tipo organizacijose strategijos formavimo procesas bus skirtingas.

## **1.2. Strateginio valdymo raida ir esmė**

Kad verslas būtų sėkmingas, būtinos šios priemonės: sėkmė, vadovo genialumas ir planavimas. Sėkmė apibūdinama šiuo aforizmu: reikalingas žmogus reikalingoje vietoje ir reikiamu laiku. Planavimu gali efektyviai naudotis kiekvienas kvalifikuotas vadovas. Planavimas gali būti apibūdinamas tiesiog kaip mąstymo procesas, kuris skatina tikslingai kurti [39, p.31]. Tai projekto, programos arba metodo sudarymas konkrečiam tikslui arba rezultatui pasiekti. Daugelis įmonių pasiekia gerų rezultatų dėka formalios planavimo sistemos. Tai – plano sudarymas atskiriems kompanijos padaliniais, naudojant patvirtintas formas, planavimo procedūras, esant tiksliam periodiškumui ir plano sudarymo terminams, naudojant vieningą metodiką. E.P.Golubkovas teigia, jog “Planas – tai niekas, pagrindinė vertė – tai planavimo procesas” [39, p.32].

Strateginio valdymo mokslas yra viena naujausių vadybos mokslo sričių. Jo pradžia galima laikyti XX amžiaus 7-ojo dešimtmečio pirmąją pusę. Kaip ir marketingas ar finansai, strateginis valdymas įgijo savarankišką mokslinės disciplinos statusą. Literatūros apie strateginį valdymą yra labai daug, o nuo 1980 m. straipsnių ir knygų apie tai pradėta leisti vis daugiau. Laikoma, kad šios literatūros pradžia yra 6-ojo dešimtmečio vidurys, kai 1951 m. išleista William Newman knyga, bet kūriniai apie karo strategiją pasirodė daug anksčiau – Sun Tzu parašė “Karo meną” apie 4a. pr.m.e.



Atskiros organizacijos, visų pirma pramonės įmonės, kūrė savo veiklos strategijas ir jų realizavimo būdus bei mechanizmus. Tik vietoj “strategijos” buvo vartojamas terminas “ilgalaikis planavimas”. Ruošiant ilgalaikius planus pagrindinė idėja buvo: “šiandien geriau negu buvo vakar, o rytoj bus dar geriau negu šiandien” ir buvo atmetamas bet koks neapibrėžtumas. Čia pagrindinį planavimo principą sudarė planinių užduočių ruošimas “nuo pasiekto”, atsižvelgiant į turimus išteklius, paprastos ekstrapoliacijos būdu. Kuo didesnės būdavo gamybos apimtys, tuo būdavo geriau. Buvo teigiama, kad išorinė aplinka praktiškai nesikeis. Akcentuojama tik įmonės vidinių išteklių galimybių analizė. Dėmesys buvo kreipiamas į tai, kokią kiekį prekių įmonės gali pagaminti ir kokias ji patirs išlaidas šioms prekėms pagaminti. Bet gamybos apimtys ir sąnaudų dydis neduoda atsakymo į klausimą: kaip į sukurtą prekę reaguos rinkos dalyviai? Koks kiekis bus nupirktas ir kokia kaina (apsprendžia rinka)? Tokie klausimai planinės ekonomikos sąlygomis nebuvo keliami.

Strateginis planas, charakterizuojantis įmonės veiklą, veikiančios rinkos sąlygomis, naudoja kitą paradigmą: “rytoj bus geresnė už šią dieną” [39, p.33]. Ir jei situacinės analizės būdu nustatytas kokių tai prekių paklausos kritimą ir netgi esant būtiniems išteklių kiekiams įmonės vadovybė nesieks didinti šių prekių gamybos apimčių, o greičiau rinksis šių prekių gamybos mažinimo bei perėjimo prie kitų prekių gamybos strategiją. Tokiu būdu, paprasta ekstrapoliacija ateities iš praeities, atsižvelgiant į ankstesnes raidos tendencijas, kaip anksčiau buvo naudojama ilgalaikiame planavime- netinka [39, p.33].

Strategijos formavimas- tai yra procesas, kuriam vykstant būtina numatyti įvykius ir spręsti, kas įmanoma ir būtina padaryti, kad įmonė pasinaudojusi galimybėmis gautų naudos ir apsaugotų įmonę nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ir gresia jos išlikimui [39, p.32].

Nors šiuo metu žinoma daug ir įvairių, neretai iš pagrindų skirtingų strategijos formavimo koncepcijų, būtų gana sunku, o gal ir iš viso neįmanoma nurodyti kurią nors vieną, geriausią ar blogiausią iš jų ar bent jau nebetinkančią šiuolaikinėmis sąlygomis. Kiekviena jų (netgi pačios seniausios) turi savų privalumų, todėl, kuriant konkrečią strategiją, daugiau priklauso nuo vadovų mąstymo būdo ir organizacijos pobūdžio, kuri koncepcija bus paimta pagrindu. Juo labiau, kad vadovaujantis ta pačia strateginio valdymo koncepcija, skirtingo tipo organizacijose strategijos formavimo procesas bus skirtingas [12, p.76].

Strategijos formavimas, kaip ypatinga žmogiškosios veiklos rūšis ir organizacinio valdymo funkcija per pastaruosius dešimtmečius tapo reikšmingiausia valdymo naujove verslo įmonėse, glaudžiai susijusia su daugeliu svarbių rinkos ekonomikos ir visuomenės raidos procesų, su įvairiais įmonės aspektais. Nors galutinės teorinės metodologinės strategijos formavimo nuostatos susiformavo šeštojo ir septintojo dešimtmečio sandūroje, Lietuvoje susidomėjimas įmonių strategijomis labai sustiprėjo tik pastaraisiais metais [11, p.28].

Siekiant suprasti priežastį, kodėl mokslas apie strateginį valdymą pradėjo vystytis taip neseniai, reikia šią problemą paanalizuoti dviem aspektais: veiklos sąlygų kitimo, lemiančio strateginio valdymo būtinumą, ir mokslinės minties raidos aspektais.

Esminė organizacijos veiklos strategijos kūrimo prielaidos yra dvi: nepasitenkinimas esama padėtimi arba perspektyva ir veiklos sąlygų neapibrėžtumas. Pirmosios prielaidos esmę gerai nusako Drucker (1974) suformuluoti klausimai, kuriuos nuolatos turėtų kelti organizacijų vadovai:

- 1. Kokia dabartinė organizacijos padėtis?*
- 2. Kokios veiklos perspektyvos (po 2-3 metų), jei nebus atlikta esminių pakeitimų?*
- 3. Jei netenkina, tai kokių veiksmų reikia imtis, norint pakeisti šią tendenciją?*

Loginis šių klausimų akcentas yra nepasitenkinimas esama padėtimi bei galimi esminiai pakeitimai. Jei esama ir būsima padėtis tenkina, neracionalu ieškoti naujų, rizikingų veiklos būdų, tinka esama veiklos sistema – strategija. Jei reikalinga neesminė veiklos korekcija, tai taip pat nėra strateginio valdymo, strategijos formavimo objektas. Šiuo atveju visai tinka ilgalaikio perspektyvinio planavimo logika. Svarbiausias ilgalaikio ir strateginio planavimo skirtumas yra būtent nepatenkinami veiklos ekstrapoliacijos rezultatai ir ateities neapibrėžtumas, sąlygų kitimo dinamika. Jeigu nesunku numatyti būsimosios veiklos sąlygas, suplanuoti organizacijos busimąją kelerių metų veiklą, vadinasi tinkamai parengtos ir realizuojamos strategijos dažnai keisti nereikės. Netgi ir pačią strategiją šiuo atveju galima laikyti ilgalaikiu veiklos planu [12, p.32].

Veiklos sąlygos, jų kitimo tendencijos buvo gana stabilios iki XX amžiaus 4 – jo dešimtmečio. Vėliau laikotarpis, kai buvo galima beveik tiksliai numatyti ir suplanuoti veiklą, sutrumpėjo, o nuo 7-jo dešimtmečio antros pusės ir ypač 8-ajame dešimtmetyje iš esmės pasikeitė. Veiklos sąlygos tapo sunkiai prognozuojamos, neretai priešingos. Visa tai susiję su poindustrinės epochos formavimosi pradžia. Turima veiklos patirtis ir metodai nebetiko naujoms sąlygoms [12, p.33].

Būtent ta situacija, kai reikia ieškoti naujų veiklos būdų, metodų, netgi keisti veiklos sritį – bei sunku pakankamai tiksliai nusakyti būsimąsias veiklos sąlygas ir yra pagrindinė prielaida užsiimti sisteminga, sudėtinga ir brangiai kainuojančia organizacijos strategijos formavimo veikla [12, p.33].

Strateginio valdymo, kaip mokslo srities, vystimosi priešistorė prasideda nuo ekonominių organizacijų bei jų biurokratinių sistemų tyrimų. Vadovaujantis klasikine ekonomistų logika firma stebi rinkos kainas ir efektyviausiai renkasi pardavimų apimtį. Visos firmos panašios, turi tas pačias galimybes gauti informaciją bei technologiją; jų priimami sprendimai yra racionalūs ir pamatuoti, grindžiami veiklos kaštais ir produkto paklausa. Ekonomistai paprastai neįvertina daugelio įvairių veiklos sričių pasirinkimo, jų derinimo galimybių, kurias akcentuoja menedžeriai.

2-ajame šio amžiaus dešimtmetyje Taylor įvedė “darbo mokslo” sąvoką, kuri vėliau pradėta vadinti darbo moksliniu organizavimu. Jis aiškiai parodė, kad ne vien ekonominės kategorijos ir veiksniai sąlygoja efektyvumą ir kad praktika gali būti patobulinta atidžiai ją stebint ir analizuojant.

Buvo akcentuojamas vadovo vaidmuo, pabrėžtas skirtumas tarp vadybinės veiklos, darančios organizaciją našią ir veiklos darančios ją efektyviai.

Mokslo apie strateginį *organizacijų* valdymą gimimu laikomas XXa. 7 dešimtmetis. Iki tol buvusi populiari organizavimo teorija, akcentavo organizacijų universalumą ir jų administravimą. March ir Simon (1958) išplėtojo kibernetinį požiūrį į valdymo struktūrą. Jie (1963) pasiūlė organizacijos elgsenos teoriją. Labai didelę įtaką mokslui apie organizacijas turėjo organizacijos, kaip atviros socialinės sistemos, teorijos kūrimas. Ji leido į organizaciją pažiūrėti kaip į natūralios aplinkos gyvą organizmą.

Nors iki to laiko ir buvo parašyta daugelis mokslinių darbų apie strateginį valdymą, tačiau tikraisiais pradininkais laikomi trys fundamentalūs darbai: Chandler “Strategija ir struktūra”(1962), Ansoff “Korporacijos strategija”(1965) ir Harvardo universiteto mokslininkų bendra knyga “Biznio politika: tekstas ir atvejai”(1965). Šiuose darbuose buvo suformuluoti pagrindiniai teoriniai tolimesnių strateginio valdymo studijų pagrindai. Chandler (1962) nagrinėja stambių kompanijų augimą bei valdymą, dėmesį kreipdamas į tai, kaip valdymo struktūros adaptuojamos prie veiklos sąlygų ir kaip valdymas užtikrina kompanijų augimą. Jis parodo, kaip stambių kompanijų vadovai suvokia savo vaidmenį priimant sprendimus apie ilgalaikę veiklos perspektyvą, investicijas ir valdymo struktūros pasikeitimus, siekiant kad sprendimai būtų efektyviai realizuoti. Chandler pirmasis taip ryškiai atskleidė vadovų strateginę veiklą ir šios veiklos rezultatus [12, p.34].

Harvardo universiteto mokslininkai minėtoje knygoje laikosi panašios strategijos sampratos kaip ir Chandler, bet šią sąvoką papildė Selznick (1957) išskirtinio pranašumo idėja, taip pat būtinumu prisitaikyti prie besikeičiančios išorinės aplinkos. Autorių požiūriu, nuolat besikeičianti aplinka sukuria nuolatos atsirandančias naujas galimybes ir sukelia grėsmes, kurias organizacija, įvertindama savo stipriąsias ir silpnąsias savybes, gali panaudoti arba, atvirkščiai, jų išvengti. Organizacijos stipriųjų ir silpnųjų savybių visumos analizė leidžia nustatyti organizacijos esminio pranašumo šaltinius, o išorinių galimybių ir grėsmių analizė – galimus veiklos sėkmės veiksnius. Toks požiūris tarnauja strategijos formulavimo, sukūrimo procesui ir atskiria šį procesą nuo strategijos įdiegimo proceso. Į strategiją žiūrima kaip į vieną iš organizacijos identiteto išraiškų – tikslų, uždavinių ir planų visumą, taip suderintą tarpusavyje, kad ji parodo, kokią veiklą organizacija vykdo arba turėtų vykdyti ir kokia yra arba turi būti ji pati. Į strategijos formulavimą žiūrima kaip į analitinį procesą, o į jos diegimą – kaip į administracinį procesą.

Ansoff, būdamas “Lockhed Electronics” kompanijos generaliniu direktoriumi, įsitikino ilgalaikio planavimo, kuris remiasi praeities tendencijų ekstrapoliavimu į ateitį, neperspektyvumu. Todėl savo darbuose jis stengėsi gilintis į pačią strategijos kategorijos esmę. Pagrindiniu įmonės veiklos tikslu jis laikė ekonominės naudos, kurią atskyrė nuo balansinės naudos, didinimą. Ansoff

akcentavo bendrąją firmos korporacinę strategiją, o žemesnio lygio – biznio, funkcinėms strategijoms jo darbuose dėmesio skiriama nedaug.

Chandler, Ansoff ir Harvardo universiteto mokslininkų grupė suformulavo pagrindinius teorinius tolimesnių strateginio valdymo studijų pagrindus. Šių autorių darbuose galima rasti daugelį šiuolaikinių idėjų ir naujų koncepcijų užuomazgų [12, p.35].

Be jau minėtų autorių, tuo metu itin didelį indėlį į strateginio valdymo mokslo vystymą įnešė Bruce Henderson įkurta Bostono konsultacinė grupė (BCG). Vertingiausi jos teoriniai darbai – tai patyrimo – išmokimo kreivės koncepcijos pagrindimas bei matricos, įvertinančios du kintamuosius – rinkos augimo greitį ir turimą rinkos dalį, sukūrimas.

Daugelis tų darbų buvo atlikti ribotų praktinių stebėjimų pagrindu, idėjos, prieš jas skelbiant, nebuvo nuodugniai patikrintos praktiškai. Šie darbai – daugiau teoriniai modeliai, kuriuos įmonės ėmė taikyti praktiškai. Todėl vėlesni įvairių autorių darbai daugiausia skirti įdiegtų idėjų bei modelių praktinių rezultatų analizei ir teorinei interpretacijai. Kartu buvo stengiamasi nustatyti organizacijos strategijos ir jos sėkmės ryšį. Galima išskirti tris pagrindines tokių tyrimų kryptis. Pirmoji, kurią atliko Harvardo universiteto mokslininkų grupė, buvo pastangos rasti ryšį tarp kompanijų augimo ir diversifikacijos strategijų. Antroji, atlikta Purdue universiteto mokslininkų, nagrinėjo pramonės šakų, naudojančių fermentacijos procesus (alus, vinas) biznio strategijas. Trečioji tyrimų kryptis, taip pat atlikta Harvardo universitete, dėmesį koncentravo į biznio šakos aplinką ir jos įtaką biznio strategijos efektyvumui. Teorine prasme sėkmingiausi buvo trečiosios krypties tyrimai, apibendrinti Porter (1980) konkurencine teorija.

Pirmoji minėtoji tyrimų kryptis rėmėsi Chandler idėjomis. Nagrinėjant augimo strategijų, organizacinių formų bei veiklos rezultatų ryšį, gauta daug vertingos informacijos apie įvairių diversifikacijos formų privalumus ir trūkumus, jų įtaką sėkmei. Bene fundamentaliausia šios srities darba atliko Rumelt (1974); jis diversifikaciją nagrinėjo pagal daugelį skirtingų kriterijų ir parametrų, ją siejo su organizacine struktūra ir galutiniais veiklos rezultatais.

Antros krypties studijų tikslas buvo pagrįsti tezę, kad sėkmė yra strategijos ir firmos aplinkos funkcija. Tyrimai parodė kokia gali būti didelė strategijų įvairovė vienoje, griežtai reglamentuojamoje veiklos šakoje [12, p.36].

Atliekant trečiosios krypties tyrimus, Porter (1980) panaudojo daugelio praktinių organizacijų veiklos analizių ir sukūrė konkurencijos teoriją, kurios pagrindas yra konkrečios veiklos šakos firma bei šios šakos varomosios jėgos. Jo penkių konkurencinių jėgų veiklos modelis tapo iki šiol naudojamu metodologiniu pagrindu nagrinėti konkurencines ir biznio strategijas.

### 1.3. Strateginis planavimas organizacijoje

Strateginis valdymas siejasi su strateginiu planavimu organizacijoje. Bendriausia reikšme **planavimas** (vadyboje) yra valdymo ciklo funkcija, kurios realizacijos rezultate apibrėžiami organizacijos tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Planavimas ir kitos valdymo ciklo funkcijos: *organizavimas* (vykdytojų parinkimas, funkcijų delegavimas, grupių sudarymas ir t.t.), *vadovavimas* (motyvacija, komandavimas, komunikacijos ir t.t.), *kontrolė* (plano vykdymo matavimas, nukrypimų nustatymas, ir t.t.) sudaro uždara valdymo ciklą.

Loginiu požiūriu, planavimas yra pirminė valdymo funkcija. Jis sudaro pagrindą kitoms trimis funkcijoms. Tik parengus planą atsiranda galimybė parinkti vykdytojus, parengti struktūrą, deleguoti funkcijas ir paskirstyti užduotis, motyvuoti vykdytojus ir jiems vadovauti, užtikrinti bendravimą tarp vykdytojų, vertinti jų darbo kokybę. Planavimas turi specifinę ryšį su kontrole ir yra neatsiejamas nuo jos. Planavimas ir kontrolė yra glaudžiai susiję tarpusavyje, jog jie laikomi valdymo proceso Siamo dvyniais. Nors kontrolė didžiausią dėmesį kreipia į nukrypimus nuo nustatytų standartų, bet kartu kontrolė turi ypatingai sietis su planavimo procese apibrėžtais tikslais. Pagrindinis kontrolės tikslas yra užtikrinti planų įgyvendinimą [35, p.24].

Planavimas yra intelektinis procesas, kuris leidžia sukurti veiksmų planą. A.Vasiliauskas [35, p. 24] nurodo, kad planavimas susideda iš šių žingsnių sekos:

- proceso inicijavimas. Planavimas nevyksta savaime, o turi būti inicijuotas. Jį gali inicijuoti organizacijos aukštesnio rango vadovai, pavesdami pavaldiniams sudaryti planus arba planavimą gali pradėti taip pat funkciniai darbuotojai tiesiogiai be vyresnybės nurodymo, kai jie diagnozuoja galimybes arba grėsmes, tiesiogiai susijusias su jų funkcijomis;
- planavimo prielaidų apibrėžimas. Planavimo prielaidos siejasi su ateities situacijos, kurioje bus realizuojamas planas, įvertinimu. Prielaidos gali apimti ir vidinę ir išorinę organizacijos aplinką;
- tikslų formulavimas. Tikslai konkrečiai apibūdina, kas turi būti pasiekta, ir apibrėžia tolesnių veiksmų parinkimo kryptį;
- alternatyvų identifikavimas. Identifikuojami alternatyvūs būdai, kurie užtikrina apibrėžtų tikslų įgyvendinimą. Rekomenduojama išryškinti alternatyvas, kurios nėra tiesiogiai matomos. Tačiau jau šiame žingsnyje patartina atmesti akivaizdžiai blogas alternatyvas, kad būtų sutaupyta laikas alternatyvų analizės stadijoje;
- alternatyvų įvertinimas. Kiekviena alternatyva yra analizuojama stengiantis įvertinti silpnuosius ir stipriuosius aspektus, atsižvelgiant į suformuluotus tikslus ir planavimo prielaidas;
- geriausios alternatyvos parinkimas. Šiame žingsnyje padaromas galutinis sprendimas dėl geriausios alternatyvos, užtikrinančios apibrėžtų tikslų įgyvendinimą. Sprendimo kokybė priklauso nuo to, kaip kruopščiai buvo atlikti ankstyvesni žingsniai;

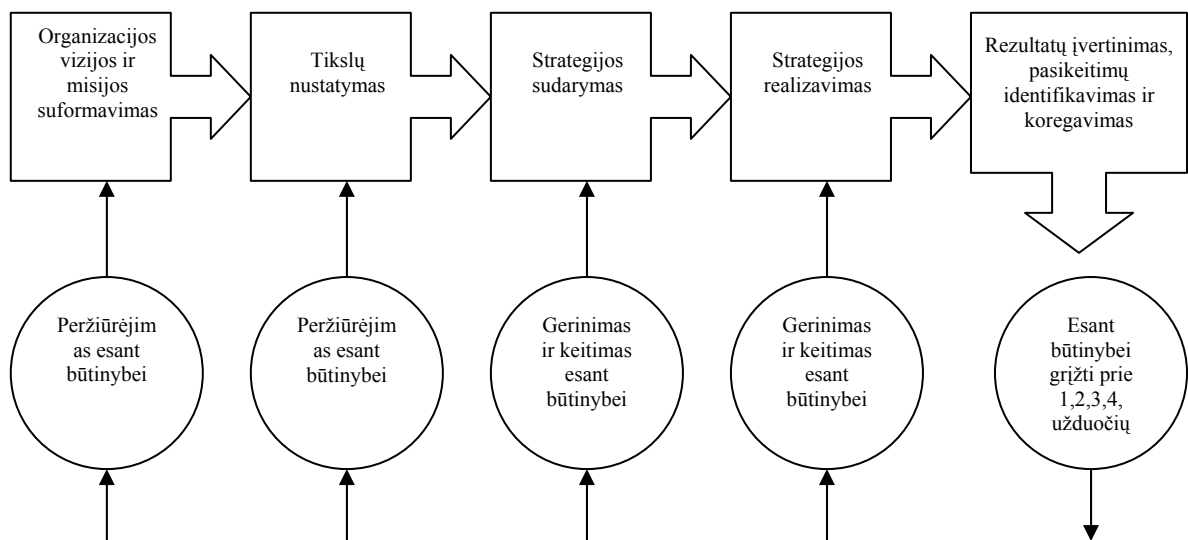
- atraminių planų kūrimas. Aprobavus planą, būtina parengti išvestinius arba atraminius planus, kurie detalizuoja ir sukonkretina bendrąjį planą. Kiekvieno atraminio plano kūrimas inicijuoja naują planavimo ciklą, apimantį visus apibūdintus planavimo proceso žingsnius.

- plano įgyvendinimas. Realizuojamas per organizavimą, realizavimą ir kontrolę.

A.A.Thompson ir A.J.Strickland [45, p.35] pateikia tokią strategijos sudarymo ir realizavimo penkių uždavinių seką:

1. Organizacijos ateities vizijos formavimas, kitaip tariant, ilgalaikės perspektyvos nustatymas, formuojant organizacijos ateities įvaizdį ir jos tikslus;
2. Tikslų nustatymas - strateginės vizijos įgyvendinimas suteikiant praktinę reikšmę;
3. Strategijos sudarymas;
4. Strategijos įgyvendinimas;
5. Rezultatų įvertinimas ir strategijos, jos tikslų, įgyvendinimo eigos koregavimas atsižvelgiant į sukauptą patirtį, įvertinant besikeičiančią aplinką, sąlygas.

Šis procesas pateiktas 3 pav. Visos kartu šios penkios užduotys ir sudaro tai, ką mes vadiname strateginiu valdymu:



3 pav. Strateginio valdymo procesas [47, p.35]

Strateginis planavimas traktuojamas kaip formali planavimo sistema parengti ir įgyvendinti strategijai, susijusiai su organizacijos misija ir tikslais. Strateginis planavimas nepakeičia strateginio valdymo, o tik formalizuoja jį kai kuriose organizacijose. Strateginio valdymo proceso formalizavimas neapsiriboja vien strategijos kūrimo stadija, o apima ir kitas dvi stadijas: strateginę analizę ir strategijos įgyvendinimą. Susiejant strateginio valdymo proceso stadijas ir strateginio planavimo proceso žingsnius, matyti, kad strateginė analizė atitinka tam tikrą planavimo prielaidų apibrėžimą. Strategijos kūrimas siejasi su tikslų formulavimu, alternatyvų identifikavimu,

alternatyvų įvertinimo ir geriausios alternatyvos parinkimo žingsniais. Strategijos įgyvendinimas apima strategijos atraminių planų rengimą ir strateginio plano įgyvendinimą. [35, p.26]

1960–1980 metų laikotarpiu buvo tikėtasi, kad strateginis planavimas užtikrins organizacijoms didesnius pelnus. Kai ta viltis ne visai pasitvirtino ir susidarė anksčiau neprognuozuotos situacijos (pavyzdžiui, naftos kainų krizė), atsirado skeptiškas požiūris į bet koki strateginį planavimą. Dėl formalizacijos reikalavimo strateginis planavimas tapo pernelyg biurokatiškas ir nelankstus praktiniam taikymui, strateginį mąstymą pakeitė formalios planavimo taisyklės ir procedūros, ilgalaikius strateginius tikslus užgožė trumpalaikiai finansiniai tikslai. Dėl to išsivyravo nuomonė, kad strateginis planavimas jau tapo nepakankamas kaip strateginio proceso formalizavimo priemonė. Tačiau nemažai kompanijų dar ir dabar sėkmingai naudoja strateginį planavimą. Todėl požiūris į strateginį planavimą vėl keičiasi. Didžiausi kritikai jau pradeda nusileisti, teigdami, jog esant tam tikriems apribojimams, strateginis planavimas gali atlikti naudingą funkciją [19, p.43].

Organizacijose, su hierarchine struktūra, vyrauja trys strateginio planavimo metodologijos:

- Metodologija iš viršaus žemyn. Šiuo atveju planavimo procesą inicijuoja ir jam vadovauja organizacijos centras (štabas);
- Metodologija iš apačios į viršų. Už planavimą tiesiogiai yra atsakingos organizacijos struktūrinės grandys (pavyzdžiui filialai ir skyriai). Organizacijos centras nustato bendriausius planų sudarymo struktūriniuose padaliniuose reikalavimus ir kritikuoja jų pateiktus planus;
- Integruota metodologija. Planų sudarymo procese vyksta nuolatinė diskusija tarp centro ir struktūrinių padalinių organizacijoje.

Komercinės organizacijos veiklos efektyvumą apibendrintai išreiškia joje sukuriama pridėtinė vertė. Centras (štabas) hierarchinėje organizacijoje gali įvairiai veikti pridėtinės vertės kūrimą organizacijos filialuose (skyriuose). Jis gali teikti pagalbą ir koreguoti kuriamus kiekvieno filialo planus (**planavimo įtaka**). Centras gali kontroliuoti sudarytų planų įgyvendinimo filialuose eigą (**kontrolės įtaka**). Pagal tai, kaip hierarchinėje organizacijoje derinami planavimo įtaka ir kontrolės įtaka, skiriami tokie pagrindiniai **strateginio valdymo stiliai**:

- Strateginio planavimo stilius. Centras vadovauja filialų planų kūrimui ir tiesiogiai jame dalyvauja, planų įgyvendinimo kontrolės procese akcentuodamas tik ilgalaikių strateginių tikslų įgyvendinimo kontrolę;
- Finansinės kontrolės stilius. Centras vykdo griežtą trumpalaikę finansinę kontrolę, suteikdamas filialams visišką veiklos laisvę kitais aspektais. Jeigu filialai laiko reikalinga, jie gali patys kurti ilgalaikius planus;
- Strateginės kontrolės stilius. Jis užima tarpinę vietą tarp strateginio planavimo stiliaus ir finansinės kontrolės stiliaus. Planavimo požiūriu organizacija nėra tiek centralizuota kaip strateginio planavimo stiliumi besivadovaujanti organizacija ir nėra tiek decentralizuota kaip

finansinės kontrolės stiliumi besiremianti organizacija. Šiuo aspektu didesnė iniciatyva paliekama filialams. Kontrolės požiūriu prerogatyva yra teikiama ilgalaikiams strateginiams tikslams, bet atliekama trumpalaikė pelno kontrolė;

➤ Centralizuotas stilius. Šiuo atveju pagrindinius strateginius sprendimus priima centras, deleguodamas jų įgyvendinimo užduotis filialams [35, p.27].

Strateginį planavimą papildo valdymas per tikslus, kuris pastaraisiais dešimtmečiais yra viena iš vadybos naujovių, plačiai taikomų daugelyje organizacijų. **Valdymas per tikslus** – tai valdymo procesas, kuriame bendri organizacijos tikslai yra įgyvendinami realizuojant individualius vykdytojų tikslus, suformuojamus dvišaliu vykdytojų ir vadovų sutarimu. Individualūs vykdytojų tikslai yra tiksliai apibrėžti, išmatuojami, terminuoti ir užtikrina bendro organizacijos tikslo įgyvendinimą. Kad valdymas per tikslus būtų sėkmingai įgyvendinamas, būtinos šios prielaidos:

❖ *Vadovų įsipareigojimas*. Vadovai turi pripažinti valdymo per tikslus pranašumus organizacijoje. Jie turi demonstruoti šį įsipareigojimą žodžiais ir veiksmais, kurdami politiką, priimdami ir įgyvendindami sprendimus, deleguodami užduotis vykdytojams;

❖ *Aukštesnio lygio tikslų formulavimas*. Bendra organizacijos strategija yra būtina prielaida žemesnio lygio tikslams formuoti. Strategija yra starto taškas, leidžiantis plėtoti hierarchinę tikslų grandinę, kurioje žemesnio lygio tikslai tampa priemone aukštesnio lygio tikslams įgyvendinti;

❖ *Aiškus užduočių formulavimas*. Užduočių formuluotės turi tiksliai apibrėžti konkrečių vykdytojų atsakomybės ribas. Šios formuluotės turi būti ne tik pateiktos raštu, bet ir suderintos tarp abiejų šalių- vykdytojų ir vadovų.

Valdymo per tikslus procesas grindžiamas vadovų ir vykdytojų bendradarbiavimu ir apima šias tarpusavyje susijusias stadijas:

\* **individualių tikslų formulavimas**. Bendrieji organizacijos tikslai yra detalizuojami į hierarchinę siauresnių tikslų grandinę, kurioje kiekvienam tikslui priskiriamas vykdytojas. Individualūs vykdytojų tikslai formuluojami tarantis vykdytojui ir vadovui. Jeigu tikslų formulavimas būtų patikėtas vien vykdytojams, nebūtų užtikrintas aukštesnio lygio tikslo įgyvendinimas. Jeigu šiuos tikslus formuluotų vien vadovai, vykdytojai nejaustų įsipareigojimo realizuoti jiems;

\* **veiksmų plano formavimas**. Šioje stadijoje individualus tikslas suskaidomas į smulkesnių užduočių seką, parenkami atsakingi šių užduočių vykdytojai, įvertinami atlikimo terminai ir reikalingi joms ištekčiai, sudaromi užduočių vykdymo grafikai. Veiksmų planas sudaromas taip pat tarantis vykdytojui ir vadovui;

\* **veiklos patikrinimas**. Veiklos patikrinimo procese skiriami tarpiniai ir galutinis patikrinimai. Tarpiniai patikrinimai leidžia kontroliuoti individualaus tikslo įgyvendinimą. Patikrinimo rezultatai gali sukelti poreikį modifikuoti veiksmų planą arba net pakeisti individualų tikslą. Galutinis patikrinimas įvertina vykdytojo veiklos per visą laikotarpį rezultatus [35, p.28].



### 1.3.1. Organizacijos struktūros įtaka strategijai

Kadangi organizacijos struktūra gana glaudžiai susijusi su jos išsivystymo laipsniu, vadinasi ir pastarasis gali veikti strategiją. Klasikinėje valdymo teorijoje dominuoja požiūris, kuriuo susiformavimui didelės įtakos turėjo Chandler (1962) darbai, kad organizacijos strategija nulemia jos struktūrą. Savotiška aksioma laikomas posakis, kad strategija lemia struktūrą, o sistemos ją palaiko, daro gyvybingą. Organizacijos vadovai formuoja struktūrą, kuri padėtų realizuoti strategiją. Tačiau tai nėra vienareikšmė tiesa, nors šis požiūris ir pripažįstamas dominuojančiu.

Burgelman (1983), komentuodamas Chandler (1962) tezę apie tai, kad strategija yra pirminė, o struktūra – jos pasekmė, mano, kad šitaip Chandler supaprastintai žvelgia į strategijos formavimo procesą, jį sutapatindamas su vyriausiųjų organizacijos vadovų veikla. Tuo tarpu žemesnio lygio vadovų įtaka strategijos kūrimui yra gana nemaža. Tačiau pastaruoju metu vis labiau plinta kitoks požiūris. Prie jo formavimosi daug prisidėjo Bower (1974), Burton ir Kuhn (1979) ir kt. Jie išsakė alternatyvų požiūrį: kadangi organizacijos vadovai nepajėgūs patys formuluoti subalansuotų strategijų, jos formavimas tampa *organizaciniu procesu*, apimančiu daug žmonių, pasklidusių po įvairius valdymo hierarchinius lygius. Organizacijos struktūra atspindi jos siekius, formuoja jos požiūrį į aplinką, tuo susiaurindama interesą aplinkos tyrimams ir bendrąja firmos strategiją. Kitaip tariant, struktūra suformuoja rėmus strategijai [12, p.48].

### 1.3.2. Organizacijų tipai

Kadangi struktūra nemažai lemia, kokią vadovas gaus informaciją ir kokias turi pasirinkimo galimybes, ji taip pat lems, ką vadovas iš jos sužinos. Esant skirtingai struktūrai, jis žinos skirtingus faktus, kuriuos panaudos priimdamas sprendimus. Struktūra strategiškai svarbi ir dėl to, kad ji sąlygoja konfliktinių situacijų atsiradimą bei pobūdį. [19, p.80] Mintzberg (1994) išskiria septynis organizacijų tipus:

**1. Antreprenerinė organizacija**. Strategijos formavimui nėra jokių struktūrinių apribojimų, nes pačios formalizuotos struktūros taip pat neretai nėra. Visos strategijos formavimo gijos yra antreprenerio rankose ir jis tai daro pagal savo viziją.

**2. Mechaninė (mašininė) organizacija**. Tai klasikinė specializuota gamybinė įmonė, visoje savo veikloje siekianti efektyvumo. Jos būdingas bruožas – griežta darbo ir operacijų specializacija. Tokioje organizacijoje yra nemažai administracijos personalo. Tai lemia didelę šių specialistų neformalią įtaką ir gana ribotus horizontalius ryšius, nes veikia griežta subordinacija ir taisyklės. Šios struktūros įtaka strategijos formavimui didelė. Praktiškai automatiškai atmetamos strateginės alternatyvos, orientuotos į dinamiką, atsinaujinimą, netgi marketingą. Tipiškiausios taikytinos strategijos – žemų kainų, produkto tobulinimo, gali būti priimtinos kai kurios vertikaliosios

integracijos strategijos ir susijungimo – įsigijimo strategija. Pagrindinis strategijos formavimo metodas – planavimo metodas.

**3. Profesionali organizacija.** Tai priešingas mechaninei organizacijai tipas. Šia struktūra dažniausiai pasižymi ne pelno siekiančios organizacijos. Veiklos koordinavimas pasiekiamas *standartizuojant įgūdžius ir žinias, bet ne darbo procesus*. Svarbiausia organizacijos jėga – aukštos klasės profesionalai, specializuoti savoje veiklos srityje. Struktūra yra labai decentralizuota pagal horizontale, jėga suformuojama ir deleguojama per susitarimus ir grupinį sprendimų priėmimą.

**4. Diversifikuota organizacija.** Šios struktūros esmė – organizacijos išskaidymas į skirtingo savarankiškumo ir autonomiškumo lygio struktūrinius vienetus, juos jungiant per bendrus tinklus ir koordinacinius ryšius. Strategija ar, tiksliau jų sistema organizacijoje, aiškiai išsiskiria pagal visus tris strategijų hierarchinius lygius: korporacinę, biznio ir funkcinę. Strateginių alternatyvų spektrą struktūros aspektu lemia diversifikacijos pobūdis, o daugiausia – organizacijos filosofija.

**5. Novatoriška organizacija.** Tokių organizacijų atsiradimą ir plėtotę sąlygoja spartūs techniniai – technologiniai pasikeitimai ir būtinybė neatsilikti nuo konkurentų organizacijoms, veikiančioms tokiose srityse, kur novacijos turi išskirtinę reikšmę. Novatoriškų organizacijų konfigūracija yra tokia, kad leidžia susieti bendram projektui įvairiausių specialistus, tarp jų ir išorinius. Lankstumas ir dinamiškumas yra tokios struktūros pagrindas nes standartizavimas čia sunkiai įmanomas. Tai rodo, kad tokių organizacijų struktūra praktiškai daugiau lems strategiją, negu atvirkščiai. Tokioje organizacijoje strategijos atsiranda savaime, darydamos skatinamąjį poveikį kitai, jos gali atsirasti bet kurioje organizacijos vietoje, kadangi žmonės turi pakankamai žinių, kompetencijos ir resursų. Naujos strategijos paprastai siekia įvertinti ankstesnius kitimus ir tuo garantuoja tolimesnį veiklos sistemos tęstinumą.

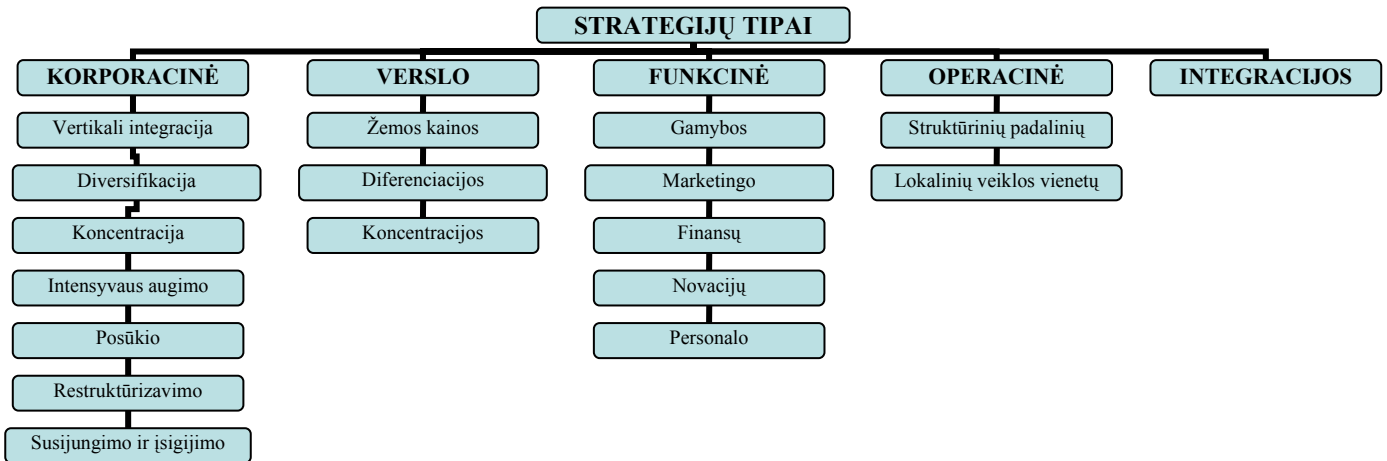
**6. Misionieriškoje organizacijoje** dominuoja bendros vertybės, susiformavusios per gana ilgą organizacijos gyvavimo laikotarpį. Tai lemia, kad joje nebus toleruojamos dalinės, trumpalaikės ar nukreipiančios nuo principinių veiklos nuostatų strategijos.

**7. Politinėje organizacijoje** nėra stabilių struktūrų ar koordinuojančių mechanizmų, o kiekvienas jos elementas rūpinasi savimi. Vadinasi, sunku tikėtis, kad pavyks sukurti kokią nors subalansuotą strategiją. Greičiausiai dominuos individualios ir grupinės strategijos.

### **1.3.3. Pagrindiniai įmonės strategijų tipai**

Įmonės strategija apibūdinama kaip esminė įmonės plėtros kryptis. Jos pagrindu toliau organizuojama kasdieninė įmonės veikla, tos strateginės kryptys detalizuojamos trumpesniems laiko tarpams: metams, ketvirčiams ir t.t. Įmonė, galvojanti apie ateitį, privalo kurti savo strategiją. Mokslinėje literatūroje išskiriami 5 hierarchiniai strategijų lygiai (4 pav.):

- Korporacinė, Verslo, Funkcinė, Operacinė ir Integracijos strategijos [12, p.240]:



4 pav. Įmonės strategijų tipai

Toliau detaliau nagrinėjamos atskiros strategijų rūšys.

### Korporacinė įmonės strategija

Korporacinė (bendroji) įmonės strategija. Ją kuria kompleksinės, diversifikuotos įmonės, kadangi į vieną jungtį reikia sujungti įvairias veiklas. Pagrindinė strategijos paskirtis – sukurti įmonės, kaip visos sistemos, bendros veiklos prielaidas, garantuojančias optimalų visų galimybių ir išteklių naudojimą. Korporacinė įmonės strategija naudojama norint numatyti verslo sritis, kuriose įmonė tikisi konkuruoti, taip pat nustatyti bendrą kryptį visiems savo verslo vienetams (Hunger). Išskiriamos šios korporacinės strategijos rūšys: *vertikali integracija, diversifikacija, koncentracija, intensyvaus augimo, posūkio, restruktūrizavimo, sujungimo ir įsigijimo.*

Vertikali integracija – tai labiausiai paplitęs korporacinės strategijos tipas. Pagrindinė šios strategijos idėja – išplėsti įmonės konkurencinę įtaką didesnės visuminės veiklos mastu. Svarbiausi vertikalios integracijos tikslai yra:

- išplėsti produktų asortimentą;
- derybinės įtakos tiekėjams ir pirkėjams įgijimas;
- efektyviai panaudoti įvairią informaciją;
- užtikrinti apsirūpinimą ištekliais;
- galimybė kontroliuoti kokybę;
- sumažinti bendros veiklos įtaką;
- paspartinti produkto realizavimą.

Verslo praktikoje yra paplitusios šios vertikalios integracijos formos:

➤ Laikinos sutartys, kuriose aptariami specifiniai mainų aspektai. Jos būna įvairios, tačiau pagrindinės derybos vyksta dėl prekinio ženklo, veiklos standartų, mokesčių įsipareigojimų ir t.t.;

- Susitarimai dėl pelno bei rizikos pasidalijimo;
- Išimtinių teritorijų išskirtinės dilerystės sutartys. Jomis numatoma rinkos teritorija, kurioje dileris gali (turi) veikti arba produktai, kuriais gali prekiauti.

Vienas svarbiausių vertikalios integracijos privalumų – galimybė efektyviai investuoti, paprastas produkto kūrimo ir visos įmonės veiklos projektavimas bei kontrolė, įmonės galimybės priimti adaptyvius valdymo sprendimus. Šis strategijos tipas turi ir trūkumų – sumažėja įmonės lankstumas, didėja valdymo formalizavimas ir biurokratizmas, padidėja įtakos grupių poveikis.

**Diversifikacija** – tai įmonės veiklos papildymas naujais, su buvusia veikla vienokiu ar kitokiu būdu susijusiais ar visai nesusijusiais produktais, veiklomis [11, p.56]. Šią strategiją dažniausiai taiko stambios įmonės. Išskiriami pagrindiniai strateginiai tikslai, kurių tikimasi pasiekti pasitelkus diversifikacijos strategiją:

1. Sumažinti riziką;
2. Padidinti ir stabilizuoti pajamas;
3. Optimizuoti įmonės išteklius ir sugebėjimus;
4. Įgyti didesnę įtaką rinkoje;
5. Investuoti lėšas į perspektyvias veiklas.

Praktikoje naudojama minėto strategijos tipo forma – nesusijusi (konglomeratinė) diversifikacija. Tai tokia diversifikacija, kai įgyjami nauji, nepriklausomi verslo vienetai, niekaip nesusiję su jau turimais, o nuosavybės pasikeitimas nepakeičia jų esmės ir funkcionavimo. Pagrindinės prielaidos, kurioms esant verta taikyti minėto tipo strategiją, būtų: kai įmonė turi pakankamai laisvų išteklių; kai įmonės veiklos rezultatai esamuose verslo vienetuose prastėja. Svarbiausi diversifikacijos privalumai:

- Padidina galimybes efektyviau panaudoti kapitalą;
- Padidinamas įmonės saugumas;
- Realizuojamas novatoriškumas ir lankstumas.

**Veiklos koncentracija** – ji leidžia pasiekti pakankamai aukštą profesionalumo lygį, o visas dėmesys ieškant veiklos galimybių ir stebint neigiamus reiškinius yra betarpiškas, koncentruotas į tiesioginę veiklą, vartotojų poreikius, konkurentų veiksmus.

Mokslininkai, tyrinėję koncentruotos veiklos įmones, išskiria 3 pagrindines šio tipo strategijos teikiamas galimybes:

1. Leidžia formuoti esminius įmonės sugebėjimus koncentruojant visus įmonės išteklius ir pajėgas bei vadybinę kompetenciją, siekiant tapti įmone, vienoje veikloje pasiekiančia gerų rezultatų;
2. Įgalina panaudoti savo sukauptą patirtį tam, kad įmonė būtų novatoriška;
3. Savo esminių sugebėjimų pagrindu suformuoti įmonei aukštos veiklos kokybės įmonės įvaizdį.

**Intensyvaus augimo strategija.** Ši strategija skirstoma į 3 grupes: skverbimosi į rinką, rinkos plėtos ir produkto tobulinimo.

Skverbimosi į rinką strategija siekiama per aktyvesnius rinkodaros veiksmus padidinti turimą savo produktų ir paslaugų rinkos dalį. Šią strategiją perspektyviausiai taikyti, kai:

- rinka nėra pakankamai pripildyta savų produktų ir paslaugų;
- galima suformuoti didesnę vartotojų poreikį naudoti produktą;
- bendra rinka auga, o konkurentų rinkos dalis mažėja;
- rinkodaros veiksmai yra efektyvūs ir ekonomiškai naudingi.

Produkto tobulinimo strategijos esmė yra veiklos plėtotė gerinant produktų ar paslaugų kokybę, arba plečiant jų savybių naudojamų galimybių spektrą. Šios strategijos taikymo prielaidos būtų tokios [12, p.83]:

- kai konkuruojama šakoje su dažniais technologijos pasikeitimais, veikiančiais poreikių struktūrą, vartotojų elgseną;
- kai pagrindiniai konkurentai siūlo geresnius ir konkurencingesnius produktus;
- kai konkuruojama augančioje šakoje;
- kai įmonė turi pakankamus produkto tobulinimo ir inovacijos sugebėjimus.

Rinkos plėtos strategija realizuojama per tų pačių produktų ir paslaugų pateikimą naujoms rinkoms. Tai viena iš dažniausiai taikomų augimo strateginių alternatyvų, įgalinančių panaudoti teigiamai besikeičiančias veiklos galimybes. Rinkos plėtos strategiją perspektyvu taikyti, kai:

- įmonė sėkmingai plečia ir tobulina savo veiklą;
- yra naujos rinkos;
- įmonė turi pakankamą organizacinį, kvalifikacinį potencialą, išteklius.

**Posūkio strategija.** Šios strategijos pagrindinė idėja – “apeiti” iškilusias problemas, jei jas išspręsti sunku ar neapsimoka. Šio tipo strategijos taikymo prielaidas galima išskirti į tris grupes:

- kai įmonė turi ryškius sugebėjimus, tačiau susiduria su konkrečios veiklos sunkumais;
- kai įmonės konkurencinis statusas yra žemas;
- kai įmonė vykdo neveiksmingą galimybių naudojimo bei pavojų vertinimo strategiją, neefektyviai pasitelkia savo išteklius ir sugebėjimus.

**Restruktūrizavimo strategija** – ją perspektyvu naudoti tada, kai prireikia racionalizuoti veiklą, t.y. kai ši veikla tampa per daug diversifikuota ar išauga iki apimčių, sunkinančių efektyvų jos valdymą [12, p.84].

Mokslinėje literatūroje išskiriami šie pagrindiniai restruktūrizavimo strategijos tipai:

- bankrotas – jis gali būti teigiamas ir vertingas pačiai įmonei, jos vadovams, nes tai kaip galimybė atgaivinti įmonę, jai suteikiant iš principo naują pavidalą;
- bendra veikla – tai bendrų įmonių steigimas, įvairaus tipo bendradarbiavimo formų kūrimas;

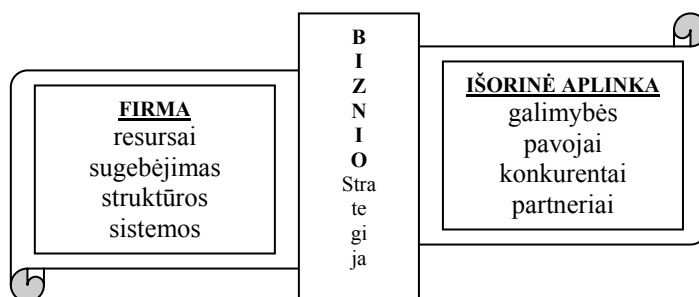
- bendra įmonė – tai vienas iš būdų savo veiklai diversifikuoti ar integruoti. Bendros įmonės steigiamos siekiant plėtoti naujų produktų ar paslaugų teikimo veiklą, įeiti į naujas rinkas ar gerinti išteklių naudojimą.

**Susijungimo strategija.** Ji realizuojama dviem ar daugiau įmonių jungiantis į vieną. Bendra šios strategijos idėja – įtakos grupių siekis gauti papildomą naudą iš padidėjusios bendros veiklos vertės. Susijungimo strategijos atmaina – **įsigijimo strategija.** Šiuo atveju viena įmonė įsigyja kitos įmonės kontrolinį akcijų paketą ar tiesiog ją nuperka iš savininko [11, p.52]. Taigi, formuojant korporacinę strategiją, svarbiausia vieta užima įmonės misija, su jos sąlygotais veiklos tikslais ir sumanumu. Be to, tenka giliau nagrinėti ne tik procesus, vykstančius specifinėje įmonės aplinkoje, bet ir makroaplinką, ją nuodugnai tyrinėjant.

### Verslo strategija

Verslo (biznio) strategija – tai konkrečiam verslui sudaroma strategija [8, p.43]. Ji nustato būdus konkurenciniam pranašumui rinkoje pasiekti ir įmonei kylančioms strateginėms problemoms spręsti t.y. įgyti konkurencinį pranašumą savojoje veikloje. Be abejo, neperžengiant konkurencinės strategijos rėmų, jai gali būti keliami kitokie tikslai, tačiau daugelio atveju šis yra pagrindinis. O jei taip, tai į biznio strategiją galima žiūrėti kaip į labiau integruotą konkurencijos strategiją. Skirtumas tik tas, kad konkurencinė strategija pagrįsta firmos elgsena rinkoje, o biznio strategijoje nemažai dėmesio skiriama vidinių procesų ir veiklų koordinavimui ir jų efektyvumui.

Firmos veiklos sėkmė, konkurencinis pranašumas gali būti įgyjamas efektyviai naudojant išorės aplinkos ypatumus ir svarbiausius sugebėjimus [12, p.244]:



5 pav. Verslo strategija, kaip galimybių ir firmos grėsmių sugebėjimų panaudojimas

Tradicinis požiūris į verslo strategiją yra “prisitaikymo” modelis. Prisitaikymo požiūriu, pagrindinės valdymo problemos gali būti išspręstos panaudojant vieną iš trijų skirtingų strategijų: *gynimosi, žvalgymosi ir analizavimo*. Konservatyviausias požiūris į verslo strategiją yra gynimosi strategija. Įmonės, naudojančios šią strategiją suinteresuotos aiškiai apibrėžtos rinkos nišos užėmimu ir daug dirba, kad apgintų ją nuo konkurentų. Įmonės, kurios stengiasi rasti ir panaudoti naujos rinkos galimybių pranašumą, vadinamos žvalgėmis. Jos dažnai juda iš vienos rinkos į kitą. O

tuo tarpu įmonės analizuotojos, besiremiančios daugelio produktų, teikiančių pastovias pajamas, labai apdairiai ir atsargiai juda į naujas rinkas. Vienas svarbiausių dalykų, į kurį reikia atsižvelgti kuriant ir naudojant verslo strategiją, tai jos konkurencinio pranašumo išsaugojimas, apsisaugojimas nuo konkurentų veiksmų.

Metodologas M.Porter išskiria 3 konkurencinio pranašumo įgijimo strategijas:

- I. žemos kainos;
- II. diferenciacijos;
- III. koncentracijos (Porter 1980).

**Žemos kainos strategijos** esmė – įmonės sugebėjimas efektyviausiai valdyti savo išteklius ir taip pasiekti mažesnių veiklos kaštų negu konkurentas. Galima nurodyti pagrindinius teigiamus šios strategijos ypatumus:

- tiesioginių konkurentų atžvilgiu tokia strategija leidžia gauti didesnę pelną šakoje; investuoti į kitus konkurencinio pranašumo veiksnius, svarbius konkurentui; plėsti savo rinkos dalį;
- potencialių konkurentų atžvilgiu, ši strategija bene patogiausia, kadangi sumažina tokių įmonių interesą įeiti į rinką;
- pirkėjų atžvilgiu nauda yra dvejopa: masinis pirkėjas tampa lojalesnis tai įmonei, kuri naudoja šią strategiją, o pirkėjas perkant dideliais kiekiais, įgyja saugumą;
- tiekėjų atžvilgiu, iš vienos pusės siekiama taupyti išigyjant žaliavas, o iš kitos – dėl gautos ekonomijos strategiškai svarbiems tiekėjams už žaliavas galima mokėti brangiau.

Žemų kainų strategija turi ir *trūkumų*:

- koncentruojant dėmesį į kaštų taupymą ir neskiriant pakankamai išteklių vystymui, gali įvykti pasikeitimų technologijoje, dėl to visos naudotos kaštų mažinimo priemonės neteks prasmės;
- ši strategija gali sutelkti dėmesį į vieną konkurencinės sėkmės aspektą ir nebus pastebimi vartotojų poreikių kitimai;
- tai paprasčiausia strategija, todėl ją lengva imituoti (Hunger, 1994).

**Diferenciacijos strategijos** esmė – pelno įmonei gavimas kuriant vartotojų vertę, kuri yra skirtinga ir didesnė nei siūlo konkurentai. Diferenciacija negali būti siekiama tik su produkto ypatumais, bet turi apimti visą įmonės ir vartotojo santykių kompleksą: apčiuopiamus (susiję su matomomis produkto ar paslaugos charakteristikomis) ir neapčiuopiamus (pagrįsti emocijomis, jausmais) aspektus. Diferenciacijos strategiją perspektyviau taikyti kai vartotojai turi skirtingus norus, vertina skirtingus (diferencijuotus) produktus. Tačiau keičiantis vartotojų prioritetams vertinant produktus, konkurentams pradėjus pozicionuoti savo prekes bus akcentuojama ne ta nauda, kuri svarbi vartotojams – išskyla diferenciacijos strategijos taikymo rizika.

**Koncentracijos strategijos** esmė ta, kad įmonė koncentruoja savo pastangas ribotoje visos galimos rinkos dalyje. Vienas iš šios strategijos pranašumų tai, kad nereikia didelių išteklių, norint

įsitvirtinti nedideliame segmente, sąlyginai nedidelės rinkos nedideli nuostoliai nesėkmės atveju. Be to, specializuojantis tam tikroje veikloje, galima pasiekti gerą aptarnavimo lygį, rinkodarą ir pan., didinant savo konkurencinį pranašumą.

Pasirinkus koncentracijos strategiją iškyla pavojus įmonei tapti labai pažeidžiama, nes ji nėra lanksti, visi jos įgūdžiai ir veiklos technologija orientuoti į specialaus poreikio tenkinimą. Jei įvyksta technologiniai pasikeitimai ir kuris nors produktas tampa nepopuliarus, tai gali visiškai komplikuoti įmonės veiklą. Minėtos strategijos taikymo riziką didina ir tai, kad veikla specifiniame segmente priklauso ir nuo makro procesų, vykstančių išorinėje aplinkoje. Esama ir kita rizika, kad konkurentai gali išplėsti savo veiklą į šį segmentą, sukurdama analogiškai diferencijuotą verslo vienetą ir taip išstumdama iš rinkos jau veikiančią įmonę.

### **Funkcinė strategija**

Funkcinės strategijos formuojamos siekiant palaikyti pagrindinę – biznio strategiją, kadangi jokia integruota, visuminė veikla, kuria siekiama patenkinti vartotojo poreikius, negalima, neatliekant daugelio skirtingų veiksmų. Strategijos funkcijos paprastai integruoja gana skirtingų struktūrinių padalinių veiksmus, yra atsakingos už jų aprūpinimą arba naudojimą.

Pagrindinės funkcinės strategijos yra: gamybos (ar kitokios pagrindinės resursų transformavimo į produktą/paslaugą, veiklos), marketingo, finansų, novacijų (tyrimų ir tobulinimo) ir personalo ar žmoniškųjų resursų vystymo.

**Gamybos strategija** – tai organizacijos viduje vykstančių resursų transformavimo į potencialią naudą vartotojui strategija. Paskirtis – sukurti ir materializuoti rinkoje konkurentišką produktą. Pagrindinis uždavinys – tai formavimas techninio personalo suvokimo, kad efektyvus gamybinis vienetas – tai nebūtinai tas, kuris maksimaliai efektyvus ekonomine prasme ar yra techniškai pažangus, bet ir tas, kuris geriausiai atitinka biznio poreikį – sujungia sugebėjimus su konkurencinio pranašumo veiksniais (Hayes, Wheelwright, 1984).

Gamybos strategija yra viena sudėtingiausių funkcinų strategijų, nes čia reikia įvertinti dažnai priešingus daugelio įtakos grupių interesus. Pavyzdžiui, darbuotojai nori gero atlyginimo už savo darbą, jaukios ir saugios darbo aplinkos. Visuomenė – ekologiškai saugios gamybos, mokesčių, darbo vietų ir stabilumo. Tiekėjai – tinkamos kainos, prognozuojamų ir stabilų užsakymų. Vartotojai – aukštos kokybės, žemos kainos, patogaus pateikimo. Akcininkai – kuo didesnio pelno. Kurio nors iš šių interesų didesnis dėmesys vienam neigiamai veikia kitų įtakos grupių interesus.

**Novacijų (tyrimų ir tobulinimo) strategija**. Tai strategija, išreiškianti ne mažiau svarbią, o tikriausiai dar sudėtingesnę veiklos funkciją negu gamyba – novacinių procesų valdymą. Tyrimo ir tobulinimo pastangomis siekiama palaikyti kitas firmos strategijas (pavyzdžiui, produkto savybių tyrimas ir tobulinimas, marketingo tyrimai). Jei produktas ar jų grupė pradeda artėti prie savo



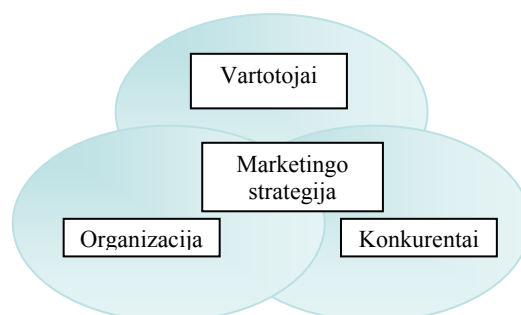
brandos stadijų, tyrimų pastangos neretai koncentruojamos į proceso tobulinimą – siekiama suderinti skirtingų įtakos grupių interesus. Inovacijų valdymas gali būti apibūdinamas kaip valdymo metodas, kuriuo siekiama:

- spartinti ir didinti investicijų į visas novacines pastangas atsipirkimą;
- spartinti naujų produktų kūrimą ir įdiegimą;
- plėsti naujų produktų šaltinius ir galimybes;
- kurti novacijoms palankią organizacijos kultūrą;
- mažinti novacijų diegimo barjerus.

Inovacijų valdymo strategijai realizuoti ypač svarbu sukurti tokių programų ir potencialo “kritinę masę”. Priešingu atveju kyla nemažas pasipriešinimas, kurio valdymui reikia didelių resursų ir kompetencijos, kadangi pagrindiniai novacijų efektyvaus valdymo sunkumai susiję ne tiek su problemų kompleksiskumu, kiek su būtinumu keisti žmonių įpročius ir požiūrius [12, p.62].

**Finansų valdymo strategija.** Finansų ir apskaitos funkcija kiekvienoje organizacijoje turi strateginę reikšmę, nes ji kontroliuoja vieną pačių svarbiausių resursų – pinigus. Ši strategija žymia dalimi lemia investicijų politiką, atskirų veiklų finansinį aprūpinimą. Pagrindinis finansų valdymo strategijai keliamas uždavinys – suformuoti tokią kapitalo ir jo panaudojimo struktūrą, kuri padėtų realizuoti kitus organizacijos tikslus (Harrison, St.John, 1994).

**Marketingo strategija** – tai ko gero, pati svarbiausio biznio strategijos funkcinė substrategija. Marketingo strategija – tai biznio vieneto pastangos diferencijuoti save geriau negu konkurentai, pasitelkiant sąlyginį savo pranašumą sėkmingiau tenkinti vartotojų poreikius konkrečiomis aplinkybėmis. 6 pav. pavaizduoti trys pagrindiniai įtakos centrai, lemiantys veiklos sėkmę. Tai – organizacija, vartotojai ir konkurentai:



6 pav. Marketingo strategiją lemiantys veiksniai

Marketingo strategija turi padėti atsakyti į tris pagrindinius klausimus:

1. Kur konkuruoti, t.y. nusakyti rinkas.
2. Kaip konkuruoti, t.y. numatyti konkuravimo priemonės ir būdus.
3. Kada konkuruoti, t.y. kada atlikti strateginius veiksmus.

Vertinant rinką, priimant sprendimą, kur konkuruoti, skirtumas tarp strateginių marketingo sprendimų ir marketingo veiklos valdymo sprendimų taip pat akivaizdus. Marketingo valdymo požiūriu, vartotojai segmentuojami į įvairias grupes atsižvelgiant į galimybes skirtingai panaudoti pagal jungtinio marketingo elementus, o strateginio marketingo požiūriu, šie segmentai identifikuojami pagal tai, kiek jie svarbūs firmai, kad ši galėtų įgyti strateginę pranašumą prieš konkurentus [17, p.64].

Pagrindinės priežastys, dėl kurių neretai strateginis marketingas būna nesėkmingas:

- Neadekvačiai išskiriamos strateginių vartotojų grupės.
- Per daug akcentuojama kur konkuruoti ir per mažai dėmesio skiriama kaip konkuruoti.
- Per mažai skiriama firmos unikalumo išskyrimui ir jo adaptavimui prie veiklos galimybių.
- Kokybinių veiklos tikslų stoka. Tai gana tipinė klaida organizacijų, savo veiklą grindžiančių racionalistinių, ekonominių veiklos prioritetų pagrindu, akcentuojant kiekybinius veiklos rezultatus ir per siaurai vertinant veiklos visumą.
- Netinkamai parinktas strategijos realizavimo laikas. Jį lemia trys pagrindiniai veiksniai: rinkos pažinimas, konkurencija ir firmos pasirengimas konkuruoti.

Kuriant marketingo strategiją, labai svarbu įvertinti jos sėkmę lemiančias prielaidas. Viena tokių prielaidų – tai marketingo planų ir užsibrėžtų tikslų realumas bei pasiekiamumas. Taip pat svarbu, kad strateginė marketingo veikla nebūtų atsietą nuo viso valdymo proceso, nes tai yra viena iš funkcinų veiklos strategijų. Svarbu į marketingo strategijos kūrimą bei realizavimą įtraukti pagrindinius organizacijos darbuotojus, vengti per didelio formalizavimo.

**Personalo ar žmoniškųjų resursų valdymo strategija** - priklauso nuo organizacijos, jos aplinkos bei bendrosios strategijos pobūdžio. Ši strategija žymia dalimi lemia organizacijos esminių sugebėjimų lygį, galimas strategines alternatyvas. Viena svarbiausių problemų – tai skatinimo už darbą, motyvavimo sistema. Nuo jos akcentų ir prioritetų gali gerokai priklausyti vienos ar kitos strategijos taikymo efektyvumas.

### **Operacinės strategijos**

Tai atskirų struktūrinių padalinių, lokalinių veiklos vienetų strategija, kaip geriausiai pasiekti jiems keliamus tikslus. Net mažiausiais organizacijos vienetas, siekiantis išlikti ir būti efektyvus, reikalingas, turi sukurti savo strategiją. Be abejo, jų veiklos ribos, pasirinkimo galimybės, ypač resursai, yra riboti, tačiau bet kurioje veikloje galimos esminės strateginės alternatyvos. Konkretus padalinys gali pasirinkti ir proaktyvią ir pasyvią strategiją, siekti preciziškumo ar novatoriškumo. Savo strategiją gali turėti ne tik bet kuris organizuotas vienetas, bet net ir kiekvienas individas. Paprastai taip ir yra, tik vadovai, o neretai ir patys individai tiesiog nesugeba to pastebėti, suprasti ar išreikšti.

### Integracijos strategija

Šios strategijos idėja ir prasmė – užtikrinti, kad organizacija veiktų kaip kolektyvinis visuomenės narys, jos pilietis (Drucker, 1993; Mintzberg, 1994).

Integracijos strategija neturi daug bendra su rinka ar produktu, o jos paskirtis – integruoti organizaciją į jos sociumą. Organizacija tampa vis atviresne sistema, veikiamą aplinkos ir ją veikianti. Savų tikslų siekiančiai organizacijai tenka atsižvelgti ne tik į tiesioginių įtakos grupių, bet ir į atskirų sistemų, visos visuomenės interesus.

Viena pagrindinių problemų – tinkamai įvertinti organizacijų socialinę atsakomybę, jos esmę ir struktūrą. Juo labiau, kad atskirų visuomenės grupių ar sistemų poreikiai ir interesai organizacijos atžvilgiu neretai būna ne tik skirtingi, bet ir priešingi [12, p.241].

Pagrindiniai visuomenės reikalavimai biznio organizacijoms išreikšti gana aiškiai. Tai visų pirma sąžiningumas vartotojams, fizinės aplinkos sauga, naujų darbo vietų kūrimas, etiškumas, racionalus resursų naudojimas. Integracijos strategijos pagrindas – organizacijos misija ir filosofija.

#### 1.3.4. Strateginio valdymo proceso analizė

Atlikus strateginės analizės stadiją, prasideda organizacijos strategijos kūrimas. Bendra strateginio valdymo paskirtis gali būti suprantama kaip nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su jos aplinka – veiklos sąlygomis bei interesų grupėmis. Realizuojant šią paskirtį tenka atlikti veiklos rezultatyvumo bei aplinkos veiksnių analizę, nustatyti organizacijos veiklos kryptis, parengti ir realizuoti strategiją, taip pat vykdyti strateginę kontrolę.[12, p.190]

7 pav. pateikta ir apibendrinta strateginio valdymo sistema, apimanti keturias pagrindines veiklas: strateginę analizę, resursų paiešką, organizacinę struktūrą bei strateginę kontrolę:



7 pav. Strateginio valdymo schema

Pagrindinis strateginio valdymo elementas – *strateginė analizė*. Vadovaujantis antreprenerišku požiūriu į vadybą, laikoma, kad organizacijos sėkmė daugiausia priklauso ar sugebės ji aptikti atsirandančias galimybes ir jas panaudoti, taip pat pastebėti kylančias grėsmes ir jų išvengti. Svarbiausias strateginio planavimo, kurio pagrindas – analizė, uždavinys yra strateginio pertraukiamumo, galinčio turėti organizacijai neigiamų pasekmių, aptikimas (Mintzberg, 1987).

Kad aplinkoje esančios galimybės būtų panaudotos, reikia *resursų* – finansų, žmonių, veiklos partnerių, įrengimų, informacijos ir kt. Pagrindinis *resursų bazės analizės* uždavinys yra atsakyti į klausimą – ar gali organizacija sukaupti reikiamus resursus, kad realizuotų pasirinktą strategiją.

Kitas labai svarbus strateginio valdymo elementas – *organizacinė struktūra*. Tai ne tik elementinė organizacijos sudėtis su savo hierarchiniais ryšiais, įgaliojimų ir atsakomybių struktūra, bet visos veikiančios sistemos, personalas, procedūros bei procesai. Tai, kad organizacijos sėkmę lemia du vienodai svarbūs veiksniai – aplinka ir vidinė organizacijos struktūra – tik dar labiau parodo šio elemento analizės svarbą.

*Strateginės kontrolės* paskirtis – teikti informaciją apie strategijos diegimą. Operatyvinės kontrolės objektas yra įvairių procedūrų ir veiksmų atlikimo efektyvumas, savalaikiškumas bei esamos padėties analizė. Vidinės kontrolės paskirtis – koreguoti strateginių programų realizavimą, geriau panaudojant vidinius resursus. Strateginė kontrolė, nukreipta į organizacijos išorę, skirta diegiamai strategijai koreguoti pagal pakitusias sąlygas, taip pat vertinti šios strategijos ir aplinkos realijų atitikimą [12, p.192].

### 1.3.5. Strateginio valdymo proceso struktūra

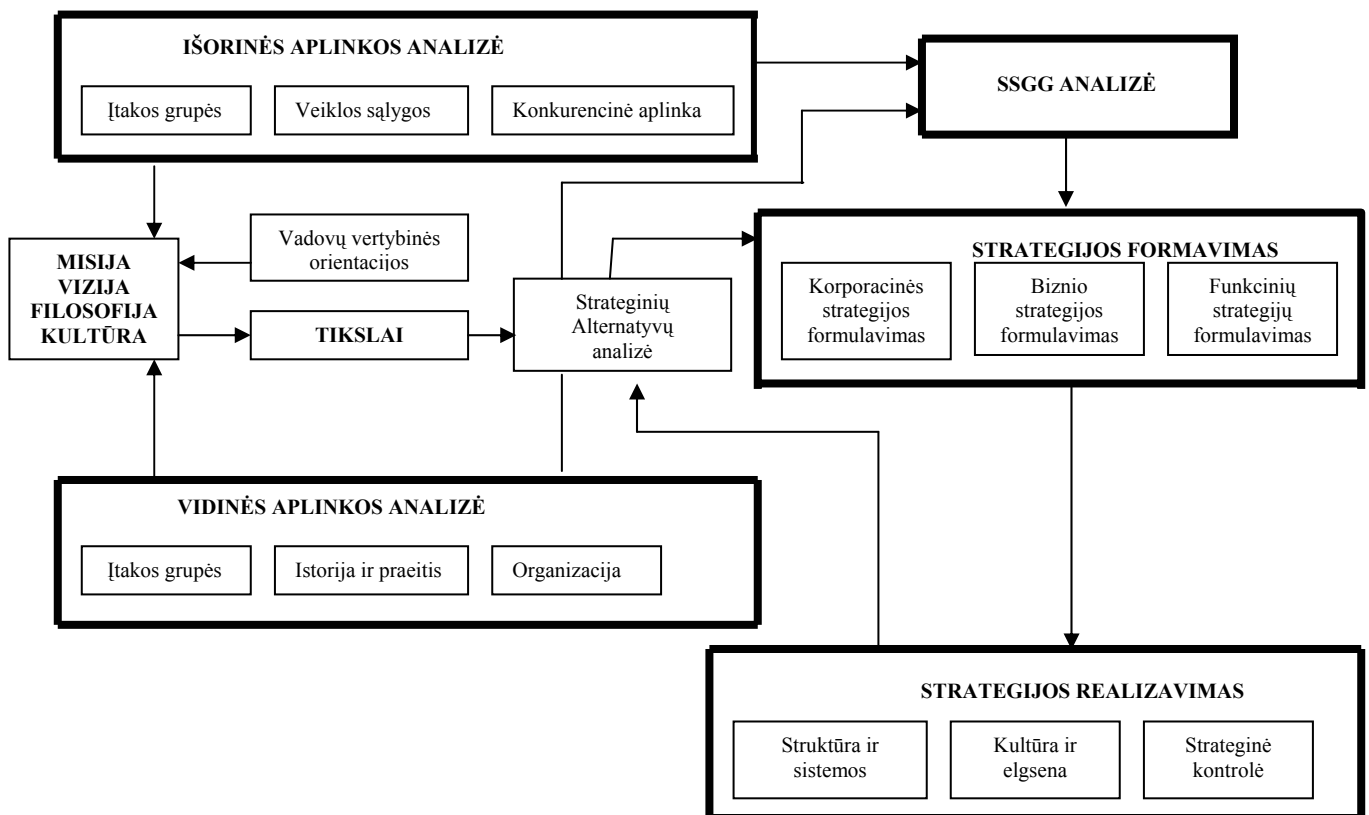
Atlikus strateginės analizės stadiją, prasideda organizacijos strategijos kūrimas. Visą strategijos kūrimą lemia **organizacijos tikslinės orientacijos** – vizija, misija ir tikslai. Dažnai literatūroje organizacijos vizijos, misijos ir tikslų kūrimas yra priskiriamas strateginės analizės stadijai. Iš tikrųjų vizija, misija ir tikslai kartu su svarbiausiais sėkmės veiksniais lemia ne tik strategijos alternatyvų kūrimą ir palyginimą, galutinių strateginių sprendimų pasirinkimą, bet jau ir pačios strateginės analizės sričių, metodų ir organizavimo formų pasirinkimą [35, p.204]. Jau prieš pradėdant strateginės analizės stadiją patariama apsibrėžti svarbiausius preliminarius organizacijos tikslinius ateities orientyrus. Atlikus strateginę analizę, jau galima ir reikia organizacijos viziją, misiją ir tikslus suformuoti detalai ir konkrečiai.

Centrinė strateginio valdymo proceso problema ir ašis yra efektyvios veiklos strategijos parengimas ir realizavimas. Įvairiu laikotarpiu dominavo skirtingas požiūris į tai, kam skirti prioritetai – strategijos formavimui ar realizavimui. R. Jucevičius (1998) laikosi požiūrio, kad abi yra vienodai svarbios ir netgi sunkiai atsiejamos. Tradicinis požiūris į strategijos formavimo

procesą naudojamas daugelyje Biznio ir vadybos mokyklų, tarp jų ir Harvardo, taip pat daugelio mokslininkų, grindžiamas organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analize. Ši analizė padeda formuoti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias savybes, galimybes bei potencialiąsias grėsmes, taip pat misiją, tikslus, uždavinius ir strategijas (Hofer ir Schendel, 1978).

Ši požiūrį sąlyginai galima pavadinti deterministiniu, nes išgalėjusi prielaida, kad veiklos galimybės sąlygojamos aplinkos, o organizacija tik adaptuojasi prie naujų sąlygų. Iš tikrųjų aplinkos analizė tik veikia, bet nenulemia strategijos. Ją numatyti gana sunku, nes sprendimus priima žmonės, vadovai, o sprendimai nėra vienareikšmiai nulemiami aplinkos sąlygų. Vadovai, jų grupės ar organizacijos iš tos pačios analizės gali padaryti skirtingas išvadas ir matyti skirtingus pranašumo prieš konkurentus įgijimo būdus. Vadinasi, į formavimo procesą reikia įtraukti ir mažai struktūrizuotus veiksnius, tokius kaip vadovų vertybės ir tikslai, išorinės ir vidinės įtakos (interesų) grupės, nes jie veikia organizacijos misiją, filosofiją, tikslus ir galiausiai pačią strategiją [12, p.193].

Įvairūs autoriai pateikia savo požiūrius į strateginio valdymo proceso struktūrą, tačiau praktiškai visi modeliai akcentuoja penkis pagrindinius etapus: *Veiklos sąlygų analizė, organizacijos misijos ir tikslų formulavimas, strategijos formavimas ir realizavimas bei strategijos kontrolė*. Įvertinant skirtingų požiūrių privalumus ir trūkumus, galima pateikti integruotą strateginio valdymo proceso, vertinamo per strategijos kūrimo prizmę, modelį:



8 pav. Strateginio valdymo procesas

Šaltinis: Modifikuota iš R. Jucevičius „Strateginis organizacijų vystymas“ (1998): p. 194

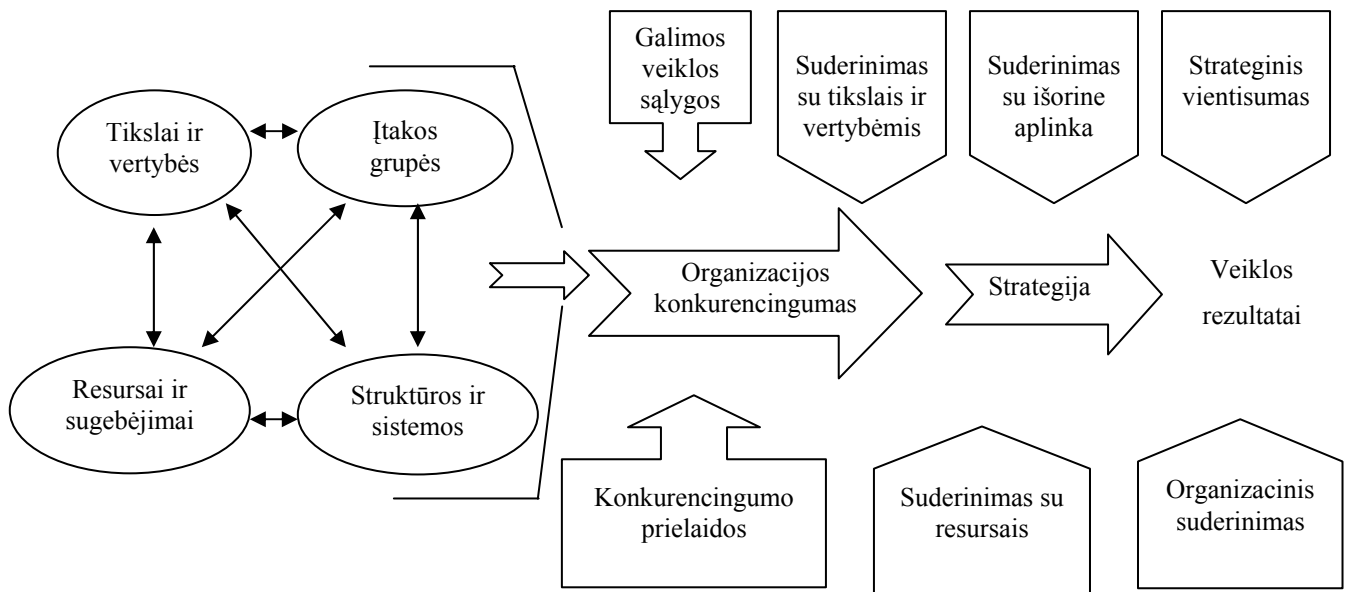
## 1.4. Veiklos sąlygų analizė

### 1.4.1. Pagrindiniai išorinės organizacijos aplinkos analizės ypatumai

Vienas iš strateginio valdymo momentų, užfiksuotų šios sąvokos apibrėžime, yra jo traktavimas kaip proceso, kuriuo remiantis organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių [35, p.60]. Todėl strateginio proceso organizacijoje svarbi išorinės aplinkos strateginė analizė.

Formaliai organizacijos išorinę aplinką galima nagrinėti plačiąja ir siaurąja reikšme. Plačiąja reikšme galima laikyti, kad organizacijos išorinei aplinkai priklauso visi išoriniai jai objektai. Siaurąja reikšme aplinką sudaro tie išoriniai objektai, kurie stipriai veikia organizacijos veiklą ir jos rezultatus. Tai leidžia strateginėje analizėje atsiriboti nuo visų tų išorinių veiksmų, kurie arba apskritai neturi įtakos organizacijos veiklai, arba ta įtaka yra nereikšminga [35, p.61].

Sisteminis organizacijos strateginės analizės modelis pavaizduotas 9 pav. Čia pabandyta integruoti įvairių mokslininkų (Porter, 1980; Rowe ir kt.,1994; Grant, 1995 ir kt.) darbus, ir pateikti labiau susistemintą požiūrį [12, p.223]:



9 pav. Sisteminis požiūris į organizacijos strateginę analizę

Kaip matyti iš paveikslo, strategiją lemia trys pagrindiniai veiksniai: *organizacijos visuminė kompetencija, galimos veiklos sąlygos (išorinė aplinka) ir konkurencingumo prielaidos.*

Integruojant šiuos veiksmus, išskiriami organizacijos konkurencinio pranašumo šaltiniai kurie yra pagrindas strategijai suformuoti, nes šiuolaikinėmis biznio sąlygomis tik unikalūs ir esminiai pranašumai gali garantuoti sėkmę. Tačiau neužtenka vien išsiaiškinti šiuos pranašumus, kompetencijas ir parengti strategiją, ji turi būti suderinta su veiklos tikslais ir filosofija, su išorine aplinka, su turimais ir galimais naudoti resursais [12, p.225].

Organizacijos išorinė aplinka laikytina visuma veiksnių, esančių už jos ribų ir galinčių vienokiu ar kitokiu būdu daryti įtaką jos veiklai, siekiant savų tikslų (Certo, 1989). Savo ruožtu aplinkos strateginės analizės tikslas nustatyti tokius veiksnius ir jų įtaką organizacijai. Šią analizę tikslinga atlikti dviem lygiais: veiklos aplinkos ir pačios organizacijos situacijos šioje aplinkoje (10 pav.):

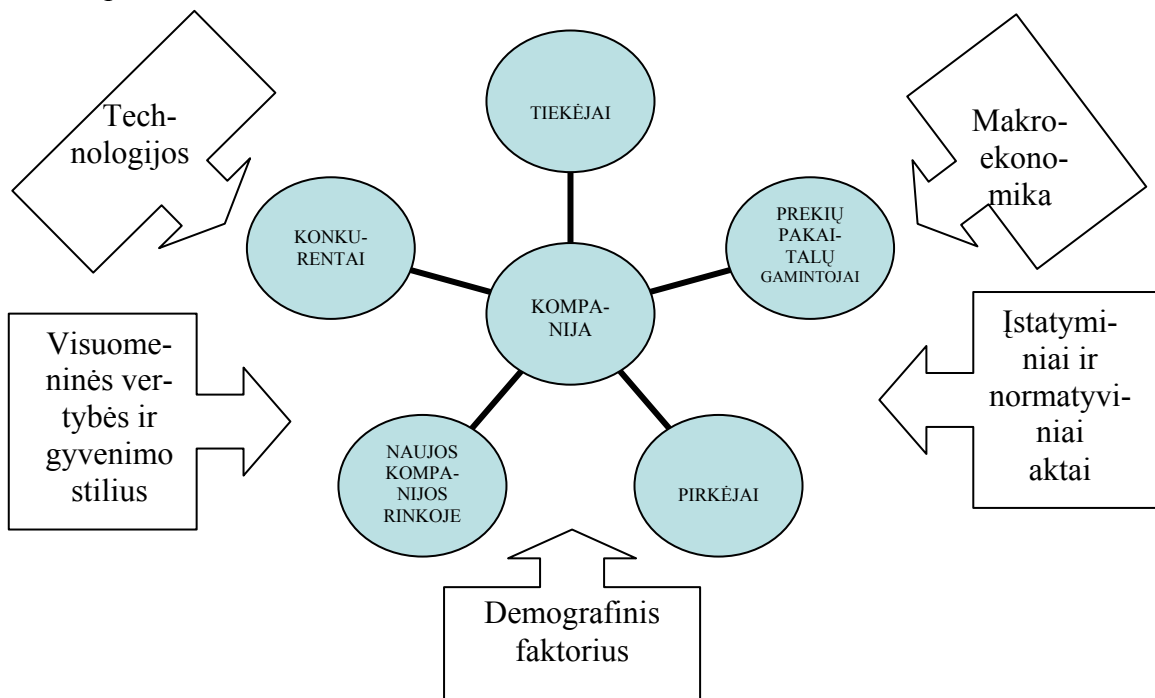


10 pav. Organizacijos išorinės veiklos aplinkos analizė

Atliekant šią analizę, siekiama gauti atsakymus į tokius organizacijai svarbius klausimus:

1. Kokia pagrindinė kompanijos veiklos sritis ir jos ekonominės charakteristikos?
2. Kokia šioje veikloje yra konkurencinė aplinka ir kokio stiprumo konkurencinės jėgos?
3. Kurių organizacijų yra geresnė ar blogesnė konkurencinė situacija ir kodėl?
4. Kas iš konkurentų keis savo konkurencinę strategiją ir kaip?
5. Kurie pagrindiniai sėkmingos konkurencijos veiksniai ir kaip jie kis?

Atliekant organizacijos veiklos aplinkos analizę, į problemą galima žiūrėti dviem lygiais: makroaplinka ir šakine aplinka. *Makro lygio tyrimas* — ekonominės, politinės, teisinės, kultūrinės, socialinės, demografinės, resursų, edukacinės, techninės – analizė, tai veiksniai ir jėgos, kurie veikia visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus [47, p.95] 11 paveiksle pateikiama kompanijos makroaplinka:



11 pav. Kompanijos makroaplinka

*Šakinė aplinka* – veiksniai ir jėgos, kurie būdingi konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija. Šakinė aplinka apima konkurentus, tiekėjus, klientus ir kitus rinkos komponentus.

Analizuojant organizacijos aplinką A.Vasiliauskas (2002) išskiria šias **tyrimo sritis**:

- *aplinkos dinamikos analizė; PEST analizė; svarbiausi sėkmės veiksniai; penkių jėgų modelis; rinkos sąlygų analizė; konkurentų analizė; klientų analizė.*

#### 1.4.2. Pokyčių dinamikos pobūdžio apibendrintas įvertinimas

Pradinis momentas, tiriant organizacijos išorinę aplinką, yra jos **pokyčių dinamikos pobūdžio apibendrintas įvertinimas**. Toks įvertinimas apima abu aplinkos lygius kaip bendrą visumą. Analizuojant aplinkos dinamiką, mėginama įvertinti, KURIOS jėgos lemia aplinkos pokyčius. Kuo labiau šios jėgos neprognozuojamai arba nenuspėjamai kinta, tuo sunkiau iš anksto numatyti galimas aplinkos situacijas ateityje. Aplinkos dinamiškumo prigimtis turi reikšmės pasirenkant organizacijos prisitaikymo prie šių pokyčių būdus. Keturi aplinkos pokyčius lemiantys veiksniai: sudėtingumas, naujoviškumas, pokyčių tempas ir prognozuotumas [34, p.61].

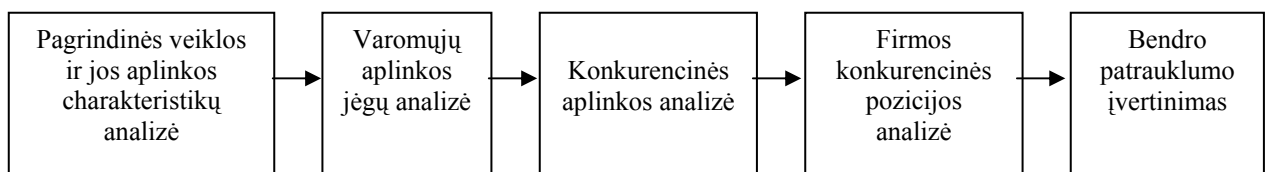
*Sudėtingumas* čia suprantamas kaip technologinių, socialinių ir politinių komplikacijų, darančių įtaką organizacijos veiklai, geografinio paplitimo laipsnis. Sudėtingumo veiksnius diferencijuoja trys lygiai: nacionalinis, regioninis ir pasaulinis.

*Naujoviškumas* – tai aplinkos ištirtumo laipsnis, kuris leidžia įvertinti, koku mastu aplinka sudaro organizacijai naujas situacijas. Pateikiami penki veiksnio diferenciacijos lygiai – nuo visiško pažinimo iki visiško neištirtumo.

*Pokyčių tempas* riboja organizacijos reagavimo į aplinkos pokyčius galimybes laiko požiūriu. Šis veiksnys diferencijuojamas trimis lygiais. Pirmame veiksnio diferenciacijos lygyje yra galimybė pasirengti iš anksto reaguoti į aplinkos pokyčius. Antras lygis jau susijęs su tam tikra įtampa organizacijos veikloje, bet galimybės reaguoti į aplinkos pokyčius dar egzistuoja. Trečiuoju atveju organizacija nespėja laiku sureaguoti į greitai kintančią aplinką.

*Prognozuotinumumas* – laipsnis, kuriuo aplinkos pokyčius galima prognozuoti iš anksto. Šiuo atveju veiksnys diferencijuotas penkiais lygiais – numatoma, iš dalies numatoma, prognozuojama, iš dalies prognozuojama ir neprognozuojama.

Išorinės veiklos aplinkos, ypač biznio srities, ypatumų analizių procesas parodytas 12 pav.:



12 pav. Išorinės veiklos aplinkos analizės procesas [12, p.196]



Konkrečią veikos sritį įtakojančių jėgų analizei labai svarbūs Porter (1980; 1985) darbai. Ilgą laiką dominavo požiūris, kad atskiros veiklos sritys labiausiai kinta todėl, kad objektyviai veikia tiek produkto, tiek ir konkrečios veiklos gyvavimo ciklas. Taip iš tikrųjų ir yra, tačiau be natūralaus augimo, brandos ir gesimo ciklų, veikia dar nemaža veiksmų. Be to, šie etapai (apskritai produkto gyvavimo ciklas) gali labai skirtis savo trukme. Augimo laikotarpis gali būti labai trumpas, o branda – skaičiuojama dešimtmečiais, ar atvirkščiai. Be to pats gyvavimo ciklas gali labai kisti: prasidėjus gesimui, dėl tam tikrų priežasčių vėl gali prasidėti augimas. Porter nuomone, veiklos sąlygos kinta todėl, kad egzistuoja tam tikros jėgos, kurios inicijuoja arba stabdo pasikeitimo procesus. Jis išskiria daug tokių varomųjų jėgų, kurių svarbiausios būtų šios: *Ilgalaikės veiklos sąlygų pasikeitimo tendencijos; Vartotojų poreikio struktūros kitimai; Marketingo novatoriškumo svarba; Produkto novatoriškumas; Technologijos pasikeitimai; Kainų struktūros kitimas vertės-kaštų grandinėje; Rizikos laipsnis; Stiprių firmų įėjimas į rinką ar išėjimas iš jos ir t.t.*

Šių aplinkos sąlygų varomųjų jėgų analizė strategams leidžia numatyti, kokie procesai ir veiksniai darys didžiausią įtaką firmos veiklai per keletą artimiausių metų. Įvertinus galimą jų poveikį organizacijai, tai turi atsispindėti strategijoje bei strateginiuose sprendimuose.

### 1.4.3. PEST analizė

Makroaplinkos strateginėje analizėje plačiausiai naudojamą analizės techniką priimta vadinti **PEST analize**. Ši analizė apima keturis makroaplinkos aspektus [35, p.63]:

- Politinį ir teisinį, (Political – Legal Forces)
- Ekonominį, (Ekonomical Forces)
- Socialinį ir kultūrinį, (Socio – Cultural Forces)
- Technologinį, (Technological Forces)

PEST analizė nėra specialiai aprašyta strateginio valdymo dalyke kaip atskiras tikslų ir tobulų taisyklių rinkinys. Pats temų sąrašas turi labiau rekomendacinį pobūdį ir konkretus jų pasirinkimas priklauso nuo organizacijos specifikos. A. Vasiliauskas (2002) pateikia tokias PEST analizės sritis:

#### **Politinis ir teisinis aspektas:**

- *Tarptautinė politinė situacija*. Ji svarbi organizacijoms, eksportuojančioms savo produkciją (paslaugas) arba importuojančioms žaliavas bei komplektuojančius gaminius, turinčioms savo filialus užsienyje arba bendras įmones su užsienio kompanijomis, kitaip dalyvaujančioms pasaulinėje rinkoje. Politiniai ir ekonominiai santykiai su užsienio šalimis, sutartys tarp valstybių dėl ekonominio bendradarbiavimo, prekybos, investicijų, tranzito ir t.t. gali tiesiogiai ir netiesiogiai daryti įtaką organizacijos veiklai;

- Vidinė politinė šalies situacija. Svarbu įvertinti skirtingų politinių partijų programines nuostatas, turinčias sąsajų su organizacijos veikla. Esant ryškiems šių nuostatų skirtumams, organizacijos strategijos įgyvendinimą gali paveikti rinkimų į šalies parlamentą rezultatai, nauja vyriausybės sudėtis ir pan;

- Santykiai su šalies valdžios institucijomis. Didžiausią įtaką šiuo aspektu jaučia organizacijos, kurių kapitale dalyvauja valstybė ir savivaldybės. Jų strateginiai sprendimai priklauso nuo vidaus ir bendravalstybinių sprendimų derinimo ir aprobavimo tvarkos. Kur kas mažesnę įtaką vyriausybiniai organai ir savivaldybės turi privataus kapitalo įmonėms. Tačiau tokia įtaka strateginiams sprendimams gali būti netiesioginė, pavyzdžiui, galimybė gauti naudingus valstybinius užsakymus;

- Teisinis reglamentavimas. Visų organizacijų veiklą tiesiogiai ir netiesiogiai veikia atskiri teisės aktai ir ištisi įstatymai, reglamentuojantys bendras organizacijos veiklos sąlygas, mokesčius, darbo santykius ir pan. Svarbu įvertinti galimus šių normų pokyčius [35, p.64].

### **Ekonominis aspektas:**

- Ekonominis augimas. Šalies bendrojo vidinio produkto (BVP) augimo tempai, galimi jame struktūriniai poslinkiai, augimo cikliškumas daro įvairią įtaką organizacijos veiklai. Pavyzdžiui, nuosmukio metais, pablogėja produkcijos realizacijos sąlygos, bet gali atsirasti papildomų galimybių sumažinti gamybos sąnaudas. Ekonominio pakilimo stadijoje gali išryškėti priešingos tendencijos. Organizacijos strateginiai sprendimai negali būti vienodi ekonominio augimo ir nuosmukio metais [35, p.64];

- Infliacija. Situacijos šioje srityje analizė ypatingai svarbi toms organizacijoms, kurių veiklos rodikliai jautriai reaguoja į kainų svyravimus. Paprastai infliacijos įtaką patiria visos organizacijos;

- Užimtumas. Situacijos darbo rinkoje, bedarbystės lygio ir jos struktūros bei dinamikos analizė yra labai svarbi toms įmonėms, kurių veikla susijusi su labai didelėmis darbo jėgos sąnaudomis;

- Palūkanų normos. Pastarųjų lygis riboja arba išplečia strateginių projektų finansavimo skolinto kapitalo pagrindu galimybes. Palūkanų normų įtaką strateginiams sprendimams jaučia beveik visos organizacijos. Tačiau pradedančiai arba labiau plečiančiai savo veiklą organizacijai palūkanų normų aukštas lygis yra svarbiausias strategijos realizavimą ribojantis veiksnys;

- Valiutų kursų svyravimas. Visuotinai žinomas ekonominis dėsniumas, kad nacionalinės valiutos kurso augimas užsienio valiutų atžvilgiu yra palankus importuotojams ir nepalankus eksportuotojams. Todėl ir eksportuojančios, ir importuojančios organizacijos privalo stebėti ir prognozuoti situaciją valiutų rinkoje;

- Investicijų klimatas. Kompanijos didelę dalį finansinių išteklių strateginiams projektams finansuoti akumuliuoja platindamos akcijas, obligacijas ir kitus vertybinius popierius. Situacija kapitalo rinkoje atspindi bendrą investicijų klimata, kuris gali būti palankus strategijos įgyvendinimui arba nepalankus;

- Gamybos veiksmų kainos. Ne visi gamybos veiksniai vienodai svarbūs visoms organizacijoms. Vienoms iš jų reikšmingos yra žaliavų ir kitų materialinių dalykų kainos. Kitoms organizacijoms didelė išlaidų dalis tenka infrastruktūrinių šakų (energetikos, transporto, telekomunikacijų) paslaugoms. Dalis organizacijų jautriai reaguoja į darbo jėgos kainų pokyčius.

#### **Socialinis ir kultūrinis aspektas:**

- Gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai. Atrodytų, kad tokiems pokyčiams ypatingai yra jautrūs tik galutinio vartojimo produktų ir paslaugų gamintojai. Tačiau galutinio gyventojų vartojimo augimas (arba mažėjimas) padidina (arba sumažina) gamybinės paskirties produkcijos ir paslaugų realizavimo galimybes jų gamintojams. Gyventojų galutinio vartojimo pokyčius lemia įvairūs veiksniai: demografiniai pokyčiai, gyventojų pajamų augimas ir pasiskirstymas, žmonių požiūris į darbą ir į laisvalaikį, gyvenamosios pokyčiai, kultūrinių vertybių pokyčiai ir t.t. Gyventojų vartojimo kitimas įtakoja vartojimo prekių gamybos ir importo apimtį ir struktūrą, technologinės įrangos gamybos ir importo apimtį ir struktūrą;

- Gamtosaugos problemos. Tai labai svarbu įmonėms, kurių esama arba būsima veikla yra susijusi su gamtą teršiančiomis technologijomis. Visuomenės požiūris į ekologines problemas sparčiai keičiasi ir plėtojasi visuomeninės kovos už švarią aplinką formos. Visa tai labai apsunkina pačią pradžią veiklos, susijusios su ekologinėmis problemomis. Be to, vis didėjančių gamtos saugos normatyvinių reikalavimų ir standartų užtikrinimas reikalauja kruopštaus technologijų parinkimo ir susijęs su didesnėmis gamybos išlaidomis;

- Švietimas. Ši sritis nepaprastai svarbi jau vien todėl, kad beveik visų organizacijų veiklos sėkmę lemia bendras gyventojų išsilavinimo lygis. Išplėtotą švietimo sistemą garantuoja visoms organizacijoms galimybė apsirūpinti aukštos kvalifikacijos specialistais;

- Sveikatos apsauga. Ir švietimo, ir sveikatos apsaugos srityje strateginė analizė neturi apsiriboti vien tik siauromis sveikatai kenksmingų darbo sąlygų eliminavimo ir normatyvinių sveikatingumo normatyvų užtikrinimo problemomis pačioje organizacijoje. Sveikatos lygis šalyje taip pat gali veikti gyventojų galutinio vartojimo pokyčius, o kartu ir įmonių veiklos rezultatus;

- Kultūra. Kiekvienos konkrečios organizacijos vidaus kultūra yra svarbus jos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo veiksnys. Organizacijos kultūrą sąlygoja įvairūs veiksniai, tarp jų ir bendras šalies ir net pasaulinės kultūros fonas. Šalies bendrasis kultūros lygis lygiai taip pat kaip ir švietimas bei sveikatos apsauga, gali paveikti ir organizacijų veiklos rezultatus.

#### **Technologinis aspektas:**

- Valstybės technologijų politika. Konkrečių įmonių technologijų plėtojimo ir atnaujinimo platesnes galimybes garantuoja ir tinkama valstybės technologijų srities politika. Ši analizės sritis ypatingai svarbi toms organizacijoms, kurių veikla susijusi su aukštosiomis technologijomis. Šiuo aspektu analizuojama, koku mastu ir kokiose srityse valstybė remia fundamentinius ir

taikomuosius mokslo tyrimus, projektavimo ir konstravimo veiklą, kaip valstybė skatina įmonių dalyvavimą tokių tyrimų finansavime. Taip pat svarbus bendras valstybės požiūris į krašto bendrą konkurencinę galią pasaulinėje rinkoje technologiniu požiūriu. Valstybė gali panaudoti įvairius skatinimo būdus, siekdama, kad šalis išlaikytų arba užimtų pirmaujančias pozicijas tam tikrų technologijų srityje [35, p.65];

- Naujos technologinės galimybės. Technologijoms tenka svarbus vaidmuo palaikant organizacijos ilgalaikius konkurencinius pranašumus rinkoje. Šiuo aspektu strateginė analizė turi identifikuoti naujas mokslinių tyrimų iniciatyvas, kurios gali sudaryti prielaidas naujam produktų ir jų gamybos technologijų šuoliui. Svarbu įvertinti konkurentų mokslinių tyrimų finansavimo ir jų laimėjimų panaudojimo savo veikloje strategijas bei galimybes. Reikia analizuoti naujų technologinių procesų plitimo ir atsinaujinimo tempą. Analizuojant technologines galimybes nepakanka apsiriboti vien siauromis tendencijomis vienoje konkrečioje, tiesiogiai susijusioje su organizacijos veikla, šakoje. Verta analizuoti tendencijas, kurios klostosi gretimose veiklos sferose, galinčiose turėti įtakos organizacijos veiklai ateityje. Todėl technologijų strateginė analizė apima ne tik šakinę aplinką, bet ir makroaplinką.

PEST analizė organizacijoje, kuri veiklą plėtoja už savo šalies ribų, neapsiriboja vien savo šalies nacionaliniu lygmeniu. Beveik visos minėtos temos turi būti analizuojamos ir tų šalių atžvilgiu, su kuriomis organizacija susieta investiciniai, eksporto ir importo bei kitais tarptautiniais ekonominiais ryšiais. Šiuo atveju analizė tampa kur kas sudėtingesnė, nes susiduriama su žymiai didesnio neapibrėžtumo laipsnio situacijomis [35, p.66].

#### **1.4.4. Svarbiausi sėkmės veiksniai**

Aplinkos strateginė analizė gali apimti daugybę problemų, kurioms tirti organizacija gali stokoti laiko ir išteklių. Analizę galima susiaurinti nustatant svarbiausius sėkmės veiksnius ir toliau koncentruojant analizę į tas svarbiausias sritis ir problemas, kurios yra susijusios su nustatytais veiksniais. **Svarbiausi sėkmės veiksniai** – tai veiksniai, kurie nulemia organizacijos sėkmę rinkoje [35, p.67]. Komercinės organizacijos sėkmę lemia pelningumas. Nekomercinės organizacijos sėkmę galima traktuoti visai kitaip.

Svarbiausi sėkmės veiksniai paprastai yra bendri visoms arba daugumai tos pačios veiklos šakos organizacijų ir neleidžia griežčiau diferencijuoti tos pačios šakos organizacijas. Tačiau tokie veiksniai ne visiškai sutampa skirtingoms įmonėms toje pačioje šakoje.

Antraeilių veiksmių eliminavimas ir svarbiausių veiksmių išskyrimas yra naudingas strateginės analizės startinis žingsnis. Šių veiksmių nustatymas padeda atrinkti strateginės analizės sritis, kurias verta išnagrinėti giliau ir plačiau.

Svarbiausių sėkmės veiksnių analizė turi ryšį ne tik su aplinka, bet ir su ištekliais. Pavyzdžiui. „darbo jėgos sąnaudų“ veiksnys turės ryšį su darbuotojų skaičiumi, jų darbo užmokesčio rodikliais. Nustatant konkrečios šakos svarbiausius sėkmės veiksnius, yra naudinga tirti išteklių sudėtį bei jų panaudojimo būdus ir pritaikyti tokią informaciją analizuojant organizacijos išorinę aplinką.

Kadangi strategija siejama su visa organizacija kaip vientisa sistema, strateginės analizės procese turi būti tiriamos visos organizacijos dalys ir svarbiausia jos riboti ištekliai. Kapitalo ir darbo laiko ištekliai yra visuomet riboti, todėl jų panaudojimą tikslinga koncentruoti į tas organizacijos veiklos sritis, kurios yra svarbiausios užtikrinant tai, kas organizacijoje yra laikoma „sėkme“ [35, p.68].

Analizuojant organizacijos padėtį išskiria strateginę ir operatyvinę būklę [12, p.223].

**Operatyvinė būklė** – tai organizacijos padėtis konkrečiu momentu. Jos lygio pagrindinis kriterijus – sėkmingi veiklos rezultatai: pelnas, padėtis rinkoje, paklausi produkcija ar paslaugos. **Strateginė būklė** – tai organizacijos situacija ilgalaikės perspektyvos prasme. Visų pirma tai veikla patraukliuose biznio ir rinkos segmentuose, stipri konkurencinė pozicija, tinkama strategija, aukšto lygio valdymo potencialas [12, p.223].

Organizacijų strateginės būklės analizė atliekama įvairiais metodais, kuriuose dominuoja arba kokybiniai arba kiekybiniai parametrai. Kadangi strateginis valdymas daugiau mentalinis, mažai struktūrizuotas procesas, kiekybiniai tyrimo metodai negali įvertinti visų organizacijos veiklos aspektų, o ypač jos elgseną lemiančių elementų. Nestruktūrizuoti, subjektyvūs elgsenos veiksniai vertinant organizacijos perspektyvą gali būti žymiai svarbesni negu kiekybiniai rodikliai. Be to situacija aplinkoje yra dinamiška ir gautieji rezultatai gali teikti iškreiptą vaizdą [12, p.223].

Norint atsakyti į klausimą, ar organizacijai konkretus veiksnys yra svarbiausias, jį reikia nagrinėti taip pat organizacijos misijos ir tikslų kontekste. Todėl svarstant svarbiausius sėkmės veiksnius, paraleliai reikėtų nagrinėti organizacijos misiją ir tikslus. Taigi svarbiausių sėkmės veiksnių nustatymo užduotis yra gana sudėtinga [35, p.68]. Nustatant juos, analizuojamos trys pagrindinės sritys: *klientai, konkurencija ir organizacija*.

**Klientų aspektas** – veiksniai, kai sėkmę (arba nesėkmę) organizacijai atneša jos klientai, realizuodami savo pačių interesus. Nustatant tokius veiksnius, ieškoma atsakymo į šiuos pagrindinius klausimus: „*Kas yra mūsų klientai ir kokie gali būti nauji klientai ateityje?*“, „*Kokiais interesais vadovaujasi klientai, pasirinkdami organizaciją, o ne jos konkurentus?*“, „*Kokiais interesais vadovaujasi klientai, pasirinkdami konkurentus, o ne organizaciją?*“. Šis aspektas tarytum žvilgsnis į organizaciją klientų akimis ir organizacijos žvilgsnis į jos klientus. Analizuojant gaminamų produktų (paslaugų) kainas, sąnaudas, kokybę, patikimumą, tiekimo technines sąlygas ir t.t., išryškunami dalykai, padedantys išsaugoti savo tradicinius klientus ir pritraukti naujus.

**Konkurencijos aspektas** – veiksniai, kai sėkmę (arba nesėkmę) organizacijai atneša konkurentai savo galimybėmis, ypatybėmis, veiksmais ir t.t. Šiuo aspektu svarbiausi klausimai yra: „Kas yra mūsų konkurentai ir kokie gali būti nauji konkurentai ateityje?“, „Ką klientui gali pateikti organizacija, o negali jos konkurentai?“, „Ką klientui gali pateikti konkurentai, o negali organizacija?“. Šis analizės aspektas yra tarytum organizacijos žvilgsnis į savo konkurentus ir žvilgsnis į organizaciją konkurentų akimis. Darant palyginamąją organizacijos ir jos konkurentų gaminamos produkcijos (paslaugų) kainų, sąnaudų, kokybės, patikimumo, tiekimo techninių sąlygų, papildomo aptarnavimo ir t.t. analizę, išryškunami dalykai, padedantys organizacijai sėkmingai kovoti su tradiciniais ir potencialiais konkurentais.

**Išteklių aspektas** – veiksniai, kai sėkmę (arba nesėkmę) organizacijai atneša pačios organizacijos išteklinis potencialas. Šiuo aspektu svarbiausi klausimai: „Kokius mes turime išteklius ir ką jie gali užtikrinti mūsų klientams?“, „Kokius specifinius išteklius turi organizacija, o neturi konkurentai?“, „Kokius specifinius išteklius turi konkurentai, o neturi organizacija?“. Šis analizės aspektas – tai pačios organizacijos žvilgsnis į savo išteklinį potencialą ir žvilgsnis į jį klientų ir konkurentų akimis. Gamybinių pajėgumų, technologijų naujoviškumo lygio, gamybos sąnaudų, personalo kvalifikacijos lygio ir kita analizė leidžia pažinti organizacijos išteklinio potencialo stiprybes ir silpnybes [34, p.69].

Sėkmės veiksnių nagrinėjimas yra vertingas, jeigu jis paskatina nuodugniai nagrinėti visa tai, kas užtikrina pelningumą arba kitus sėkmės matavimo parametrus organizacijoje arba ją apimančioje šakoje. Strateginiu požiūriu svarbiausi sėkmės veiksniai labiausiai susiję su pridėtinės vertės kūrimu organizacijoje. Korektiškai nustačius svarbiausius sėkmės veiksnius, galima motyvuotai parengti tolesnės strateginės analizės sričių sąrašą. Pavyzdžiui, jeigu žinome, kad klientui realizuoto produkto aptarnavimo lygis turi lemiamą reikšmę pridėtinės vertės kūrimui organizacijoje, strateginė analizė, kuri aptarnavimo aspektui neskiria reikšmingesnės vietos, turi būti traktuojama kaip silpna. Svarbiausi sėkmės veiksniai padeda valdyti ir kitas strateginio proceso organizacijoje stadijas: formavimą ir jos įgyvendinimą [34, p.69].

## **2 DALIS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ**

### **2.1. UAB „Putokšnis“ veiklos istorija**

PET pakuotė sparčiai populiarėja visame pasaulyje jau daugelį metų. Ši populiarumą nulėmė daugelis PET savybių: kaip mažas svoris, galimybė išgauti bet kokią norimą butelio formą. Ši medžiaga lengvai perdirbama, jos kaina mažesnė lyginant su kitomis taros rūšimis, ji nedūžta ir patogiai vartotojui. Gamybos procesas pilstant produktus į PET tarą yra mažiau triukšmingas nei stiklo, todėl ši pakuotė užtikrina geresnes darbo sąlygas darbuotojams.[51]

UAB „Putokšnis“ buvo įkurta 1995 m. gruodžio mėn. 27 d. Ji glaudžiai susijusi su Alvydo Stulpino įmone, kuri buvo viena iš pirmųjų gamyklų, pradėjusių PET taros verslą Baltijos valstybėse. (PET - tai sutrumpintas polietileno tereftalato pavadinimas ).

Pagrindinis įmonės tikslas – pateikti klientams tik aukštos kokybės produkciją, kaip galima geriau patenkinti jų poreikius PET taros formų bei spalvų atžvilgiu, padidinti gaminamos produkcijos apimtį ir tuo dar labiau sustiprinti savo pirmaujančias pozicijas PET taros gamybos srityje Vakarų Europoje. Tam pasiekti įmonė 2000 m. – 2004 m. laikotarpyje įsigijo 8 modernias Kanados – Liuksemburgo firmos „HUSKY“ PET ruošinių liejimo linijas.

Nuo 1995 m. pradžios 2 Šveicarijos firmos MAG PLASTIC ir ADS įrengimais įmonė gamino PET butelius bei vykdė prekybą aukštos kokybės Belgijos firmų JOHNSON CONTROLS PLASTIC bei OVP PET ruošiniais ir Vokietijos firmos BERICAP kamšteliais. Pagrindinis dėmesys skiriamas gaminamos ir parduodamos produkcijos kokybei, naujų rinkų ir klientų paieškai bei investicijoms į šį verslą. Įmonė dalyvauja pagrindinėse taros ir pakavimo parodose, vykstančiose Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje, Baltarusijoje, Rusijoje, Ukrainoje ir t.t. Buvo aplankytos Belgijos, Vengrijos, Čekijos, Lenkijos gamyklos, gaminančios analogišką produkciją. Susitikimų ir kelionių metu įgytas patyrimas leidžia specialistams pakankamai tiksliai prognozuoti pasiūlos ir paklausos, kainų ir kitų pagrindinių faktorių pasikeitimus rinkoje būsimaisiais laikotarpiais.

Nuo 1997 m. lapkričio mėn. UAB „Putokšnis“ Vokietijos firmos KRUPP įrengimais pradėjo gaminti 42 g. PET ruošinius. 1998 m. balandžio mėn. buvo paleistas antrasis firmos KRUPP ruošinių gamybos įrengimas, kuriuo buvo gaminami 47 g PET ruošiniai. Kartu įsigytas ir ruošinių dažymo aparatas, leidžiantis bendrovei gaminti įvairių spalvų PET ruošinius. Augant spalvotų PET ruošinių bei PET butelių paklausai buvo įsigytas ir antrasis PET ruošinių dažymo aparatas.

Nuo 2004 m bendrovės gamykloje dirba 8 firmos „HUSKY“ įrengimai . Jais gaminami 20.5g, 20.7g., 23g , 28g., 31.5g, 34g., 36g , 38g , 40g , 41g ir 47g svorio PET ruošiniai.

UAB "Putokšnis" tapo vienu didžiausių PET pakuotės tiekėjų Baltijos šalyse. Bendrovės produkcija realizuojama daugiau kaip 18-oje pasaulio valstybių. Dirbdama su pažangiaisiais Husky PET ruošinių gamybos įrengimais įmonė eksportuoja daugiau kaip 85 procentų pagaminamos

produkcijos. Įmonės klientai - gerai žinomi Lietuvos, Latvijos, Estijos, Švedijos, Suomijos, Vokietijos, Austrijos ir kitų šalių gaiviųjų gėrimų, alaus, sulčių ir mineralinio vandens gamintojai. Pagrindiniai įmonės sėkmės veiksniai – visada tik aukščiausia kokybė, lankstumas, savalaikis pristatymas, lanksti kainų politika ir profesionalus aptarnavimas. Kompanijos produktų asortimentą sudaro trys gaminių grupės: PET ruošiniai, PET buteliai, plastikiniai kamšteliai.

Pelningiausių Šiaulių miesto bendrovių pagal 2003 m. pardavimų pelningumą dešimtuose UAB "Putokšnis" užėmė antrąją vietą, o tarp sparčiausiai augusiųjų 2003 m. miesto bendrovių – šeštąją.

Pagrindiniai 2001 – 2005 metų ekonominiai rodikliai pateikti 1 lentelėje:

1 lentelė

### Pagrindiniai 2001 - 2005 metų ekonominiai rodikliai

Rodiklio pavadinimas	2001 m.	2002 m.	2003 m.	2004 m.	2005 m.
Parduota produkcijos, tūkst.Lt.	43979	62259	78380	114380	147420
Grynasis pelnas, tūkst.Lt.	698	3997	2685	825	870
Investicijos į gamybą, tūkst.Lt.	4810	15064	1034	20656	13000
Eksportas, procentais (pagal apyvartą)	72	80	84	87,7	85,3
Dirbančiųjų skaičius, vnt.	99	112	115	124	130

Nuo pat PET taros gamybos verslo pradžios įmonėje didelis dėmesys skiriamas išigyjamų žaliavų ir gaminamos bei parduodamos produkcijos kokybei bei investicijoms į šį verslą. Tai patvirtina ir tai, kad produkcija yra sertifikuota Lietuvos Valstybinės kokybės inspekcijos bei Sertifikacijos centro. UAB "Putokšnis" turi teisę išduoti sertifikatus savo gaminamai produkcijai. 1999 metais bendrovėje buvo įdiegta kokybės valdymo sistema ISO 9002, o 2001 m. įmonei buvo suteiktas aplinkosaugos vadybos sertifikatas ISO 14001. 2003 metais įmonės kokybės valdymas patvirtintas ISO9001:2000 sertifikatu (13 pav.) UAB "Putokšnis" gaminiai sertifikuoti daugelyje ES šalių ir atitinka ES direktyvas.



13 pav. Kokybės valdymo ir aplinkosaugos sertifikatai

Šiuo metu UAB "Putokšnis" gaminama produkcija yra gerai žinoma daugelyje Vakarų Europos šalių. Per mėnesį bendrovė realizuoja produkcijos už daugiau nei 11 mln. litų.

UAB "Putokšnis" yra Lietuvos pramonininkų konfederacijos, Lietuvos pakuotojų asociacijos ir Šiaulių pramonės, prekybos ir amatų rūmų narys. 2003 metais bendrovė tapo Generaliniu Vilniaus Universiteto Karjeros centro rėmėju.



UAB "Putokšnis" daug dėmesio skiria ir sporto vystymui. Įmonė išlaiko "Baltrex" regbio klubą. Šio klubo komandos yra skirtingo amžiaus grupių Lietuvos čempionato nugalėtojai ir prizininkai, Mažosios taurės laimėtojai, Baltijos taurės regbio 7 čempionai, įvairių tarptautinių turnyrų nugalėtojai ir prizininkai.

## 2.2. UAB „Putokšnis“ išorinių veiksmų analizė

### 2.2.1. Įmonės eksportas

„Putokšnis“ – pirmasis Lietuvos gamintojas, pradėjęs PET taros eksportą į Vakarų Europą. Eksportuojama į daugiau kaip 18 Vakarų ir Centrinės Europos šalių [51].

Dirbdama su pažangiausiaisiais gamybos įrengimais įmonė eksportuoja daugiau kaip 85 procentų pagaminamos produkcijos Įmonės klientai – gerai žinomi Lietuvos, Latvijos, Estijos, Švedijos, Suomijos, Vokietijos, Austrijos ir kitų šalių gaiviųjų gėrimų, alaus, sulčių ir mineralinio vandens gamintojai. Plastikinės taros poreikis vis auga ir „Putokšnis“ ketina plėsti klientų ratą. Šiuo metu žinomiausi įmonės užsakovai: „Gubernija“, „Tauro – Kalnapilio“, „Utenos – Švyturio“, „Montavit“, „Cido“ gaminių grupės.<sup>1</sup> Žemiau pateikta lentelė rodo eksporto dydį pagal rinkas 2004 metais:

2 lentelė

Eksportas pagal rinkas 2004 metais

Šalis	Eksporto vertė Lt.	% dalis tenkanti visam įmonės eksportui
Vokietija	62 145 802	61,52
Latvija	9 175 987	9,08
Vengrija	8 317 056	8,23
Švedija	7 459 345	7,38
Estija	5 489 614	5,43
Slovakija	2 358 747	2,33
Slovėnija	1 446 792	1,43
Lenkija	1 359 737	1,35
Austrija	903 998	0,89
Rusija	680 931	0,67
Suomija	671 101	0,66
Kroatija	438 259	0,43
Liuksemburgas	381 917	0,38
Norvegija	125 136	0,12
Prancūzija	62 581	0,06
Čekija	7 188	0,01
<b>Viso eksportas</b>	<b>101 024 191</b>	<b>87,73 %</b>
Lietuva	14 127 564	12,27 %
<b>Viso pardavimai</b>	<b>115 151 755</b>	<b>100 %</b>

Šaltinis: UAB „Putokšnis“ finansų skyrius, ekonomistas E.Matuzas

<sup>1</sup> „Šiaulių naujienos“ 2006.01.27

2005 metais produkcija eksportuojama jau į 18 šalių (2004 m. – 16 ). Nors produkcijos neeksportavo į Norvegiją bei Čekiją, tačiau atsirado naujos šalys – JAV, Šveicarija, Kazachstanas, Papua – Naujoji Gvinėja. Eksporto dydis pagal šalis pateiktas 3 lentelėje:

3 lentelė

Eksportas pagal rinkas 2005 metais

Šalis	Eksporto vertė Lt.	% dalis tenkanti visam įmonės eksportui
Vokietija	63 598 356	50,6
Latvija	11 944 381	9,5
Vengrija	11 840 111	9,4
Estija	10 108 429	8,0
Švedija	9 937 812	7,9
Slovakija	4 323 722	3,4
Slovėnija	3 146 288	2,5
Liuksemburgas	2 270 227	1,8
Rusija	1 912 554	1,5
Kroatija	1 643 160	1,3
Lenkija	1 276 484	1
Kazachstanas	1 209 576	0,9
Austrija	922 996	0,7
Suomija	647 241	0,5
JAV	334 491	0,3
Prancūzija	186 411	0,1
Papua N.Gvinėja	180 627	0,1
Šveicarija	163 173	0,1
<b>Viso eksportas</b>	<b>125 646 040</b>	<b>85,30 %</b>
Lietuva	21 597 263	14,7 %
<b>Viso pardavimai</b>	<b>147 243 303</b>	<b>100 %</b>

Šaltinis: UAB „Putokšnis“ finansų skyrius, ekonomistas E.Matuzas

### 2.2.2. Situacija rinkoje

Dar prieš 25 metus PET (polietileno tereftalatas) kaip įpakavimo medžiaga buvo beveik nežinoma. Šiandien PET butelis - viena iš labiausiai paplitusių skystų maisto produktų įpakavimo formų, užkariaujanti vis naujas ir naujas rinkos sritis. Pasaulyje, o taip pat ir Lietuvoje PET taros panaudojimas nuolat didėja. PET tara užkariauja vis naujas rinkas - alaus, pieno, alkoholinių gėrimų pramonę. Žymiausi PET taros gamintojai jau dabar galvoja apie naujas PET taros panaudojimo sritis: farmakologiją, buitinę chemiją, parfumeriją ir panašiai.

Vienas iš svarbiausių PET privalumų - jo nekenksmingumas sveikatai. PET molekulės sudarytos iš tų pačių cheminių elementų (anglies, deguonies ir vandenilio), kaip ir popierius, taigi PET butelių sienelėse nėra jokių nuodingų medžiagų. Be to PET tara yra skaidri, lengvesnė, lyginant su stiklo ar kitų medžiagų indais, tvirta, atspari cheminiam poveikiui bei smūgiams, nebrangi. Tai - puiki medžiaga maisto ir ne maisto produktų įpakavimui.

PET tara gali būti naudojama skystų maisto produktų, geriamojo ir mineralinio vandens, gazuotų ir negazuotų gėrimų, alkoholinių gėrimų, turinčių iki 50% etilo alkoholio, prieskoninių skysčių, turinčių iki 10% acto rūgšties, bei aliejaus pilstymui. Ši tara taip pat gali būti naudojama ir kitų skystų bei bierių maisto produktų, būtinės chemijos ir kitų gaminių pakavimui.

Vertinant PET taros vartojimo rinkos potencialą, panaudota firmos PCI 2005 metais atliktų tyrimų rezultatus, pavaizduotus 4 lentelėje:

4 lentelė

**Pasaulinės rinkos PET žaliavos vartojimo augimas ir prognozės 1998 – 2010 metais**

PASAULINĖS PET ŽALIAVOS RINKOS AUGIMAS													
metai	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
regionai													
Š.Amerika	1946	2223	2422	2667	2872	3075	3276	3469	3651	3836	3993	4159	4292
P.Amerika	399	459	526	605	677	738	787	840	901	966	1034	1109	1172
Afrika ir Art. rytai	227	269	328	376	416	470	527	576	626	681	739	794	845
<b>Europa</b>	<b>1474</b>	<b>1855</b>	<b>2089</b>	<b>2293</b>	<b>2523</b>	<b>2769</b>	<b>3001</b>	<b>3244</b>	<b>3464</b>	<b>3670</b>	<b>3876</b>	<b>4039</b>	<b>4204</b>
Azija	977	1222	1395	1621	1840	2064	2317	2553	2793	3054	3296	3568	3774
<b>VISO</b>	<b>5023</b>	<b>6028</b>	<b>6760</b>	<b>7562</b>	<b>8328</b>	<b>9116</b>	<b>9908</b>	<b>10682</b>	<b>11435</b>	<b>12207</b>	<b>12938</b>	<b>13669</b>	<b>14287</b>
Kasmetinis augimas(%)	18.4	20.0	12.1	11.9	10.1	9.5	8.7	7.8	7.0	6.8	6.0	5.7	4.5

Kaip matyti iš pateiktų skaičių 1998-2005 metais pasaulinė PET taros rinka augo po 10-20 % kasmet. Tai buvo spartaus PET taros skverbimosi į rinkas metai. PET taros gamintojai formavo naujas vartotojų nuostatas ir įpročius, įrodinėjo prekybos tinklams ir PET taros pranašumus prieš stiklą ar kitą pakuotę. Perspektyvai, t.y. laikotarpiui iki 2010 metų, kasmet planuojamas tik 6 – 10 % dydžio rinkos augimas.

Europoje PET pakuotė sudaro apie trečdalį visos pakuotės, o iš šiuo metu pasaulyje suvartojamų daugiau nei 10 mln. tonų PET gaminių Europai tenka 32 %, Šiaurės Amerikai – 34 %, Azijai – 25 %. Ekspertai prognozuoja, kad PET taros paklausa bei gamyba pasaulyje toliau sparčiai augs. Apžvelgiant visą pakuočių grupę, kurią sudaro metalas, stiklas, popierius ir plastikas, apskaičiuota, kad plastikas pasaulyje užima daugiau kaip 40%. Plastiko pakuočių gamyba – sparčiausiai auganti šaka. Per artimiausius penkerius metus PET ruošinių suvartojimas pasaulyje ir toliau didės po 5–7 % (1 priedas).

Kadangi ruošinių ar butelių transportavimo kaštai į Šiaurės Amerikos, Pietų Amerikos, Afrikos ar Azijos regiono rinkas šiandien yra labai dideli, įmonė planuoja koncentruotis tik į

Europos šalių rinkas. O jos yra pakankamai talpios ir perspektyvios. Šis rinkos segmentas pasirinktas dar ir todėl, kad jis yra stabilus (Skandinavija, V.Europa) arba pakankamai stabilus (Centrinė ir Rytų Europa, Pabaltijo šalys), su neblogom mokėjimo (atsiskaitymu) tradicijom. PET taros rinka auga, ši tara pradedama naudoti ne tik gėrimams, bet ir kitiems įvairiems maisto produktams. Pasaulyje kasmet suvartojama apie 11 mln. t PET žaliavos. Pvz.: vienam JAV gyventojui per metus šios taros tenka apie 7 kg., Europoje – apie 2 – 2,5 kg., todėl šioje rinkoje matomos didelės augimo galimybės. Pastaruoju metu į plastiką pradedami fasuoti produktai, jo savybės vis tobulinamos, pritaikymo sferų spektras plečiasi, tad poreikis tikrai didės.

### **2.2.3. Konkurentų analizė**

Vadovo nuomonės tyrimo metu, kada generaliniam direktoriui ir valdybos pirmininkui A.Stulpinui buvo pateiktas klausimas apie pagrindinius konkurentus, buvo įvardintos ALPLA ir AMCOR firmos. Kartu šalia šių kompanijų analizės panagrinėsime ir Lietuvoje veikiančią „Nemuno Banga Group“ (NBG).

**AMCOR** Viena iš trijų didžiausių, dominuojanti rinkoje, pakavimo taros kompanijų pasaulyje.<sup>2</sup> Kompanijos valdyba randasi Melburne, Australijoje. Kompanijos gamybinė pramonė vystoma 39 įvairiose pasaulio šalyse, 237 įvairių gamyklų. Apie 80% ąplaukų gaunama iš gamybos, esančios už Australijos ribų.

AMCOR kompanijoje 2005 m. dirbo apie 27.000 žmonių. Kompanijoje – 135.000 akcininkų. Metinė apyvarta sudaro daugiau nei **11 mlrd.** Australijos (AUD) dolerių ( 22,45 mlrd. Lt).

AMCOR veiklos pradžia siekia 1860 metus, kai S. Ramsden atvykęs į Australiją įkūrė popieriaus fabriką. Apie 1980 metus atsirado nauja veiklos sritis – pakavimo taros gamyba.

Nagrinėdami AMCOR pagal pardavimų sritis, matome, kad daugiausia kompanija parduoda Europos žemyne – daugiau nei 35 % savo produkcijos. Šiaurės Amerikos kontinentui tenka apie 31 % visų pardavimų. Australijos ir N.Zelandijos rinkai tenka 23 % produktų. O Pietų Amerikos ir Azijos rinkoms tenka atitinkamai 9 % ir 2,5 %.

Duomenys pateikti 5 lentelėje:

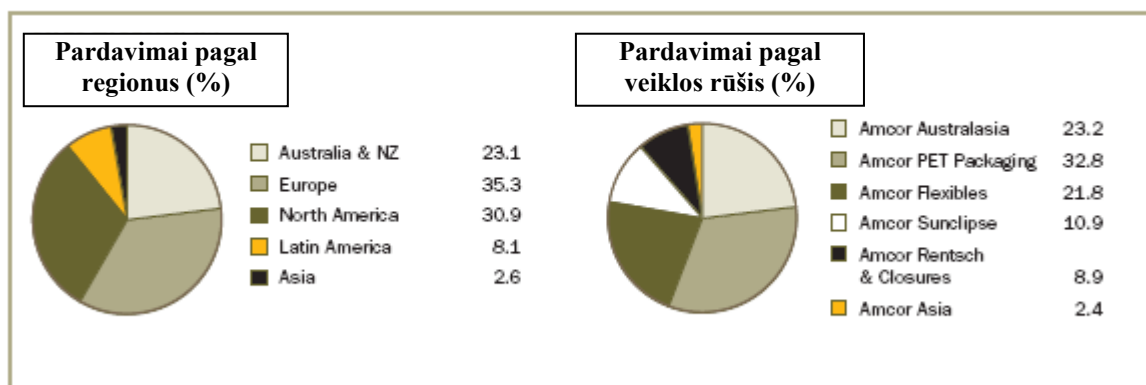
---

<sup>2</sup> [www.amcor.com](http://www.amcor.com)

## AMCOR kompanijos dydis ir išsidėstymas 2005 m.

	Visame pasaulyje	Australija/N. Zelandija	Europa	Amerikos kontinentas	Azija
Šalys	38	Australija N. Zelandija	Belgija Danija Suomija Prancūzija Vokietija Airija Italija Marokas Nyderlandai Norvegija Lenkija Portugalija Rusija Ispanija Švedija Šveicarija Turkija Jungtinė Karalystė	Argentina Brazilija Kanada Kolumbija Ekvadoras Salvadoras Hondūras Meksika Puerto Rikas Peru Jungtinės Valstijos Venesuela	Kinija Indija Indonezija Malaizija Filipinai Singapūras Tailandas
Darbuotojų skaičius (apytikriai)	27,000	6,600	9,900	8,000	2,500
Akcininkų skaičius (apytikriai)	135,000				
Gamyklų skaičius	237	65	64	89	19

14 paveiksle pavaizduota kaip kompanijos pardavimai atsispindi imant atskirus regionus ir atskiras veiklos rūšis:



**14 pav.** Kompanijos 2005 m. pardavimai pagal regionus ir atskiras veiklos rūšis

Nagrinėdami AMCOR pagal pardavimų sritis, matome, kad daugiausia kompanija parduoda Europos žemyne – daugiau nei 35 % savo produkcijos. Šiaurės Amerikos kontinentui tenka apie 31 % visų pardavimų. Australijos ir N.Zelandijos rinkai tenka 23 % produktų. O Pietų Amerikos ir Azijos rinkoms tenka atitinkamai 9 % ir 2,5 %.

Kompanijos padalinys „Amcor Australasia“ pagal apimtį sudaręs 23 % nuo visų pardavimų, kurio apyvarta siekė 2,572 mln. AUD, pagrindinės veiklos kryptys buvo: gamyba gofruotų dėžių,

kartono, sulankstomų dėžių, plieninės ir aliuminės dėžutės maistui ir gėrimams, namų ūkiui, plastiko indai ir buteliai, plastikiniai ir metaliniai kamšteliai bei dangteliai.

„Amcor PET Packaging“ – lyderis pasauliniame pakavimo taros versle, susikoncentravęs aprūpinant rinkas PET tara, apyvarta 2005 m. siekė 3,645 mln. AUD ir pagal pardavimų apimtį sudarė apie 33 %. Pagrindinės gamybos kryptys: PET taros ir ruošinių gamyba maistui, gėrimams (gazuotiems, vandeniui), sultims, alkoholiui, maistiniam aliejui, padažams, chemijos pramonei.

„Amcor Flexibles“ – vienas didžiausių Europoje kompanijų, gaminanti „lanksčią“ pakuotę maistui, gėrimams, sveikatos apsaugos ir tabako industrijoms, pakuotę šviežiam maistui: mėsai, žuviai, duonai, kavai, konditerijai, farmacijai. Metinė 2005 m. apyvarta – 2,412 mln. AUD. Pardavimų apimtį – 22 % nuo bendros kompanijos apimtį.

„Amcor Sunclipse“ – tai pagrinde dirbanti Š. Amerikos ir Meksikos rinkose. Vienas didžiausių pakavimo ir priežiūros produktų tiekėjų daugumai stambiausių prekybos centrų. Apyvarta 2005m. siekė 1,219 mln. AUD ir tai sudarė 11 % bendros apyvartos.

„Amcor Rentsch & Closures“ apyvarta sudarė 984,1 mln. AUD ir tai yra 9% nuo kompanijos apyvartos. Tai lyderis Europos žemyne tiekiant tabako pramonei pakavimo medžiagą, taip pat kosmetikos bei konditerijos pramonėms. Įvairūs kamšteliai ir dangteliai maistui ir gėrimams.

„Amcor Asia“ – tai įvairūs produktai ir gamybos sritys: dirbtinis pluoštas, spec. sulankstomas kartonas, produktai tabako pakuotei, lankstus plastikas (maišeliai, polietileninė plėvelė), medikamentų pakavimas, kai kurie PET indai bei kamšteliai. Apyvarta – 263,3 mln. AUD ir 2,5 % nuo bendros apimtį.

Iš pateiktų skaičių matome, kad labiausiai dominančios srities – PET gamybos („Amcor PET Packaging“) apimtį bendroje apyvartoje yra pati didžiausia.

**ALPLA** - kompanija, įkurta 1955m. Austrijoje, Hardo mieste. Šiandien čia dirba daugiau nei 7500 žmonių 95-iose gamylose, esančiose trisdešimtyje pasaulio šalių.<sup>3</sup> Metinė kompanijos apyvarta 2004m. siekė 1,65 mlrd. EUR ( tai 5,7 mlrd. Lt.). Didžioji kompanijos gamyklų dalis randasi Europoje. Taip pat gamyba vystoma Šiaurės ir Pietų Amerikoje, Azijoje.

Kompanija – viena iš pasaulio lyderių plastikinės taros gamyboje. Kompanijos misija – kurti standartus atitinkančią produkciją neieškant jokių kompromisų kokybėje ir servise. Prioritetinės sritys – novatoriškumas, konkurentinės pakuotės sprendimai, greitas ir lankstus pristatymas pasaulio rinkose.

---

<sup>3</sup> [www.alpla.com](http://www.alpla.com)



Anksčiau kompanija vadinosi „Nemuno banga“, tačiau buvo restruktūrizuota ir nuo 2005 m. pradžios atskyrė pagrindines veiklos kryptis – PET ruošinių ir PET žaliavos gamybą. PET ruošinių gamyba ir pardavimu užsiima „NB Europe“, PET žaliavos – NBG. Be dviejų gamyklų Lietuvoje NBG priklauso trys PET ruošinių gamyklos Čekijoje, Ukrainoje ir Bulgarijoje, veikia prekybos atstovė Lenkijoje. Vienas iš paskutinių žingsnių įtvirtinant NBG pozicijas Europos rinkoje buvo gamyklos Čekijoje įsigijimas 2004 metų rudenį.<sup>4</sup>

Maksimaliai išplėtusi PET produkcijos pasiūlą, didžiausiems Europos gaiviųjų gėrimų ir alaus gamintojams „NB Europe“ tiekia PET žaliavą, PET ruošinius, PET butelius konteinerius ir PET kamštelių. 2005 metų pradžioje NBG buvo pirmajame Europos ruošinių dešimtuke, produkciją eksportavo į 22 pasaulio šalis.

Daugiau kaip 65 proc. NB Europe užsakovų – tarptautinių prekės ženklų alaus, vaisvandenių ir aliejaus gamintojai. Apie 10 proc. produkcijos parduodama Lietuvoje.

2004 metais „NB Europe“ užėmė daugiau nei 3 proc. Europos PET pakuočių rinkos.<sup>5</sup>

Šiuo metu visose savo kompanijose NBG yra įdarbinusi daugiau kaip 1500 žmonių.

Pagal savo užmojus ir užimamą rinkos dalį NBG netrukus pretenduoja patekti į didžiausių Europos PET žaliavos ir PET ruošinių gamintojų penketuką. Klaipėdoje jau veikia pirmoji PET žaliavos gamyklos linija, jau projektuojama antroji linija. Pirmajai linijai veikiant gamintojai tikisi patenkinti apie 10 % Europos PET žaliavų rinkos. NBG – pirmoji kompanija Rytų Europoje pradėjusi gaminti daugiasluoksnius PET ruošinius.

#### **UAB „Putokšnis“ pranašumai prieš Lietuvoje veikiančius konkurentus :**

- Lankstumas. Klientui pageidaujant, parduodamas nedidelis produkcijos kiekis, komplektuojami mišrūs kroviniai, susidedantys iš PET butelių, PET ruošinių ir kamštelių.
- Moderni technologinė įranga, leidžianti gaminti kokybišką produkciją ir sumažinti bendrąsias ūkio išlaidas vienam produkcijos vienetui;
- Kokybės valdymo sistemos sertifikatas ISO 9001 ir aplinkos apsaugos sertifikatas ISO14000 suteikia klientams didesnę pasitikėjimą mūsų gaminama produkcija;
- Bendrovė siūlo platų produkcijos asortimentą PET ruošinių svorio, rūšių ir spalvų, PET butelių formų, tūrio ir spalvų, kamštelių rūšių ir spalvų atžvilgiu;
- Bendrovė turi tris 120 - 130 kubinių metrų talpos automobilius, kuriais pristato PET butelius;
- UAB „Putokšnis“ yra firmos "ALCOA", gaminančios aukštos kokybės plastmasinius kamštelių, atstovas Lietuvai, Latvijai, Estijai.

---

<sup>4</sup> [www.elta.lt](http://www.elta.lt) (2005.05.24)

<sup>5</sup> [www.nbeurope.lt](http://www.nbeurope.lt)

## **2.3. UAB „Putokšnis“ vidinių veiksmų analizė**

### **2.3.1. Turima gamybinė bazė, pagrindinės priemonės**

UAB "Putokšnis" turi dvi gamybinės bazes. Vieną (senąją), kur pučiami PET buteliai, šiauriniame miesto rajone (Žemaitės g. 133a, 133b ir Žemaitės 133c, Šiauliai), antrąją (pirktą 1999 m. gruodžio mėn.) - Aerouosto g. 35 ir 33, Šiauliuose, šalia aerouosto ir buvusios LEZ teritorijos. Šiuo metu čia neseniai įkurtuves atšventė įmonės administracija. Čia gaminami PET ruošimai, yra žaliavų ir gatavos produkcijos sandėlių ūkis, įsikūrusi gaminių kokybės laboratorija, muitinės deklarantai. Bendras nuosavų gamybinių, sandėliavimo bei administracinių patalpų plotas - apie 15.000 m<sup>2</sup>. Apie 5000 m<sup>2</sup> sandėlių plotą įmonė nuomoja iš įvairių Šiaulių miesto įmonių ir organizacijų. Bendrovė be nekilnojamojo turto savo veiklai vykdyti turi visą eilę pagrindinių priemonių : technologines linijas (trys PET butelių gamybos mašinos : dvi MAG PLASTIC, viena ADS, aštuonios PET ruošinių gamybos technologinės linijos Husky), sandėliavimo įrangą ir techniką (2 elektrokrautuvai BALCANCAR ir trys HUSTER, keturi TOYOTA). Transporto parką (2 mikroautobusai FORD TRANZIT, vienas KAMAZ, trys krovininiai automobiliai RENAULT, DAF ir MAN su puspriekabėmis, virš dešimt lengvųjų automobilių) įmonė nuomojasi iš kitų bendrovių.<sup>6</sup> Viso ilgalaikio turto nusidėvėjimui skaičiuoti taikomas tiesioginio (proporcingo) nusidėvėjimo metodas.

### **2.3.2. PET gamybos technologiniai pagrindai<sup>7</sup>**

Maisto produktų pakavimo pramonėje niekada nebuvo pilkos vienovės. Stiklas, daugiasluoksnis kartonas, metalinės dėžutės gėrimams pilstyti naudojami jau daugelį metų. Palyginti nelabai seniai šalia šių pakuočių – senbuvų atsirado ir vienas naujokas – polietilentereftalatas (PET).

Šis poliesteris - tai lengva, patvari, skaidri, lengvai formuojama medžiaga, kuri gali būti dažoma bet kuria norima spalva, yra chemiškai inertiška ir nesuteikia gėrimui pašalinio skonio bei kvapo. Visos šios savybės leidžia PET-ui užkariauti vis naujas panaudojimo sritis pakuočių pramonėje. Išpilstyti į plastikinius butelius gėrimai, sultys, kokteiliai, gazuotas ir negazuotas mineralinis vanduo jau seniai dominuoja viso pasaulio parduotuvių lentynose. Vis dažniau į PET butelius pilstomi stiprieji alkoholiniai gėrimai, stalo actas, kiti prieskoniniai skysčiai. Sėkmingai pradėti pilstyti pieno produktai. Įvairiausių formų PET buteliukai ir kitokios pakuotės naudojamos kosmetikos priemonėms. Tinka PET buteliai ir daugeliui sanitarijos priemonių,

---

<sup>6</sup> Šaltinis: 2006 03 15 interviu su UAB „Putokšnis“ sandėlių vadovu R. Dunajevu.

<sup>7</sup> Šaltinis: „PET ruošinių ir butelių gamybos technologijos pagrindai“ (2004), parengta technikos vadovo E.Jako.



ploviklių, techninių skysčių, tirpiklių pilstymui. Pagrindiniai PET privalumai, leidžiantys šią medžiagą naudoti maisto produktams skirtų indų gamybai, yra:

- indu sienelių skaidrumas ir paviršiaus lygumas,
- tvirtumas ir atsparumas smūgiams,
- cheminis atsparumas,
- palyginti mažas pralaidumas dujoms,
- geras perdirbimas,
- formos stabilumas (mažas deformavimasis dėl apkrovos).

Vienas iš svarbiausių PET privalumų yra tai, kad iš šios medžiagos pagaminti indai yra žymiai lengvesni, lyginant su stiklo ar kitų medžiagų indais.

Indų medžiaga gali būti pakartotinai naudojama juos perdirbant ir gaminant pluoštą, tinkamą audinių, virvių, pakavimo juostų gamybai ar kitus gaminius, o blogiausiai atveju – naudojant ją PET medžiagą, kaip energijos šaltinį, t.y., sudeginant. Degdamas PET išskiria maždaug tiek pat šilumos, kaip ir žemo kaloringumo akmens anglis. Degant išsiskiriančios dujos yra nekenksmingos aplinkai, kadangi PET sudėtyje nėra halogenų, sieros ir kitų sunkiai nukenksminamų medžiagų.

Pastaraisiais metais išdirbta „Bottle to bottle“ technologija ir sukurti įrengimai, kurių pagalba surinktų naudotų butelių medžiaga visiškai išvaloma, atstatoma būdinga nenaudotam PET granulatui molekulinė struktūra ir medžiaga vėl naudojama maisto produktams skirtų indų gamybai.

### **PET žaliavos gamyba**

Polietilentereftalatas (PET) - tai poliesteris, kuris gaunamas tarpusavyje chemiškai reaguojant išgrynintai tereftalio rūgščiai (TPA) ir etilenglikoliui (EG). Pagal kitą technologinį procesą vietoje tereftalio rūgšties naudojamas dimetiltereftalatas (DMT). Šios medžiagos gaunamos iš naftos po visos eilės sudėtingų perdirbimų chemijos gamyklose.

Gautos PET žaliavos kokybė priklauso nuo naudojamų gamybai medžiagų grynumo o taip pat nuo to, kaip valdomas technologinis procesas cheminių reakcijų metu.

### **PET medžiagos savybės**

PET medžiagos, naudojamos butelių gamyboje, klampumas paprastai yra nuo 0,72 iki 0,84 dL/g. Perdirbant aukšto klampumo medžiagą, mašinos cilindre dėl trinties išsiskiria daugiau šilumos ir ruošiniai gaunami skaidresni. Iš esmės, didėjant klampumui, gerėja visos butelių savybės. Esant didesniai klampumui, gaunamas vienodesnis butelio sienelių storis, o be to gali būti didesnis temperatūros intervalas, iki kurios įkaitinus ruošinį pučiant gaunami skaidrūs buteliai. Tiesa, perdirbant didesnio klampumo medžiagą sunaudojama daugiau energijos ir greičiau susidėvi įrengimų detalės, nes tenka dirbti naudojant didesnę slėgį ir temperatūrą. Būtina, kad visų tos pačios partijos ruošinių klampumas būtų vienodas, nes jei bus pradėti naudoti didesnio klampumo

ruošiniai, tai esant tiems patiems pūtimo mašinos parametrams, medžiaga gali nepakankamai išsitempti ir išpūsti buteliai bus neskaidrūs. Pradėjus naudoti mažesnio klampumo ruošinius, gali atsirasti kitokios problemos, apie kurias bus kalbama vėliau.

Paprastai PET perdirbimo proceso metu ir po to sandėliuojant ruošinių klampumas nesikeičia.

Žemoje temperatūroje PET yra kieta medžiaga, nepriklausomai nuo to ar ji yra amorfinėje ar kristalinėje būklėje. Kaitinant amorfinėje būklėje esančią medžiagą, pvz., ruošinį, jis palaipsniui pradeda įgauti elastingas savybes, kurios labiausiai pasireiškia maždaug 90-120 °C temperatūrų intervale. Šis temperatūros intervalas, dar vadinamas termoplastiškumo diapazonu kaip tik ir naudojamas butelių pūtimui. Didinant temperatūrą virš 120 °C, prasideda medžiagos kristalizacija – medžiaga pasidaro balkšva, o vėliau balta, kaip porcelianas dėl joje atsiradusių sferulitų, t.y. nelinijinės formos kristalų. Čia PET praranda elastingumą ir vėl įgauna visas kieto kūno savybes. Kristalizacijos greitis didžiausias maždaug 180 °C temperatūroje. Dar padidinus temperatūrą, pasiekiamas kristalų lydimosi diapazonas ir medžiaga pradeda skystėti. Virš 300 °C prasideda PET terminis skilimas, medžiaga pasidaro tamsiai ruda ir tolimesniam perdirbimui nebetinkama.

Išlydytai PET medžiagai ataušus iki kristalų augimo diapazono, joje vėl atsiranda kristalai, kurių kiekis priklauso nuo medžiagos drėgmės, klampumo, o svarbiausia, nuo laiko, kurį medžiaga išbūna minėtame temperatūros diapazone. Jei PET greitai (per keletą sekundžių) atšaldomas iki žemesnės, nei kristalizacijos temperatūros, kristalų beveik visai neatsiranda ir medžiaga išlieka amorfiška, skaidri. Todėl gaminant PET ruošinius, labai svarbus greitas jų atšaldymas.

### **Perdirbtos medžiagos naudojimas**

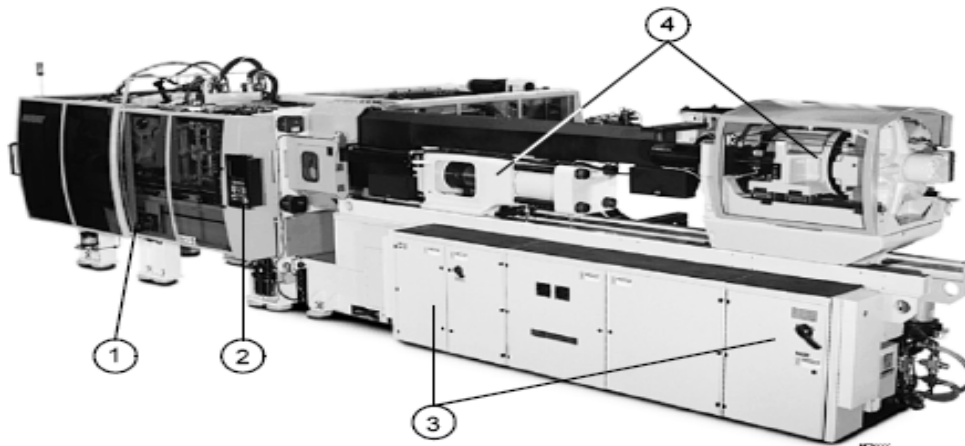
Gaminant PET ruošinius ar pučiant butelius neišvengiamai gaunamas didesnis ar mažesnis atliekų kiekis. PET atliekas, kuriose yra nepašalinamų ar sunkiai pašalinamų medžiagų (degėsiai, juoduliai, tepalas) tenka utilizuoti. Tačiau švarias atliekas, kaip blogai suformuoti ar pabalę ruošiniai, sprogę ar deformuoti buteliai, galima susmulkinti ir naudoti kartu su PET granulėmis.

### **Gamybos praktika**

PET indai gaminami dviem etapais. Pirmiausia pagaminami ruošiniai, išvirkščiant išlydytą medžiagą į formą ir greitai atšaldant iki aplinkos temperatūros. Antram etape ruošiniai išpučiami galutinę indo išvaizdą atitinkančioje formoje ir atšaldomi.

Priklausomai nuo to, ar abu etapai vyksta tame pačiame, ar atskiruose gamybos įrengimuose, yra du gamybos metodai: A – vienos pakopos (one step), kai ruošinių liejimas ir butelių pūtimas vyksta tame pačiame gamybos įrenginyje ir B – dviejų pakopų (two steps),- kai pradžioje pagaminti ruošiniai sandėliuojami, transportuojami ir po to išpučiami pūtimo mašinose, kurios paprastai montuojamos kartu su gėrimų pilstymo linijomis. UAB „Putokšnis“ dauguma naudojamų liejimo mašinų yra dviejų pakopų B metodu gaminama produkcija (15 pav.).

Gaminant indus metodu A, išėję iš formos ruošiniai atvėsunami iki temperatūros, užtikrinančios termoplastinę būklę (arba kondicionuojami) ir tuoj pat perkeliama į pūtimo formą, kur išpučiami. Šis metodas gerai tinka, kai reikia gaminti ribotus kiekius netradicinės formos indų, kaip buteliai alkoholinių gėrimų, sanitarinių priemonių pilstymui.



15 pav. Liejimo formavimo mašina HUSKY GL300

Žymėjimas: 1. Suspaudimo blokas; 2. Mašinos valdymo kompiuteris; 3. Elektros valdymo spinta; 4. Liejimo sistema

### Acetaldehido susidarymas

Acetaldehidas (AA) yra medžiaga, kuri gaunasi termiškai skylant PET molekulėms. Nedidelis AA kiekis ( iki 1ppm ) yra visose PET granulato rūšyse. Besilydant PET granulėms mašinos cilindre susidaro papildomas AA kiekis ir ruošinių medžiagoje paprastai būna nuo 4 iki 10ppm. Tokie nežymūs AA kiekiai, esantys ruošinių ir butelių sienelių medžiagoje, visiškai nekenksmingi sveikatai. AA natūraliai susidaro gamtoje, tame tarpe ir žmogaus kūno ląstelėse kaip tarpinis medžiagų apytakos produktas, o pavyzdžiui, citrusiniuose vaisiuose AA randamas daug didesniais kiekiais. Tačiau AA, kuris migruoja į gėrimą, per ilgesnį laiką gali turėti neigiamos įtakos skoninėms savybėms. Todėl visais būdais stengiamasi išlaikyti AA kiekį kuo žemesnėse ribose. Esant būtinumui pagaminti ruošinius su ypač žemu AA kiekiu, naudojami specialūs priedai (AA blokeriai), kurie sujungia AA molekules chemiškai ir neleidžia migruoti į gėrimus.

PET ruošinius laikant, AA kiekis juose mažėja (apytikriai 1 ppm per mėnesį), tačiau pučiant butelius jis praktiškai nepakinta.

### PET butelių pūtimas

Prieš pučiant butelį ruošinio sienelių temperatūrą būtina pakelti iki PET termoplastiškumo ribos, kad jį galima būtų ištempti ir išpūsti.

Amorfine PET medžiagą galima įsivaizduoti kaip netvarkingai išsidėsčiusių polimero molekulių grandinėlių visumą. Kai pakaitinta iki termoplastinės temperatūros medžiaga tempiama, šios grandinės išsidėsto lygiagrečiai tempiančios jėgos kryptimi. Pučiant butelį formoje, ruošinio

sienelės tempiamos dviem statmenomis viena kitai kryptimis (lygiagrečia butelio ašiai ir apskritimo kryptimis), taigi ir butelių sienelių molekulių grandinėlių suorientuojamos tomis kryptimis.

Ruošiniai kaitinami pūtimo mašinos krosnyje, naudojant elektrinius šildymo elementus ar infraraudonųjų spindulių lempas. Judėdami per krosnį ruošiniai sukami, kad vienodai išiltų sienelės. Išeinant iš krosnies ruošinio sienelių temperatūra paprastai būna nuo 100 iki 110 °C. Išėjusių iš krosnies ruošinių iš karto pūsti negalima, nes ruošinio sienelių išorinio sluoksnio temperatūra būna gerokai didesnė, negu vidinio. Kad temperatūra susivienodintų, ruošiniai dar tam tikrą laiką kondicionuojami.

### **2.3.3. Padaliniai, organizacinė struktūra**

UAB „Putokšnis“ vadovybė labai daug dėmesio skiria darbuotojų kvalifikacijai. Bendrovėje dirba kompetentingi darbuotojai, puikiai išmanantys šiuolaikinio verslo pagrindus bei kvalifikuotas techninis personalas. Finansų, komercijos ir kitų skyrių darbuotojai bei vadovaujantis personalas lanko ekonominius seminarus bei naudojami konsultantų paslaugomis. Techniniai darbuotojai nuolat mokomi atvykstančių techninio bendrovėje eksploatuojamos įrangos gamintojų personalo bei vyksta tobulintis į įrangos gamintojų gamyklas.

UAB „Putokšnis“ klientus aptarnauja komercijos skyrius, susidedantis iš komercijos direktoriaus, regioninių pardavimo vadovų ir klientų aptarnavimo vadybininkų. Stengiamasi visapusiškai patenkinti informacinius klientų poreikius. Jiems yra suteikiama išsami informacija apie juos tiesiogiai aptarnaujančius, bei vadovaujančius įmonės darbuotojus. Tai daroma susitikimų pas klientus arba įmonėje, telefoninių pokalbių, susirašinėjimų metu. Susitikimuose dalyvaujantys UAB „Putokšnis“ darbuotojai yra kompetentingi spręsti klientams iškilusias problemas. Komercijos skyrius glaudžiai bendradarbiauja su gamybos skyriumi bei įmonės techniniais darbuotojais. Tad klientams iškilusios techninės problemos sprendžiamos operatyviai ir kompetentingai. UAB „Putokšnis“ techniniai darbuotojai vyksta į klientų įmones susipažinti su jų darbo specifiška, techninėmis galimybėmis, konsultuoja juos iškilus problemoms.

Su nuolatiniais klientais bendraujama telefonu bei elektroniniais laiškais, operatyviai reaguojama į jų pageidavimus, derinami išankstiniai užsakymai, produkcijos tiekimo terminai, kiekiai, sprendžiamos iškilusios problemos.

Bendrovei vadovauja generalinis direktorius. Jam tiesiogiai pavaldūs finansų, komercijos, gamybos, personalo direktoriai, projektų vadovė – juristė, garažo vedėjas, ūkvedys, vadovybės atstovas aplinkos apsaugai, vadovybės atstovas kokybei, darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos specialistas. Finansų direktorius vadovauja finansų skyriui. Jam tiesiogiai pavaldūs vyr. finansininkė, ekonomistas, IT specialistas, VVS administratorius. Vyr. finansininkei tiesiogiai

pavaldžios buhalterė- kasininkė, buhalterė. Komercijos direktorius vadovauja komercijos skyriui. Jam tiesiogiai pavaldūs regiono pardavimo vadovai, produkto vadovas, pirkimo vadovas, pirkimo vadovas, transporto vadovas, sandėlių vadovas, serviso technikas.

Šiuo metu įmonėje dirba 130 darbuotojų. UAB „Putokšnis“ didelis dėmesys skiriamas vadovų ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimui bei profesiniam tobulėjimui. Jie siunčiami tobulintis į įvairius kursus bei seminarus Lietuvoje ir užsienyje, vyksta tobulintis į įmonės partnerių firmas, konsultuojami verslo konsultantų. Techniniai darbuotojai mokomi KRUPP (Vokietija), HUSKY (Liuksemburgas), MAG PLASTIC (Šveicarija), ADS (Prancūzija) specialistų.

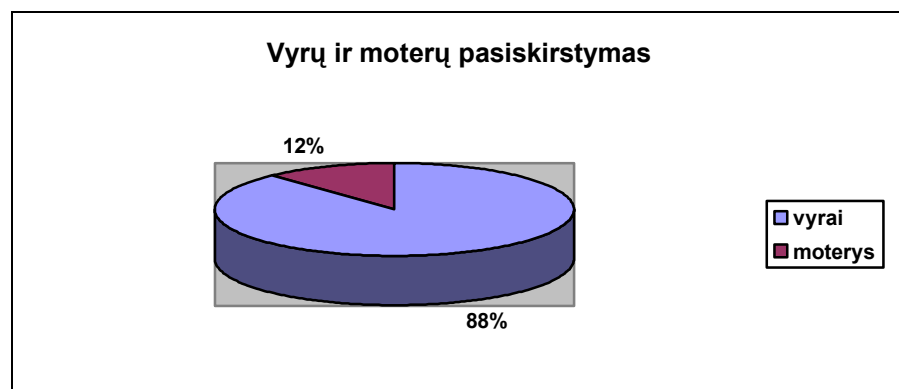
Visa įmonės valdymo struktūra pateikta 2 priede.

### 2.3.4. Įmonės personalas

*Šaltinis: 2006 m. vasario – kovo mėn. interviu su UAB „Putokšnis“ personalo skyriaus darbuotojais, šio skyriaus direktore I. Stulpiniene, vadybininke R. Švilpaite.*

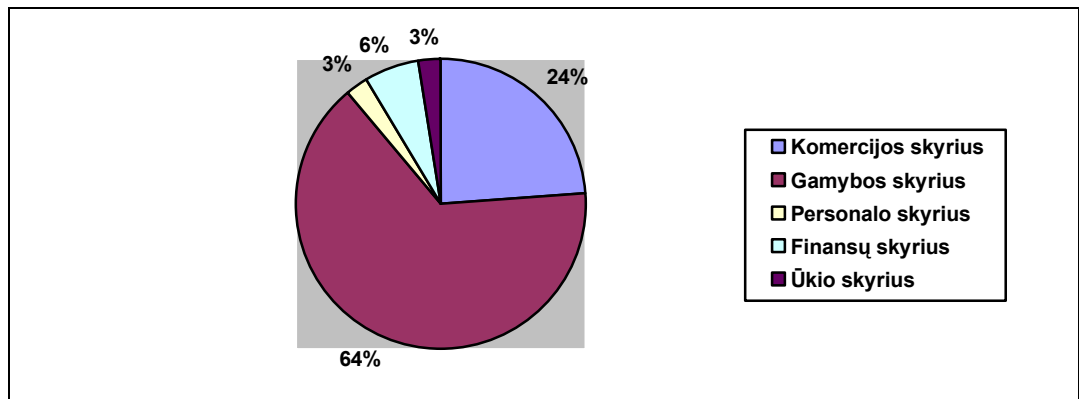
UAB „Putokšnis“ veiklos pradžioje (1995 m.) darbuotojų skaičius tesiekė 17. Šiuo metu įmonėje dirba 130 darbuotojų. Įmonė sėkmingai plečia teikiamų paslaugų spektrą, tad kiekvienais metais kolektyvas pasipildo naujais darbuotojais.

Nagrinėsime personalo struktūrą vyrų ir moterų atžvilgiu. 2005 metų duomenimis įmonėje dirbo 88 % vyrų ir 12 % moterų (žr. 16 paveikslą). Gamybos skyrius įmonėje vienas iš vyriškiausių, nes 2006-03-31 duomenimis jame dirbo 82 vyrai ir viena moteris. Moteriškiausias – personalo – 100 %, finansų – 5 moterys ir 3 vyrai. Taip yra todėl, kad UAB "Putokšnis" yra gamybinė įmonė ir pareigybės bei etatai labiau palankūs vyrams. Komercijos skyriuje iš 31 darbuotojo – 25 vyrai ir 6 moterys, ūkio skyriuje – 3 vyrai.



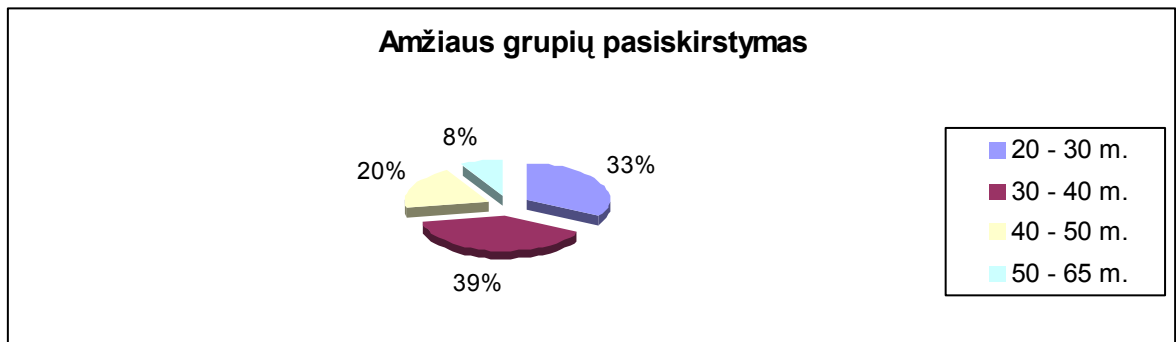
16 pav. 2005 m. vyrų ir moterų santykis UAB „Putokšnis“

Darbuotojų pasiskirstymas pagal skyrius pavaizduotas 17 paveiksle. Matome, kad 64 proc. darbuotojų dirba gamybos skyriuje, 24 proc. – komercijos skyriuje ir tik 12 proc. – kituose skyriuose.



17 pav. 2005 m. darbuotojų pasiskirstymas pagal skyrius UAB „Putokšnis“

2006 metų pradžioje darbuotojų amžiaus vidurkis apytikriai buvo 38 metai. 18 paveiksle pavaizduotas amžiaus grupių pasiskirstymas nuo 20 iki 60 metų. Matome, jog 30 – 40 metų darbuotojų yra daugiausiai, jie sudaro 39 % visų įmonės darbuotojų, mažiausiai tik 8 % darbuotojų, kurių amžius 50 – 65 metų.



18 pav. 2005 m. darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių UAB „Putokšnis“

UAB "Putokšnis" darbuotojų priėmimą vykdo personalo skyrius, priėmimas forminamas generalinio direktoriaus įsakymu. Naujų darbuotojų atranka ir priėmimas vykdomas pačios įmonės jėgomis. Keletą kartų buvo bandyta kreiptis į privačias įdarbinimo agentūras bei į teritorinę darbo biržą, bet jos nepateisino įmonės lūkesčių (ilgai negalėjo pasiūlyti reikalavimus atitinkančio žmogaus, siūlydavo specialistus, kurių įmonei nereikėjo ir pan.), todėl valdybos posėdyje buvo nuspręsta atranką vykdyti savo jėgomis. Dažniausiai taikomi personalo atrankos būdai yra viešai skelbiamas konkursas bei rekomendacijų pagrindu vykdoma atranka.

### 2.3.5. Investicijos į darbuotojų mokymus

UAB „Putokšnis“ jau kelintus metus aktyviai investuoja į visame pasaulyje populiarėjančius neformalius darbuotojų mokymus. Viena iš prioritetinių mokymo kryptių 2005m. buvo vadovų lyderiavimo mokymai. Įmonė ypatingą dėmesį skiria savo vadovų lyderio savybėms ugdyti, nes jiems (vadovams) suteikiama labai daug galių ir atsakomybės. Organizuojant tokius mokymus

siekama akcentuoti, kad šiuolaikinėje įmonėje vadovas turi būti lyderis, jis neturi daryti darbų už savo pavaldinius, privalo nepasiklysti kasdienos rutinoje, žvelgti į savo skyriaus darbą strategiškai.

2005 metų vasarą įmonės skyrių vadovams buvo surengta kelių dienų išvyka, kurios metu neformalioje aplinkoje jie turėjo spręsti ne verslo, bet gyvenimiškas, buitines, kartais ekstremalias situacijas (vaikščioti lynais, atlikti logines užduotis ar per keliolika sekundžių atlikti daug veiksmų). Lyderiui svarbu mokėti greitai orientuotis situacijose, per trumpą laiką pačiam sugebėti išsakyti savo mintis, išklaudyti kitų nuomonės ir svarbiausia, sutarti dėl bendro sprendimo.

Po vadovų mokymų, vadovybė surengė panašius mokymus ir vidurinėsios grandies darbuotojams. Surengtame komandos formavimo seminare grupei buvo pateiktos panašios užduotys, kuriose būdavo akcentuojama į susitelkimą, vienas kito palaikymą, pasitikėjimą ir, svarbiausia, komandinį mąstymą: dirbant darbe siekti ne asmeninių, o bendrų įmonės tikslų.

Viena iš prioritetinių kryptių įmonėje, ugdant bendruosius ir specialiuosius gebėjimus – pardavimų skyriaus darbuotojų kompetencijų tobulinimas ir ugdymas. Darbuotojai įvairių kursų metu mokomi derėtis, bendrauti su klientais. Situacijos buvo imituojamos ir filmuojamos.<sup>8</sup>

Įmonėje įgyvendinta dar viena iš naujovių – atviri vadovo ir pavaldinio pokalbiai. Buvo atvirai kalbama apie darbuotojų siekius, tikslus, lūkesčius, bandyta išsiaiškinti, ko žmogui reikia, ko trūksta, kodėl jis čia jaučiasi gerai ar blogai. Po tokio pokalbio ir vadovas ir darbuotojas sutardavo dėl bendrų sprendimų, uždavinių ar būdų siekiamams realizuoti. Vadovai buvo specialiai mokomi, kaip pradėti pokalbį, kaip paskatinti darbuotojo aktyvumą.

Įvertinti darbuotojo lojalumą nėra paprasta. Nereikia laukti nuolaidų iš vienos ar kitos pusės, reikia kurti lanksčią darbinę aplinką, siekti bendro komandinio darbo norint įvykdyti iškeltas užduotis ir nustatytus tikslus. Statistikos duomenimis, Lietuvoje darbuotojai yra mažiausiai lojalūs tarp Europos Sąjungos šalių, o šeštadalis lietuvių per metus pakeičia darbą. 2005 metų lapkričio mėnesį dešimtmetį atšventusioje įmonėje darbuotojų kaita maža. Darbuotojai savo lojalumą aiškina paprastai: dirbti kasdien augančioje ir besikeičiančioje įmonėje yra įdomu ir naudinga.<sup>9</sup>

### **2.3.6. Aplinkos apsaugos politika**

2000 metų pabaigoje UAB „Putokšnis“ įdiegė aplinkos apsaugos vadybos sistemą. Bendrovei buvo suteiktas ISO14001 sertifikatas. Kiekvienais metais vykdomos su aplinkosauga susijusios programos, mažinančios atliekų susikaupimą bei skatinančios jų antrinę panaudojimą bei utilizavimą. PET lengviausiai perdirbama pakuotė (visoje ES panaudoti PET buteliai yra surenkami

---

<sup>8</sup> „Šiaulių kraštas“ 2005 gegužės mėn. 14d.

<sup>9</sup> „Šiaulių kraštas“ 2006 sausio mėn. 25d.

ir sėkmingai perdirbami). Nuo 2002 metų įmonė naudoja daugkartinius metalinius konteinerius ruošinių pakavimui, kurie prisidėjo prie kompanijos pramoninių atliekų mažinimo programos.<sup>10</sup>

UAB „Putokšnis“ aplinkos apsaugos vizija – aplinkai draugiškos įmonės įvaizdis.

Vadovybė prisiima atsakomybę už bendrovės veiklos daromą poveikį aplinkai ir įsipareigoja: vykdyti veiklą, laikantis atitinkamų aplinkos apsaugos įstatymų ir normatyvinių dokumentų, kurie galioja Lietuvos Respublikoje, prižiūrėti aplinkos apsaugos vadybos sistemą, užtikrinančią LST EN ISO 14001 reikalavimų vykdymą, siekti nuolatinio aplinkos apsaugos būklės gerinimo, formuoti padaliniams tikslus ir uždavinius aplinkos apsaugos politikos įgyvendinimui, ugdyti bendrovės darbuotojų atsakomybės už švarią aplinką.

*UAB „Putokšnis“ prioritetinės darbo kryptys:*

- Elektros energijos santykinio suvartojimo mažinimas.
- Žaliavų ir medžiagų taupymas.

*Nauda gamintojui ir aplinkai:*

- Transportuojant ir sandėliuojant sutaupoma daug vietos.
- Transportuojant mažiau sunaudojama kuro dėl lengvesnio svorio.
- Lengvai perdirbamas.
- Gamyboje mažiau triukšmo, kas teigiamai veikia darbuotojus.
- Mažesnės energijos sąnaudos gamyboje (lydimosi temperatūra žemesnė nei stiklo).

### **2.3.7. UAB „Putokšnis“ kokybės politika**

*Šaltinis: UAB „Putokšnis“ internetinė svetainė, žiūrėta 2006 m. sausio – vasario mėn.*

Kokybė yra bendrovės gyvavimo rodiklis. Vienas iš įmonės gerovės veiksnių – permanentinis sugebėjimas tenkinti klientų poreikius, tiekiant kokybiškus ir specialius reikalavimus atitinkančius gaminius. Įmonėje didelis dėmesys skiriamas išigyjamų žaliavų, pagalbinių medžiagų, atliktų darbų, gaminamos ir parduodamos produkcijos ir jos pristatymo klientui kokybei. Veiklos rezultatas orientuotas į svarbiausią tikslą kokybės srityje – patenkinti klientų reikmes ir lūkesčius. Nuo 1999 m. įmonėje veikianti sertifikuota kokybės vadybos sistema pagal ISO 9002:1994 standarto reikalavimus yra svarus įrodymas, kad įmonė yra patikima ir kokybiška. 2003 metų pradžioje persertifikuota kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001:2000 standarto versiją iškelia didesnius reikalavimus ne tik produkcijos kokybei, bet ir skatina nuolatinį gerinimą. KVS užtikrina sistemingą įmonės kasdieninės veiklos tvarkymą ir tobulinimą.

Tik iš geros kokybės ruošinių gaunami geros kokybės plastikiniai indai. Todėl pagrindinis reikalavimas įmonės gaminiams yra jų kokybės garantija. Kokybės kontrolės sistemai skiriamas

---

<sup>10</sup> UAB „Putokšnis“ internetinė svetainė (žiūrėta 2005 10 28)



didžiulis dėmesys ir į ją be kokybės, gamybos vadovų, meistrų inžinerijos – technikos darbuotojų, yra įtraukiami ir darbininkai bei kiti darbuotojai. Produkto gamybos procesas kontroliuojamas kiekviename produkto gamybos etape ir prasideda nuo žaliavų, dažų ir priedų, patikimų atestuotų tiekėjų pasirinkimo, medžiagų, tenkinančių įmonės poreikius užpirkimo bei fizinių ir cheminių analizių. Visa tai, bei moderni ir tiksli įranga leidžia garantuoti stabilų procesą, jį valdyti bei vykdyti monitoringą. Aukštos klasės įranga ir žaliavos, gera darbuotojų kvalifikacija, technologinių parametrų kontrolė ir valdymas įgalina pasiekti aukščiausią kokybę optimaliomis sąnaudomis. Proceso parametrų valdymas, pastovi kokybės kontrolė, koregavimo ir prevencinių veiksmų priėmimas leidžia iki minimumo sumažinti neatitiktį galimybę.



Europos Sąjungos šalyse, mineralinio vandens kokybei užtikrinti pakuočių gamintojams keliami ypač griežti reikalavimai kontroliuoti acetaldehido (AA) lygį taroje. Tam tikslui bendrovė naudoja moderniausią laboratorinę įrangą, kainavusią įmonei 100.000 eurų.<sup>11</sup>

**19 pav.** Įmonėje esantis Piovan PETes Analyzer (19 pav.) skirtas būtent AA kiekio matavimams PET ruošiniuose. Tai – naujausias tokio tipo dujų chromatografo principu dirbantis aparatas, atliekantis matavimus visiškai automatiškai. Tokiu būdu gaunami labai tikslūs matavimų rezultatai, kurie neįtakojami žmogiškojo faktoriaus atliekant acetaldehido testą.

Įsisavinant Europos Sąjungos PHARE programos lėšas žengtas dar vienas žingsnis kuriant naujos kokybės produktą: įsigyta amosorbo dozatorių bei vizualinis PET ruošinių kokybės inspektorius. Stengiantis atitikti PET taros vartotojų keliamus reikalavimus ir sėkmingai konkuruoti yra būtina atlikti kokybinius reikalavimus bei atitinkamai pakoreguoti gamybos procesus bei technologijas. Todėl įmonė kasdieniniame savo darbe jausdama vis didėjantį poreikį ne tik didinti gamybos mastą, bet ir žengti naują kokybinį žingsnį įsigijo tokią įrangą, kuri padės patobulinti PET pakuočių technologiją, pagerins tiekiamos produkcijos savybes bei užtikrins gaminio kokybę.

Svarbiausias tikslas kokybės srityje – patenkinti bendrovės klientų reikmes ir lūkesčius. Bendrovėje svarbiausia – kokybė, produkcijos atitikimas aukščiausiems tarptautiniams standartams. Esminis veiklos principas – efektyviai naudojant išteklius, dirbti geriausia, pažangiausia įranga, gamyboje naudoti tik tenkinančias poreikius žaliavas, diegti ir naudoti pažangias technologijas, orientuojantis į pirmaujančių pasaulio firmų pasiekimus.

UAB „Putokšnis“ aukščiausia vadovybė, suprasdama, kad kokybė yra bendrovės gyvavimo pagrindas, nustato šiuos siekius ir kryptis kokybės srityje:

- Analizuoti savo klientų poreikius ir lūkesčius ir siekti jų patenkinimo.
- Visada išlaikyti nustatytus reikalavimus produktui.
- Pastoviai gerinti gaminamos produkcijos kokybės kontrolę.

<sup>11</sup> „Šiaulių kraštas“, 2005 vasario 23d.

- Įtraukti visų lygių darbuotojus į bendrovės siekių įgyvendinimą, panaudoti jų sugebėjimus organizacijos naudai.
- Gerinti veiklos valdymą ir grįsti jį procesiniu ir sisteminiu požiūriu.
- Siekti abipusiai naudingo bendradarbiavimo su tiekėjais.

Kokybės politika suprantama, įgyvendinama ir prižiūrima visuose bendrovės lygiuose.

### 2.3.8. Finansinė būklė

Šaltinis: UAB „Putokšnis“ finansų skyrius, vadovas A. Urbonas, duomenys – ekonomistas E. Matuzas.

UAB „Putokšnis“, įstatinis kapitalas 10 000 000,- Lt. Tai privatus - 100% lietuviškas kapitalas.

2005 m. bendrovės realizacinės pajamos sudarė apie 150 mln. Lt. Lyginant su 2004 metais jos išaugo 28 %, ( palyginimui: 2004 m. augimas sudarė 47 %, 2003 m. – 26 %, 2002 m. – 41 %). Pagrindinės realizacinių pajamų ženklaus augimo priežastis – investicijos į gamybą, naujas technologijas, į gaminių kokybę, rinkų paiešką, eksporto plėtrą.

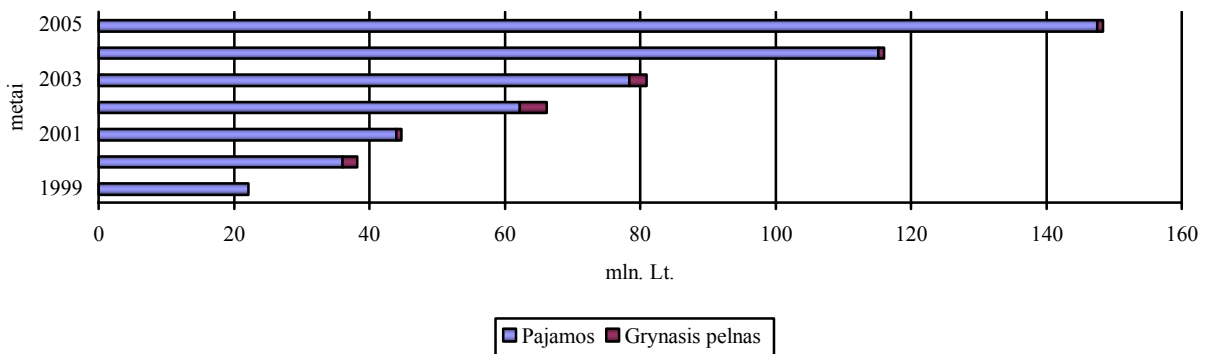
2005 m. veiklos rezultatas – 0,87 mln. Lt. gryno pelno (6 lent.). Palyginimui 2004 m. įmonė gavo 0,825 mln. Lt. o 2003 m. – 2,56 mln. Lt. grynojo pelno. Pelno mažėjimą lėmė naujų produktų ir naujų rinkų įsisavinimo išlaidos bei dėl padidėjusios konkurencijos sumažėjusi pelno marža.

6 lentelė

#### Įmonės pajamos

metai	Pajamos mln. Lt	Pajamų augimas (%)	Grynasis pelnas mln. Lt
1999	22,1	-	-
2000	36	52	2,209
2001	44	22	0,7
2002	62,2	41	3,99
2003	78,4	26	2,556
2004	115,2	47	0,825
2005	147,54	28	0,87

Įmonės pajamų augimas ir santykis su grynuoju pelnu pavaizduotas 20 paveiksle:



20 pav. Įmonės pajamos ir grynasis pelnas

### 2.3.9. Pajamos iš ruošinių, butelių gamybos ir kamštelių prekybos

Šaltinis: Duomenis pateikė UAB „Putokšnis“ finansų skyriaus ekonomistas E. Matuzas

Pajamos iš PET ruošinių gamybos 1999 m. sudarė 8,5 mln. Lt. (36% visų pajamų), 2000 m. - 18,7 mln. Lt (53%), 2001 m. - 27,8 mln. Lt (63%), tai 2002 metais - jau 48,0 mln. Lt, arba 77 % visų pajamų. Ženklaus pajamų augimas siejamas su gamybos pajėgumų ir pardavimo apimčių didinimu. 2003 m. – gauta 66,21 mln. Lt (84%), 2004 m. – 102,49 mln. Lt (89%), 2005 m. – 133,5 mln. Lt (90,5% visų pajamų). Duomenys pateikti 7 lentelėje:

7 lentelė

#### Pajamos iš ruošinių gamybos

Metai	Pajamos (mln.)	Procentinė išraiška nuo bendros pardavimų apimties ( % )
1999	8,5	36
2000	18,7	53
2001	27,8	63
2002	48,0	77
2003	66,21	84
2004	102,5	89
2005	133,5	90

Pajamos iš PET butelių gamybos (8 lentelė) per pastarąjį laikotarpį ženkliai nepakito, tačiau visoje realizacinių pajamų struktūroje užėmė vis mažesnę vietą: 1999 m. sudarė 10,7 mln. Lt arba 45% pajamų, 2000 m. - 10,5 mln. Lt, t.y. 30%, 2001 m. -11,4 mln. Lt, t.y.26 %, o 2002 m. - 10,6 mln. Lt, t.y. 17 % visų pajamų, 2003 m. – 8,25 mln. Lt. (11%), 2004 m. – 9,28 mln. Lt. (8,05%), 2005 m. – 11,41 mln. Lt. (7,73%). Tą sąlygojo tas faktas, kad butelių pardavimo rinka ribota dėl didelių transporto kaštų (neapsimoka „vežioti oro“ toliau kaip Baltijos valstybėse):

8 lentelė

#### Pajamos iš butelių gamybos

Metai	Pajamos (mln.)	Procentinė išraiška nuo bendros pardavimų apimties ( % )
1999	10,7	45
2000	10,5	30
2001	11,4	26
2002	10,6	17
2003	8,25	11
2004	9,28	8,05
2005	11,41	7,73

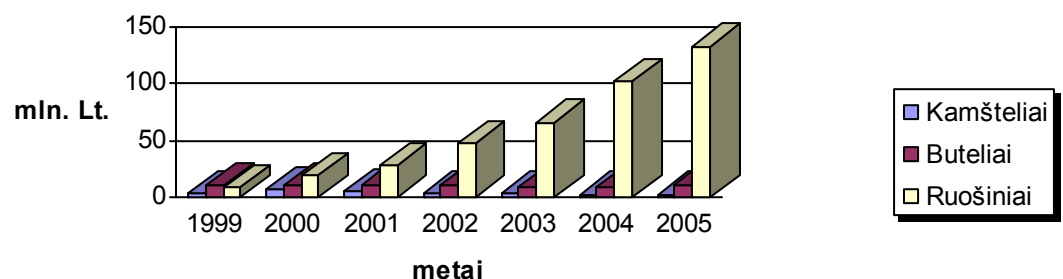
Pajamos iš prekybos kamšteliais PET tarai svyruoja ir priklauso nuo bendrų pardavimų. Daugiau jų parduodama Baltijos šalių ir Rusijos rinkose: 1999 m. pardavimai sudarė 2,9 mln. Lt, t.y. 12 % pajamų, 2000 m. - 6,8 mln. Lt, t.y. apie 19 %, 2001 m. - 4,8 mln. Lt, t.y. 11 %, 2002 m. -3,6 mln. Lt, t.y. 6 % visų pajamų, 2003 m. – 2,67 mln. Lt (3,5%), 2004 m. – 2,60 mln. Lt (2,26%) ir 2005 m. – 2,52 mln. Lt (1,7%). Pajamos iš prekybos kamšteliais pateiktos 9 lentelėje:

**Pajamos iš kamštelių prekybos**

Metai	Pajamos (mln.)	Procentinė išraiška nuo bendros pardavimų apimtys (%)
1999	2,9	12
2000	6,8	19
2001	4,8	11
2002	3,6	6
2003	2,67	3,5
2004	2,6	2,26
2005	2,51	1,7

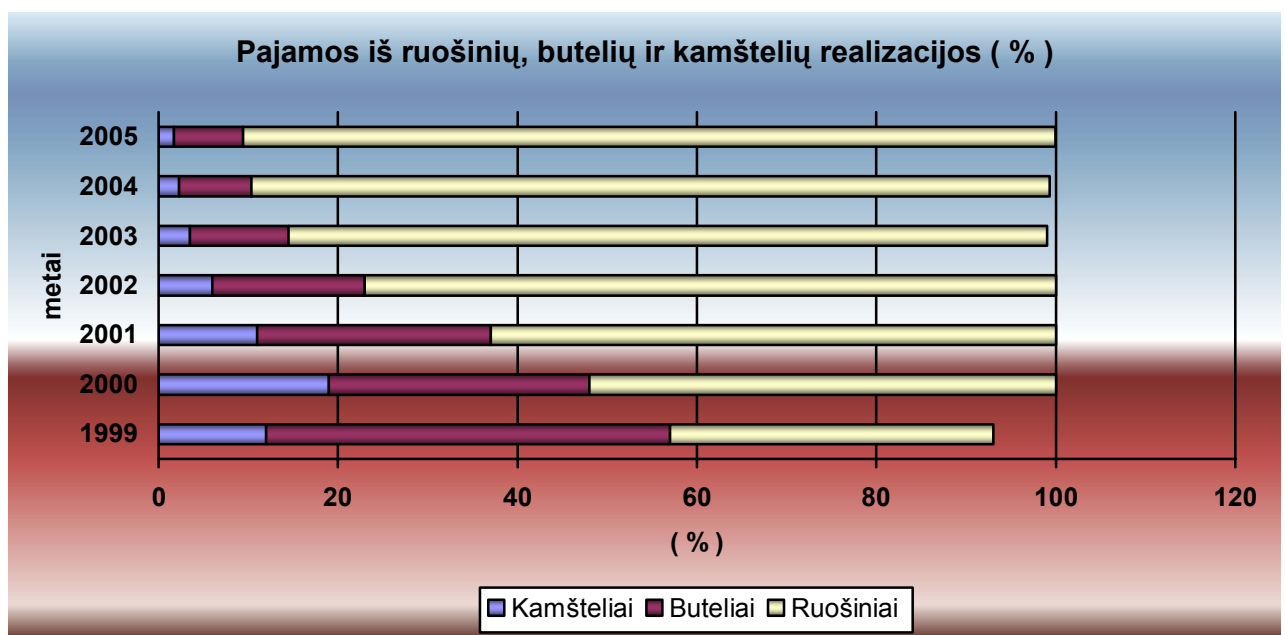
Jeigu kamštelių ir butelių realizacija per pastaruosius metus buvo panaši tai ruošinių realizacija 1999 – 2005 metų laikotarpiu padidėjo daugiau nei 15 kartų. 2006 metais įmonė planuoja apyvartą paauginti 30% beveik iki 200 mln. lt.<sup>12</sup> 1999 – 2005 metų pajamos pažymėtos 21 paveiksle:

**Ruošinių, butelių ir kamštelių realizacija (mln. Lt)**



**21 pav.** Produkcijos realizacija mln. Lt.

1999 – 2005 metų realizuotos produkcijos (ruošinių, butelių ir kamštelių) kiekiai procentinėje išraiškoje atvaizduoti 22 paveiksle:



**22 pav.** Realizuotos produkcijos kiekiai (%)

<sup>12</sup> "Šiaulių kraštas" 2006 sausio 27d.

Jeigu butelių gamybos kiekis nuo pat įmonės įkūrimo buvo beveik tolygus tai kamštelių prekyba padidėjo daugiau nei trylika kartų o ruošinių gamyba išaugo beveik 85 kartus. 10 lentelėje parodyta atskirų produktų grupių kiekiai vienetais, pagaminti 1997 – 2005 metais:

10 lentelė

**Viso pagaminta produkcijos (vnt.) 1997 – 2005 m.**

Laikotarpis	Realizuota PET butelių mln. vnt.	Realizuota PET ruošinių mln. vnt.	Realizuota kamštelių
1997	25	10	7
1998	33	23	22
1999	36	52	68
2000	32	91	74
2001	37	178	72
2002	39	374	83
2003	31	503	70
2004	37,8	774	79
2005	42	844	94

**2.3.10. Vadovo nuomonės tyrimas**

2006 m. kovo mėn. įmonės generaliniam direktoriui ir valdybos pirmininkui A.Stulpinui buvo pateikti 11 klausimų ir gauta 10 atsakymų. Šie klausimai ir atsakymai pateikti 11 lentelėje:

11 lentelė

**Vadovo nuomonės**

	Klausimai	Atsakymai
1.	Kaip galėtumėte apibūdinti UAB „Putokšnis“?	Lietuviška kompanija, prilygstanti kitų ES šalių kompanijoms.
2.	Kaip manote, kokios priežastys skatina klientus rinktis jūsų įmonę?	Patikimumas, produkcijos atitikimas tarptautinius kokybės standartus.
3.	Įvardinkite rimčiausius UAB „Putokšnis“ konkurentus	ALPLA, AMCOR
4.	Kokią padėtį (rinkos dalį) įmonė galėtų užimti ateityje?	Europoje 2 %, Pabaltijo šalyse 60 %
5.	Ar pakankamai UAB „Putokšnis“ turi galimybių ne tik užimti bet ir išlaikyti norimą padėtį?	Taip
6.	Kokie yra stipriausi įmonės pranašumai lyginant su konkurentais?	Lankstumas
7.	Kokie yra stipriausi konkurentų pranašumai lyginant su įmone?	Geografinė padėtis
8.	Ar turi įmonė ilgalaikį veiklos strateginį planą?	Taip
9.	Kokios pagrindinės UAB „Putokšnis“ strateginės kryptys?	---
10.	Šiuo metu įmonės akcinis kapitalas – 100% lietuviškas. O kaip dėl užsienio investicijų įmoneje?	Ši klausimą įmonė laiko atviru
11.	Ar užteks jums užsispyrimo siekti užsibrėžtų tikslų laikantis nuoseklios strategijos?	Taip

Iš gautų atsakymų galima padaryti išvadas, kad UAB „Putokšnis“ - lietuviško kapitalo įmonė, organizacine kultūra bei technologiniu išsivystimu prilygstanti kitų ES šalių kompanijoms, sėkmingai konkuruojanti ūkio šakoje, operatyviai sprendžianti klientų pageidavimus, gaminanti ir pristatanti produkciją į Pabaltijo ir Europos šalis. Operatyvus, savalaikis ir lankstus reagavimas į dinamiškos rinkos pokyčius įmonę daro pajėgia konkuruoti su kitomis tos pačios ūkio šakos kompanijomis. Ilga kompanijos veikla savo sferoje ir stabilus pelno augimas rodo sėkmingai naudojamą veiklos modelį įmonėje remiantis sėkmingai pasirinkta strategija.

### **2.3.11. „Putokšnio“ plėtra į Ukrainą<sup>13</sup>**

Po trejų metų pertraukos įmonė grįžta į Ukrainos rinką. Tvirtas konkurencingas pozicijas įmonei padės užimti Charkovo mieste statomas PET gamybos fabrikas.

Ukrainoje, 2005 metų spalio mėnesį pradėjo veikti fabrikas, priklausantis OLDI įmonei, kurios kontrolinį paketą valdo UAB „Putokšnis“. Per 2005 metų vasarą prasidėjusį ir trejus metus trukusią investicinį projektą įmonė planuoja Ukrainoje investuoti 42 mln. eurų. Kol kas čia yra įrengtas startinis cechasis, įdarbinta ir apmokama apie 30 darbuotojų, yra nupirkti trys nauji įrengimai. Kovo mėnesį (2006 m.) ruošiamasi investuoti į naują PET ruošinių gamybos liniją. Per artimiausius penkis metus planuojama išvystyti gamybą iki Šiaulių įmonės gamybinių pajėgumų.

Gamyba Ukrainoje pradėta siekiant grįžti į Rusijos rinką, iš kurios teko prieš trejus metus pasitraukti, neatlaikius vietinės konkurencijos. Vietiniai PET ruošiniai yra žemesnės kokybės, tačiau jie pigesni. Šiaulių įmonės produkcijos kainą kelia augančios transportavimo išlaidos, brangesnės europietiškos žaliavos, importo muitai privalomi ES šalims. Gaminant vietoje pavyksta išlaikyti konkurencingą kainą, tad fabrikas Charkove – išeitis įmonei, ketinančiai grįžti ir užkariauti trečdalį Ukrainos rinkos. Įmonės vadovybė įvardijo kelis privalumus:

- Lietuvoje naudojama europinė žaliava Ukrainoje bus keičiama į Rytų Europos, kuri yra pigesnė.
- Nereikės toli transportuoti.
- Nekertant sienų, neprivalomi jokie importo muitai iš ES.

Gamyba į Ukrainą perkeliama ne dėl pigesnės darbo jėgos, nors Charkove tam yra potencialo. Ten esančio Karinės aviacijos instituto ir gamyklos buvusiems darbuotojams nesvetimas darbas su aukštesnėmis technologijomis – jie greitai persikvalifikuoja. Tačiau kvalifikuota darbo jėga niekur negali būti pigi. Fizinių asmenų pajamų mokestis mažesnis nei Lietuvoje – tik 15 %, tačiau skirtumą beveik išlygina pelno mokestis.

Šiauliuose pagaminama iki 1,2 milijardo vienetų PET ruošinių gaiviųjų gėrimų ir alaus buteliams. Lietuviška produkcija eksportuojama į daugiau nei 18 Europos šalių. „Putokšnis“ užima

---

<sup>13</sup> „Lietuvos rytas“ 2006 vasario 6d., „Jūsų tarpininkas“ 2006 sausio 19d., „Šiaulių kraštas“ sausio 27d.

dešimtąją vietą tarp Europos plastikinės taros gamintojų. 2006 metais bendrovė pardavimus ketina padidinti dar 30 procentų. Charkove pagaminta produkcija bus skirta tik Ukrainos, o ateityje – gal ir Rusijos rinkai. Ukrainos rinka milžiniška – šešiskart didesnė nei Baltijos šalių, o jai pasotinti reikėtų trijų Šiaulių gamyklų pajėgumo. Kadangi transportavimas brangsta, įmonės vadovybė laikosi principo – būti arčiau vartotojo.

Pradėjusi gamybą Ukrainoje bendrovė turi ambicingų planų persikelti ir arčiau Europos klientų, nes dabar įmonės eksporto keliai siekia Balkanus ir Skandinaviją (tolimiausias klientas – Papua Naujojoje Gvinėjoje). Kokioje Europos šalyje būtų galima statyti gamyklą, dar svarstoma.

### **2.3.12. Prioritetas ateities pakuotei – natūrali žaliava**

Ateityje yra tikimybės, kad dalis taros „Putokšnyje“ bus gaminama iš augalinės kilmės žaliavos. Jau dabar kai kuriose pasaulio šalyse tара gaminama iš augalinio krakmolo. Būtent tokios ekologiškos produkcijos laukia šviesi ateitis, nes naftos išteklių senka. Būtent todėl naftos magnatų iniciatyva ir buvo išrastas metodas, kaip iš augalinės kilmės žaliavų gaminti pakuotes ir pakeisti plastiką. Jau dabar JAV, Kanadoje, Taivane, Japonijoje, Europoje gaminama augalinės kilmės tара, kuri panaudota susmulkinama ir išbarstoma laukuose. Po trijų mėnesių krakmolas visiškai suyra ir tampa trąša.<sup>14</sup>

Asociacija IBAW (Vokietija) 2005 metais užregistravo rekordinį dalyvių – kompanijų skaičių palaikančių, pritariančių ir dalyvaujančių projektuose remiant bioplastiko kūrimą, vystymą ir pritaikymą taros gamyboje. IBAW duomenimis, šiandien bioplastikas užima nemažą nišą polimerinių produktų rinkoje ir išlaiko apie 10 % dalį nuo bendros Europos plastikinės taros rinkos, kuri sudaro iki 40 mln. tonų. Tai ypač aktuali sritis toms šalims, kuriose nėra naftos šaltinių. Kaip greitai galės vystytis ši naujos pakuotės šaka, priklauso nuo gamintojų, nes tokios technologijos įdiegimas reikalauja didelių investicijų.<sup>15</sup>

Tačiau kokias perspektyvas ir šansus turi ši tара, galima spėti iš vis didėjančių biopolimero gamybos apimčių. Viena stambiausių pasaulyje polimerinio granulato gamintojų JAV kompanija „Nature Works“ planuoja 2006 metais didinti polimero „Nature Works PLA“ gamybą iki 140 tūkst. tonų per metus. „Nature Works PLA“ – tai polimeras, gautas perdirbant kukurūzų žaliavą, kurią naudojant, kaip teigiama, sutaupoma iki 68 % energijos nuo tos sumos, kuri yra suvartojama gaminant produktus iš tradicinių žaliavų. „Nature Works“ – vykdomos pasaulyje programos „Green Power Market Development Group“ dalyvis, specializuojantis vykdam įvairius projektus, mažinančius energijos suvartojimą ir taikymą netradicinėje gamyboje.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> „Lietuvos rytas“ 2006.02.06

<sup>15</sup> [www.unipack.ru/news\\_one/14180](http://www.unipack.ru/news_one/14180)

<sup>16</sup> [www.unipack.ru/news\\_one/14414](http://www.unipack.ru/news_one/14414)

### **2.3.13. QPET butelis<sup>17</sup>**

2005 metų sezoną „Putokšnis“ rinkai pristatė naujos kartos pakuotę alui – QPET™. Alaus skoninėms savybėms išlaikyti labai svarbu, kad pro butelio sienelės į alų nepapultų deguonies molekulės, kurios įtakoja alaus skonines savybes. Taip pat ne mažiau svarbu, kad alus neprarastų angliarūgštės visą alaus galiojimo laiką. Mintis gerinti gaminamo produkto kokybę gimė pajutus klientų poreikį naudoti PET tarą deguoniui ir angliarūgštėms jautriems produktams. Kartu su JAV kompanija INVISTA įmonė išvystė naujos kartos QPET butelį alui, kuris garantuoja deguonies ir angliarūgštės barjerą butelio sienelėse. Tai pirmoji tokia pakuotė Baltijos šalyse, kurią sėkmingai pradėjo naudoti vedančios Pabaltijo alaus gamyklos.

QPET™ - tai vieno sluoksnio ruošiniai ir buteliai, pagaminti iš specialios PET žaliavos, kurios unikalios savybės garantuoja aktyvią gėrimo apsaugą nuo deguonies poveikio (oksidacijos), ir padeda išlaikyti angliarūgštę. Iš šios žaliavos pagaminti ruošiniai yra skaidrūs, nors juos gaminti naudojamas 5% nailono priedas, kuris ir suteikia papildomą apsaugą.

Stengiantis atitikti PET taros vartotojų keliamus reikalavimus ir sėkmingai konkuruoti būtina atitikti naujus kokybinius reikalavimus ir atitinkamai pakoreguoti gamybos procesus bei technologijas. Todėl UAB „Putokšnis“, kaip viena iš pirmaujančių PET pakuotės gamintojų eksportuojanti savo produkciją į daugelį šalių, kasdieniniame savo darbe jausdama vis didėjančią poreikį ne tik didinti gamybos mastą, bet ir žengti naują kokybinį žingsnį įsigijo tokią įrangą, kuri padės patobulinti PET pakuotės technologiją, pagerins tiekiamos produkcijos savybes bei užtikrins gaminio kokybę. Panaudojus Europos Sąjungos „PHARE 2002“ programos lėšas, bendrovėje įdiegta pažangiausia technologija PET ruošinių bei butelių gamybos pramonėje. Įsigytos medžiagos, padedančios pagerinti ruošinių bei butelių barjerines savybes, dozatorius bei vizualinis PET ruošinių kokybės inspektorius. Barjerinėms butelio savybėms pagerinti UAB „Putokšnis“ dabar taikoma maišymo technologija. Svarbus šios technologijos privalumas – galimybė reguliuoti medžiagoje nailono kiekį. Kuo jis mažesnis, tuo trumpesnis gėrimų, saugomų tokioje PET taroje galiojimo laikas. Anksčiau šie produktai buvo pardavinėjami tik Lietuvoje, kur logistinė grandinė buvo pakankamai trumpa dėl nedidelių atstumų. Norint konkuruoti Europos Sąjungoje būtina prailginti gėrimo galiojimo laiką. Perspektyvas UAB „Putokšnis“ augimui suteikia ne tik QPET™ taros populiarėjimas visame pasaulyje, bet ir galimybė šiuos ruošinius pritaikyti naujų produktų pakuotėms. Didžiausias QPET™ butelių privalumas yra tas, kad į juos išpilstyti gėrimai išsaugo savo skonį, spalvą ir karbonizaciją, o jų galiojimo laikas pailgėja net iki 6 – 8 mėnesių. Be to, PET tara nedūžta, yra patvaresnė, ją patogiau ir ekonomiškiau transportuoti.

Buteliai iš QPET™ ruošinių yra pilnai perdirbami ir atitinka aplinkosaugos standartus.

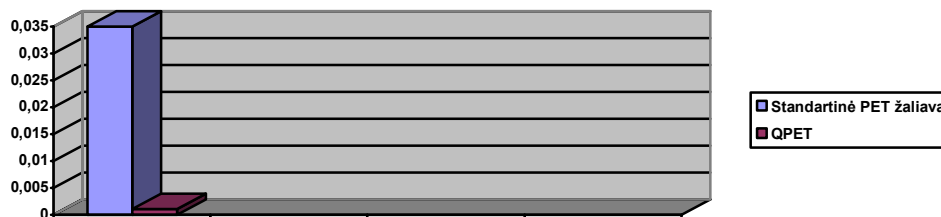
---

<sup>17</sup> UAB „Putokšnis“ komercijos skyrius, 2006 kovo 13d.



Nauji įrengimai leidžia bendrovei efektyviai ir produktyviai dirbti, kas skatina tolimesnes investicijas į naujų rinkų paiešką, darbuotojų tobulinimą ir kitų projektų įgyvendinimą.

Apsauga nuo oksidacijos 30 kartų geresnė nei paprastos PET žaliavos :



23 pav. Apsauga nuo oksidacijos

**QPET™ privalumai lyginant juos su daugiasluoksniu PET:** nėra delaminacijos (sluoksnių atsiskyrimo); paprastas gamybos (pūtimo) procesas, nieko nesiskiriantis nuo paprasto PET pūtimo proceso; butelių formų ir tūrių įvairovė, galima naudoti reljefinius logotipus; produktą apsaugo visas butelio paviršius, to negali suteikti daugiasluoksnis PET; buteliai visiškai perdirbami.

Išanalizavus pateiktą medžiagą, galima daryti išvadas, kad QPET™ butelių (ir ruošinių) gamyboje naudojama paprastesnė vieno sluoksnio technologija, butelio dydžio, formos ir svorio pasirinkimo galimybės leidžia pilstytojams pateikti klientams optimalius ir originalius sprendimus.

#### 2.3.14. NAVISION sistema

Šiandien, kai verslo aplinka keičiasi taip greitai, kompanijos turi nuolat didinti savo konkurencinius pranašumus. Būtina plačiau bendradarbiauti su klientais ir maksimaliai greitai pasiūlyti reikalingus produktus ir paslaugas, kas savo ruožtu reikalauja integruoti korporatyvinius verslo procesus. „Microsoft Business Solutions–Navision“ yra rentabilus ir lengvai pritaikomas verslo valdymo sprendimas, sukurtas verslo įmonių specifiniams poreikiams tenkinti. Apima tarpusavyje integruotą finansų tiekimo grandinės, ryšių su klientais valdymo ir elektroninės komercijos funkcionalumą.

UAB „Putokšnis“ 2005 metais įsigijo programą „Microsoft Business Solutions–Navision“, kuri buvo sėkmingai integruota į verslo procesų valdymą. Įmonė yra įdiegusi sekančius modulius:

- *Didžioji knyga; Ilgalaikis turtas; Pardavimai; Pirkimai; Sandėlio valdymas; Gamyba.*

##### Sistemos teikiami privalumai:

- operatyviai gauti, apdoroti ir analizuoti informaciją apie savo verslo įmonės veiklą;
- sekti visus kritinius parametrus įmonėje, priimant patikimus sprendimus;
- nuolat reaguoti į greitai besikeičiančias verslo aplinkos sąlygas ir efektyviai planuoti darbą;
- racionalizuoti verslo procesus, pasiekti aiškumą ir užtikrinti dinamišką verslo plėtrą;
- dirbti realiojo laiko režimu su klientais ir tiekėjais, daugiau žinoti apie savo klientus;

## 2.4. UAB „Putokšnis“ SSGG analizė

### 2.4.1. Tyrimo metodika

Tyrimui atlikti buvo naudojamas anketinės apklausos metodas.

Anketą sudaro trys dalys: „Stiprybių ir silpnybių“ išaiškinimas, „Galimybių“ ir „Grėsmių“ vertinimas. Apklausos instrumentas buvo sukonstruotas taip, kad atspindėtų UAB „Putokšnis“ dirbančiųjų požiūrį apie įmonės veiklą.

Anketa buvo sudaryta 2006 metų vasario mėnesį (3 priedas). Apklausa buvo vykdoma vasario – kovo mėnesį, gauti duomenys apdoroti kovo mėnesį. Dėl anketos modelio buvo konsultuojamasi su UAB „Putokšnis“ personalo skyriaus vadove I. Stulpiniene, su magistrinio darbo vadovu doc.dr. T.Tamošiūnu ir su Šiaulių Universiteto Socialinių Tyrimų centro lektoriumi, moksliniu darbuotoju S.Balčiūnu. Tiriamųjų grupė buvo formuojama ne pilnai laikantis atsitiktinumo principo: pasirinktos grupės, kurios yra tipiškiausi tiriamojo požymio atžvilgiu, t.y. priklausomai nuo savo specifinių tikslų. Anketos išplatintos tarp administracijos darbuotojų ir gamybos skyriaus vadovaujančio personalo. Tyrimo metu išplatintos 46 anketos: 24 administracijai ir 22 gamybos skyriui. Grįžo 40 anketų. Anketų pasiskirstymas pagal padalinius parodytas 12 lentelėje:

12 lentelė

**Anketų pasiskirstymas pagal padalinius**

Padalinys	Dažnis	Procentai
administracija	22	55
gamyba	18	45
Viso	40	100

Anketų grįžtamumo kvota – 86,95 procento gali būti laikoma pakankamai gera (Merkys, 1995, p.46). Esant nemažai klausimyno apimčiai prognozuotina paviršutiniško atsakinėjimo galimybė, tačiau grįžusios anketos užpildytos, praktiškai nepaliekant neužpildytų teiginių.

Statistinė tyrimo duomenų analizė atlikta taikant SPSS 11.5 (Statistical Package for Social Sciences) statistinių duomenų apdorojimo programą. Sudarant paveikslus ir lenteles naudota Excel programa. Vidurkių skirtumo Efektinė vertė buvo skaičiuojama pagal formulę:

$$EV = \frac{\bar{x}_a - \bar{y}_g}{S} \quad [20]$$

$\bar{x}_a$  - administracijos vidurkis,  $\bar{y}_g$  - gamybos vidurkis, S – bendras standartinis nuokrypis;

Tai leidžia palyginti vidurkių skirtumą su standartiniu nuokrypiu. Priimta, kad jei:

$|EV| \leq 0,2$  tai skirtumas nežymus;  $0,2 < |EV| \leq 0,6$  tai skirtumas vidutinis;  $0,6 < |EV| \leq 1$  tai skirtumas didelis;  $1 < |EV|$  - labai didelis.

### 2.4.2. Stiprybių ir silpnybių vertinimo analizė

Analizuojant stiprybių ir silpnybių vertinimus, atskaitos tašku laikomas vidurkis 3,5 ( iš 5 ).

Galima matyti iš visų (N=40) anketų bendros medžiagos, kad įmonės darbuotojai teigiamai vertina įmonės pateiktus veiksnius: net 61,1 % atsakiusių pateikė atsakymus „gerai“ ir „labai gerai“, 29,3 % pasisakė „nei gerai nei blogai“ ir tik 9,6 % respondentų anketos įvardintiems veiksniams skyrė vertinimus „blogai“ ir „labai blogai“. (13 lent.):

13 lentelė

#### Stiprybių ir silpnybių atsakymų pasiskirstymas pagal pozicijas

	labai blogai	blogai	nei blogai, nei gerai	gerai	labai gerai
Kompanijos kompetencija ir patirtis			5	23	12
Naujausių technologijų taikymas			4	21	15
Aukštas IT naudojimo lygis			8	21	11
Gamybinių pajėgumų išnaudojimas		7	12	17	4
Objektų geografinis išsidėstymas	1	5	14	15	5
Plati realizavimo rinka		2	10	18	10
Naujų rinkų įsisavinimas	1	5	14	15	5
Vadovų kompetencija			14	23	3
Vadovų dalyvavimas bendruose įmonės projektuose			15	21	4
Kvalifikuoti darbuotojai		3	8	20	9
Motyvuota ir energinga komanda		8	16	11	5
Komandinio darbo sąlygos	1	5	14	16	4
Lanksti skatinimo sistema	6	12	15	4	2
Atlyginimo dydis (lyginant su Šiaulių m. įmonėmis)	1	4	16	17	2
Aprobuota kokybės kontrolės sistema		5	11	16	7
Stabili klientų bazė		1	9	22	8
Aplinkosaugos reikalavimų laikymasis		2	6	18	14
Gerai organizuota pristatymų, tiekimo sistema		1	14	19	6
Patrauklus prekės ženklo įvaizdis	1	3	11	19	5
Kompanijos reputacija		1	4	26	9
Greitas ir savalaikis naujų produktų pateikimas rinkai		2	15	17	6
Lanksti pardavimų sistema		4	14	17	4
Nustatyti, aprašyti ir dokumentuoti svarbiausi valdymo procesai		1	12	15	10
Nustatyti, aprašyti ir dokumentuoti svarbiausi gamybiniai procesai		1	9	24	6
Svarbiausių procesų analizavimas ir vertinimas		3	20	11	5
Skundų nagrinėjimas ir reagavimas		7	6	22	5
Aiški įmonės strategija	1	6	14	14	5
Aiškūs įmonės tikslai, uždaviniai, planai	1	6	16	14	3

N = 40

Stiprybių ir silpnybių atsakymų pasiskirstymas pagal pozicijas procentine išraiška (%) pateiktas 4 priede 1 lentelėje.

Iš pateiktų pirmojoje anketos dalyje 28 su vertinimui skirtų kriterijų, atskaitos tašku laikydami 3,5, galima atskirti 10 įvardintų silpnybių (vidurkis nuo 2,59 iki 3,46) ir 18 stiprybių ( vidurkis nuo 3,54 iki 4,28 ). (14 lent.):

## Silpnybių ir stiprybių vertinimas

	vidurkis	Standartinis nuokrypis	N	Efektinė vertė
Lanksti skatinimo sistema	2,59	1,04	39	0,46
Aiškūs įmonės tikslai, uždaviniai, planai	3,30	0,91	40	0,51
Motyvuota ir energinga komanda	3,33	0,94	40	0,3
Atlyginimo dydis (lyginant su Šiaulių m. įmonėmis)	3,38	0,84	40	0,69
Aiški įmonės strategija	3,40	0,98	40	0,3
Komandinio darbo sąlygos	3,43	0,93	40	0,06
Gamybinių pajėgumų išnaudojimas	3,45	0,90	40	0,24
Objektų geografinis išsidėstymas	3,45	0,96	40	0,23
Naujų rinkų įsisavinimas	3,45	0,96	40	0,09
Svarbiausių procesų analizavimas ir vertinimas	3,46	0,82	39	0,29
Lanksti pardavimų sistema	3,54	0,82	39	0,4
Patrauklus prekės ženklo įvaizdis	3,62	0,91	39	0,22
Skundų nagrinėjimas ir reagavimas	3,63	0,93	40	0,57
Aprobuota kokybės kontrolės sistema	3,64	0,93	39	0,28
Greitas ir savalaikis naujų produktų pateikimas rinkai	3,68	0,80	40	0,23
Vadovų kompetencija	3,73	0,60	40	0,68
Vadovų dalyvavimas bendruose įmonės projektuose	3,73	0,64	40	0,46
Gerai organizuota pristatymų, tiekimo sistema	3,75	0,74	40	0,34
Kvalifikuoti darbuotojai	3,88	0,85	40	0,2
Nustatyti, aprašyti ir dokumentuoti svarbiausi gamybiniai procesai	3,88	0,69	40	0,4
Nustatyti, aprašyti ir dokumentuoti svarbiausi valdymo procesai	3,89	0,83	38	0,29
Plati realizavimo rinka	3,90	0,84	40	0,09
Stabili klientų bazė	3,93	0,73	40	0,08
Aukštas IT naudojimo lygis	4,08	0,69	40	0,49
Kompanijos reputacija	4,08	0,66	40	0,36
Aplinkosaugos reikalavimų laikymasis	4,10	0,84	40	0,34
Kompanijos kompetencija ir patirtis	4,18	0,64	40	0,3
Naujausių technologijų taikymas	4,28	0,64	40	0,02

N = 40

Lentelės grafinis atvaizdavimas pateiktas 4 priede 1 paveiksle.

Reikia pažymėti, kad iš šios anketos dalies, daugiausia neigiamų vertinimų „labai blogai“ (viso trylikoje anketų įvertinta vienetu) šeši asmenys (15%) tokį vertinimą skyrė „skatinimo sistemai“, tuo pabrėždami vieną iš jautriausių įmonėje esančių klausimų. Dar 27 respondentai (70%) šį veiksnį (kriterijų) įvertino „blogai“ ir „nei blogai nei gerai“, ir tik šešiose anketose (15%) buvo įvertinta „gerai“ ir „labai gerai“ (3 priedas, 1 lent.). Tai patį žemiausią vertinimą turintis kriterijus – jo bendras vidurkis lygus 2,59. (14 lent.) Tai galima įvardinti kaip vieną pagrindinių įmonės silpnybių, nors šiuo klausimu respondentų nuomonė skyrėsi labiausiai – standartinis nuokrypis tarp išvardintų stiprybių ir silpnybių veiksnių pats didžiausias – 1,04. Nagrinėjant pagal padalinius, matoma, kad nuomonė labiausiai nesutampa administracijoje (std. nuokrypis – 1.17) kai tuo tarpu gamybos padalinio nuomonė šiuo atveju skiriasi nedaug (std. nuokrypis – 0,84). Šiuo vertinimu matoma paralelė ir su kitu veiksnium – „atlyginimo dydžiu“ lyginant su Šiaulių m. įmonėmis – vidurkis lygus

3,38 balo. Nors lyginant pagal padalinius, matoma, kad administracijos darbuotojų nuomone atlyginimai geri (vidurkis – 3,64 ) kai tuo tarpu gamybos skyriaus vertinimu atlyginimai „nei geri nei blogi“ (vidurkis – 3.06 ). (15 lent.) Šio veiksnio efektinė vertė, lyginant padalinių vidurkių skirtumą su standartiniu nuokrypiu, yra viena didžiausių tarp visų išvardintų – 0,69 kas leidžia teigti, kad nuomonių skirtumai tarp padalinių dideli.

15 lentelė

**Stiprybių ir silpnybių pasiskirstymas pagal padalinius**

Kriterijai	Padalinys			
	Administracija		Gamyba	
	Vidurkis	Std. nuokrypis	Vidurkis	Std. nuokrypis
Kompanijos kompetencija ir patirtis	4,09	0,68	4,28	0,57
Naujausių technologijų taikymas	4,27	0,63	4,28	0,67
Aukštas IT naudojimo lygis	4,23	0,75	3,89	0,58
Gamybinių pajėgumų išnaudojimas	3,55	0,96	3,33	0,84
Objektų geografinis išsidėstymas	3,55	1,10	3,33	0,77
Plati realizavimo rinka	3,86	0,83	3,94	0,87
Naujų rinkų įsisavinimas	3,41	1,14	3,50	0,71
Vadovų kompetencija	3,91	0,61	3,50	0,51
Vadovų dalyvavimas bendruose įmonės projektuose	3,86	0,64	3,56	0,62
Kvalifikuoti darbuotojai	3,95	0,95	3,78	0,73
Motyvuota ir energinga komanda	3,45	0,96	3,17	0,92
Komandinio darbo sąlygos	3,45	1,01	3,39	0,85
Lanksti skatinimo sistema	2,81	1,17	2,33	0,84
Atlyginimo dydis (lyginant su Šiaulių m. įmonėmis)	3,64	0,79	3,06	0,80
Aprobuota kokybės kontrolės sistema	3,52	1,12	3,78	0,65
Stabili klientų bazė	3,95	0,72	3,89	0,76
Aplinkosaugos reikalavimų laikymasis	4,23	0,69	3,94	1,00
Gerai organizuota pristatymų, tiekimo sistema	3,86	0,71	3,61	0,78
Patrauklus prekės ženklo įvaizdis	3,52	1,12	3,72	0,57
Kompanijos reputacija	4,18	0,73	3,94	0,54
Greitas ir savalaikis naujų produktų pateikimas rinkai	3,59	0,91	3,78	0,65
Lanksti pardavimų sistema	3,68	0,84	3,35	0,79
Nustatyti, aprašyti ir dokumentuoti svarbiausi valdymo procesai	4,00	0,89	3,76	0,75
Nustatyti, aprašyti ir dokumentuoti svarbiausi gamybiniai procesai	4,00	0,69	3,72	0,67
Svarbiausių procesų analizavimas ir vertinimas	3,57	0,98	3,33	0,59
Skundų nagrinėjimas ir reagavimas	3,86	0,94	3,33	0,84
Aiški įmonės strategija	3,27	1,08	3,56	0,86
Aiškūs įmonės tikslai, uždaviniai, planai	3,09	1,06	3,56	0,62

N = 40

Lentelės grafinis atvaizdavimas pateiktas 4 priede 2 paveiksle.

Tarp išvardintų 10 silpnybių be „skatinimo sistemos“ bei „atlyginimo dydžio“ galima išskirti ir kitą porą, priskiriamą prie silpnybių: „įmonės strategija“ ir „įmonės tikslai, uždaviniai ir planai“ (vidurkis atitinkamai 3,4 ir 3,3). Šių abiejų kriterijų vertinimai leidžia teigti, kad darbuotojams įmonės strategija, tolimesnės veiklos prerogatyvos nėra visiškai aiškios. Matoma, kad nuomonė,

vertinant abu veiksnius žymiai skiriasi tarp administracijos darbuotojų: std. nuokrypis atitinkamai 1,08 ir 1,06. Kai tuo tarpu gamybos skyriuje nuomonių skirtumas neryškus (15 lent.).

Lygiai taip pat galima suporuoti ir kitus, prie silpnųjų papuolusius veiksnius, tai – „*motyvuota ir energinga komanda*“ (vidurkis – 3,33) bei „*komandinio darbo sąlygos*“ (vidurkis – 3,43). Net 60 % respondentų nemano, kad jie yra gera komanda. Ypač motyvuotos ir energingos komandos pasigenda gamybos padalinys (vidurkis – 3,17), o dėl komandinio darbo sąlygų nuomonė nesutampa administracijoje (std. nuokrypis – 1,01) (15 lent.).

Iš įvardintų silpnųjų būtų galima paminėti ir prastą „*objektų geografinę išsidėstymą*“ (vidurkis – 3,45) (14 lent.). Šis kriterijus įdomus tuo, kad čia ryškus nuomonių nesutapimas tarp administracijos ir gamybos padalinių. Administracija nėra vieningos nuomonės (std. nuokrypis – 1,10) kai tuo tarpu gamybos padalinio nuomonė mažai skiriasi (std. nuokrypis – 0,77). Be to, vadovo nuomonės tyrimo metu į užduotą klausimą „*kokie stipriausi konkurentų pranašumai lyginant su įmone*“ kaip tik ir buvo paminėtas kaip faktorius geografinė padėtis.

Analizuojant įmonės stipriąsias puses buvo išskirta aštuoniolika veiksnių, kurie, darbuotojų nuomone yra efektyviausi kriterijai, padedantys išsilaikyti konkurencinėje kovoje.

Pats pirmasis veiksnys, aukščiausiai įvertintas yra „*naujausių technologijų taikymas*“ (vidurkis – 4,28). Tik 10 % respondentų vertino „*nei gerai nei blogai*“, o likę 90 % buvo geriausios nuomonės – vertino „*gerai*“ (52,5 %) ir „*labai gerai*“ (37,5 %). Tai leidžia teigti, kad įmonė, dirbdama su geriausiais Šveicarijos, Vokietijos, Japonijos, Prancūzijos bei Kanados-Liuksemburgo firmų įrengimais, naudojanti pažangiausias technologijas ir aukščiausios kokybės žaliavas, pritaikanti ir įdiegianti viską pažangiausio gamyboje, siekia išlikti šiuolaikiška ir modernia įmone, prilygsiančia kitoms Europos Sąjungos šalių kompanijoms. (11 lentelė, p.76)

Vienus aukščiausių įvertinimų gavo keli veiksniai, kuriuos galima grupuoti kartu. Tai – „*kompanijos kompetencija ir patirtis*“ bei „*kompanijos reputacija*“, atitinkamai įvertinti 4,18 ir 4,08 vidurkiais. Panašus ir standartinis nuokrypis, rodantis nuomonių sutapimą – 0,64 ir 0,66. (14 lent.) Kompanija yra įgijusi gerą vardą ne tik Lietuvoje bei Baltijos šalyse (viena didžiausių eksportuotojų Pabaltijyje) bet ir Europos Sąjungoje – eksportas į daugiau nei 16 Vakarų ir Centrinės Europos šalių (pirmasis Lietuvos gamintojas, pradėjęs PET taros eksportą į Vakarų Europą).

Analizuojant stiprybes, galima sugrupuoti veiksnius, priskiriant juos prie suformuotos geros realizacijos sistemos: „*stabili klientų bazė*“ (vidurkis – 3,93); „*plati realizavimo rinka*“ (vidurkis – 3,90) – įdomus pastebėjimas, kad gamybos padalinys yra geresnės nuomonės apie realizavimo rinką nei pati administracija – atitinkamai 3,94 ir 3,86; „*gerai organizuota pristatymų, tiekimo sistema*“ (vidurkis – 3,75); „*lanksti pardavimų sistema*“ (vidurkis – 3,54). (14 lent.)

Šiek tiek plačiau panagrinėsime atskirą stiprybių kriterijų – „*patrauklus prekės ženklo įvaizdis*“. Bendras nuomonės vidurkis lygus 3,62. Standartinis nuokrypis – 0,91. Tačiau čia yra pats

didžiausias nuomonių skirtumas tarp administracijos darbuotojų – standartinis nuokrypis lygus 1,12 kai tuo tarpu gamybos skyriuje – tik 0,57. Efektinė vertė tarp vidutinių skirtumų ir standartinio nuokrypio lygi 0,22. Gamybos padalinio darbuotojai įmonės prekės ženklą vertina daug geriau (vidurkis – 3,72) nei administracijos darbuotojai (vidurkis – 3,52).

Tarp stiprybių yra ir abu vertinimui apie vadovus skirti kriterijai – „vadovų kompetencija“ (vidurkis – 3,73) ir „vadovų dalyvavimas bendruose įmonės projektuose“ (vidurkis – 3,73). Standartinis nuokrypis taip pat panašus – atitinkamai 0,60 ir 0,64. Tačiau būtų galima išskirti gamybos padalinio išreikštą nuomonę, kuri skiriasi nuo administracijos padalinio nuomonės. Nuomonių skirtumo efektinė vertė lygi atitinkamai 0,68 ir 0,46. Gamybininkai daug blogiau vertina tiek vadovų kompetencijas (vidurkis<sup>g</sup> – 3,50, kai vidurkis<sup>a</sup> – 3,91) tiek ir vadovų bendrą dalyvavimą projektuose (vidurkis<sup>g</sup> – 3,56, kai vidurkis<sup>a</sup> – 3,86). Tam tiesioginės įtakos galėjo turėti neseniai buvusi dažna gamybos vadovų kaita (per pastaruosius tris metus pasikeitė keturi vadovai).

### 2.4.3. Galimybių vertinimo analizė

Anketoje, antroje dalyje (galimybės) buvo pateikta vienuolika vertinimui skirtų kriterijų. Išnagrinėjus duomenis, matoma, kad įmonės darbuotojai optimistiškai vertina kompanijos veiklos galimybes konkurencinėje kovoje. Tik 18% („neįmanoma“ ir „mažai tikėtina“) respondentų pesimistiškai vertina įmonės tolimesnės veiklos galimybes, kai tuo tarpu perspektyvas mato 35% („šiek tiek tikėtina“) apklaustųjų bei optimistiškai galimybes vertina net 47% („tikėtina“ ir „labai tikėtina“) respondentų (16 lent.).

Labai aiškiai išsiskyrė du kriterijai, kurie, respondentų nuomone, šiuo metu mažiausiai tikėtini įmonės veikloje, tai – kad „į įmonę ateis užsienio kapitalas“ ( vidurkis – 2,13 ) ir dėl „darbo jėgos pasiūlos“ ( vidurkis – 2,42 ). Pirmojo kriterijaus atžvilgiu net 25 apklaustieji (N = 40) pasisakė, kad tai „neįmanoma“ bei „mažai tikėtina“. Antrojo veiksnio atžvilgiu 21 pasisakė, kad tai „neįmanoma“ bei „mažai tikėtina“. (16 lent.) Šis kriterijus išsiskiria tuo, kad tai didžiausią nuomonių skirtumo efektinę vertę turintis rodiklis (0,48) (17 lent.) Galimybių įvertinimas pagal padalinius dažniais pateiktas 1 lentelėje, 5 priede.

---

<sup>g</sup> - gamyba

<sup>a</sup> - administracija

## Galimybių vertinimas

	neįmanoma	mažai tikėtina	šiek tiek tikėtina	tikėtina	labai tikėtina
Skverbimasis į naujas rinkas		1	13	18	8
Produkto atnaujinimo galimybės			7	26	7
Ekonominis pakilimas		4	18	14	3
Palanki makroekonominė situacija	1	4	22	8	4
Diversifikacijos galimybės		7	19	9	3
Efektyvus išteklių naudojimas		6	14	17	1
Bendradarbiavimas su klientais	1	1	15	17	5
ES finansavimo programos tolimesniems projektams		2	9	20	9
Darbo jėgos pasiūla	6	15	12	5	
Gamyba bus plečiama į kitas šalis		6	8	15	10
Į įmonę ateis užsienio kapitalas	10	15	11	2	
<b>Iš viso</b>	<b>18</b>	<b>61</b>	<b>148</b>	<b>151</b>	<b>50</b>
%	4,21	14,25	34,58	35,28	11,68

N = 40

Lentelės išraiška grafiku pateikta 5 priede, 1 paveiksle.

Priešingai prieš tai pateiktiems kriterijams, respondentai geriausiai vertina sekančias galimybes: pirmojoje vietoje pagal nuomonių vidurkį (4,00) yra „produkto atnaujinimo galimybės“. Net 82 % respondentų (2 lent., 5 priedas) šį veiksnių įvertino kaip „tikėtina“ ir „labai tikėtina“. Šio kriterijaus atžvilgiu nuomonė pagal padalinius išsiskyrė nežymiai, nors pagal vidurkį gamyba (4,06) lenkė administraciją (3,95). Standartinio nuokrypio atžvilgiu gamybos nuomonė buvo daug tolygesnė ir vieningesnė (0,42) nei administracijos darbuotojų (0,72). Efektinė vertė nuomonių vidurkio tarp padalinių ir standartinio nuokrypio skirtumo yra 0,18 – nedidelis. (17 lent.)

## Galimybių vertinimas pagal padalinius

	Padaliniai						Efektinė vertė
	administracija		gamyba		Iš viso		
	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Vidurkis	Stand. nuokrypis	
Skverbimasis į naujas rinkas	3,86	0,83	3,78	0,73	3,83	0,78	0,1
Produkto atnaujinimo galimybės	3,95	0,72	4,06	0,42	4,00	0,60	0,18
Ekonominis pakilimas	3,27	0,83	3,61	0,70	3,43	0,78	0,43
Palanki makroekonominė situacija	3,14	0,96	3,39	0,78	3,26	0,88	0,28
Diversifikacijos galimybės	3,24	0,89	3,18	0,81	3,21	0,84	0,07
Efektyvus išteklių naudojimas	3,43	0,81	3,24	0,75	3,34	0,78	0,24
Bendradarbiavimas su klientais	3,57	0,93	3,67	0,77	3,62	0,85	0,11
ES finansavimo programos tolimesniems projektams	3,86	0,89	3,94	0,73	3,9	0,81	0,09
Darbo jėgos pasiūla	2,62	0,86	2,18	0,95	2,42	0,92	0,48
Gamyba bus plečiama į kitas šalis	3,67	1,11	3,83	0,92	3,74	1,02	0,15
Į įmonę ateis užsienio kapitalas	2,14	0,96	2,12	0,78	2,13	0,88	0,02

N = 40

Sekantis galimybių kriterijus, įvertintas labai palankiai, tai – „ES finansavimo programos tolimesniems projektams“. Net 73% respondentų (N = 40) pasisakė kad tai „tikėtina“ (50 %) ir

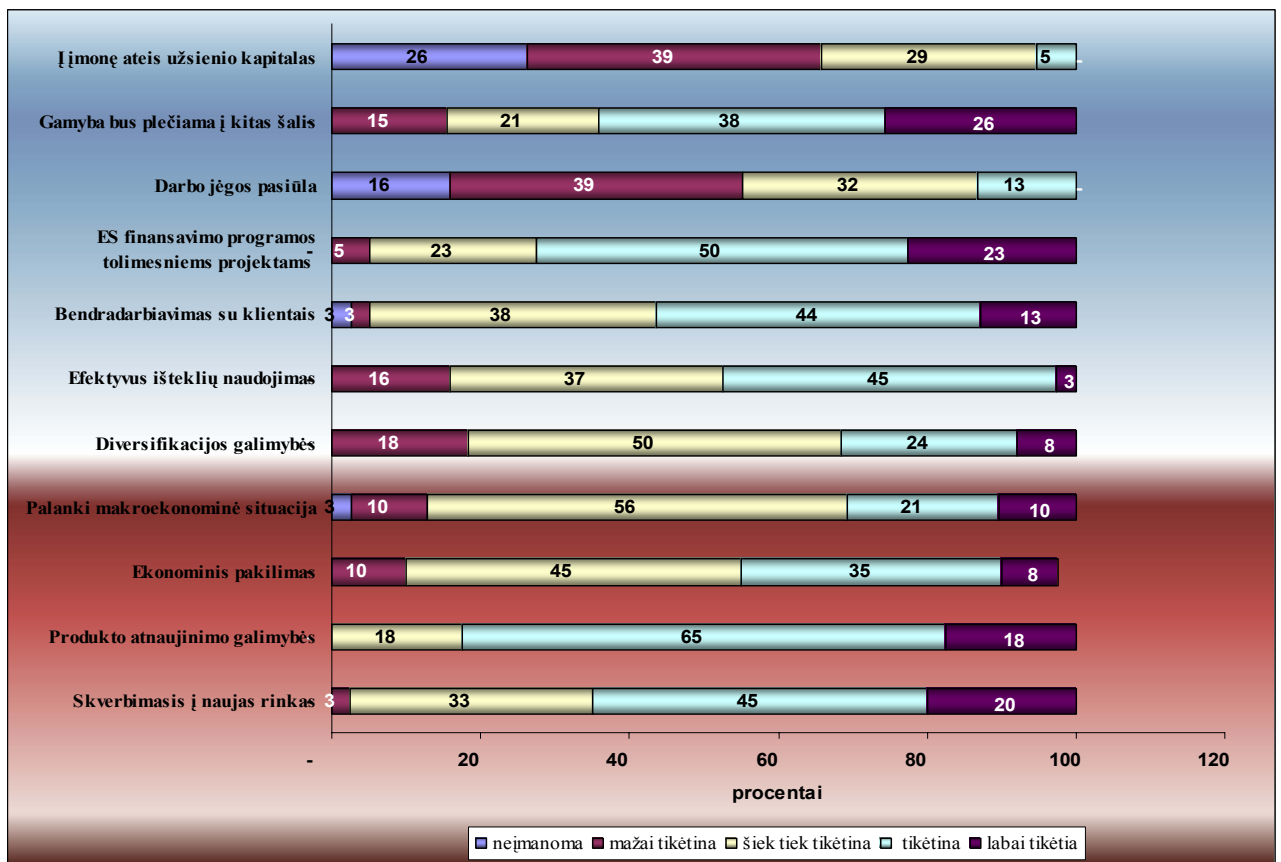


„labai tikėtina“ (23 %) (2 lent., 5 priedas). Bendras nuomonių vidurkis lygus 3,9. Galima pažymėti, kad gamybos padalinys šį kriterijų vertino aukštesniu balu nei administracijos darbuotojai (atitinkamai 3,94 prieš 3,86). Ir vieno ir kito padalinio nuomonių skirtumai standartinio nuokrypio atžvilgiu skyrėsi nežymiai: administracijos – 0,89, gamybos – 0,73 (17 lent.).

Aukštą įvertinimą taip pat gavo ir trečias pagal svarbą kriterijus – „skverbimasis į naujas rinkas“ (3,83). 65 % respondentų (2 lent., 5 priedas) pasisakė kad tai „tikėtina“ (45 %) ir „labai tikėtina“ (20 %). Tiek administracijos tiek gamybos padalinių nuomonė buvo panaši: vidurkis<sup>a</sup> – 3,86, vidurkis<sup>g</sup> – 3,78. Bendras standartinis nuokrypis lygus 0,78. (17 lent.)

Didelis nuomonių skirtumas pasireiškė vertinant kitą (ketvirtą) kriterijų – „gamybos plėtimąsi į kitas šalis“. Standartinis nuokrypis tarp visų išvardintų galimybių kriterijų yra pats didžiausias – 1,02. Nuomonių skirtumai tarp respondentų dideli buvo tiek tarp administracijos (std.nuokrypis – 1,11) tiek ir tarp gamybos darbuotojų (std.nuokrypis – 0,92), todėl efektinė vertė nedidelė – 0,15. Kad „mažai tikėtina“ atsakė 23,8 % administracijos ir tik 5,6 % gamybos darbuotojų. Tačiau teigini „šiek tiek tikėtina“ daugiau kartų paminėjo gamybos skyrius – 33,3 % ir tik 9,5 % administracija (2 pav. 5 priedas). Labiau gamybos perkėlimu tiki gamybininkai (3.83) nei administracija (3.67).

Bendras galimybių vertinimas procentinėje išraiškoje pateiktas 24 paveiksle:



24 pav. Galimybių vertinimo analizė procentais

<sup>a</sup> - administracija

<sup>g</sup> - gamyba

#### 2.4.4. Grėsmių vertinimo analizė

Situacijos analizės būtinumą apsprendžia tas, kad ji padeda sukurti planus ir numatyti konkrečius veiksmus, kurie maksimaliai sumažins nustatytas grėsmes įmonei.

Trečiojoje anketos dalyje „Grėsmės“ vertinimui buvo pateikta dvylika kriterijų. Vertindami įmonės šiandieninę situaciją respondentai pateikia atsargų, nevienareikšmišką grėsmių apibūdinimą. Vertindami įvairius kriterijus, respondentai dažniausiai rinkosi ne kraštutinius kriterijaus vertinimo balus, bet per vidurį, t.y. – „mažai tikėtina“, „šiek tiek tikėtina“ ir „tikėtina“ surinko 77% atsakymų, kai tuo tarpu kraštutinumai – „neįmanoma“ ir „labai tikėtina“ surinko likusius 23%. ( 18 lent.)

18 lentelė

#### Grėsmių vertinimas

	neįmanoma	mažai tikėtina	šiek tiek tikėtina	tikėtina	labai tikėtina
Į rinką ateis nauji konkurentai	3	8	12	9	8
Konkurencijos agresyvumas (augimas) ūkio šakoje	1	2	9	19	9
Reikalavimai, kurių įmonė nepajėgs įgyvendinti	7	10	15	8	
Galimi produkto pakaitalai	5	8	10	11	5
Mažas rinkos augimo tempas	5	9	18	8	
Ekonominis nuosmukis	8	11	12	8	
Technologinis atsilikimas	13	18	6	3	
Neaiški makroekonominė situacija	2	7	20	10	1
Didelė personalo, darbuotojų kaita įmonėje	1	5	7	18	9
Tarptautiniai barjerai plėtrai	6	15	14	4	1
Euro įvedimas neigiamai atsilieps įmonės veiklai	14	13	7	6	
Europos fondų pinigai iškreips rinką sudarant nevienodas konkuravimo sąlygas	12	16	11	1	
Iš viso	77	122	144	105	33
%	16	25	30	22	7

N = 40

Kaip pačią mažiausią grėsmę respondentai įvardino „*technologinį atsilikimą*“. Šio kriterijaus vidurkis lygus 1,98. Tik 15% pasisakė, kad tai „šiek tiek tikėtina“ ir 7,5% – „tikėtina“ o 77,5% buvo nuomonės, kad tai „neįmanoma“ ar „mažai tikėtina“. (1 lent., 6 priedas) Standartinis nuokrypis nedidelis – 0,89 (19 lent.) kas rodo, kad nuomonių skirtumai yra nežymūs. Tai parodo įmonės domėjimąsi pažangiausiomis technologijomis, įsisavinant naujausius gamybos procesus, naudojant kokybiškas žaliavas. Grėsmių vertinimas dažniais grafiku pateiktas 1 paveiksle, 6 priede.

Mažiausiai susirūpinę respondentai yra dėl „*Euro įvedimo*“ ir „*Europos fondų iškraipant konkurenciją*“. Kad grėsmė nedidelė parodo ir bendras vidurkis: pirmojo kriterijaus atžvilgiu – 2,13 (vidurkis<sup>a</sup> – 1,86, vidurkis<sup>g</sup> – 2,22) ir antrojo – 2,03 (vidurkis<sup>a</sup> – 1,86, vidurkis<sup>g</sup> – 2,22). 67,5% apklaustųjų (N = 27) išreiškė nuomonę „neįmanoma“ ar „mažai tikėtina“, kad įvedus eurą tai

<sup>a</sup> - administracija  
<sup>g</sup> - gamyba

neigiamai atsilieps įmonei. Atitinkamai dėl Europos fondų, kurie sudarys nevienodas konkuravimo sąlygas, kad tai „neįmanoma“ ar „mažai tikėtina“ pasisakė 70% respondentų (2 pav., 6 priedas).

„Konkurencijos agresyvumas ūkio šakoje“ vertinama kaip didžiausia grėsmė įmonei (vidurkis – 3,83). Visų respondentų (N = 40) nuomonė: tiek gamybos (vidurkis – 3,78) tiek administracijos (vidurkis – 3,86) buvo panaši, o standartinis nuokrypis lygus – 0,94 (vienintelis atvejis). Kad konkurencija ateityje tik augs, pasisako 70% respondentų („tikėtina“ ir „labai tikėtina“).

19 lentelė

### Grėsmių vertinimo analizė pagal padalinius

	Padalinys						Efektinė vertė
	administracija		gamyba		Viso		
	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Vidurkis	Stand. nuokrypis	
Į rinką ateis nauji konkurentai	3,32	1,09	3,22	1,40	3,28	1,22	0,08
Konkurencijos agresyvumas (augimas) ūkio šakoje	3,86	0,94	3,78	0,94	3,83	0,93	0,08
Reikalavimai, kurių įmonė nepajėgs įgyvendinti	2,73	0,98	2,44	1,04	2,60	1,01	0,28
Galimi produkto pakaitalai	3,00	1,38	3,18	1,07	3,08	1,24	0,14
Mažas rinkos augimo tempas	2,73	0,94	2,72	0,96	2,73	0,93	0,01
Ekonominis nuosmukis	2,48	0,98	2,56	1,15	2,51	1,05	0,07
Technologinis atsilikimas	2,05	1,00	1,89	0,76	1,98	0,89	0,18
Neaiški makroekonominė situacija	3,00	0,87	3,06	0,87	3,03	0,86	0,07
Didelė personalo, darbuotojų kaita įmonėje	3,45	1,22	4,06	0,64	3,73	1,04	0,59
Tarptautiniai barjerai plėtrai	2,55	1,01	2,39	0,92	2,48	0,96	0,16
Euro įvedimas neigiamai atsilieps įmonės veiklai	1,91	0,97	2,39	1,14	2,13	1,07	0,45
Europos fondų pinigai iškreips rinką	1,86	0,77	2,22	0,88	2,03	0,83	0,43

N = 40

Glaudžiai su didžiausią vertinimą gavusia grėsme („konkurencijos agresyvumas ūkio šakoje“) susijęs ir kitas didelį įvertį gavęs rodiklis – „į rinką ateis nauji konkurentai“ (vidurkis – 3,28). Nors tiek administracijos tiek ir gamybos padalinių darbuotojų nuomonė nesutapo (stand.nuokrypis atitinkamai 1,09 ir 1,40). (19 lent.)

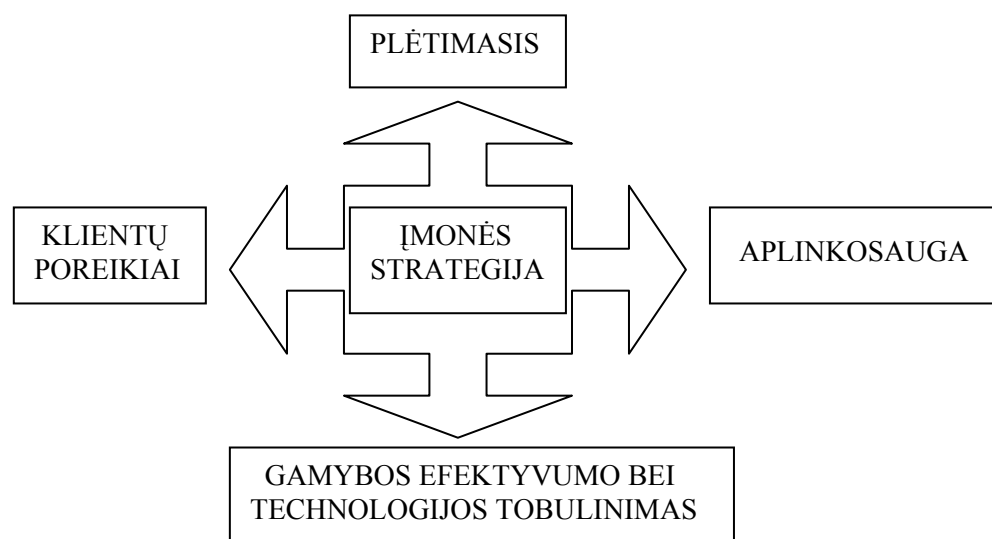
Apklaustųjų nuomone, didelį susirūpinimą kelia „didelė personalo, darbuotojų kaita įmonėje“. Šis kriterijus įvertintas kaip antra pagal svarbą grėsmė įmonei. Bendras kriterijaus vidurkis – 3,73. 68% respondentų pasisakė, kad tai „tikėtina“ ir „labai tikėtina“ (2 pav., 6 priedas). Vertinant pagal padalinius matomas didelis kontrastas tarp administracijos ir gamybos. Administracijos darbuotojai šį kriterijų vertina daug lojaliau (vidurkis – 3,45) nei gamybininkai (vidurkis – 4,06). Šis vertinimas išsiskiria tuo, kad tai patį didžiausią įvertį turinti grėsmė, kurią išreiškė gamybos skyrius. Gamybininkų nuomonė šiuo atveju buvo panaši (stand.nuokrypis – 0,64) kai tuo tarpu administracijos darbuotojų nuomonė buvo labai skirtinga (stand.nuokrypis – 1,22) (19 lent.). Efektinė vertė lygi 0,59. Tai tik įrodo didelį nuomonių skirtumą tarp padalinių.

## 2.5. UAB „Putokšnis“ vystymosi galimybių analizė

Kompanijos strategija tampa ypatingai svarbiu konkurencinės kovos įrankiu. Taktiniai sprendimai užleidžia vietą strateginiams, verslo procesų efektyvumas nuolat taikomas, atsižvelgiant į vartotojo pageidavimus. Pagrindinė reikšmė teikiama intelektualaus ir inovacinio kapitalo kaupimui, nuolatiniam darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir įgūdžių tobulinimui, ne tik naujų vartotojų pritraukimui, bet ir senų išlaikymui, pateikiant labiau personalizuotą „asmeninį“ produktą arba paslaugą, gerinant įvaizdį ir reputaciją, kitaip sakant kuriant verslą su „žmoniškuoju veidu“.

UAB „Putokšnis“ strategija orientuota į šias pagrindines sritis (25 pav.):

•Plėtimasis; •Klientų poreikiai; •Aplinkosauga; •Gamybos efektyvumo bei technologijos tobulinimas;



25 pav. UAB „Putokšnis“ strategijos kryptys

**Plėtimasis.** Sėkmingi pastarieji metai kompanijai skatina plėsti savo veiklos sritis bei nuolat augti vykdant užsibrėžtus tikslus. Įvedant naujus produktus į užsienio rinkas rodo kompanijos darbuotojų profesionalumą bei nuolatinį tobulėjimą. Šiuo metu įmonė didelį prioritetą skiria perspektyviai rinkai Rytuose bei siekia išlaikyti esamas pozicijas Europos Sąjungos šalyse. Įmonė tęsia veiklos plėtimą, sėkmingai dirbdama su naujais užsakovais bei palaikydama stabilius verslo ryšius su senais klientais, nuolat ieško naujų PET taros rinkų. Rinkos dalies padidinimas, gamybos išlaidų sumažinimas, prekės kokybės pagerinimas ir gaminių asortimento plėtimas yra svarbūs veiksniai, skatinantys įmonę imtis inovacinės veiklos. Įmonės formuojamų inovacijų pažanga pasiekta naudojant užsienio technologijas. Šio proceso teigiamas rezultatas tas, kad didėja įmonės gaminamos produkcijos konkurencingumas. Tai liudija eksportuojamos produkcijos apimtys.

**Klientų poreikiai.** Analizuodami klientų grupės tikslus, privalome atsakyti į vieną paprastą klausimą: „Kas yra vertybė klientui, už kurią jis pasiruošęs mokėti ir kuri sukurs mūsų finansinį

atlyginimą?“ Juk versle vienintelis pinigų šaltinis – pardavimai. Turint pažangesnį ir kokybiškesnį produktą savo segmente, skiriant dideles lėšas inovacijoms, rinkotyrai, suteikiant produktui unikalių charakteristikų, siekiant įtikinti visuomenę dėl jo unikalumo, galime tikėtis palankių finansinių rezultatų. Glaudus ryšys su vartotoju – sąlyga, siekiant išsaugoti ilgalaikius ir užtikrintus ryšius su klientu, stengiantis teikti jam išskirtines paslaugas ir naudą. Nepriekaištingas operatyvumas – dar vienas būdas, leidžiantis esant greitam ir lanksčiam pristatymui bei reagavimui pateikti rinkai žemesnių kainų produktus nei konkurentai. Remiantis tuo, kaip klientai vertina įmonę ir kokią nori ją matyti, galima daryti išvadas kokia ateitis laukia įmonės, ir nuspręsti, ką būtent reikia pakeisti produktų sferoje, aptarnavime, logistikos srityje ir pan.

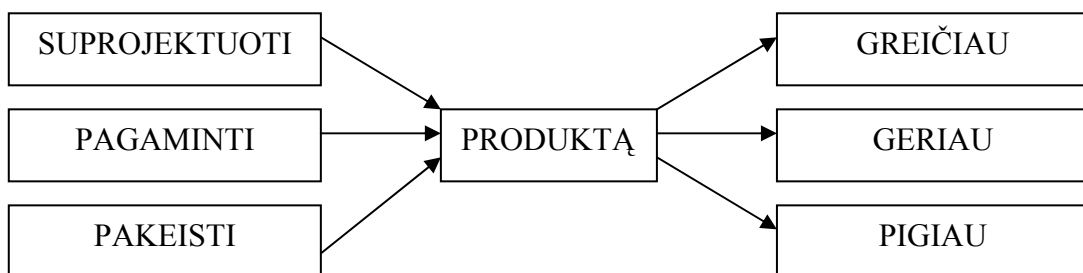
**Aplinkosauga.** 2000 metų pabaigoje UAB „Putokšnis“ įdiegė aplinkos apsaugos vadybos sistemą. Bendrovei buvo suteiktas ISO14001 sertifikatas. Kiekvienais metais vykdomos su aplinkosauga susijusios programos, mažinančios atliekų susikaupimą bei skatinančios jų antrinį panaudojimą bei utilizavimą. Nuo 2002 metų įmonė pradėjo naudoti daugkartinius metalinius konteinerius ruošinių pakavimui, kurie prisidėjo prie kompanijos pramoninių atliekų mažinimo programos. Įmonė, diegianti prevencines priemones aplinkosaugos srityje, siekiant dar labiau sumažinti riziką aplinkai, vystant ir gerinant darbuotojų apmokymus bei procedūras, padėsiančias visiems įmonės darbuotojams suvokti aplinkos apsaugos svarbą, atlikdama sistemine organizacijos veiklos ir įtakos aplinkai analizę, atsižvelgiant į teisinius reikalavimus, formuluodama aiškų tikslų apibrėžimą bei priemonių jiems įgyvendinti įdiegimą, atlikdama reguliarių sistemos veiksmingumo vertinimą pabrėžia aplinkos apsaugos strategijos svarbą bei būtinumą.

**Gamybos efektyvumo bei technologijos tobulinimas.** Įmonė nuolat siekia didinti gamybos efektyvumą ir mažinti gamybos kaštus. Viena iš įmonės strategijos krypčių – produkcijos gamybai naudoti pačias šiuolaikiškiausias gamybos technologijas ir tik aukščiausios kokybės žaliavas.

Gamybos efektyvumas dabar priklauso ne tik nuo intensyvaus įrengimų ir darbo laiko naudojimo, bet ir atsirandančių naujų tendencijų, išskiriant šiuos svarbius faktorius:

*Minimali atsargų apimtis; Minimalus brokas; Trumpi, bet realūs užsakymo vykdymo laikotarpiai.*

Pagrindiniu strategijos kintamuoju tampa produktas:



26 pav. Gamybos efektyvumo modelis

Pavykus suderinti visus paveiksle išvardintus tikslus, kompanijos rankose atsiras labai galingas konkurencinės kovos ginklas. Tačiau gamybiniai pokyčiai reikalauja radikalaus kultūros ir gamybos organizavimo įmonėje požiūrio. Toks pokytis įtakoja struktūras ir sistemas bei padeda pasiekti pranašumus. Gamybos strategija kuriama remiantis darbo principais. Visi dalyviai turi gerai suvokti savo atsakomybę už vykdomas operacijas. Jeigu žmonės įsisavina principus (o ne taisykles), pagal kuriuos reikia elgtis, ši naujovė bus geriau suprasta ir priimta. Darbuotojų tinkamą pareigų vykdymą reikia palaikyti ir paraginti, pripažįstant visus jų pasiekimus. Sistemos vystymasis diegiant naujas metodikas yra neįmanomas be paraginimų. Nuolatinis gaminamos produkcijos technologijos tobulinimas, naujų produktų pateikimas rinkai, naujų technologijų diegimas gamybos procese – tai pagrindas, užtikrinantis geros kokybės produktą.

Kompanijos deleguojamos strategijos palaiko nuolatinį ryšį visoje organizacijoje, tarp atskirų padalinių ir kompanijos darbuotojų, kad būtų laikomasi strategijų, kad jas būtų galima įvertinti ir operatyviai atlikti pakeitimus, kurie didins operacinį įmonės efektyvumą. To pasekoje padidės klientų pasitenkinimas, o to rezultatas – išskeltų finansinių tikslų pasiekimas.

## IŠVADOS

- Šiuolaikinės rinkos reikalavimai, kartu su augančia konkurencine kova neleidžia išlikti tiems, kurių rentabilumo lygis nėra pakankamai aukštas. Išlikti šioje terpėje taikant vieną strategiją nepakanka. Išnagrinėjus UAB „Putokšnis“ veiklą, galime padaryti išvadą, kad įmonė taiko kelių strategijų sinergiją:
  - **Korporacinę strategiją** (*vertikali integracija* – išplečiant įmonės konkurencinę įtaką didesnės visuminės veiklos mastu; *veiklos koncentracija* – visas dėmesys koncentruotas į tiesioginę veiklą, vartotojų poreikius bei konkurentų veiksmus; *intensyvaus augimo* – skverbimosi į rinką, rinkos plėtros bei produkto tobulinimo kryptys; *susijungimo* – įmonės siekis gauti papildomą naudą iš padidėjusios bendros veiklos vertės);
  - **Verslo strategija** (*diferenciacijos strategijos* – įmonė aktyviai kuria vartotojų vertę, kuri yra skirtinga ir didesnė nei siūlo konkurentai);
  - **Funkcinę strategiją** – jos funkcijos paprastai integruoja gana skirtingų struktūrinių padalinių veiksmus, yra atsakingos už jų aprūpinimą arba naudojimą. Dabartinėje konkurencinėje aplinkoje įmonei tenka aktyviai bendradarbiauti tiek su užsakovais, tiek ir su klientais. Tai reiškia, kad atitinkamos klientų lūkesčiams produkcijos gamybai, o taip pat savalaikio tiekimo užtikrinimui, kompanija yra glaudžiai susieta su kontrahentais.
- Nors šiuo metu yra žinoma daug ir įvairių, neretai iš pagrindų skirtingų strategijos formavimo principų, praktiškai neįmanoma nurodyti kuri nors vieną strategijos principą. Kiekvienas iš strateginių principų turi savų privalumų, todėl kuriant konkrečią strategiją, daugiau priklauso nuo vadovų mąstymo būdo ir organizacijos pobūdžio, kuris principas bus paimtas pagrindu;
- Strateginės veiklos rezultatai išreiškiami ekonominiais parametrais. Ekonominės veiklos analizė yra svarbi strateginės analizės dalis, tačiau į problemą žiūrint plačiau, nė kiek ne mažiau svarbūs ir politiniai, socialiniai, visuomeniniai veiklos rezultatai. Be abejo įtakoja ir valstybės reguliuojamasis poveikis;
- Organizacijos, siekdamas formuoti lanksčias ir dinamiškas struktūras, novacijoms palankią kultūrą, siekia sumažinti esamos struktūros ribojančios įtaką galimoms strategijoms. Ypač ši tendencija akivaizdi, organizacijoms įgyjant modernios organizacijos bruožų. Tokiu atveju konfigūracinis valdymo organizacinės struktūros atvaizdavimo būdas kur kas geriau už tradicinį – struktūrų vaizdavimo būdą – parodo struktūros įtaką galimos strategijos parinkimui;
- Atlikus vadovo nuomonės tyrimą galima padaryti išvadą, kad UAB „Putokšnis“ – lietuviško kapitalo įmonė, savo išsivystymo lygiu prilygstanti kitoms ES šalių kompanijoms sėkmingai adaptavusi prie esamų rinkos sąlygų, gaminanti aukščiausios kokybės produkciją, atitinkančią tarptautinius kokybės standartus, išsiskirianti patikimumu, sėkmingai konkuruojanti

tarptautinėje rinkoje. Įvardinusi kaip rimčiausius konkurentus ALPLA ir AMCOR (vienos stambiausių pasaulyje PET taros gamintojų) įmonė tik įrodo savo aukščiausius siekius įgyvendinant rinkos dalies didinimo, produkto vystymo, gamybos efektyvumo bei technologijos tobulinimo strategijas. Lankstumas sprendžiant įvairius su įmonės veikla susijusius uždavinius kompaniją daro pranašesnę už konkurentus;

- UAB „Putokšnis“ SSGG analizės rezultatai patvirtina įmonės deklaruojamas strategijas:
  1. *Plėtimasis*. UAB „Putokšnis“ nuolat ieško naujų PET taros rinkų – analizės metu kaip įmonės stiprybės įvardintos stabili klientų bazė (3,93), plati realizavimo rinka (3,9) kriterijai o „Galimybių“ dalyje respondentai išskyrė skverbimąsi į naujas rinkas (3,83) bei gamybos plėtrą į kitas šalis (3,74).
  2. *Klientų poreikiai*. Naujos verslo sėkmės sąlygos yra susijusios su operatyviu reagavimu į kliento poreikius. Greitas ir savalaikis naujų produktų pateikimas rinkai (3,68), gerai organizuota pristatymų, tiekimo sistema (3,75), aukštas IT naudojimo lygis (4,08), galimybė plėsti bendradarbiavimą su klientais (3,62) bei įdiegtas įmonės kokybės valdymas (sertifikatas ISO9001:2000) padeda įgyvendinti pasirinktą strategiją.
  3. *Aplinkosauga*. Įdiegtas aplinkos apsaugos sertifikatas (ISO14001) bei darbuotojų požiūris į aplinkos apsaugos reikalavimų laikymąsi (4,1) patvirtina strategijos funkcionalumą įmonėje.
  4. *Gamybos efektyvumo bei technologijos tobulinimas*. Tam, kad užtikrinti greitą ir lankstų reagavimą į kliento poreikius, gamybos efektyvumas bei naujausių technologijų taikymas įgauna autoritetą ir jos nepriklausomumas padidėja. Naujausių technologijų taikymas (4,28), nustatyti ir aprašyti gamybiniai procesai (3,88), kvalifikuoti darbuotojai (3,88), vadovų kompetencija (3,73), o kaip didžiausia galimybė įvardintas produkto atnaujinimas (4,0).
- Nagrinėjant UAB „Putokšnis“ organizacinę struktūrą, galima nustatyti kelis organizacijų tipus:
  1. *Mechaninės organizacijos tipas* – griežta darbo ir operacijų specializacija. Organizacijoje nemažai administracijos personalo. Tai sąlygoja didelę šių specialistų neformalią įtaką ir ribotus horizontalius ryšius, nes veikia griežta subordinacija (vieno organo priklausymas nuo kito) ir taisyklės;
  2. *Diversifikuota organizacija* – struktūra išskaidyta į skirtingo autonomiškumo ir savarankiškumo lygio struktūrinius vienetus, kurie jungiasi per bendrus tinklus ir koordinacinius ryšius.
  3. *Novatoriška organizacija* – spartūs techniniai – technologiniai pasikeitimai ir būtinybė neatsilikti nuo konkurentų tokiose srityse, kur novacijos turi išskirtinę reikšmę. Lankstumas ir dinamiškumas yra struktūros pagrindas nes standartizavimas čia sunkiai įmanomas. Tai rodo, kad organizacijos struktūra praktiškai daugiau lems strategiją, negu atvirkščiai. Tokioje organizacijoje strategijos atsiranda savaime, darydamos skatinamąjį poveikį kitai,



jos gali atsirasti bet kurioje organizacijos vietoje, kadangi žmonės turi pakankamai žinių, kompetencijos ir resursų. Naujos strategijos paprastai siekia įvertinti ankstesnius kitimus ir tuo garantuoja tolimesnį veiklos sistemos tęstinumą.

- Atlikus UAB „Putokšnis“ strateginę analizę, analizuojant įmonės mikro ir makro aplinką buvo nustatytos ir įvardintos galimybės bei grėsmės. Vadovaujantis antreprenerišku požiūriu į vadybą, laikoma, kad organizacijos sėkmė daugiausia priklauso nuo to, ar sugebės ji aptikti atsirandančias galimybes ir jas panaudoti, taip pat pastebėti kylančias grėsmes ir jų išvengti. Svarbiausias strateginio planavimo, kurio pagrindinis elementas yra analizė, uždavinys yra strateginio pertraukiamumo, galinčio turėti organizacijai neigiamų pasekmių, aptikimas.
- Analizuojant įmonės resursus (finansai, žmonės, įrengimai) buvo siekiama nustatyti ar gali organizacija sukaupti reikiamus resursus, kad realizuotų pasirinktą strategiją.
- Investicijos į funkcijų bei sistemų tobulinimą, standartų, kompetencijų sistemų kūrimą, struktūrų, komunikacijos pertvarkymą tapo paklausiu produktu rinkoje. Dirbant dinamiškoje rinkoje vienas iš būdų efektyviai konkuruoti – nuoseklios investicijos į darbuotojus. Pastebimas įmonės poreikis vidiniams, komandiniams, motyvaciniais renginiams, kurie siejami su įmonės strateginiais tikslais, vertybėmis, darbuotojų nuostatomis. Stabili finansinė padėtis kompanijai leidžia gana aktyviai investuoti į darbuotojų mokymus.
- Jau dabar kai kuriose pasaulio šalyse tampa gaminama iš augalinio krakmolo. Būtent tokios ekologiškos produkcijos laukia šviesi ateitis, nes naftos išteklių senka. Kiekvienais metais vis daugėja pasaulio kompanijų, kurios aktyviai remia bioplastiko kūrimą, vystymą ir pritaikymą taros gamyboje.
- UAB „Putokšnis“ žengia į Ukrainos rinką. Tvirtas konkurencingas pozicijas tikimasi užimti plečiant Charkovo priemiestyje statomą PET gamybos fabriką. Gamyba Ukrainoje pradėta siekiant grįžti į Rusijos rinką. Išvardijamos kelios priežastys, kodėl gamyba keliami į rytus – Ukrainoje bus naudojama žaliava, importuota iš Rytų Europos, kuri yra žymiai pigesnė nei analogiška žaliava iš Vakarų; transportavimo išlaidos bus mažesnės; nekertant sienų, neprivalomi importo muitai iš ES.
- **Išoriniai veiksniai**, įtakoiantys įmonės veiklą:

*Įmonės eksportas.* Didėjantis įmonės eksportas teigiamai daro įtaką įmonės finansiniams rodikliams, sukuria naujas darbo vietas, leidžia daugiau investuoti į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, gamybos metodų modernizavimą, suteikia galimybę dalyvauti tarptautiniuose projektuose. 2005 metais UAB „Putokšnis“ eksportas padidėjo beveik 25 % į 18 šalių (2004 m. – 16 šalių).

*Situacija rinkoje.* Pasaulyje o ir Lietuvoje PET taros panaudojimas nuolat didėja. 1998-2005 metais pasaulinė PET taros rinka augo 10-20 % kasmet. PET taros gamintojai formuoja naujas vartotojų nuostatas ir įpročius, įrodinėja prekybos tinklams ir PET taros pranašumus prieš stiklą

ir kitą pakuotę. Perspektyvai, t.y. laikotarpiui iki 2010 metų, kasmet planuojamas tik 6 – 10 % dydžio rinkos augimas.

*Konkurentai.* Intensyvi konkurencija verčia gerai pažinti artimiausius varžovus šakoje. AMCOR – viena iš trijų didžiausių, dominuojanti rinkoje, pakavimo taros kompanijų pasaulyje. Kompanijos valdyba randasi Melburne, Australijoje. Kompanijos gamybinė pramonė vystoma 39 įvairiose pasaulio šalyse, 237 įvairių gamyklų. Apie 80% įplaukų gaunama iš gamybos, esančios už Australijos ribų. ALPLA kompanija, įkurta 1955m. Austrijoje, Hardo mieste. Kompanijoje dirba daugiau nei 7500 žmonių 95-iose gamylose, esančiose trisdešimtyje pasaulio šalių. Metinė kompanijos apyvarta 2004m. siekė 1,65 mlrd. EUR ( tai 5,7 mlrd. Lt.). Didžioji kompanijos gamyklų dalis randasi Europoje. Taip pat gamyba vystoma Šiaurės ir Pietų Amerikoje, Azijoje. NB Europe – kompanija, veikianti Lietuvoje, maksimaliai išplėtusi PET produkcijos pasiūlą, didžiausiems Europos gaiviųjų gėrimų ir alaus gamintojams tiekia PET žaliavą, PET ruošinius, PET butelius konteinerius ir PET kamštelius. 2005 metų pradžioje NBG buvo pirmajame Europos ruošinių gamintojų dešimtuose, produkciją eksportavo į 22 pasaulio šalis.

➤ **Vidiniai veiksniai**, turintys įtakos įmonės veiklai:

*Technologijos taikymas.* UAB „Putokšnis“ naudoja moderniausias PET ruošinių gamybos HUSKY linijas, aukštas automatizacijos lygis. Stengiantis atitikti PET taros vartotojų keliamus reikalavimus ir sėkmingai konkuruoti būtina atitikti naujus kokybinius reikalavimus ir atitinkamai pakoreguoti gamybos procesus bei technologijas.

*Personalas.* UAB „Putokšnis“ vadovybė labai daug dėmesio skiria darbuotojų kvalifikacijai. Bendrovėje dirba kompetentingi darbuotojai, puikiai išmanantys šiuolaikinio verslo pagrindus bei kvalifikuotas techninis personalas. Finansų, komercijos ir kitų skyrių darbuotojai bei vadovaujantis personalas lanko ekonominius seminarus bei naudojami konsultantų paslaugomis. Techniniai darbuotojai nuolat mokomi atvykstančių techninio bendrovėje eksploatuojamos įrangos gamintojų personalo bei vyksta tobulintis į įrangos gamintojų gamyklas. Įmonė jau kelintus metus aktyviai investuoja į visame pasaulyje populiarėjančius neformalius darbuotojų mokymus.

*Kokybės valdymas.* Kokybė yra bendrovės gyvavimo rodiklis. Vienas iš įmonės gerovės veiksnių – nuolatinis sugebėjimas tenkinti klientų poreikius, tiekiant kokybiškus ir specialius reikalavimus atitinkančius gaminius. Įmonėje didelis dėmesys skiriamas išigyjamų žaliavų, pagalbinių medžiagų, atliktų darbų, gaminamos ir parduodamos produkcijos ir jos pristatymo klientui kokybei.

*Finansai.* Nuolat didėjančios pajamos – kiekvienais metais (skaičiuojant nuo 1999 metų) vidutiniškai augo 35 %. 1999 metais pajamos siekė 22 mln. Lt. tai 2005 metais jos išaugo iki 147 mln. Lt. 2006 prognozuojama apyvarta didinti 30 %.

## SIŪLYMAI

### **Tyrimas parodė, kad UAB „Putokšnis“ reikėtų:**

1. Laikytis hipotezėje suformuotų keturių strateginių kryptių.
2. Plėsti produktų asortimentą (pvz., įsigyjant papildomas mašinos formas, kurios nors ir brangios, tačiau dėl greito jų pakeitimo galima pasiūlyti platesnį asortimentą. Taip lanksčiau būtų galima reaguoti į klientų poreikius).
3. Ypatingą dėmesį skiriant technologinėms novacijoms stengtis rinkai teikti naujausius produkto sprendimus.
4. Organizuoti pastovius darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursus. Modernioje organizacijoje su valdymo kokybės pokyčiais glaudžiai susijęs darbuotojų ir jų veiklos intelektualinis lygis, kai reikšminga sėkmės sąlyga tampa specialios žinios bei sugebėjimas jas taikyti.
5. Įmonės žmogiškųjų išteklių valdyme aiškiai suformuoti motyvacijos skatinimo sistemą, nustatant aiškius vertinimo kriterijus bei būdus tiksliai suformuluojant uždavinius.
6. Gerinti veiklos kokybinį valdymą maksimaliai derinant su aplinkos sąlygom integruojantis ir tampant socioekonominės sistemos dalimi.
7. Didžiausią dėmesį skirti atsiradusioms „siauriausioms“ įmonės veiklos proceso vietoms: turimais resursais ir priemonėmis didinti gamybinio srauto pralaidumą derinant veiksmus su visais įmonės padaliniais (kad pagerėjęs vienas procesas nepablogintų kito) „jei grandinės tvirtumas priklauso nuo silpniausios grandies, tai pirmasis žingsnis, gerinant organizacijos veiklą, būtų surasti šią grandį“ (E.Goldratt ir J.Cox „Tikslas“, p. 363).
8. Į procesų tobulinimą įtraukti visus darbuotojus, priimant bendrus sprendimus pasitarimo – siūlymo būdu.
9. Vystyti Ukrainos projektą suteikiant jam prioritetines sąlygas.
10. Aktyviai domėtis natūralių žaliavų (bioplastiko) įsisavinimo galimybėmis teikiant reikšmę kaip netolimos perspektyvos žaliavai, kuri išsivysčiusiose šalyse jau pradėta plačiai taikyti ir naudoti.
11. Išsiaiškinti komandinio darbo sąlygų bei motyvuotos ir energingos komandos veiksmų neaukšto įvertinimo priežastis, nustatyti jas ir koreguoti.
12. Išanalizuoti išnaudojamų gamybinių pajėgumų nustatymo kriterijus, koreguoti juos siejant su realia situacija.
13. Marketingo skyriui nuolat dirbti naujų klientų viliojimo ir senų išlaikymo tikslu įmonės konkurencingumo didinimo labui, nes konkurencijos agresyvumas šakoje tikrai nemažės.
14. Atkreipti dėmesį į didelę personalo, darbuotojų kaitą įmonėje, nes kvalifikuota jėga ir įmonės veiklos sėkmė – tai glaudžiai tarpusavyje susiję veiksniai.

## LITERATŪRA

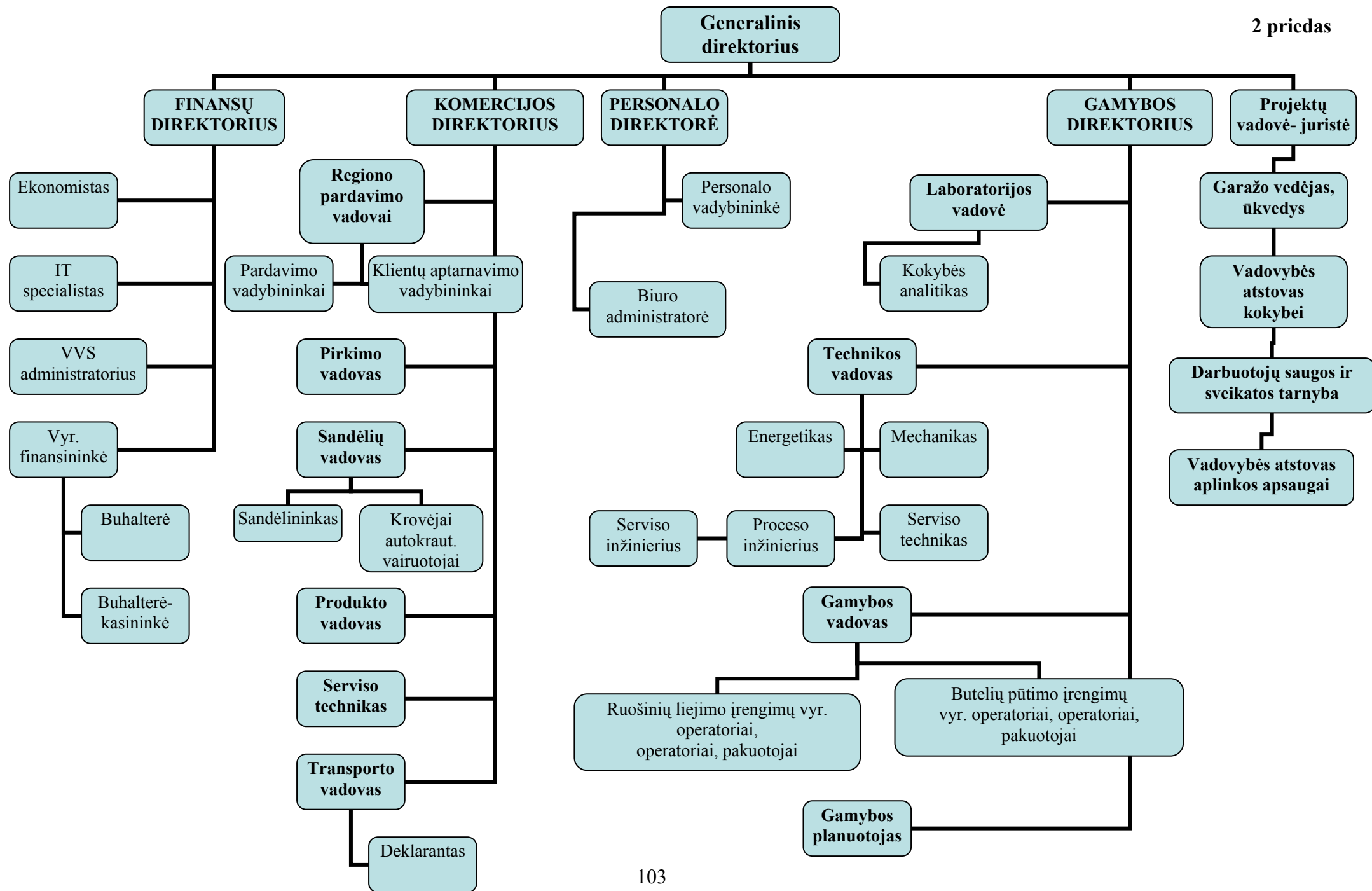
1. Ansoff H.I. Implementing Strategic Management. Prentice Hall. 1984.
2. Ansoff H.I. Strategic Management in Historical Perspective. International Review of Strategic Management. 1997.
3. Andriuščenka J. Žvilgsnis į organizacijų strateginį planavimą / Įmonių vadyba: sisteminiai tyrimai, 1998.
4. Bagdonas E., Kazlauskienė E. Biznio įvadas: vadovėlis. K.: Technologija, 2000.
5. Chandler A.D. The visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge MA Harvard Univers. Press, 1977.
6. Damašienė V. Valdymo pagrindai. Mokomoji knyga. Šiauliai, Šiaurės Lietuva, 2002.
7. Degutis M. Socialinių tyrimų metodologija.- K.: Naujasis lankas, 1999.
8. Graysonas K. Strateginiai tiesioginės prekybos privalumai / „Verslo žinios“, priedas: Efektyvi rinkodara. 2000 04 14.
9. Jelinek M. and Amar D. Implementing Corporate Strategy. Theory and Reality. Paper presented at the Third Annual Conference of the Strategic Management Society. Paris, 1983.
10. Jewell R.B. Integruotos verslo studijos: Vadovėlis- V.: The Baltic Press, 2002.
11. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas.- K.: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1996.
12. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Antrasis pataisymas ir papildytas leidimas.- Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998.
13. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: Vadovėlis.- K.: Technologija, 1997.
14. Lorange P. Corporate Planning: An Executive Viewpoint Cliffs. NY: Prentice Hall, 1980.
15. Lorange P. and Vancil R.F. Strategic Planning Systems. Englewood Cliffs. New York: Prentice Hall, 1977.
16. Makštutis A. Strateginio valdymo principai- K.: Klaipėdos universitetas, 2001.
17. Marketingas: Vadovėlis/ V.Pranulis, A.Pajuodis, S.Urbonavičius, R.Virvilaitė.- V.:The Baltic Press, 2000.
18. Merkys G. Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys.-ŠPI, 1999.
19. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994.
20. Monette D., Th.Sullivan, Cornell DeYoung. Applied Social Research Tool for the human services. Third edition. Harcourt Brace College, Publishers 1994.
21. Palubinskas G.T. Strateginio planavimo procesas.- K.: Technologija, 1997.
22. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
23. Pranulis V. Marketingo tyrimai.- V.:Kronta, 1998.

24. Pukėnas K., Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa.- Kaunas .:LKKA, 2005.
25. Ratkevičienė V., Jankūnienė J. Požiūrių į organizacijų strategijos kūrimą vertinimas/Įmonių vadyba: sisteminiai tyrimai.- 1998.
26. Schendel D.E. and Hofer C.H. eds., Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. Boston: Little Brown, 1979.
27. Steiner D.E. Strategic Planning: What Every Manager Must Know. NY: Free Press, 1979.
28. Steiner G.A., Miner J.B. Management Policy and Strategy. NewYork: Macmillan, 1977.
29. Steiner G.A. Top Management Planning. New York: Macmillan, 1969.
30. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Vadyba.- K.: Poligrafija ir informatika, 2001.
31. Stoner J.A.F. and Werner F.M. Modern Financial Managing, Corvallis, 2001.
32. Stoner J.A.F. and Werner F.M. Fundamentals of Financial Managing. Corvallis: Authors Academic Publishing, 2002.
33. Smilga E. Strateginio valdymo barjerai/Įmonių vadyba: sisteminiai tyrimai.- 1998
34. Vasiliauskas A. Firmų strateginis valdymas.- V.:Vilniaus vadybos kolegija, 2001.
35. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas.- V.:Enciklopedija, 2002.
36. Urbanskienė R., Vaitkienė R., Clottey B. Rinkos tyrimai ir analizė.- K.: Technologija, 1998.
37. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва, 1996.
38. Ансофф И.Х. Стратегическое управление. Москва, 1989.
39. Голубков Е.П. Основы маркетинга. Москва, 1999.
40. Забелин П.В. Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. Москва, 1998.
41. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва, Санкт-Петербург, 1999.
42. Кретов И. Маркетинг на предприятии. Москва, 1994.
43. Мескон М., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва, 1995.
44. Минзберг Г., Альстренд Б. и Лэмпел Дж. Школы стратегий. Санкт-Петербург, Москва, Харьков, Минск, 2001.
45. Томсон А.А. мл. и А.Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Москва, Санкт-Петербург и Киев, 2003.
46. [www.kanc@ukmin.lt](mailto:www.kanc@ukmin.lt)
47. [www.ld.konfederacija.lt](http://www.ld.konfederacija.lt)
48. [www.lpk.lt](http://www.lpk.lt)
49. [www.lrv.lt](http://www.lrv.lt)
50. [www.nrda.lt](http://www.nrda.lt)
51. [www.putoksnis.lt](http://www.putoksnis.lt)
52. [www.svv.lt](http://www.svv.lt)

# **PRIEDAI**

## Produkcijos suvartojimas pasaulio rinkose 1998 – 2010 m.

PASAULIO PRODUKCIJOS (PET) VARTOJIMO PRODUKTYVUMAS													
metai regionai	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Šiaurės Amerika	2565	2657	2812	3122	3225	3695	4065	4215	4395	4675	4675	4675	5235
Pietų Amerika	303	392	460	460	480	527	667	667	787	887	977	1027	1027
Afrika ir Art. rytai	169	174	217	257	287	590	1130	1387	1387	1447	1447	1547	1547
<b>Europa</b>	<b>1490</b>	<b>1723</b>	<b>1914</b>	<b>1971</b>	<b>2173</b>	<b>2301</b>	<b>3216</b>	<b>3713</b>	<b>3933</b>	<b>4063</b>	<b>4353</b>	<b>4603</b>	<b>4603</b>
Azija	2317	2666	2876	3288	4643	5739	6722	6809	6849	7199	7261	7505	7505
<b>VISO</b>	<b>6844</b>	<b>7612</b>	<b>8279</b>	<b>9098</b>	<b>10808</b>	<b>12852</b>	<b>15800</b>	<b>16791</b>	<b>17351</b>	<b>18271</b>	<b>18713</b>	<b>19357</b>	<b>19917</b>
Tikėtinas produktyvumas													
Šiaurės Amerika	2565	2657	2812	3122	3225	3597	3615	3800	4010	4525	4525	4675	4825
Pietų Amerika	303	392	460	460	480	480	607	607	787	787	787	987	987
Afrika ir Art. rytai	169	174	217	257	287	440	585	902	967	1187	1187	1257	1287
<b>Europa</b>	<b>1490</b>	<b>1723</b>	<b>1914</b>	<b>1971</b>	<b>2173</b>	<b>2241</b>	<b>2841</b>	<b>3178</b>	<b>3768</b>	<b>4013</b>	<b>4208</b>	<b>4428</b>	<b>4428</b>
Azija	2317	2666	2876	3288	4643	5374	5957	6044	6044	6064	6126	6370	6370
<b>VISO</b>	<b>6844</b>	<b>7612</b>	<b>8279</b>	<b>9098</b>	<b>10808</b>	<b>12132</b>	<b>13605</b>	<b>14531</b>	<b>15576</b>	<b>16576</b>	<b>16833</b>	<b>17717</b>	<b>17897</b>
Kasmetinis augimas (%)	<b>21.2</b>	<b>11.2</b>	<b>8.8</b>	<b>9.9</b>	<b>18.8</b>	<b>12.3</b>	<b>12.1</b>	<b>6.8</b>	<b>7.2</b>	<b>6.4</b>	<b>1.6</b>	<b>5.3</b>	<b>1.0</b>





**UAB „PUTOKŠNIS“ VIDINĖS IR IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ**  
**Įmonės vidinės aplinkos analizė**

Pabandykime kartu nustatyti, kaip organizacija gali išnaudoti stiprybes, kad pasinaudoti galimybėmis ar kaip galima mobilizuoti stiprybes, kad išvengti grėsmės ar net paversti tai galimybe, kaip minimizuoti žalą, kurią gali sukelti besiantinančios grėsmės.

Jums pateikti įvairūs veiksniai, turintys įtakos įmonės veiklai. Prašau įvertinti kiekvieną veiksnių skalėje nuo **1** iki **5**. Kuo mažesnis skaičius, tuo veiksnys blogiau vertinamas.

VERTINAMI VEIKSNIAI	ĮVERTINIMAS				
	labai blogai ←			→ labai gerai	
1. Kompanijos kompetencija ir patirtis	1	2	3	4	5
2. Naujausių technologijų taikymas	1	2	3	4	5
3. Aukštas IT naudojimo lygis	1	2	3	4	5
4. Gamybinių pajėgumų išnaudojimas	1	2	3	4	5
5. Objektų geografinis išsidėstymas	1	2	3	4	5
6. Plati realizavimo rinka	1	2	3	4	5
7. Naujų rinkų įsisavinimas	1	2	3	4	5
8. Vadovų kompetencija	1	2	3	4	5
9. Vadovų dalyvavimas bendruose įmonės projektuose	1	2	3	4	5
10. Kvalifikuoti darbuotojai	1	2	3	4	5
11. Motyvuota ir energinga komanda	1	2	3	4	5
12. Komandinio darbo sąlygos	1	2	3	4	5
13. Lanksti skatinimo sistema	1	2	3	4	5
14. Atlyginimo dydis (lyginant su Šiaulių m. įmonėmis)	1	2	3	4	5
15. Aprobauta kokybės kontrolės sistema	1	2	3	4	5
16. Stabili klientų bazė	1	2	3	4	5
17. Aplinkosaugos reikalavimų laikymasis	1	2	3	4	5
18. Gerai organizuota pristatymų, tiekimo sistema	1	2	3	4	5
19. Patrauklus prekės ženklo įvaizdis	1	2	3	4	5
20. Kompanijos reputacija	1	2	3	4	5
21. Greitas ir savalaikis naujų produktų pateikimas rinkai					
22. Lanksti pardavimų sistema	1	2	3	4	5
23. Nustatyti, aprašyti ir dokumentuoti svarbiausi valdymo procesai	1	2	3	4	5
24. Nustatyti, aprašyti ir dokumentuoti svarbiausi gamybiniai procesai	1	2	3	4	5
25. Svarbiausių procesų analizavimas ir vertinimas	1	2	3	4	5
26. Skundų nagrinėjimas ir reagavimas	1	2	3	4	5
27. Aiški įmonės strategija	1	2	3	4	5
28. Aiškūs įmonės tikslai, uždaviniai, planai	1	2	3	4	5
<i>Kokie dar svarbūs įmonei veiksniai čia nepaminėti? Prašau įrašyti ir atitinkamai įvertinti:</i>					
29. ....					
30. ....	1	2	3	4	5
31. ....	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

### Įmonės išorinės aplinkos analizė

Įmonės išorinės aplinkos analizės metu reikia įvertinti pagrindines veiksnių grupes, turinčias įtakos įmonės plėtrai ir turinčias savo grėsmes ir galimybes. Pabūkime ekspertais ir pabandykime pagalvoti, kas mūsų laukia netolimoje ateityje. Lentelėje surašytos įvairios galimybės, veiksniai, kurie gali turėti įtakos tolimesniam įmonės vystymuisi. Įvertinkime, kurios iš galimybių yra labiau tikėtinos, o kurios – mažiau.

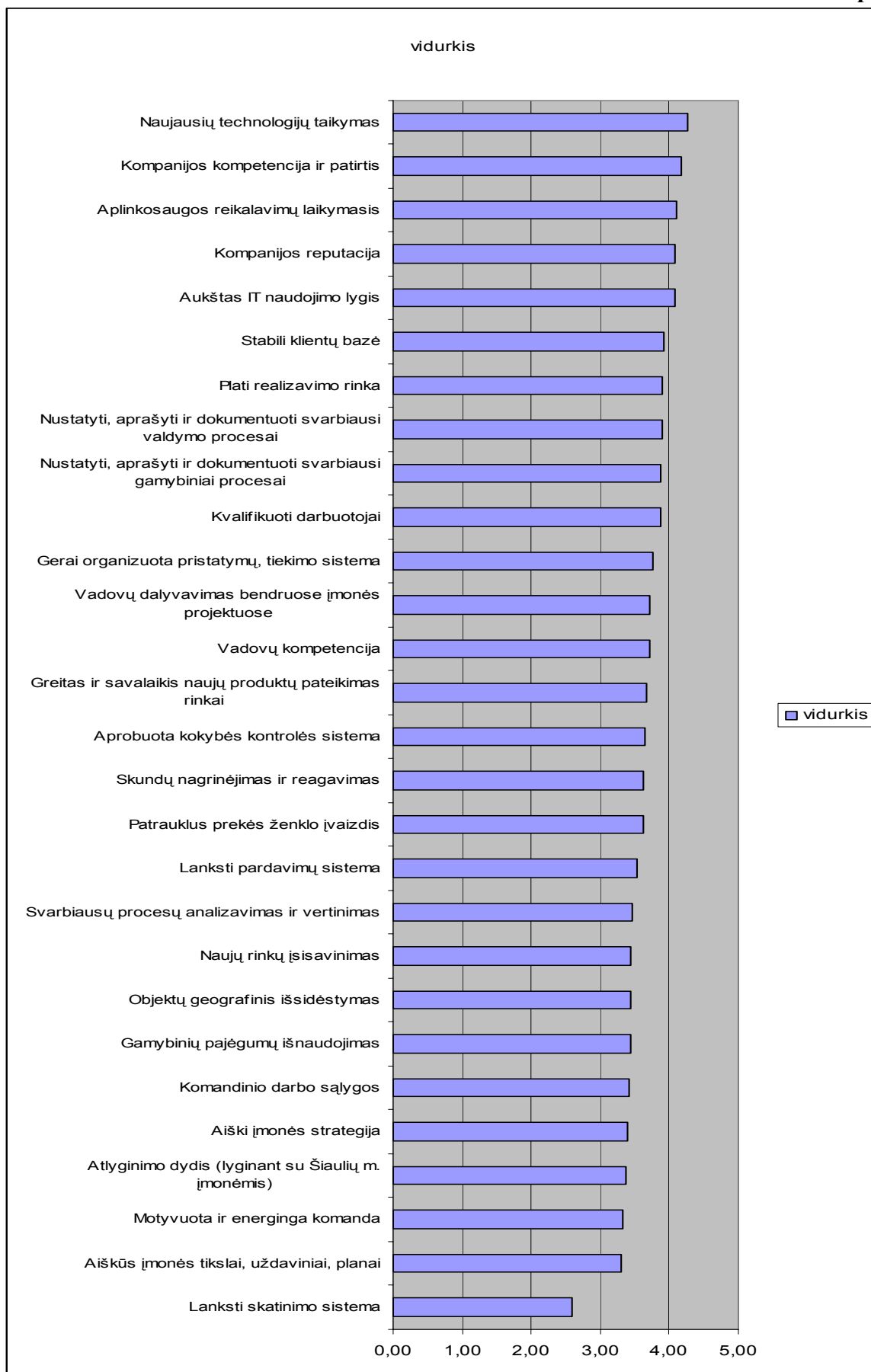
<u>GALIMYBĖS</u> (pagrindiniai veiksniai)	ĮVERTINIMAS	
	mažai tikėtina ←	labai tikėtina →
1. Skverbimasis į naujas rinkas (naujų vartotojų grupių suradimas, naujų geografinių rinkų įsisavinimas, naujų rinkos segmentų išradimas)	1	2 3 4 5
2. Produkto atnaujinimo galimybės (naujų technologijų diegimas ieškant produkto savybių gerinimo, asortimento plėtimas tenkinant vartotojų poreikius)	1	2 3 4 5
3. Ekonominis pakilimas (dėl kainų politikos, paklausos didėjimo, plėtimosi kuriant bendras įmones, investuojant į infrastruktūrą)	1	2 3 4 5
4. Palanki makroekonominė situacija (sparčiai augantis šalies BVP, mažėjanti infliacija, išaugęs eksportas, padidėjusi vidaus paklausa)	1	2 3 4 5
5. Diversifikacijos galimybės (naujų produktų įmonėje atsiradimas, jungiant viena kitą papildančias veiklas)	1	2 3 4 5
6. Efektyvus išteklių naudojimas (esamų finansinių, materialinių, darbo išteklių optimizavimas ir susijusių procesų gerinimas, ir pan.)	1	2 3 4 5
7. Bendradarbiavimas su klientais (pastangos įtraukti klientus į produkto kūrimo, jų gerinimo bei sprendimo priėmimo procesus, naujų ir novatoriškų bendravimo su klientais būdų pritaikymas, pastangos gerinant informacijos prieinamumą, tikslumą ir skaidrumą, ir pan.)	1	2 3 4 5
8. ES finansavimo programos tolimesniems projektams		
9. Darbo jėgos pasiūla (iš kitų šalių)	1	2 3 4 5
10. Gamyba bus plečiama į kitas šalis (pigesnė darbo jėga, plati realizavimo rinka, palankesni įstatymai)	1	2 3 4 5
11. Į įmonę ateis užsienio kapitalas		
<i>Kokie dar svarbūs įmonei veiksniai čia nepaminėti? Prašau įrašyti ir atitinkamai įvertinti:</i>		
12. ....		
13. ....		
14. ....		

<p style="text-align: center;"><b><u>GRĖSMĖS</u></b> (pagrindiniai veiksniai)</p>	<p><b>ĮVERTINIMAS</b></p> <p>mažai tikėtina</p> <p>labai tikėtina</p> <p style="text-align: center;">← <span style="margin: 0 20px;"> </span> →</p>
	<p>1 2 3 4 5</p>
1. Į rinką ateis nauji konkurentai ( naujų konkurentų atėjimas į rinką, jau esamų konkurentų augimas)	1 2 3 4 5
2. Konkurencijos agresyvumas (augimas) ūkio šakoje	1 2 3 4 5
3. Reikalavimai, kurių įmonė nepajėgs įgyvendinti (nuolat didėjantys klientų poreikiai, norai, jų tenkinimo galimybės)	1 2 3 4 5
4. Galimi produkto pakaitalai (naujos kartos PET tara, naujos, novatoriškos savybės, nauji pilstymo indai)	1 2 3 4 5
5. Mažas rinkos augimo tempas	1 2 3 4 5
6. Ekonominis nuosmukis (bendras šalies ek. nuosmukis, įtakosiantis įmonės veiklą)	1 2 3 4 5
7. Technologinis atsilikimas (įmonė nespės įsisavinti naujų technologijų)	1 2 3 4 5
8. Neaiški makroekonominė situacija (nepalankūs įstatymai, mokesčių našta)	1 2 3 4 5
9. Didelė personalo, darbuotojų kaita įmonėje	1 2 3 4 5
10. Tarptautiniai barjerai plėtrai	1 2 3 4 5
11. Euro įvedimas neigiamai atsilies įmonės veiklai	1 2 3 4 5
12. Europos fondų pinigai iškreips rinką sudarant nevienodas konkuravimo sąlygas ir tai neigiamai atsilies įmonei	1 2 3 4 5
<p><i>Kokie dar svarbūs įmonei veiksniai čia nepaminėti? Prašau įrašyti ir atitinkamai įvertinti:</i></p>	1 2 3 4 5
13. ....	1 2 3 4 5
14. ....	1 2 3 4 5
15. ....	1 2 3 4 5

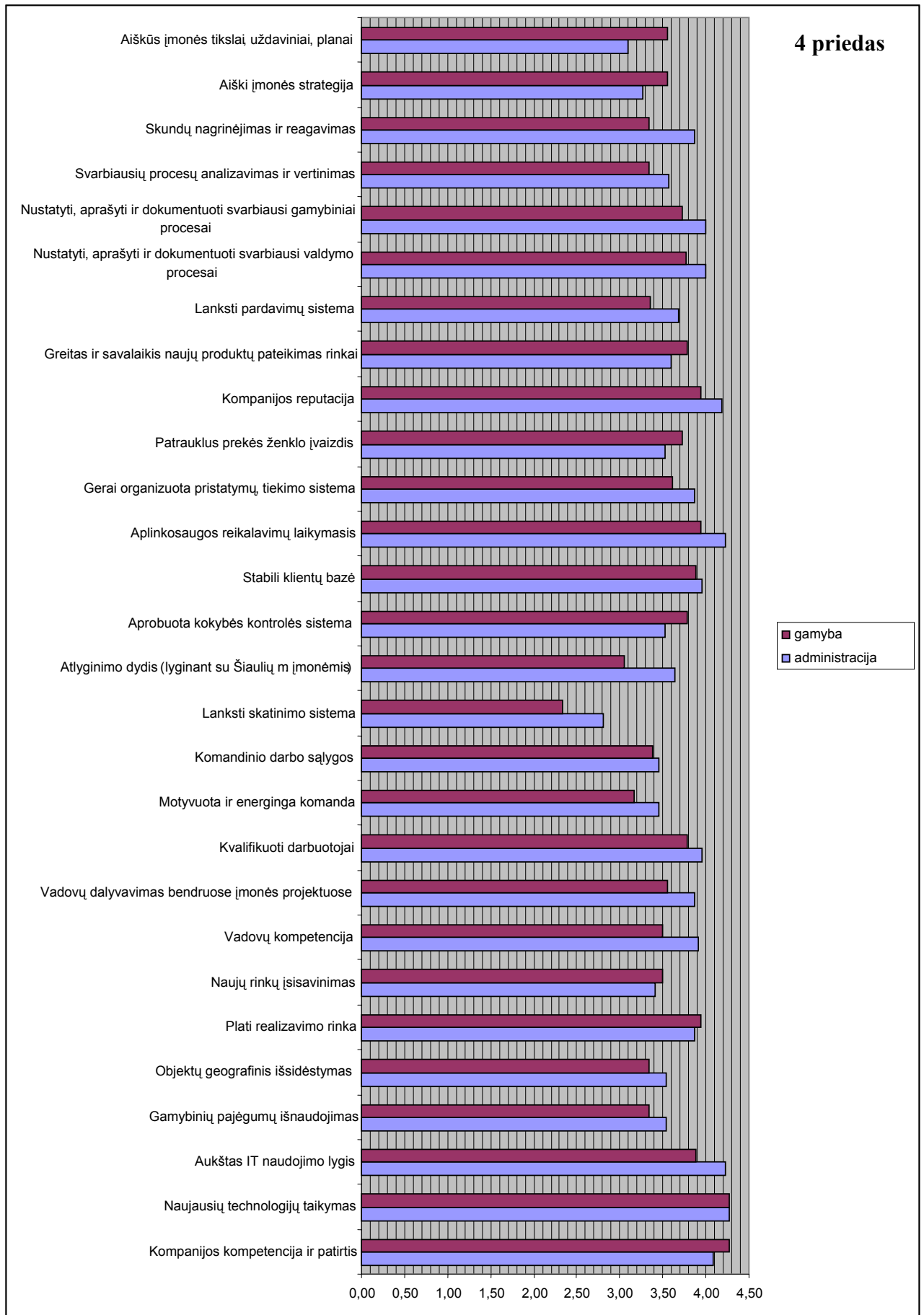
## Stiprybių ir silpnybių atsakymų pasiskirstymas pagal pozicijas procentais

	labai blogai	blogai	nei blogai, nei gerai	gerai	labai gerai
Kompanijos kompetencija ir patirtis			12,50	57,50	30,00
Naujausių technologijų taikymas			10,00	52,50	37,50
Aukštas IT naudojimo lygis			20,00	52,50	27,50
Gamybinių pajėgumų išnaudojimas		17,50	30,00	42,50	10,00
Objektų geografinis išsidėstymas	2,50	12,50	35,00	37,50	12,50
Plati realizavimo rinka		5,00	25,00	45,00	25,00
Naujų rinkų įsisavinimas	2,50	12,50	35,00	37,50	12,50
Vadovų kompetencija			35,00	57,50	7,50
Vadovų dalyvavimas bendruose įmonės projektuose			37,50	52,50	10,00
Kvalifikuoti darbuotojai		7,50	20,00	50,00	22,50
Motyvuota ir energinga komanda		20,00	40,00	27,50	12,50
Komandinio darbo sąlygos	2,50	12,50	35,00	40,00	10,00
Lanksti skatinimo sistema	15,38	30,77	38,46	10,26	5,13
Atlyginimo dydis (lyginant su Šiaulių m. įmonėmis)	2,50	10,00	40,00	42,50	5,00
Aprobuota kokybės kontrolės sistema		12,82	28,21	41,03	17,95
Stabili klientų bazė		2,50	22,50	55,00	20,00
Aplinkosaugos reikalavimų laikymasis		5,00	15,00	45,00	35,00
Gerai organizuota pristatymų, tiekimo sistema		2,50	35,00	47,50	15,00
Patrauklus prekės ženklo įvaizdis	2,56	7,69	28,21	48,72	12,82
Kompanijos reputacija		2,50	10,00	65,00	22,50
Greitas ir savalaikis naujų produktų pateikimas rinkai		5,00	37,50	42,50	15,00
Lanksti pardavimų sistema		10,26	35,90	43,59	10,26
Nustatyti, aprašyti ir dokumentuoti svarbiausi valdymo procesai		2,63	31,58	39,47	26,32
Nustatyti, aprašyti ir dokumentuoti svarbiausi gamybiniai procesai		2,50	22,50	60,00	15,00
Svarbiausių procesų analizavimas ir vertinimas		7,69	51,28	28,21	12,82
Skundų nagrinėjimas ir reagavimas		17,50	15,00	55,00	12,50
Aiški įmonės strategija	2,50	15,00	35,00	35,00	12,50
Aiškūs įmonės tikslai, uždaviniai, planai	2,50	15,00	40,00	35,00	7,50

N = 40



1 pav. Stiprybių ir silpnybių vertinimas



**2 pav.** Stiprybių ir silpnųjų atsakymų pasiskirstymas pagal padalinius

5 priedas

1 lentelė

**Galimybių vertinimas pagal padalinius dažniais**

Padalinys		nejmanoma	mažai tikėtina	šiek tiek tikėtina	tikėtina	labai tikėtina
administracija	Skverbimasis į naujas rinkas		1	6	10	5
	Produkto atnaujinimo galimybės			6	11	5
	Ekonominis pakilimas		4	9	8	1
	Palanki makroekonominė situacija	1	3	11	4	2
	Diversifikacijos galimybės		4	10	5	2
	Efektyvus išteklių naudojimas		3	7	10	1
	Bendradarbiavimas su klientais	1		9	8	3
	ES finansavimo programos tolimesniems projektams		2	4	11	5
	Darbo jėgos pasiūla	2	7	9	3	
	Gamyba bus plečiama į kitas šalis		5	2	9	5
	Į įmonę ateis užsienio kapitalas	6	8	5	2	
	gamyba	Skverbimasis į naujas rinkas			7	8
Produkto atnaujinimo galimybės				1	15	2
Ekonominis pakilimas				9	7	2
Palanki makroekonominė situacija			1	11	4	2
Diversifikacijos galimybės			3	9	4	1
Efektyvus išteklių naudojimas			3	7	7	
Bendradarbiavimas su klientais			1	6	9	2
ES finansavimo programos tolimesniems projektams				5	9	4
Darbo jėgos pasiūla		4	8	3	2	
Gamyba bus plečiama į kitas šalis			1	6	6	5
Į įmonę ateis užsienio kapitalas		4	7	6		

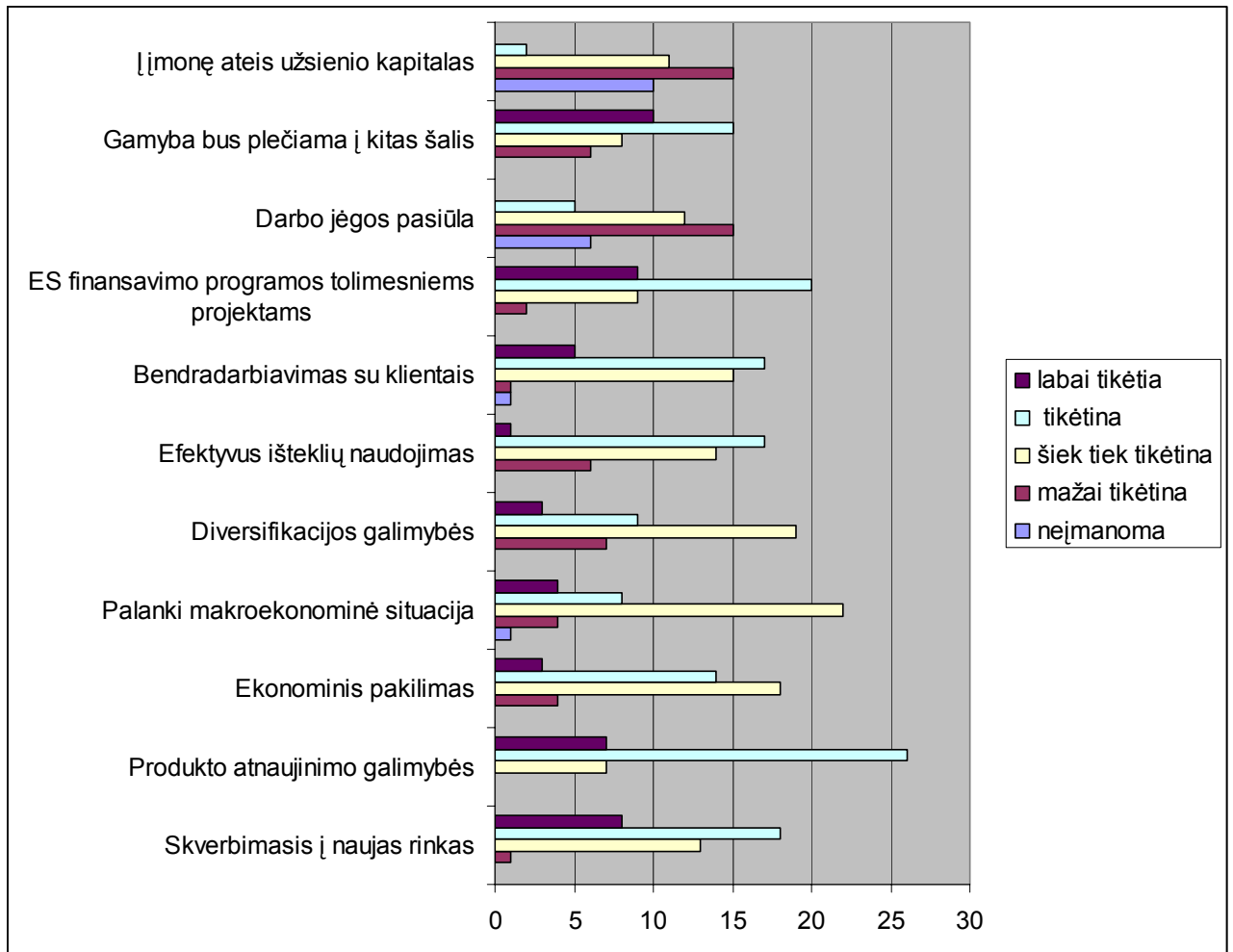
N = 40

2 lentelė

**Galimybių vertinimas procentais**

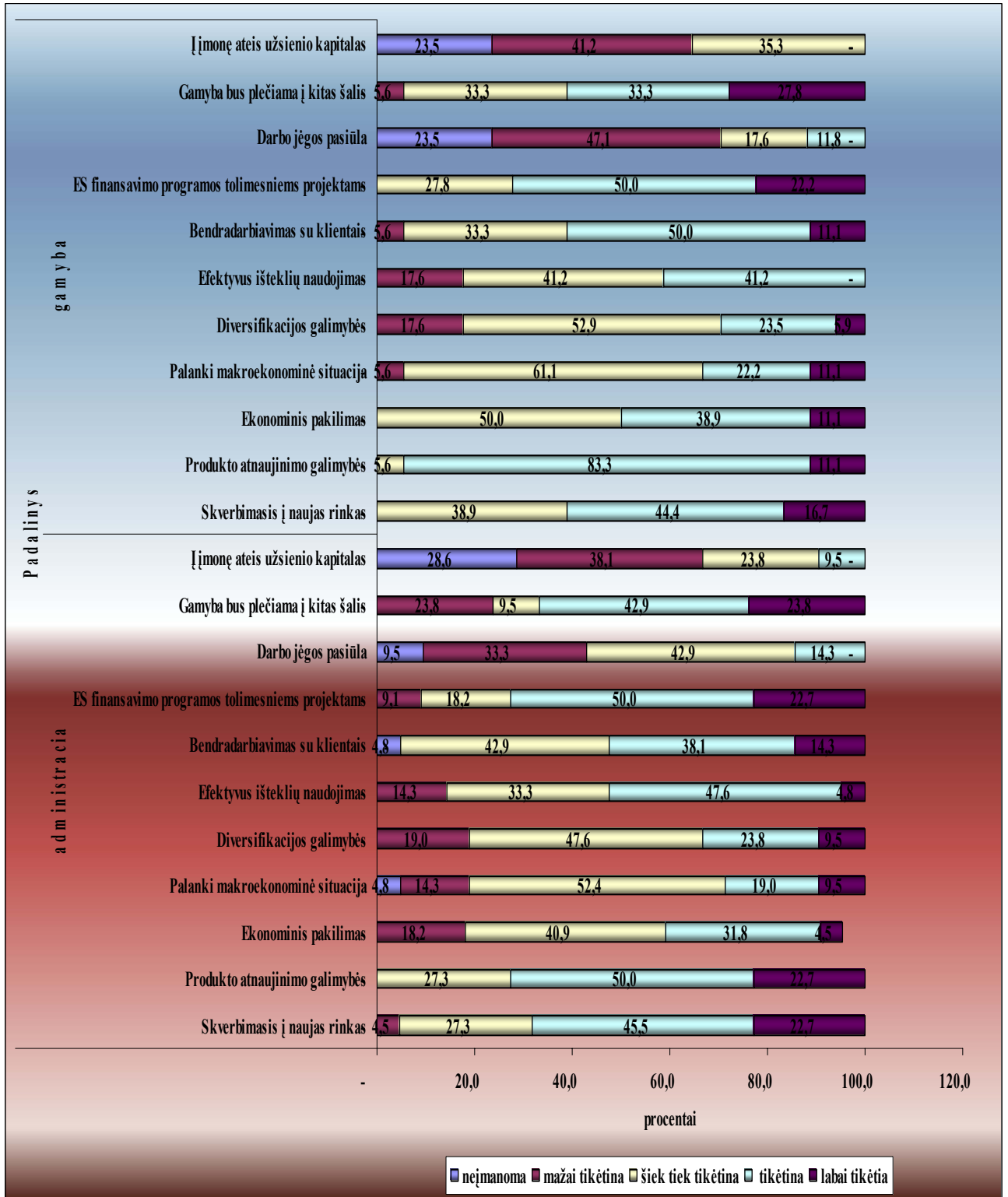
	nejmanoma	mažai tikėtina	šiek tiek tikėtina	tikėtina	labai tikėtina
Skverbimasis į naujas rinkas		3	33	45	20
Produkto atnaujinimo galimybės			18	65	18
Ekonominis pakilimas		10	45	35	8
Palanki makroekonominė situacija	3	10	56	21	10
Diversifikacijos galimybės		18	50	24	8
Efektyvus išteklių naudojimas		16	37	45	3
Bendradarbiavimas su klientais	3	3	38	44	13
ES finansavimo programos tolimesniems projektams		5	23	50	23
Darbo jėgos pasiūla	16	39	32	13	
Gamyba bus plečiama į kitas šalis		15	21	38	26
Į įmonę ateis užsienio kapitalas	26	39	29	5	

N = 40

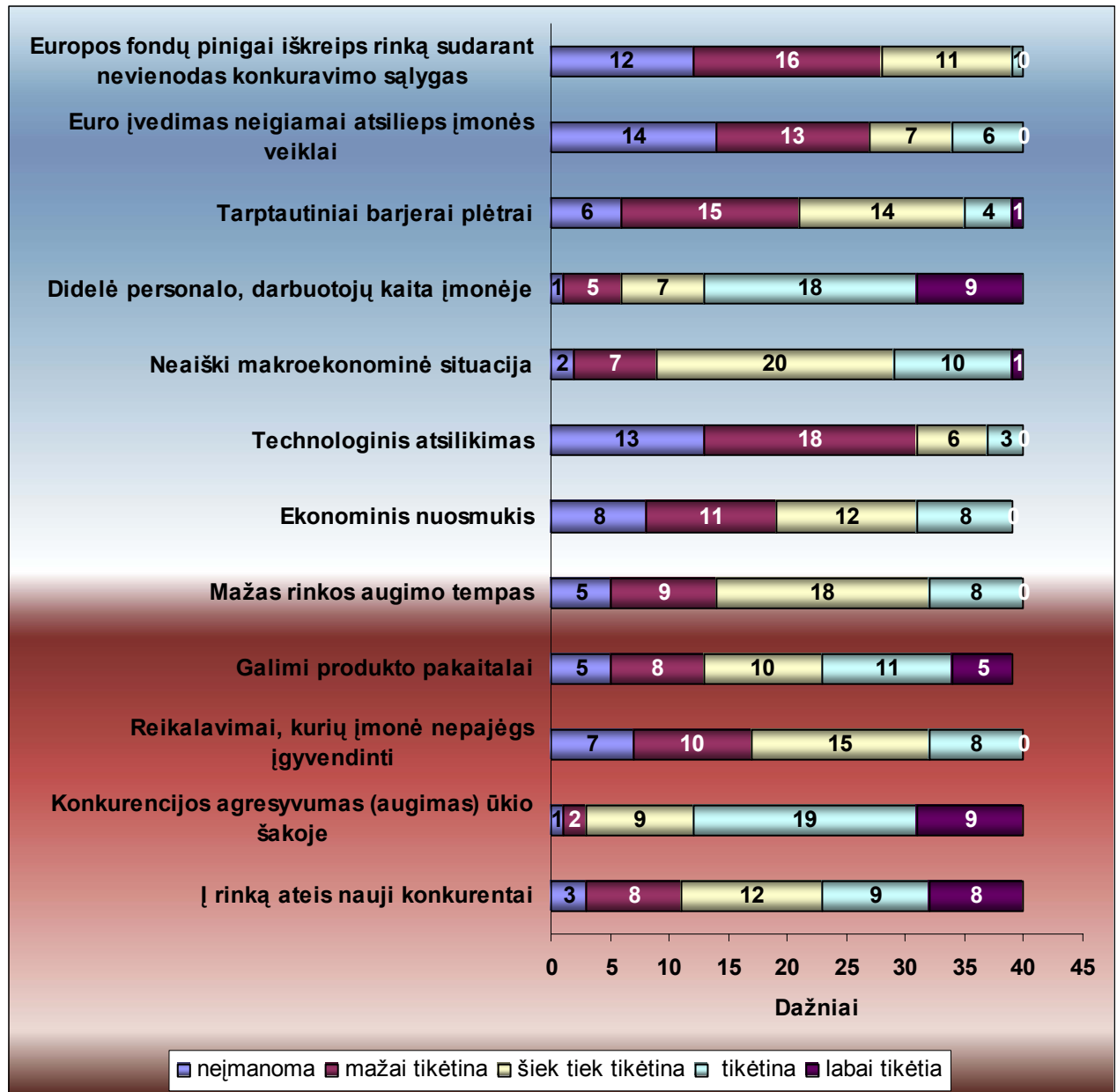


1 pav. Galimybių vertinimas





2 pav. Galimybių vertinimas pagal padalinius procentais

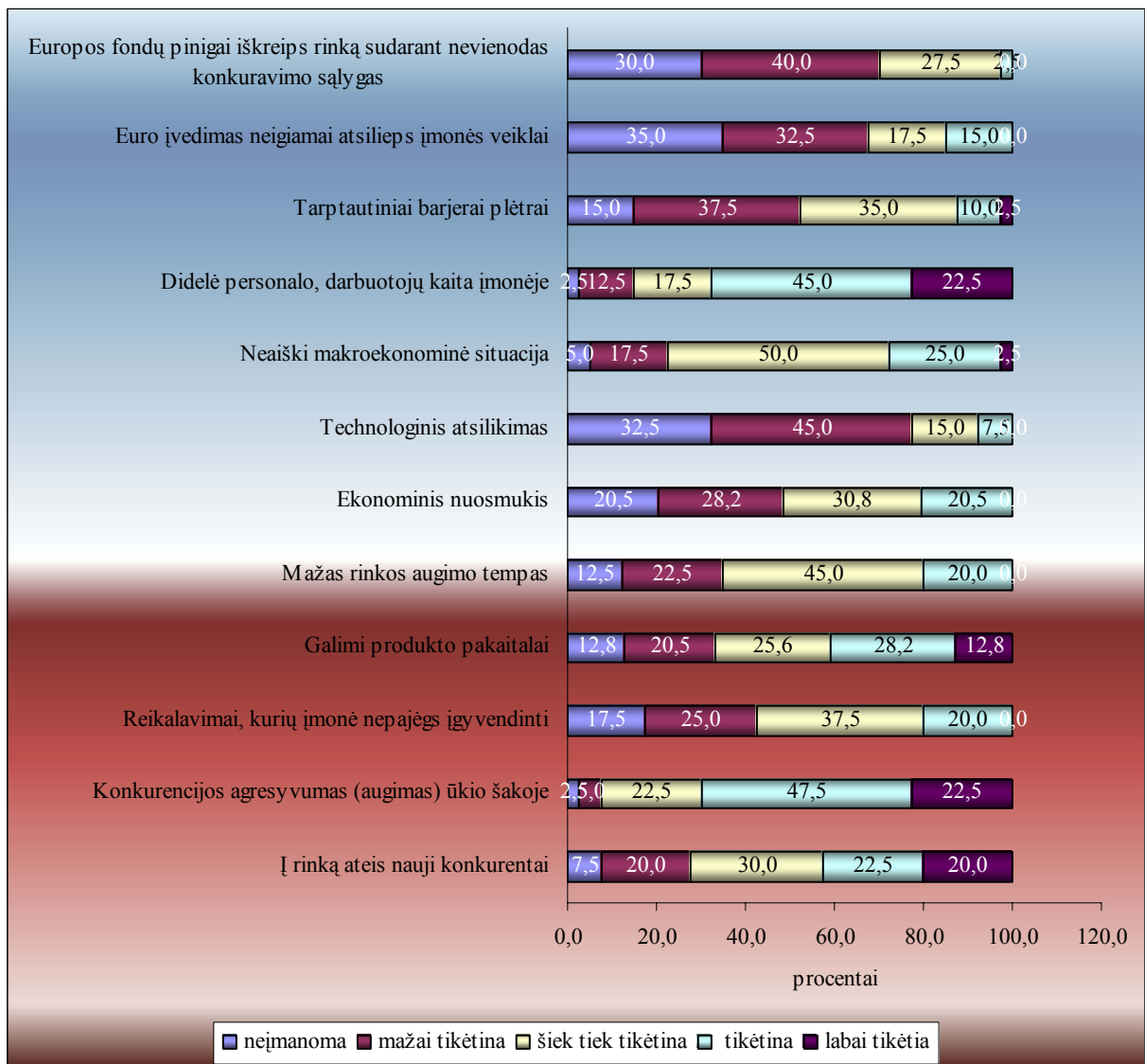


1 pav. Grėsmių vertinimas (dažniais)

**Grėsmių atsakymų vertinimo analizė procentais**

		neįmanoma	mažai tikėtina	šiek tiek tikėtina	tikėtina	labai tikėtina
Į rinką ateis nauji konkurentai	%	7,5	20,0	30,0	22,5	20,0
Konkurencijos agresyvumas (augimas) ūkio šakoje	%	2,5	5,0	22,5	47,5	22,5
Reikalavimai, kurių įmonė nepajėgs įgyvendinti	%	17,5	25,0	37,5	20,0	
Galimi produkto pakaitalai	%	12,8	20,5	25,6	28,2	12,8
Mažas rinkos augimo tempas	%	12,5	22,5	45,0	20,0	
Ekonominis nuosmukis	%	20,5	28,2	30,8	20,5	
Technologinis atsilikimas	%	32,5	45,0	15,0	7,5	
Neaiški makroekonominė situacija	%	5,0	17,5	50,0	25,0	2,5
Didelė personalo, darbuotojų kaita įmonėje	%	2,5	12,5	17,5	45,0	22,5
Tarptautiniai barjerai plėtrai	%	15,0	37,5	35,0	10,0	2,5
Euro įvedimas neigiamai atsilies įmonės veiklai	%	35,0	32,5	17,5	15,0	
Europos fondų pinigai iškreips rinką sudarant nevienodas konkuravimo sąlygas	%	30,0	40,0	27,5	2,5	

N = 40



**2 pav. Grėsmių vertinimas (%)**