

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Erika GAUPŠIENĖ

**TELEVIZORIŲ GAMYBOS ĮMONIŲ VERSLO STRATEGIJA:
UAB „BANGA ELECTRONICS“ PAVYZDŽIU**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Erika GAUPŠIENĖ

**TELEVIZORIŲ GAMYBOS ĮMONĖS VERSLO STRATEGIJA:
UAB „BANGA ELECTRONICS“ PAVYZDŽIU**

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

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

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

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

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

SANTRAUKA

Erika Gaupšienė

Televizorių gamybos įmonių verslo strategija: UAB „Banga Electronics“ pavyzdžiu

Magistro darbas

Magistro darbe yra nagrinėjamas televizorių gamybos įmonių verslo strategijos formavimas. Darbe analizuojami strategijos formavimo aspektai, jų esminiai pagrindai, reikšmė verslo įmonei, kuri nori būti lanksti ir efektyviai dirbanti. Taip pat darbe nagrinėjami strategijos sudarymo modeliai ir strategijos formavimo seka. Keliami darbo uždaviniai – išanalizuoti televizorių pramonės tendencijas ir pokyčius, atlikti televizorių gamybos įmonių situacijos analizę, taip pat įvertinti šios srities įmonių stiprybes, silpnybes, galimybes bei galimas grėsmes, pateikiant SSGG (angl. SWOT) analizę. Praktiškai tikrinant strategijos modelį tiriama Lietuvoje veikianti televizorių gamybos įmonė. Darant įmonės vidinę analizę, buvo pritaikytas Delfi ir interviu metodas siekiant išsiaiškinti apie įmonę ir jos veiklą. Pagal siūlomą strategijos formavimo modelį suformuotos ir pagrįstos įmonės strategijos.

Baigiamojoje dalyje pateiktos išvados ir rekomendacijos, įvairios problemų sprendimo galimybės. Taip pat patvirtinama šio tiriamojo darbo hipotezė, kad televizorių gamybos įmonėms tinka kaštų lyderio, rinkos dalies didinimo bei prekės vystymo strategijos.

SUMMARY

Erika Gaupšienė

Business Strategy for TVs Production Companies: Case Analysis of UAB “Banga Electronics”

Master’s Degree Work

The Master’s Degree Work analyses the formation of the business strategy for TVs production companies. The Work deals with the strategy formation aspect, its essence, importance for the business companies, which aims to be flexible and efficient in own activity. Moreover, the Work analyses models of the strategy formation as well as the sequence of the strategy formation. Aims of the Work are to analyse tendencies and changes of TVs industry, to perform the case analysis of TVs production companies, to assess strengths, weaknesses, opportunities and threats by presenting SWOT analysis. To apply strategy formation model in practise was analysed Lithuanian TVs production company. Within the internal company analysis, Delfi and interview methods were

applied in order to find out more about the company and its activity. Company strategies were formed and based under the offered model of the strategy formation.

The final part of the Work presents conclusions and recommendations, various possibilities for solving problems. Moreover, the hypothesis of the Work is confirmed that strategies of the expenses' leader, increase of the part of the market and the product development are suitable for TV's production companies.

TURINYS

ĮVADAS	9
1 STRATEGIJOS ANALIZĖ TEORINIU ASPEKTU	12
1.1 Strategijos samprata.....	12
1.2 Strategijos formavimo modeliai	15
1.3 Įmonės išorinės aplinkos analizė	18
1.4 Organizacijos vidinės aplinkos analizė	23
1.5 Portfelio analizė.....	31
1.6 Alternatyvių ir konkurencinio pranašumo strategijų formavimas.....	35
2 TELEVIZORIŲ GAMYBOS ĮMONIŲ STRATEGINIO PLANAVIMO ANALIZĖ	39
2.1 Televizorių gamybos tendencijos Europoje ir Lietuvoje.....	39
2.2 Vartotojų analizė	43
2.3 Televizorių gamybos įmonių vidinės aplinkos analizė	48
2.4 Televizorių gamybos įmonių portfelio analizė.....	52
2.5 Televizorių gamybos įmonių konkurencinė pozicija ir alternatyvios strategijos	53
2.6 Televizorių gamybos įmonių verslo strategijos formavimo modelis	57
3 PRAKTINIS TELEVIZORIŲ GAMYBOS ĮMONIŲ STRATEGIJOS FORMAVIMO MODELIO PATIKRINIMAS	61
3.1 Tyrimo metodologija	61
3.2 UAB „Banga Electronics“ išorinės aplinkos analizė.....	62
3.3 UAB „Banga Electronics“ vidinės aplinkos analizė	66
3.4 UAB „Banga Electronics“ konkurencinė pozicija ir alternatyvios strategijos	80
3.5 Strategijų įvertinimas.....	82
IŠVADOS.....	84
REKOMENDACIJOS	87
LITERATŪRA	88
PRIEDAI	96

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Strategijos rengimo mokyklos	13
2 lentelė. Svarbiausieji makroaplinkos skanavimo kriterijai	19
3 lentelė. Organizacijų vidinės aplinkos kintamieji	25
4 lentelė. Kiek namų ūkių turi televizorius pagal šalis	47
5 lentelė. Darbo valandų skaičius reikalingas, kad nusipirkti televizorių	48
6 lentelė. Televizorių gamybos įmonių SSGG analizė	50
7 lentelė. UAB „Banga Electronics“ technologiniai įrenginiai ir jų pajėgumų panaudojimas 2010 metais	72
8 lentelė. Realizuoto produkcijos apimtys	73
9 lentelė. UAB „Banga Electronics“ SSGG analizė	76
10 lentelė. UAB „Banga Electronics“ stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė vidinėje įmonės aplinkoje	77
11 lentelė. Suformuotų strategijų vertinimas	82

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Strategija, kaip sąsaja tarp organizacijos ir organizacijos aplinkos	14
2 pav. Strateginio planavimo procesas	16
3 pav. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis	20
4 pav. SWOT arba SSGG analizės matrica	26
5 pav. Produkto gyvavimo ciklas	28
6 pav. Bostono matrica	32
7 pav. „General Electric“ kompanijos matrica	34
8 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos	35
9 pav. Augimo stadijoje esančių įmonių strategija	36
10 pav. Smukimo stadijoje esančių įmonių strategija	38
11 pav. Išlaidų MTTP santykis su BVP	42
12 pav. Kriterijai pagal kuriuos Europos pirkėjai renkasi televizorius	44
13 pav. Kriterijai pagal kuriuos Lietuvos pirkėjai renkasi televizorius	45
14 pav. Didžiųjų Europos televizorių gamintojų produkcijos įvertinimas	46
15 pav. Televizorių rūšių gyvavimo ciklas Vakarų Europoje	51
16 pav. Bostono matrica pritaikyta gaminamiems televizoriams Vakarų Europoje	52
17 pav. Bostono matrica pritaikyta šiuo metu gaminamiems televizoriams Lietuvoje	53
18 pav. Rinkos patrauklumas ir įmonės konkurencinė pozicija Vakarų Europoje	54
19 pav. Įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos	55
20 pav. Įmonių esančios augimo stadijoje strategija	56
21 pav. Televizorių gamybos įmonių strategijos formavimo modelis	57
22 pav. Nedarbo lygio pokyčiai 2010 metais	64
23 pav. UAB „Banga Electronics“ 2010 metų gamybos ataskaita	67
24 pav. Vidutinis darbuotojų amžius	70
25 pav. Darbuotojų struktūra pagal personalo grupes	71
26 pav. UAB „Banga Electronics“ produkcijos paskirstymo kanalai	72
27 pav. Televizorių rūšių gyvavimo ciklas Lietuvoje	78
28 pav. Bostono matrica pritaikyta šiuo metu gaminamiems UAB „Banga Electronics“ televizoriams	79
29 pav. Rinko patrauklumas ir įmonės konkurencinė pozicija	80
30 pav. UAB „Banga Electronics“ konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos	81
31 pav. UAB „Banga Electronics“ rinko plėtros strategija	81

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas UAB „Banga Electronics“ valdymo struktūra
- 2 priedas Įmonės stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė
- 3 priedas Lietuvą kertantys transporto koridoriai
- 4 priedas Lietuvą jungiantys jūros keliai
- 5 priedas Atstumas iki Europos sostinių

ĮVADAS

Problema. Šiuolaikinė rinka yra itin dinamiška, tačiau akivaizdu, kad organizacijos nėra pasiruošusios suvaldyti jos pokyčius. Globalizacijos procesas verslui konstruoja naujas problemas ir galimybes, kurias labai svarbu laiku identifikuoti ir spėti pasinaudoti, kitu atveju įmonė gali tapti nekonkurencinga ir izoliuota.

Pažvelgus į elektrotechnikos gamybos netolimą praeitį Lietuvoje matome, kad įmonės tą patį gaminį gamindavo keletą metų, o juk buvo ir tokių gaminių, kurie buvo gaminami išstisus dešimtmečius. Tačiau dabar, mokslo, technologijų ir konkurencijos amžiuje, gaminiai turi keistis labai greitai ir privalo būti kaskart tobulesni ir nuolatos atnaujinami. Prieš atgaunant nepriklausomybę įmonėms nereikėjo nei kelti sau tikslų, nei strategiškai mąstyti visa tai darė tam tikri centrai todėl gamybos organizacijoms tereikėjo vykdyti nurodymus ir užsakymus, tačiau dabar įmonių vadovai turi patys keltis sau tikslus, strategiškai mąstyti tam kad išliktų konkurencingi.

Produkcijos gamybos ekonominiai rezultatai pasiekiami optimaliai organizuojant darbo objektų, darbo priemonių ir darbo subjektų sąveika. Todėl dabar pagrindine vadybos diskusijų tema tampa įmonės strategijos formavimas. Kaip sukurti ir vystyti įmonės strategija? Kaip strateginis valdymas pagerina įmonės veiklą? Tačiau prieš atsakant į šiuos klausimus būtina apibrėžti pačią strategijos sampratą, suvokti kas tai per procesas ir kaip jis formuojamas. Kaip ir daugelyje sričių taip ir strateginio valdymo srityje skirtingi autoriai skirtingai apibrėžia tiek strategijos sąvoką, tiek ir jos formavimo procesą.

Ši sritis yra gan plačiai tyrinėta ir yra nemažai pasaulyje žinomų mokslininkų tokių kaip P. Drucker, A. B. Atkinson, M. Castells, M. Porter, A. Toffler, J. Thilmany, J. Chen, R. Reilli ir S. Lynn, J. F. Kros, M. Falasca, S. S. Nadler kurių teigimu organizacijai vis didesnią svarbą turi laiku parengtos strategijos, kurios leidžia įmonei tapti konkurencingai ir lanksčiai, kuomet keičiasi ekonominės sąlygos. Apie gamybos įmonių strategiją rašo lietuvių autoriai: R. Ginevičius, V. Sūdžius, B. Martinkus, G. Vaičiūnas, R. Venskus, A. Sakalas, R. Babiliauskas, T. Jurkūnas, A. Savianiavičienė. P. Auštrevičius, B. Melnikas, E. Smilga, A. Grebliauskas ir kt.

Darbo problemą atspindi probleminis klausimas – kaip sukurti ir išplėtoti tinkamą televizorių gamybos įmonės strategiją?

Iškelta šio darbo problema analizuojama dviem pjūviais:

- Mokslinių šaltinių, kuriuose skirtingi autoriai išsako savo pozicijas susijusias su strategija ir jos formavimu, analizė.
- Televizorių gamybos įmonės strategijos formavimo modelio sudarymas.

Darbo aktualumas. Lietuvai tapus nepriklausoma valstybe ir įsigaliojus rinkos ekonomikai lietuviškasis verslas išgyveno stagnacijos laikotarpį. Tuo metu Lietuvoje verslo įmonės įvairiais

būdais siekė patenkinti besikeičiančius vartotojų poreikius, buvo kuriami nauji produktai, teikiamos naujos ir kokybiškesnės paslaugos. Tačiau bėda buvo ta, jog truko žinių ir patirties, todėl visa tai d\arant buvo vadovaujama ne moksliniais skaičiavimais ar Vakarų Europos pavyzdžiais, o tiesiog pasikliaujama sukaupta patirtimi ir sėkme. Ir visgi Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, sparčiai vystantis ekonomikai, didėjant konkurencijai rinkoje, darėsi vis sudėtingiau prisitaikyti prie pokyčių, pasirinkti tinkamą verslo perspektyvą. Šio spartaus vystymosi eigoje dauguma verslo įmonių suvokė vystymosi ir tobulėjimo svarbą, todėl ėmė remtis tarptautine patirtimi. Tam, kad įmonė galėtų konkuruoti ir sėkmingai plėsti savo veiklą labai svarbu strategiškai mąstyti, kaupti ir nuolat atnaujinti žinias bei priiminėti inovatyvius sprendimus. Rinkos konkurencijos sąlygomis didelė reikšmė teikiama ilgalaikiai įmonės strategijai, kuriai didelę įtaką daro tinkamai pasirinkta strategijos įgyvendinimo vadyba, veiklos efektyvumas, darbuotojų kvalifikacija bei gebėjimas pritraukti ir išlaikyti pirkėją ar paslaugos vartotoją.

Dauguma besivystančių ir sėkmingai veikiančių verslo organizacijų jau nebeįsivaizduoja savo veiklos be tiksliai suformuotos vystymosi strategijos. Visiškai nesvarbu kokio dydžio yra verslo organizacija, tačiau jei ji nemato savo perspektyvos tai tampa nekonkurencinga ir rizikuoja tapti neveiksnia. Sparti mokslo ir technologijų pažanga dažnai verčia greitai reaguoti į pokyčius ir keisti nusistovėjusią tvarką, todėl labai svarbu, kad ilgalaikė įmonės strategija būtų nuolat koreguojama, papildoma naujais faktais ir atitinkamai keičiama atsižvelgiant į rinkos poreikius.

Šiuo metu esant ekonomikos konkurencijos sąlygoms televizorių gamybos įmonė turi sugebėti greitai reaguoti ir prisitaikyti prie kintančių darbo apimčių, nuolat gerinti produkcijos kokybę, užtikrinti nuolatinį įmonės darbo efektyvumo augimą.

Tyrimo objektas – Televizorių gamybos įmonių strategijos formavimas.

Tyrimo dalykas – Televizorių gamybos įmonių verslo strategijos formavimo ypatumai Europoje ir Lietuvoje.

Tyrimo tikslas – Parengti elektrotechnikos gamybos įmonės strategijos formavimo modelis.

Tyrimo uždaviniai:

- Išanalizuoti mokslinius strategijos formavimo šaltinius;
- Nustatyti televizorių gamybos įmonių veiklos ypatybes;
- Išanalizuoti televizorių pramonės esamą situaciją, tendencijas bei pokyčius Europos ir Pasaulio rinkose;
- Atlikti vartotojų tyrimų rezultatų analizę.

Hipotezė – Televizorių gamybos įmonių esamai padėčiai tinka kaštų lyderio, rinkos dalies didinimo ir prekės vystymo strategijos. Įmonės pagrindiniai strateginiai tikslai: pelno didinimas, darbo efektyvumo didinimas, užimamos rinkos dalies didinimas, produkcijos kokybės gerinimas bei

valdymo tobulinimas. Įmonė savo veiklą vystydama remiantis tokia strategija taps konkurencinga ir perspektyvi televizorių gamybos srityje.

Tyrimo metodai:

- Sisteminė ir loginė analizės taikomos naudojant mokslinę literatūrą ir statistinius duomenis;
- Televizorių gamybos įmonių esamos padėties analizė naudojant prekės gyvavimo ciklo koncepciją, portfelio analizę, SSGG analizę;
- Atvejo analizė.

Tyrimo metodologinis pagrindas – analizuojant teorinius strategijos formavimo aspektus buvo naudojama Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė; empirinių duomenų paieška ir analizė; rezultatų sisteminimas ir apibendrinimas.

Darbo loginė struktūra. Darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje analizuojami teoriniai strategijos formavimo etapai ir būdai. Taip pat analizuojami išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai veikiantys įmonės veiklą, konkurencinių ir alternatyvių strategijos formavimo ypatumai.

Antrojoje dalyje pateikiami nagrinėjamos įmonių grupės veiklos ypatumai, aptariamos televizorių gamybos įmonių tendencijos Lietuvoje ir Europoje bei analizuojami mikroaplinkos ir makroaplinkos veiksniai. Taip pat atliekama atliktų tyrimų rezultatų analizė. Mokslinis darbo rezultatas – parengtas televizorių gamybos įmonių strategijos formavimo modelis.

Trečiojoje darbo dalyje atliekamas praktinis, televizorių gamybos įmonių strategijos formavimo modelio, patikrinimas. Pasirinkta Lietuvoje veikianti televizorių gamybos įmonė UAB „Banga Electronics“ ir jai pritaikomas antrojoje darbo dalyje gautas mokslinis rezultatas tai yra televizorių gamybos įmonių strategijos formavimo modelis.

Praktinis reikšmingumas. Tik tuomet, kai įmonė yra tinkamai įvertinama reikiamais aspektais, galima parengti efektyvią strategiją. Įmonės misija ir tikslai turi būti nelyginant siektinas taškas, kuriam pasiekti būdai gali keistis priklausomai nuo susidariusiu aplinkybių. Šis darbas, gauti tyrimo rezultatai ir išvados gali būti panaudoti darbuotojų praktinėje veikloje, planuojant įmonės plėtrą.

1 STRATEGIJOS ANALIZĖ TEORINIU ASPEKTU

1.1 Strategijos samprata

Sėkmingą organizacijų veiklą ir konkurencingumą daugiausia lemia sugebėjimas naudotis vienu iš svarbiausių jos išteklių - informacija. Perėjimas iš industrinės į informacinę visuomenę reiškia jog žmogus vis didesnę vertę sukuria savo informacijos ir žinių kiekiu, o ne fizine jėga. [24, p. 63] Taigi tam, kad organizacija sėkmingai vykdytų savo veiklą jau nebeužtenka remtis vien patirtimi ir spėliojimais, tam reikalinga strategija.

Terminas „Strategija“ yra kilęs iš graikiškų žodžių „stratos“ (armija) ir „ag“ (vadovauti) [75, p. 85]. Skirtingi mokslininkai strategijos terminą aiškina nevienodai, todėl verta panagrinėti įvairius strategijos termino apibrėžimus:

Strategija – nuo susiklosčiusių aplinkybių priklausoma veiksmų varianto pasirinkimą nustatančių veiksmų visuma. Strategiją sudaro detalus, išsamus, kompleksinis veiksmų planas, padedantis įgyvendinti organizacijų naujovių diegimo ir pokyčių valdymo misiją. [13, p. 4]

Strategija - gali būti apibūdinama kaip pasirinkimo būdas, veiksmų visuma, kaip pasiekti įmonės tikslų. [25, p. 108]

Strategija – tai planas, kuris padeda valdyti organizaciją, veiklos pagrindinio tikslo nustatymas bei jo siekui reikalingų išteklių ir veiklos būdų sistemos parinkimas taip, kad būtų galima maksimaliai pasinaudoti esamomis galimybėmis bei minimizuoti pavojus. [2, p. 51]

Strategija yra tarsi veiklos sistema, kurioje egzistuoja skirtumas tarp sumanytos ir praktiškai įgyvendinamos strategijos. Suformuota strategija teoriniu lygmeniu atrodo lyg planas, kurio vykdymo eigoje atsirandantys veiksniai greičiausiai ima koreguoti ir kreipti strategijos įgyvendinimą kita linkme. [44, p.85] Jis laikosi daugiau strateginio planavimo logikos, kuri grindžiama išsamia analize ir reakcija į aplinkoje vykstančius procesus. Pagal autorių, strategijos realizavimo procesas atsiejamas nuo strategijos formavimo proceso dėl gana skirtingo šių procesų pobūdžio. Toks šių procesų išskyrimas leidžia strategiją formuluojant revizuoti ir atmesti nerealius ar kitais aspektais nevertingus tikslus, ką esant vientisam procesui sunku padaryti. Strateginio valdymo klausimais Mintzberg, Alstrend, Lempel išskyrė dešimt skirtingų, unikalių, tačiau tam tikra prasme ir ribotų nuomonių. [44, p. 5] Visas šias vyraujančias nuomones jie pavadino mokyklomis. 1 lentelėje išvardinti visų mokyklų apibrėžimai, apibendrinantys strateginius procesus.

Strategijos rengimo mokyklos

1. Projektavimo (dizaino) mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip mąstymo procesas
2. Planavimo mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip formalus, sistemingas procesas
3. Pozicionavimo mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip analitinis procesas, pagrįstas organizacijos pozicija produkto-rinkos atžvilgiu
4. Antrepreneriško požiūrio mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip numatymo procesas, priklausantis nuo verslininko ateities vizijos
5. Pažinimo mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip pažinimo procesas
6. Mokymosi mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip besiplėtojantis procesas
7. Valdžios mokykla	Strategijos rengimas kaip derybų procesas
8. Kultūros įtakos mokykla	Strategijos rengimas kaip kolektyvinis procesas
9. Aplinkos įtakos mokykla	Strategijos rengimas kaip procesas, kuriam įtakos turi organizacijos aplinka
10. Konfigūracijos įtakos mokykla	Strategijos rengimas kaip transformacijos procesas

Šaltinis: Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management p. 5

Jie aprašė kiekvieną iš šių mokyklų, jų istoriją ir atsiradimą, pagrindines koncepcijas, taikymą, pranašumus ir trūkumus, taip pat situacijas, kaip 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:

- strategija kaip planas (*plan*) – veiksmų krypties nustatymas, kelias tarp esamos ir siekiamos kompanijos būklės;
- strategija kaip palikimas (*pattern*) – laikui bėgant nusistovėjusios ir tapusios priimtinos kompanijai elgsenos;
- strategija kaip pozicija (*position*) – tam tikrų produktų pateikimas tam tikrose rinkose;
- strategija kaip požiūris (*perspective*) – strategija kaip tam tikra verslo filosofija palaikant ryšius su klientais, būdais, kuriais produktai ir paslaugos pateikiami rinkai;
- 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. [73]

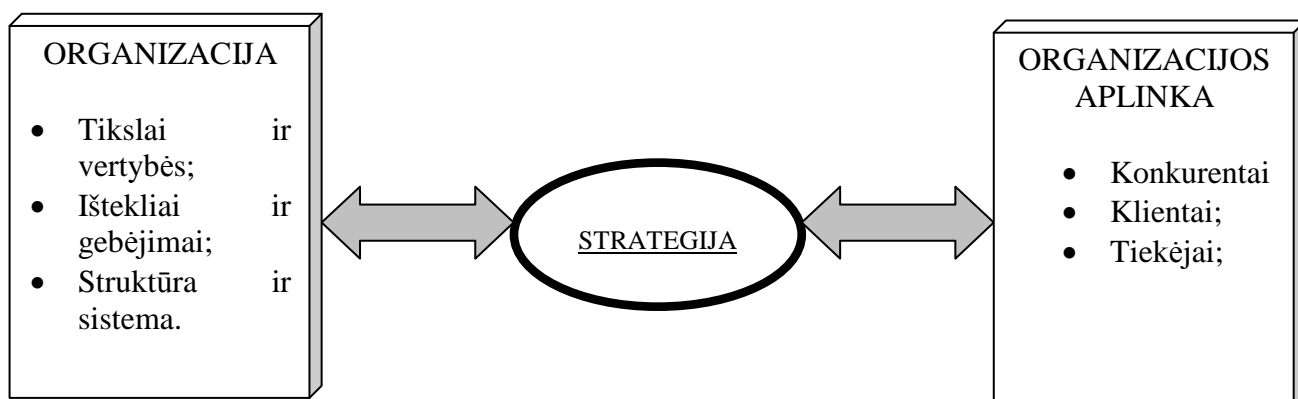
5-P modelyje pateikti prioritetai, jų įvairovė rodo, kad organizacijos turi būti labai lanksčios kurdamos strategijas ir suteikdamos joms įvairių reikšmių. [5, p.42]

Pasak Peter F. Drucker įmonės strategija turi remtis penkiais neabejotiniais faktais:

- Gimstamumo mažėjimas išsivysčiusiose šalyse.
- Grynujų pajamų pasiskirstymo pokyčiai.
- Veiklos efektyvumo nustatymas.
- Globalinis konkurencingumas.
- Didėjantis ekonominės globalizacijos ir politinio suskaidymo neatitikimas. [16, p.59,60]

Verslo strategija- tai konkrečiam verslui sudaroma strategija. Ji nustato būdus konkurenciniam pranašumui pasiekti ir organizacijai kylančioms problemoms spręsti. [39, p. 180] Nauja strategija veikia organizacijų struktūrą ir organizacijos kultūrą, tai vienija jos narius ir visai organizacijai suteikia pranašumo jausmą. [24, p. 65]

Strategija taip pat yra tarsi jungtis tarp organizacijos ir ją supančios aplinkos ir tai atsispindi 1 paveiksle.



1 pav. Strategija kaip sąsaja tarp organizacijos ir organizacijos aplinkos
Šaltinis: Grant, R.M. "Contemporary Strategy Analysis" p. 12

Skirtingos organizacijos naudoja skirtingus strategijos kūrimo procesus ir tai sąlygoja jų skirtingas strategijas. Taip pat akivaizdu, kad paruošta strategija, o tiksliau tam tikri jos punktai neretai prasilenkia su realybe. Žinoma strategija turi reprezentuoti įmonę, tačiau keičiantis aplinkybėms lanksti įmonė prisitaiko prie pasikeitusių sąlygų ir galiausiai gaunasi atotrūkis tarp realybės ir sukurtos strategijos [59, p. 36]

Strategija reikalinga tam, kad įmonė iš ten kur yra dabar atsirasų ten kur ji norėtų būti. Ir visgi nederėtų pasikliauti ilgalaikiais strateginiais planais ir aklai jų sekti. Svarbiausia, kad organizacija ir joje dirbantys žmonės matytų ne tik tai kas vyksta dabar bet nuolatos žiūrėtų į ateitį, ją numatytų ir savo mąstymą nukreiptų į ateitį. Bet kuriuo atveju mokslininkas teigia, kad bet kokia strategija yra geresnė nei jos nebuvimas. Jo teigimu organizacija be strategijos tai lyg vaikščiojimas tamsoje, kai kiekvienas eina ten kur mano esant teisinga, tačiau niekas neveikia išvien. [44, p. 54, 55]

Organizacijos strategijos sėkmė labai priklauso nuo to kaip skirstoma, organizuojama ir koordinuojama tos įmonės veikla. Įmonės vadovai savo strategijas turi ruošti taip, kad atsiradę nauji iššūkiai ir ekonominiai pokyčiai jų nesužlugdytų. Kitaip tariant, būtina kompleksinė strategija su alternatyva. Organizacijos norinčios likti ir konkuruoti, negali naudotis klasikiniais vadybos būdais, jos turi būti pasiruošusios naujiems konkurenciniams iššūkiams. [19, p. 117]

Verslo organizacijos parengta strategija yra svarbi keliais aspektais: ji turi sudaryti pagrindą būsimai veiklos sėkmei ir padėti įmonei veikti geriau ir efektyviau už kitas, toje pačioje verslo srityje, veikiančias organizacijas. Strategijos, kurios atspindi tikslo pasiekimo būdus, yra labai įvairios. Taip yra todėl, kad įmonės strategiją sąlygoja įvairios objektyvios ir subjektyvios sąlygos, kurios veikia įmonę iš vidaus, ir iš išorės. Todėl kiekviena verslo sritis formuoja savo strategijos modelį, o kaip pagrindą joms naudoja vadybos teorijos nustatytus metodus.

1.2 Strategijos formavimo modeliai

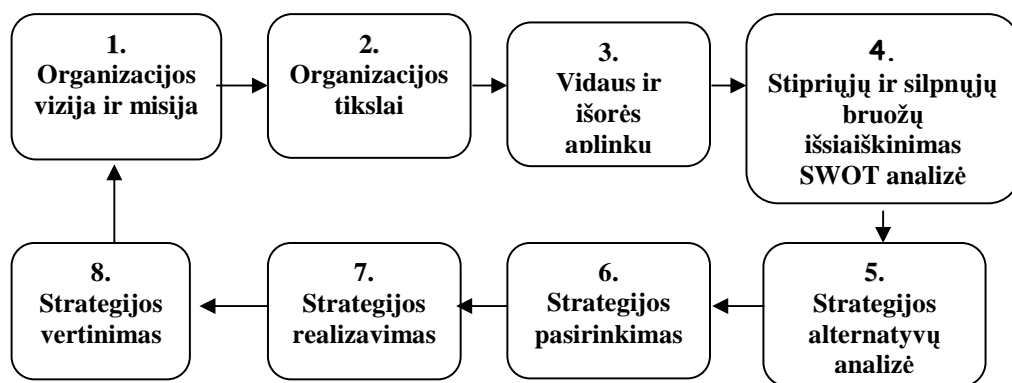
Daugelis įmonių vadovų dar gerai ir nesuvokia, kad verslo sėkmę pirmiausia lemia gebėjimas planuoti verslo ateitį. Įmonės neskiria lėšų rinkos tyrimams, naujų produktų ar paslaugų kūrimui. Visoje Lietuvoje yra vos keletas konsultavimo įmonių kurios geba prognozuoti, modeliuoti, planuoti ir programuoti raidos procesus. [50, p. 76]

Tiek strateginio planavimo, tiek ir strateginio valdymo sąvokos apibrėžia organizacijos strategijos rengimo, įgyvendinimo, stebėjimo, tikslinimo, vertinimo ir atsiskaitymo procesą. Mokslininkų darbuose vyrauja du požiūriai: vieni teigia, kad strateginis planavimas yra tik strateginio valdymo (visuminės vadybinės veiklos organizacijoje) dalis, kiti tvirtina, kad strateginis valdymas yra strateginio planavimo raidos etapas arba forma (rūšis). [6, p. 26]

Strateginis planavimas padeda nustatyti organizacijų veiklos prioritetus, sutelkti pastangas formuluojant svarbiausius tikslus. Strateginis planavimas, kaip visuma sudaryta iš daugelio veiksmų, kurie lemia dabartinį (ir ateities) organizacijos veiklos turinį. Strateginis planavimas – tai fundamentalių sprendimų veiksmų paieška bei konstrukcijos. Jis apima informacijos kaupimą, aplinkos monitoringą, strateginių galimų alternatyvų paieškas, būsimųjų sprendimų numatymą bei jų įgyvendinimo galimybes ir sąlygas. Strateginio planavimo gamybos srityje efektyvumą lemia ir susiklostančios strateginio planavimo taikymo sąlygos, ypač svarbūs tampa strateginiai įvairių sričių prioritetai, tarp jų ir ekonominiai bei socialiniai. [13, p. 4]

Strateginis planavimas padeda nustatyti organizacijų veiklos prioritetus, sutelkti pastangas formuluojant svarbiausius tikslus. Jis didina organizacijų atsakomybę ir leidžia veiksmingai spręsti esmines organizacijų vidaus ir išorės problemas, lanksčiau keisti veiklos kryptį atsižvelgiant į aplinkybes, t. y. strateginį mąstymą tvirtai susieja su strateginiu veikimu. [54, p. 275]

Nuolat besikeičianti aplinka sukuria nuolatos atsirandančias naujas galimybes ir sukelia grėsmes, kurias organizacija, įvertindama savo stipriasias 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 veiksnus. 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 formavimą žiūrima kaip į analitinį procesą, o į jos diegimą – kaip į administracinį procesą. [2, p.56]



2 pav. Strateginio planavimo procesas

Šaltinis: Seilius A. „Organizacijų tobulinimo vadyba“ p. 64

Strateginis plano formavimas yra tarsi sisteminis organizacijos ateities paruošimas, todėl labai svarbu laikytis tam tikros sekos, procedūrų eilės tvarkos. Žinoma įvairūs autoriai siūlo ne vieną strateginio plano proceso schemą, tačiau daugeliu atveju jos yra panašios ir viena kitai neprieštarauja o greičiau viena kitą papildo.[12, p. 26]

Strateginis planavimas tai procesas kurio tikslas apibrėžti strateginius organizacijos tikslus, veiksmus bei priemones arba jis gali būti traktuojamas kaip formalizuota sistema, kuri užtikrina viso strateginio valdymo proceso realizavimą organizacijoje. [69, p. 30]

- **Vizija, misija ir tikslai.** Tai perspektyvinė tikslinė orientacija. Vizija yra firmos tolesnės ateities paveikslas, atskleidžiantis, kodėl ir kaip firma konkuruos su kitomis firmomis. Misija nustato pagrindinę įmonės veiklos kryptį, atsako, kodėl ji egzistuoja. Ilgalaikiai tikslai yra toks rezultatas, kurio įmonė turi siekti, norėdama įgyvendinti misiją. Tikslai apima įvairias veiklos sritis (rinkos, inovacijos, išteklių, pelno, vadovų ir darbuotojų veiklos bei socialinės atsakomybės ir kt.), į kai kurias nukreipiamos įmonės pastangos ir kurios sudaro planavimo, organizavimo, motyvavimo bei kontrolės pagrindą.[2, p. 52]

- **Išorinės ir vidinės aplinkos analizė.** Išorinės ir vidinės aplinkos pokyčių valdymas organizacijoje turi būti permanentinis, tikslinga organizacijoje įsteigti komitetą ar suburti komandą, kuri būtų atsakinga už aplinkos procesų stebėjimą, informacijos kaupimą, kuri būtina, norint priimti teisingus strateginius sprendimus. Strateginis planavimas organizacijai naudingas kaip tiesiogiai veikiantis personalo kompetencijų ugdymą. Ši politika lemia sprendimų įgyvendinimo kokybę, todėl ypač svarbu, kad personalas būtų pasirengęs veiklą kreipti veiksmingumo link, būtų kompetentingas ir motyvuotas. Vadovai pasitelkę strateginį planavimą gali kur kas veiksmingiau paskirstyti vaidmenis ir atsakomybę, susieti individualias ir grupines organizacijos narių pastangas, įvertinti veiklos rezultatus. Tai didina organizacijos narių motyvaciją, stiprina bendrystės ir lojalumo jausmus. [13, p. 7-8]

Aplinkos analizė yra vadybinės praktikos procesas, kurio metu nustatoma ar organizacijai pakanka vidaus išteklių, kurios galima panaudoti išorės aplinkos sudaromos galimybės įgyvendinti ir ar jų pakanka, kad būtų išvengta neigiamo aplinkos poveikio. [28, p. 81]

Aplinkos tyrimas padeda gauti reikalingą informaciją, o tai leidžia organizacijai prognozuoti, galimybes sudaryti laiko planą tam tikromis sąlygomis, esant grėsmei, ir parengti strategiją, kuri padėtų galimą grėsmę pakeisti naudinga galimybe. Nors neišvengiama klaidų, tačiau organizacijoms tai naudinga, nes šitaip randama naujų tikslų siekimo būdu. Šis žingsnis apima aplinkos pokyčių dinamikos analizę politinių, teisinių, ekonominių ir socialinių veiksnių tyrinėjimą, svarbiausių sėkmės veiksnių ir konkurencinių jėgų išryškėjimą, rinkos sąlygą, konkurentų ir klientų analizę. [2, p. 61] Taip pat daug dėmesio skiriama konkurencijos analizei, kuri yra išnagrinėta Porter ir kurio sukurtu penkių jėgų modeliu naudojasi strategijų kūrėjai.

- **Alternatyvų rengimas.** Šis žingsnis - tai parengimas alternatyvų strateginiams sprendimams, kurie užtikrina misijos ir tikslų įgyvendinimą. Tai tinkamiausių galimų variantų parinkimas atsižvelgiant į galimas situacijas ir joms tinkamiausių instrumentų pasirinkimas leidžiančių pakeisti susiklosčiusias aplinkybes. Skiriamos ištekliams pagrįstos ir pagrįstos rinka strateginių sprendimų alternatyvos, kurios išryškėja analizuojant firmos išteklinį potencialą ir jos aplinką. [10, p. 239]

- **Strategijos įvertinimas.** Šiame etape yra naudojami metodai, kurie leidžia nustatyti strategijos kokybę, daromi įvairūs skaičiavimai susiję su įmonės investicijomis, pelnu, konkurencija. Vertinant strategiją svarbu orientotis į įmonės kuriamą vertę.

- **Strategijos realizavimas.** Sėkmingos strategijos realizavimas yra labai svarbus, tačiau jos parengimas tiek pat įtakoja jos sėkmę. Strategijos realizavimo procesas apima tokias veiklas, kai organizacijos sugebėjimų realizuoti strategiją, pagalbinių administracinių ir informacinių sistemų sukūrimas, reikiamų resursų aprūpinimas, palankus klimatas strategijos diegimui, veiklos orientavimas į svarbiausių strateginių rezultatų siekimą ir adekvataus valdymo stiliaus ir klimato

suformavimą. Net ir geriausia, bet nerealizuota strategija yra nieko verta. Tuo tarpu realizavimo procese net ir nelabai gerą strategiją galima patobulinti. [8, p. 37]

Kartais strateginis planavimas yra formalus ir detalus, o kartais nestructūrizuotas ir laisvo stiliaus. Todėl svarbi takoskyra tarp neformalaus planavimo ir formalios planavimo sistemos. Kuomet padėtis įmonėje ir išorinėje aplinkoje yra stabili tuomet svarbu turėti formalią planavimo sistemą ir ja vadovautis, tačiau kai situacija greitai pasikeičia ir tampa nestabili tada labai svarbu lankstumas ir greita reakcija į pokyčius. Kaip tik tokioje situacijoje gelbsti neformalus planavimas, nes nelankstumas gali būti įmonei pražūtingas. [64, p. 27]

Strateginis planavimas tai procesas kurio tikslas apibrėžti strateginius organizacijos tikslus, tai formalizuota sistema, kuri nusako strategijos įgyvendinimo etapus ir numato priemones jiems pasiekti. Planavimas tai pirmas žingsnis formuojant įmonės strategiją, pagrindiniai planavimo etapai apsprendžia įmonės strategijos formavimo modelio loginį nuoseklumą. Pradedama nuo verslo esamų sąlygų analizės jo plėtros ir perspektyvų, tada nustatoma veiklos vizija, misija ir tikslai, skenuojamos išorinė ir vidinė aplinkos ir suformuojamos plėtros strategijos.

1.3 Įmonės išorinės aplinkos analizė

„Vienas iš aktualiausių šios dienos organizacijų vadybos aspektų – jos išorės aplinkoje ir viduje vykstančių pokyčių reikšmės veiklos organizavimui ir rezultatams įvertinimas, šių pokyčių galimos neigiamos įtakos eliminavimas bei galimų teigiamų pasekmių numatymas ir panaudojimas.“ [77, p. 203]

Išorinis jėgų ir tendencijų nustatymas – tai makroaplinkos strateginė analizė, kuriai atlikti plačiausiai naudojama technika, vadinama PEST analize. Ši analizė apima keturis makroaplinkos aspektus:

- politinį teisinį,
- ekonominį,
- socialinį kultūrinį,
- technologinį. [5, p. 56]

Išorinė organizacijos aplinka yra skirstoma į dvi sritis: makroaplinką ir mikroaplinką. Makroaplinką sudaro ekonominė, politinė – teisinė, socialinė-kultūrinė, technologinė.

Svarbiausieji makroaplinkos skanavimo kintamieji

Ekonominė aplinka	Technologinė aplinka	Politinė - teisinė aplinka	Sociokultūrinė aplinka
Tendencijos, susijusios su BVP pokyčiais Palūkanų normos Pinigų pasiūla Infliacijos tempai Nedarbo lygis Darbo užmokesčio ir darbo kontrolės lygis Valiutos devalvavimo ar revalvavimo procesai Apsirūpinimas energetiniais ištekliais ir jų kainos Valstybės pajamos ir išlaidos Padėtis valiutų rinkose	Bendrosios valstybės išlaido mokslinių tyrimų ir konstravimo darbams (MTKD) Bendros šakos išlaidos (MTKD) Kompanijos susidomėjimo laipsnis įsisavinant naujas technologijas Patentinė apsauga Nauji produktai Naujų produktų perteikimas iš laboratorijų į rinkas Darbo našumo augimas dėl automatizacijos Prieiga prie Interneto Telekomunikacinė infrastruktūra Hakerių (<i>angl. Hacker liet.</i> kompiuteriniai įsilaužėliai) aktyvumas	Antitrestinė įstatymų leidyba Aplinkos apsaugos įstatymai Mokesčių įstatymų leidyba Specialiosios programos Užsienio prekybos reguliavimas Požiūris į užsienio kompanijas Personalo įdarbinimo ir karjeros įstatymai Valstybės valdymo organų stabilumas Terorizmo ir privataus gyvenimo klausimai Autsorsingo (<i>angl. Outsourcing, liet. tam tikros veiklos funkcijos „iškėlimas“ už įmonės ribų</i>) veiklos reguliavimas	Gyvenimo stiliaus pokyčiai Karjeros interesai Vartotojų aktyvumo laipsnis Šeimų kūrimo dinamika Gyventojų skaičiaus augimas Gyventojų amžiaus struktūra Apgyvendinimo tankumo regioniniai pokyčiai Laukiamas gyvenimo amžius Gimstamumo augimo tempai Aprūpinimas pensijomis Sveikatos apsauga Išsislavinimo laipsnis

Šaltinis: Dubinas V., Smilga E. (2008) „Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 47 p. 25

Ekonominė aplinka yra susijusi su šalies ūkiu, o jei įmonė yra tarptautinė tai tuomet susijusi ir su tų šalių ekonomikos politika. Įmonei svarbu pažinti šalies ekonomikos padėtimi ir prognozėmis. Esminės ekonomikos aplinkos skanavimo sritys nurodytos 2 lentelės pirmojoje grafoje.

Ekonominėje aplinkoje veikia globalios jėgos, kurių įmonė negali kontroliuoti, tačiau verslą jos įtakoja labai stipriai, todėl labai svarbu į jas atsižvelgti ir priimti atitinkamus sprendimus. [2, p. 27]

Naujai atsirandantys techniniai procesai keičia organizacijos veiklos pobūdį bei tikslus. Technologinė aplinka taip pat vaidina svarbų vaidmenį kuriant ir vystant verslą. Vykstant techninei revoliucijai, kompiuterizuotos informacijos šaltiniai ir automatizacija keičia organizacijos darbo tvarką, veiklą ir ryšio priemones. Technologijos keičia gamybos ir informacijos tvarkymo būdus. Technologiniai proveržiai gali sukurti naujas rinkas, naujus gamybos ir marketingo metodus, naujus produktus, kurios pakeičia iki tol gamintuosius. [1]

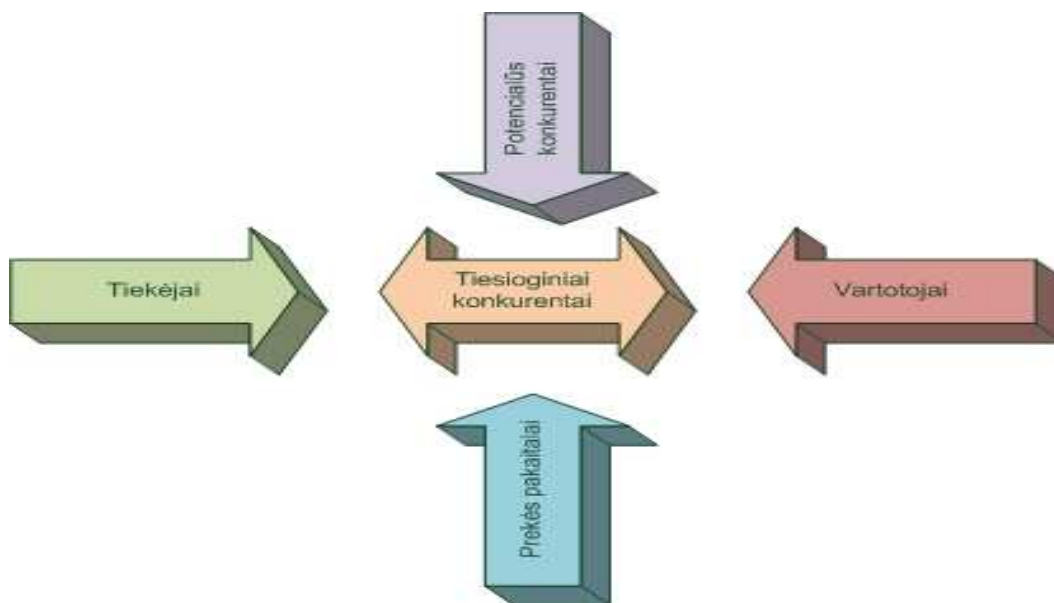
Politinė – teisinė aplinka yra valstybės vykdoma politika, įstatymai reglamentuojantys įmonės veiklą. Teisiniai aktai ir politiniai pokyčiai kisdami gali koreguoti ir permąstyti organizacijos strategiją.

Vyriausybė, kaip makroaplinkos veiksnys, atlieka tris funkcijas: tiekėjos, vartotojos ir konkurentės. Vyriausybė kaip tiekėja nustato, kaip privataus sektoriaus gamtinių išteklių ir nacionalinių žemės ūkio produktų atsargas. Vyriausybė kaip pirkėja gali per produktų ir paslaugų paklausą sukurti, išlaikyti, padidinti ar pašalinti palankias rinkos galimybes. Pagaliau valstybė gali būti beveik nepakeičiama rinkos konkurentė. [13, p. 55]

Sociokultūrinė aplinka tai yra pati dinamiškiausia išorinės aplinkos dalis, nes ji įtakojama tokių veiksnių kaip nuomonė, vertybės, religinės pažiūros, demografija, įsitikinimų ir t. t. Visi esminiai aspektai yra pateikti 2 lentelėje.

Taip pat vis didesnis dėmesys yra skiriamas ekologijai, todėl ekologinė aplinka taip pat įtraukiama į išorinės aplinkos analizę. Itin svarbu, kad gaminamas produktas ir ekologija sąveikautų tarpusavyje. Svarbu, kad įmonė vykdytų prevencinę aplinkos taršos politiką ir stengtųsi iš savo gaminamos produkcijos šalinti gamtai kenksmingas medžiagas.

Konkurencinės aplinkos analizei mokslinėje literatūroje skiriamas nemažas dėmesys. Pateikiamos įvairios tyrimų metodologijos ir visgi dauguma jų remiasi Porter`io penkių konkurencinių jėgų modeliu (3 pav.)



3 pav. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis

Šaltinis: Porter`io 5 jėgų modelis (2008) prieiga per internetą < <http://www.marketer.lt/porterio-5-jegu-modelis-2-346.htm> >

Organizacijos sugebėjimą konkuruoti tam tikroje rinkoje sąlygoja jos techniniai ir ekonominiai ištekliai, taip pat penkios aplinkos „jėgos“, ir kiekviena iš jų kelia grėsmę, kad organizacija nepateks į naują rinką. [29, p. 271] Kaip matyti iš pateikto 3 paveikslo, M. Porter išskiria penkias jėgas, formuojančias įmonės konkurencinius pranašumus:

- potencialių konkurentų atsiradimo grėsmė;

- produktų ir paslaugų pakaitalų atsiradimo grėsmė;
- tiekėjų gebėjimas derėtis;
- pirkėjų gebėjimas derėtis;
- jau esančių konkurentų varžymasis.[45, p. 6]

Centrinė M. Porterio konkurencinių jėgų modelio dalis – konkurencija tarp rinkoje veikiančių įmonių, todėl atliekant išorinės įmonės veiklos analizę būtina pirmiausia įvertinti šių konkurentų vaidmenį ir galimus jo pokyčius ateityje, galinčius paveikti konkurencinę aplinką. [70, p. 246]

Potencialių konkurentų įėjimo į rinką grėsmė išskyla tada, kai naujos konkuruojančios įmonės kuriasi ir ateina į rinką, kuri yra patraukli ir kurioje nėra barjerų, ribojančių naujų įmonių kūrimąsi. Naujų konkurentų grėsmė tampa reali, kai rinkoje pateikiamos pigesnės ar kokybiškesnės prekės, naudojamos naujos technologijos gamybos procese. Strateginiu požiūriu naujų konkurentų atsiradimą riboja įėjimo į rinką barjerai:

- masto ekonomija pasireiškia tuo, kad naujas konkurentas turi iš karto vykdyti didelio masto veiklą, skirdamas dideles lėšas investavimo reikmėms, kad pasiektų rinkoje esančių įmonių vidutines produkcijos vieneto gamybos sąnaudas.
- produkto diferenciacija. Naujiems konkurentams reikia daug laiko ir išlaidų įsitvirtinti rinkoje, užtikrinant specialų aptarnavimo lygį, išsiaiškinant klientų poreikius ir kitus diferenciacijos strategijos aspektus.
- kapitalo reikalavimai investicijų tyrimams, technologijoms, produkto platinimo tinklui ir pan.
- klientų perorientavimo išlaidos, kurias padengia naujas konkurentas, siekiantis perorientuoti klientą į naują rinkos dalyvį.
- ribotos galimybės pasinaudoti egzistuojančiais produkto platinimo kanalais, kuriuos jau kontroliuoja rinkoje veikiančios įmonės.
- dominuojančių kompanijų priešiška reakcija.
- valstybės politika. [72, p. 31-33]

Naujai į rinką įeinantys konkurentai yra pavojingi, nes norėdami susikurti sau gerą vietą rinkoje jie įneša naujų gamybos galimybių, pigesnių ar kokybiškesnių materialinių išteklių – tai padeda kovoti dėl didesnės rinkos dalies. Įėjimo į šaką pavojaus rimtumas priklauso nuo esamų įėjimo barjerų, nuo galios esamų konkurentų reakcijos į bet kurią naują konkurentą. [23, p. 189-190]

Esamų konkurentų grėsmės įmonė stengiasi išvengti, stebėdama svarbiausių konkurentų realizacijos organizavimą, produkcijos realizavimo skatinimo būdus, kainų politiką, organizacijos finansinę būklę. [69, p. 73] Konkurencija vyksta siūlant tinkamas ar mažesnes kainas, vykdant reklamą, siūlant geresnius produktus, teikiant daugiau paslaugų ar garantijų vartotojams. Ji sukelia

rinkoje tam tikrą nestabilumą, todėl svarbu įvertinti konkurencijos laipsnį, o vėliau galimus konkurentus veiksmus. [63, p. 46]

Pakaitalų grėsmė iškyla, jei jie sumažina organizacijos gaminamos produkcijos paklausą rinkoje, kainas, įmonės pelningumą. Įmonės konkuruoja ne tik su toje šakoje veikiančiomis įmonėmis, bet ir su konkurentais, gaminančiais prekės pakaitalus. Prekių pakaitalų įtaka konkurencinei aplinkai reiškiasi kitokių prekių siūlymu tiems patiems vartotojams tikintis, kad šios prekės savo savybėmis gali pakeisti kitos įmonės prekes. Spaudimo jėga pasireiškia šių prekių savybių bei kainos palyginamumu. [69, p. 80]

Klientas turi didesnę derėjimosi galią, jeigu: šakoje mažas klientų skaičius, įmonė siūlo standartinę prekę, kaina nenulemia kliento pasirinkimo. Klientų derėjimosi galios analizė leidžia įmonei įvertinti jos strateginius santykius su klientais. Organizacija įvertindama savo resursus, rinkodaros strategiją ir rinkos pokyčius, gali susitelkti į klientų norų ir interesų tenkinimą. [31, p. 1071]

Tiekėjų derėjimosi galios analizė apibrėžia įmonės strateginius santykius su tiekėjais. Tiekėjo derėjimosi galia išauga, jeigu: tiekiamos specifinės prekės, rinkoje nedidelis tiekėjų skaičius, teikėjo kainos įtakoja organizacijos bendrųjų sąnaudų dalį. [23, p. 190]

Atliekant išorinės aplinkos analizę tiriami makroaplinkos kintamieji: ekonominė, technologinė, politinė – teisinė, sociokultūrinė, konkurencinė ir ekologinė aplinkos. Ekonominė aplinka susijusi su šalies ūkiu, o tiriant tarptautiniu lygmeniu siejasi ir su tų šalių ekonomika. Technologinė aplinka apima technologinių naujovių įsisavinimo analizę, automatizacijos ir kompiuterizacijos procesus. Politinė – teisinė aplinka tai yra valstybės vykdoma verslo skatinimo ir palankių arba nepalankių sąlygų sudarymą vienokiai ar kitokiai veiklai. Sociokultūrinė aplinka susijusi su nuostatomis, vertybėmis ir požiūriu asmenų, kurie veikia toje išorinėje aplinkoje. Ekologinė aplinka tampa vis aktualesnė, labai svarbu, kad vykdoma veikla nesikirstų su ekologiniais reikalavimais.

Konkurencijos jėgų modelio esminė mintis ta, kad konkurencinę aplinką sudaro ne tik esami konkurentai, bet ir tie rinkos dalyviai kurie galbūt iš pirmo žvilgsnio neturi nieko bendra su konkurencija. Potencialūs konkurentai tai nauji rinkos dalyviai atėję dėl rinkos patrauklumo ir dėl barjerų nebuvimo. Pirkėjai tampa tuo stipresni, kuo plačiau geba naudotis prekių kainų, kokybės ir pardavimo sąlygų svertais. Tiekėjų derėjimosi galios analizė leidžia įmonei numatyti pagrindines kryptis, kaip turi būti keičiami strateginiai santykiai su tiekėjais.

Formuojant strategiją ir atliekant išorinės ir vidinės aplinkos skenavimą svarbu žvelgti į jas kaip į glaudžia susijusias ir vieną kitą veikiančias sistemas, atrasti sąlyčio taškus ir gebėti pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis bei išvengti kylančių grėsmių. Išorinė įmonės aplinka tiesiogiai veikia vidinę organizacijos aplinką.

1.4 Organizacijos vidinės aplinkos analizė

Organizacija – viena iš seniausių darinių žemėje. Didesnę savo gyvenimo dalį esame vienos ar kitos organizacijos nariai: mokyklos, sporto komandos, muzikinio kolektyvo ar teatro grupės, religinės ar pasaulietinės organizacijos, kariuomenės padalinio ar verslo organizacijos. Literatūroje galima rasti įvairių organizavimo ir organizacijų apibrėžimų. Organizacija gali būti suvokiama, kaip procesas ir kaip reiškinys: organizacija kaip procesas yra veiksniai, vedantys į tam tikrų dalių ir visumos ryšių sudarymą ir tobulinimą. Organizacija, kaip reiškinys yra elementų, leidžiančių įgyvendinti tikslus ar programą ir veikiančių pagal tam tikras normas ir taisykles bei procedūras, rinkinys arba kompleksas. [26, p. 25]

Organizacija kaip vadybos mokslų tyrimo objektas nagrinėjamas įvairiais aspektais, tuo pačiu keitėsi ir jos samprata, požiūris į ją ir joje vykstančius procesus. Taip pat su laiku keitėsi ir jos funkcijos, forma, struktūra, valdymas. Šiuo metu įmonės pokyčiams įtaką daro globalizavimo ir internacionalizavimo procesai, gamybinių bei socialinių santykių kaita. [34, p. 7]

Organizacijos situacijos suvokimas – tai galimybė efektyviai manipuliuoti įvairiomis verslo tikslų kryptimis, laiku ir greitai persiorientuoti, keisti vadybos strategiją ir taktiką. [24, p.322]

Pirmas žingsnis kuriant įmonės strategiją yra esamos padėties įvertinimas. Šiame darbe padėtis bus vertinama dviem aspektais: išorinės ir vidinės aplinkos analizės. Taip pat bus analizuojamas veiklos ir prekės efektyvumas, prekės gyvavimo ciklai, SSGG analizė. Tuomet atsižvelgiant į gautus rezultatus bus priimami sprendimai dėl tolimesnės veiklos.

Kiekviena įmonė teikia paslaugą tam tikroje aplinkoje, kuri turi įtakos jos veiklai. Organizacijos aplinką galima suskirstyti į mikroaplinką ir makroaplinką. Mikroaplinką sudaro vidiniai ir išoriniai veiksniai. [41, p. 185] Labai dažnai išoriniai veiksniai iš esmės yra vienodi daugeliui toje pačioje aplinkoje veikiančių panašaus profilio institucijų ir jų įtaką vienoms ar kitoms institucijoms lemia pati institucijos veiklos sistema. Pavyzdžiui, technikos plėtotė giminingoje įmonėje yra išorinis veiksnys, nagrinėjamoje – vidinis. Skirtumas tas, kad išorinius veiksnius įmonė gali veikti tik iš dalies – turi juos žinoti ir prie jų prisitaikyti, o vidinius gali ir turi keisti pati. Esti ir atgalinis ryšys – tobulindama vidinius veiksnius įmonė daro įtaką ir išoriniams veiksniams. [57, p. 96]

Vidaus veiksmų analizė remiasi organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti. Siekiant sėkmės, būtina susieti ir suderinti išorės ir vidaus veiksmų analizės rezultatus ir suvokti tarpusavio ryšius. Jie rodo, kurios galimybės bei grėsmės, nustatytos remiantis išorinių veiksmų analize, yra svarbios organizacijai. [78, p.109]

Tradicinis požiūris į vidinės aplinkos analizę išreiškiamas šiai analizei pasirenkant penkis pagrindinius tokią aplinką apibūdinančius objektus:

- Organizaciniai aspektai – struktūra, sistemos, vidinė komunikacija, valdžios struktūra,

procedūros, stilius ir kt.

- Personalias – darbo santykiai, mokymas, vertinimo sistemos, samda ir pan.
- Gamybos aspektai – pastatai, įrengimai, technologija, žaliavos, inovacijos.
- Marketingas – rinka, strategijos.
- Finansiniai aspektai – pelningumas, likvidumas, apyvartumas, investavimo galimybės ir kt.

[25, p. 206]

Objektyvi vidaus veiksmų analizė svarbi dviem aspektais. Pirma, ši analizė atskleidžia realų organizacijos profilį. Antra, vidaus veiksmų analizė rodo, ar organizacija turi priemonių eliminuoti grėsmes ir pasinaudoti galimybėmis, kurias nustatė išorinių veiksmų analizė. Jei organizacijos vidaus veiksmų analizė parodys, kad ji neturi būtinų išteklių, reikalingų tikslams siekti, tai ji gali keisti veiklos kryptį ir išvengti nesėkmės. [21, p.105]

Firmos marketingo strategija - tai firmos politika, pagrįsta aiškiais tikslais bei uždaviniais ir remiasi nuostata, ką teikti, kaip teikti, kad geriau būtų galima patenkinti vartotojų poreikius rinkoje. Pasirinktoji strategija gina paslaugos teikėją nuo konkurencinių jėgų.

Organizacijos planams įgyvendinti ir kurti yra reikalingi finansiniai ištekliai, leidžiantys finansuoti tyrimų ir projektavimo darbus, naujų įmonių statybą, technologinės įrangos įsigijimą, rinkodaros išlaidas ir t. t. Svarbi ypatybė, kad investicijos į strateginius projektus ir priemones yra daromos dabar, o atsiperka tik iš vėliau gaunamo organizacijos veiklos pelno. Todėl pagrindinė finansinių išteklių analizės užduotis yra nagrinėti ryšius tarp organizacijos turimų finansinių išteklių ir pelno kapitalui, investuotam į strateginius projektus ir priemones. Svarbu nustatyti prioritetus tarp finansinių organizacijos tikslų, kurie dažniausiai yra trumpalaikio pobūdžio, ir bendresnės prigimties strateginių organizacijos tikslų. [69, p. 26]

Taip pat kiekvienai organizacijai žmonės yra svarbus išteklius, leidžiantis realizuoti ir valdyti veiklą. Kai kuriose veiklos šakose (pavyzdžiui, laisvalaikio ir turizmo paslaugos, konsultacinės ir reklamos firmos, medicininis aptarnavimas ir t. t.) žmonės yra net pats svarbiausias sėkmės veiksnys. Net jei organizacijai gali būti būdingi ir kiti sėkmės veiksniai, personalui tenka ypatingai svarbus vaidmuo. Personalo sugebėjimas laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių leidžia organizacijai užsitikrinti ilgalaikius konkurencinius pranašumus greitai kintančiose rinkose. [69, p. 153]

Planavimas organizacijose – tai tikslų nustatymas ir priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimas. Be plano vadovai mažai žino, kaip efektyviai organizuoti žmones ir tvarkyti išteklius. Jie net negali aiškiai išsivaizduoti, ko reikia organizacijai. Be plano jie negali vadovauti su pasitikėjimu ar tikėtis, kad kiti jais seks. Be plano tiek vadovai, tiek jų pasekėjai turi mažai galimybių pasiekti tikslą ar žinoti, kada ir kur nuklydo nuo kelio. Kontrolė tampa mažai efektyvia.

Labai dažnai blogi planai veikia visos organizacijos būklę. Planavimas yra lemiamas veiksnys veiklos orientacijai į ateitį. [29, p. 261]

Akcentuojant įmonės kultūrą, reikia atkreipti dėmesį, kad žmonės, net ir labai geri specialistai, dirbdami kiekvienas sau, tik už pinigus negalės patenkinti organizacijos poreikių įgyvendinant numatytą misiją ir tikslus. Svarbiausia organizacijos sėkmės prielaida yra joje dirbantys žmonės, nuo kurių labiausiai priklauso, ar savininkai (vadovai) galės įgyvendinti organizacijos, o kartu ir savo, misiją bei tikslus, ar ne. Kita labai svarbi organizacijos vidaus pozicija yra informacija. Inventorizuodami organizacijos vidaus problemas pirmiausia turime išsiaiškinti, ar mūsų organizacijoje funkcionuoja patikima informacinė sistema, nes nuo jos efektyvumo priklauso valdymo sprendimų kokybė, o nuo pastarųjų veiklos efektyvumas. Analizuojant medžiaginius ir finansinius išteklius išsiaiškinama, kur yra siaura vieta, ką reikės konkrečiai nuveikti ieškant geresnė kokybės ar pigesnių medžiagų, iš kur gausime finansinių išteklių ir kita. [74, p. 396]

3 lentelė

Organizacijų vidinės aplinkos kintamieji

Produktas	Vieta	Rėmimas	Kaina
Kokybė Įvairovės Charakteristikos Stilius Forminiai pavadinimai Įpakavimas Dydžiai Paslaugos Garantijos Pajamos	Kanalai Aptarnavimo kiekiai Išdėstymo vietos Atsargos Transportas	Reklama Asmeniniai pardavimai Rėmimas pardavimo vietose	Kainoraščių kaina Nuolaidos Apdovanojimai Apmokėjimo laikas Kredito sąlygos

Šaltinis: Dubinas V., Smilga E. (2008) „Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 47 p. 27

Vidinė įmonės aplinkos analizė svarbiausia organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti. Nagrinėjant įmonės vidinę aplinką galima pasitelkti SSGG analizės būdą, kuris padeda konstruktyviai ir aiškiai sudėlioti veiksnius veikiančius įmonę. SSGG (angl. SWOT) analizė nagrinėja organizaciją pagal tokius bruožus: stipriosios organizacijos pusės (angl. - strengths), silpnosios organizacijos pusės (angl. - weaknesses), organizacijos galymybės (angl. - opportunities) ir pavojai (angl. – threats) išorinėje aplinkoje. [49, p. 24] Stiprybės – tai ištekliai, sugebėjimai ir kitos stipriosios savybės (požymiai), palyginti su konkurentais. Jie gali būti finansiniai, marketingo, organizaciniai arba darbo išteklių.

Silpnybės – tai išteklių, meistriškumo, sugebėjimų silpnosios pusės, trukdančios įmonės darbui. Jie gali būti finansiniai, marketingo, organizaciniai, techniniai arba darbo išteklių.

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

Taip pat labai svarbu žinoti grėsmes – tai nepalankūs veiksniai įmonės aplinkoje. Jie yra pagrindinės kliūtys įmonei, siekiančiai savo tikslų. [71, p. 109]

Tai yra vienas populiariausių organizacijos analizės metodų. SSGG analizė lygina įmonės vidines stiprybes (kompetenciją, išteklius, vertės grandinę, ir funkcinės procesus) ir trūkumus, siekiant nustatyti, ar įmonė turi vidinių pajėgumų siekiant palaikyti augimą. Taip pat palyginamos rinkos galimybės (pasikeitus įmonės politinei, ekonominei, socialinei ir technologinei aplinkai ar įmonės pajėgumams) ir grėsmes, siekiant nustatyti, ar rinka gali išlaikyti augimą. [60, p. 162]



4 pav. SWOT arba SSGG analizės matrica

Šaltinis: Autorės sudarytas paveikslas remiantis pavyzdžiu [žiūrėta 2010 05 18]

<http://www.verslalaikis.lt/straipsniai/136-swot-arba-ssgg-analiz>

Stipriosios įmonės savybės gali būti pakankami finansiniai ištekliai, pirkėjų pripažinimas, tinkamos strategijos, nepriklausomybė nuo stipraus konkurento, patentuota technologija, kaštų pranašumai, pažangios patirties taikymas, tinkamas gamybos galimybių naudojimas ir pan. Vidiniai trūkumai gali būti susiję su strategijos neturėjimu, netinkamais gamybiniais pajėgumais, žemas pelningumo lygis, įgūdžių ir kompetencijos stoka, vidinės veiklos problemos, nepakankamas gaminių asortimentas, netinkamas įvaizdis rinkoje. Taip pat svarbu matyti ir potencialias išorinės aplinkos grėsmes, kurios gali sietis su įėjimu į naujas rinkas, asortimento plėtimu, sparčia rinkos plėtote, įvairesnių vartotojų poreikių tenkinimu ir t.t. [56, p. 18]

Išorinės grėsmės – tai užsienio konkurentai su mažesniais kaštais, pakaitalų padidėjimas, sulėtėjusi rinkos plėtotė, stiprėjanti pirkėjų arba tiekėjų derėjimosi galia, pirkėjų skonių ir poreikių pokyčiai, nepalankūs demografiniai pokyčiai. [31, p. 1071]

SSGG analizė padeda priimti sprendimus dėl konkrečių strategijų panaudojimo:

- Privalumai nusveria silpnąsias puses, galimybes nusveria pavojų - palaikoma augimo strategija.
- Privalumai nusveria trūkumus, grėsmes nusveria galimybės - palaikoma išlikimo strategija.
- Trūkumai nusveria privalumus, galimybes nusveria pavojų - palaikoma derliaus nuėmimo strategija.
- Trūkumai nusveria privalumus, grėsmės nusveria galimybės - palaikoma išlaidų mažinimo strategija. [60, p.163]

SSGG metodas yra labai plačiai taikomas praktikoje formuojant organizacijos strategiją. Ši analizė padeda nustatyti kryptį, kuria linkme reikėtų vystyti verslą ir žinoma padeda pamatyti kuri rinkos dalis jau yra užimta ir įmonei jau nebeapsimoka į ją žengti. [65, p. 52] Taigi išskyrus įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses sudaroma matrica, kuri parodyta 4 paveiksle. O ištyrus įmonės vidinę veiklą ir žinant jos stipriąsias ir silpnąsias puses sudaroma 2 priede pateikta lentelė, kuri išryškina ir atkreipia dėmesį į svarbiausias sritis.

Taip pat nagrinėjant vidinę organizacijos aplinką svarbu kaip vieną iš strategijos formavimo instrumentarijaus būdų pasirinkti prekės gyvavimo ciklo koncepcija, kuri gamybinėje įmonėje gali padėti nustatyti gaminamos produkcijos prioritetus.

„Prekės gyvavimo ciklo koncepcija remiasi teiginiu, kad prekės pardavimo mastas nuo jos atsiradimo rinkoje iki išėjimo keičiasi, pereidamas tam tikras stadijas. Kartu kinta ir pelno, gaunamo parduodant prekę, dydis. Prekės gyvavimo ciklas (5 paveikslas) sudarytas iš keturių jos tarpinių:

- Įvedimo;
- Augimo;
- Brandos;
- Smukimo. [53, p. 163]



5 pav. Produkto gyvavimo ciklas

Šaltinis: Oleg Marofejev (2006) Projektų vadovai: kaip atskirti pelus nuo grūdų. Verslo banga. [žiūrėta 2010 05 20] prieiga per Internetą <<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/4565e5c22172a>>

Daugumos prekių gyvavimo ciklo kreivės yra varpo formos ir laikas suskirstytas į keturias stadijas. Įvedimo stadijoje pardavimų apimtys auga lėtai, todėl kad prekė neseniai pristatyta rinkai, o pelno nėra nes prekės pristatymas reikalauja didelių išlaidų. Augimo stadijoje prekė pripažįstama todėl matyti žymus pelno didėjimas. Brandos laikotarpiu pardavimų apimčių augimas sulėtėja, o pelnas stabilizuojasi arba sumažėja dėl didesnės konkurencijos. Smukimo stadijoje krenta apimtys ir pelnas. [33, p. 238- 239]

Priklausomai nuo to kokioje stadijoje yra įmonės prekė taikomos skirtingos strategijos, kurios padeda prekei kuo ilgiau likti rinkoje ir atnešti kuo didesnę pelną.

Įvedimo stadijoje reikia informuoti potencialius vartotojus, skatinti išmėginti prekę, užtikrinti prekės paskirstymą po mažesnius prekybos taškus. Šioje prekės ciklo stadijoje didelis dėmesys skiriamas vartotojui. Jei įmonė sugeba vis daugiau vartotojų sudominti nauja preke, sparčiai didėja pardavimas bei pelnas ir prekė pereina į augimo stadiją. [53, p. 163]

Įmonė turi nuspręsti kada įžengti į rinką su nauja preke. Įeiti pirmam gali būti naudinga, tačiau rizikinga ir brangu. Įžengti į rinką yra naudinga tada, kai įmonė gali pasiūlyti geresnę technologiją, kokybę ar stipresnę prekės ženklą. [33, p. 239]

Augimo stadija pasižymi dideliu pardavimų apimčių augimu. Siekdama išlaikyti spartų rinkos augimą įmonė naudoja keletą strategijų: gerina prekės kokybę, papildo prekę naujomis savybėmis, tobulina išvaizdą: sukuria naujus modelius ir šalutines prekes; stengiasi įeiti į naujus rinkos segmentus: plečia paskirstymo tinklą bei ieško naujų partnerių; „pažintinė“ reklamą keičia „prioritetinė“ reklama; mažina kainas siekdama pritraukti vartotojus, kuriems svarbi kaina. [33, p. 240]

Brandos stadijoje taikomos trys strategijos: rinkos modifikavimas, prekės modifikavimas ir įvairių marketingo komplekso elementų modifikavimas. Bandoma pritraukti kuo daugiau vartotojų,

privilioti konkurentų klientus, įžengti į naujas rinkas. Tam reikia gerinti kokybę, keisti ir gerinti prekės savybes, tobulinti prekės stilių. [33, p. 240-241]

Pardavimo apimtys mažėja dėl daugelio priežasčių: technologinės pažangos, vartotojų skonio pasikeitimų arba pernelyg didelės konkurencijos. Šioje stadijoje taikomos penkios strategijos: įmonės investicijų didinimas; esamo įmonės investicijų lygmens išlaikymas; įmonės investicijų mažinimas palapsniui atsisakant nepelningų rinkos segmentų; įmonės investicijų mažinimas siekiant kuo greičiau atgauti pinigus; kuo skubesnis verslo atsisakymas. [33, p. 241]

Vizija – tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas. Vizijoje turi atsispindėti tokie svarbūs veiklos komponentai kaip: vartotojai, prekė, paslauga, rinkos, technologija, augimo perspektyva, filosofija, išteklių, personalo politika ir visuomenės prestižas. Vizija gali būti situacinė, išaugusi iš visos veiklos patirties arba procedūrinė, įdiegta iš kitur. Vizijos paskirtis yra kurti ateitį. [8, p. 38]

Šiandieną, jeigu verslininkas nori, kad jo verslas būtų sėkmingas, strateginė vizija – ne prabanga, o būtinybė, nes jokia organizacija negali judėti pirmyn, neturėdama aiškaus vaizdo, kur ji eina ir ko siekia. Strateginė vizija – tai svajonė, idealus verslo organizacijos ateities veiklos paveikslas, suformuotas jos aukščiausiojo vadovo arba savininko. Tai mažiausiai tiksliai apibrėžtas verslo subjekto būsimos veiklos siekių orientyras, turintis aiškiai išreikštą organizacijos plėtotės potencialą. Vizija gali ir netapti realybe pilnumoje, tačiau ji gali būti peržiūrėta, pasiekus konkrečius veiklos rezultatus. Taigi vizija – tai sąvoka, aprašanti organizacijos veiklos ateities paveikslą, numatanti hipotetinę situaciją, kurioje verslas plėtojamas pačiomis palankiausiomis sąlygomis, atitinkančiomis vadovų viltis ir svajones. Vizija apibrėžia pageidaujamą konkrečios veiklos plėtotės laipsnį, todėl ji gali tarnauti orientyru, nustatant strateginio planavimo siekių lygmenį. Vizija nukreipta į organizacijos vidinę aplinką. Ji padeda identifikuoti turimus išteklius, pamatines kompetencijas ir gebėjimus, kuriais vadovai gali grįsti galimus strateginius veiksmus. [3, p. 2]

Misijos reikšmė. Organizacijos misija turi didžiulę reikšmę, nes jos pagrindu formuojami tikslai, kurie tampa kitų valdymo sprendimų rėmimo kriterijais. Jeigu vadovas nežino, kokos jo vadovaujamos organizacijos tikslas, tai jis niekuomet nežinos, kokia alternatyva geriausia. Jeigu organizacija netūrėtų misijos, tai vadovas orientuotųsi tik pagal savo individualias vertybes, o jos visada gerokai skiriasi nuo organizacijos paskirties. Misijos dėka detalizuojamas strategijos statusas ir užtikrinama orientacija formuojant tikslus ir strategiją. Misijos formuluotė turi atitikti šiuos reikalavimus:

- Atspindėti organizacijos verslą, jos pagrindinę gamybą ar paslaugas, jos rinkas ir technologiją;
- Atskleisti išorinę aplinką kuri lemia organizacijos veiklą;

- Laikytis organizacijos kultūros. Koks organizacijos mikroklimatas? Kokio tipo žmonės orientuojasi į jį? [43, p. 26]

Žiūrint į misiją iš vartotojų interesų pusės, ją galima vertinti kaip vadovų norą įtikti klientams. Jeigu verslininkas imasi kliento siūlomos misijos, tai siekdamas įgyvendinti tą misiją jis būtinai gaus ir pelną reikalingą pragyvenimui. Verslininkai rytuose nei teoriškai, nei praktiškai nėra įpratę vykdyti tokių reikalavimų planuojant įmonės veiklą. Todėl gali būti nesuprantamas ir teigimas, kad organizacijos misija pasirinkti pelno gavimą neteisinga, nors pelnas visada gali būti svarbus tikslas. [1, p. 48]

Strateginė misija arba paskirtis – tai suformuluotas teiginys, dėl kokios priežasties funkcionuoja organizacija, tai yra ji suprantama kaip glaustai išreikšta sąlyga, atskleidžianti jos gyvavimo prasmę, apibūdinanti jos išskirtinumą kitų į ją panašių organizacijų atžvilgiu. Strateginė vizija aprašo būsimą organizacijos veiklos paveikslą, o strateginė misija – jos veiklą esamuoju laiku: kokias ji gamins prekes ar teiks paslaugas, kas yra jos klientai, kokios technologinės ir verslo galimybės. Misijoje paprastai nieko nekalbama apie organizacijos plėtotės kryptį, būsimą veiklą ir verslo planus. Misija atspindi organizacijos dabartį. [3, p.4]

Kiekviena įmonė, formuluodama savo misiją, turėtų žinoti, kad labai svarbu, jog misijos formuluotė būtų aiški, kad ją galima būtų vadovautis realioje veikloje. Misija negali būti pateikti kaip konkreti ir kiekybiškai išreikšta užduotis – ja tik turi būti siekiama nusakyti įmonės veiklos kryptį ir raidos principus. [76, p. 48]

Organizacijoje pirmasis ir svarbiausias žingsnis yra organizacijos tikslo numatymas. Organizacijos bendras tikslas – tai labai tiksliai suformuota jos gyvenimo priežastis, išreikšta kaip misija. Tikslai – tai šios misijos įgyvendinimas. Klestinčios organizacijos remiasi galinga vertybių ir įsitikinimų sistema, o svarbiausia jų tikslas yra ne siekti pelno, bet suteikti prasmę savo darbuotojų gyvenimams ir įkvėpti juos laikytis savo moralės principų, taigi darbuotojas paaukodamas dalį visuomeninių teisių, laimi didelę vertybę – savo gyvenimo tikslą. Darbuotojas sutapatina save su klestinčios organizacijos vertybėmis, priima ją kaip dalį savęs, ir jo asmeninė sėkmė tampa neatskiriama nuo jo organizacijos sėkmės. [28, p. 72]

Tikslai turi būti konkretūs ir išmatuojami. Dažnai tokiu tikslu būna savų darbuotojų poreikių patenkinimas. Vadovybė, išreikšdama organizacijos tikslus konkrečiais išmatavimais, gali tiksliai įvertinti darbo sėkmę. Kitų lygių vadovai turėdami veiklos orientyrą, galės daugiau jėgų nukreipti minėta kryptimi. Tai labai svarbu ir atliekant kontrolės funkciją. Būtina numatyti ne tik tai, ką organizacija veiks, bet ir kada. Tikslai gali būti ilgalaikiai ir trumpalaikiai. Tikslai turi būti pasiekiami, tada didina organizacijos efektyvumą, kadangi daugelis žmonių nori greičiau matyti darbo rezultatus. Tokie tikslai, kurie viršija organizacijos galimybes dėl išteklių stokos ar dėl išorinių veiksnių, gali baigtis katastrofa. Jeigu tikslai nepasiekiami, tai žmonių motyvacija silpna

kas ir blokuoja sėkmę. Tikslai turi būti ir tarpusavyje vienas kitą palaikantys. Taigi veikla ir sprendimai, siekiant vieno tikslo, neturi trukdyti siekti kito tikslo. Savo ruožtu skyrių (padalinių) viduje paskirti sekretoriai, grupės turi turėti savo individualius tikslus, o pastarųjų viduje konkretūs žmonės taip pat turėtų kiekvienas savo tikslą. [28, p. 73]

Analizuojant organizacijos vidinę aplinką ją būtina susieti ir suderinti su išorine aplinka. Svarbu aptari struktūrą, žmogiškuosius išteklius, gamybos aspektus, marketingą, finansinius aspektus. Įmonės vizija, misija ir tikslai tai orientyrai, kurie neleidžia nuklysti nuo strategijos, todėl juos reikia itin gerai apmąstyti, juos turi žinoti visi žmonės dirbantys įmonėje, nes tai vienija ir padeda siekti numatytų tikslų.

Pasitelkus SSGG analizės metodą nustatomos įmonės stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės, todėl įmonė gali naudotis stipriosiomis savo pusėmis ir pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis ir taip pat stengtis sustiprinti savo silpnąsias vietas bei išvengti kylančių grėsmių.

Gamybinėje įmonėje itin svarbu nuolat peržiūrėti savo gaminamos produkcijos ciklą, jos gaminamos produkcijos vietą rinkoje. Tai galima padaryti naudojant prekės gyvavimo ciklo koncepciją, kuri padeda numatyti ir paruošti reikiamas strategijas gaminamoms prekėms. Taip pat prekės rinkos galimybes nustato kitas analizės būdas tai portfelio analizė. Šios analizės dėka kiekviena prekė gali būti įvertinama ir paskirstomi jai reikalingi ištekliai.

1.5 Portfelio analizė

Portfelio analizė nustatomos prekės rinkos galimybės, t.y. prekė pozicionuojama portfelio metodo pritaikymas turi tris pagrindines sritis:

- Numato objektyvų strateginį kriterijų priimant sprendimus dėl verslo investicijų ar kapitalo susigrąžinimo;
- Padeda korporacijų centriniams valdymo padaliniam imtis dukterinių verslų tokiu būdu, kokio kiti modeliai neleistų;
- Portfelio analizė yra efektyvi pagalba strateginiam mastymui. [69, p. 87-87]

Portfelio analizės metodų privalumai padedantys išsiaiškinti verslo silpnąsias bei stipriąsias puses – apžvelgti visą verslą; nustatyti pinigų generavimo centrus, bei reikalavimus jiems; turėti įrankį, apsprendžiantį strateginius kiekvieno verslo vieneto sprendimus. [51, p. 117 – 118]

Portfelio metodai turi būti taikomi labai atsargiai. Jie gali „nuvesti“ įmonę į tokią būseną, kai skiriama per daug reikšmės rinkos dalies augimui ir pradeda gaminti kita prekė, kai nesirūpinama geru esamų prekių valdymu. Rezultatai priklauso nuo įvertinimo svarbos, jais gali būti manipuluojama, siekiant sukurti norimą lokaciją matricoje. Be to naudojant portfelio metodus, prekės gali atsidurti toje pačioje matricos dalyje, nors iš tiesų jos yra skirtingos. Taip pat dauguma

prekių atsidurs matricos viduryje ir tada sunku numatyti, kokia turėtų būti tinkama strategija.[69, p.90]

Didžiosios kompanijos taiko savo veiklos portfelio analizę tai yra daroma, kad vadovybė gali įvertinti kiekvieną iš tūrinių prekių individualiai, nustatyti tikslus ir paskirstyti išteklius. Taip pat tai padidina išorinės informacijos panaudojimą strateginių sprendimų pagrįstumui. Galiausiai iškyla klausimas, kur efektyviau panaudoti pinigus Tačiau portfelio metodai pagerina vadybininkų analitinius ir strateginius sugebėjimus ir leidžia jiems priimti labiau pagrįstus griežtus sprendimus, o ne paremtus vien nuojauta. [51, p. 118 – 119]

Apibrėžiant prekės poziciją rinkoje, jos padėtį, lyginant su kitomis konkuruojančiomis prekėmis, naudojamas Bostono matricos modelis. Ši matrica yra priemonė kuri gali būti sudaroma kaip atskiroms rinkoms taip ir visoms rinkoms kartu, kaip atskiroms prekėms – taip ir visos įmonės lygyje. [69, p. 90]

Svarbiausi veiksmi, sąlygojantis įmonės ilgo laikotarpio pelną, yra rinkos augimo tempai ir užimama padėtis rinkoje. Modelyje yra akcentuojama piniginių srautų judėjimo svarba. Bendrosios tendencijos susijusios su dviem pelno rodikliais: kuo didesnę rinkos dalį įmonė užima, tuo daugiau galimybių ji turi pelningai dirbti, nes daugiau gamindamos, gali naudotis privalumais: ir kuo spartesnis rinkos augimas, tuo įminė turi didesnę galimybe gauti pelną, nes yra vietos verslo plėtimui. [51, p 115] Bostono matrica parodyta 6 paveiksle

		Santykinė rinkos dalis	
		Didelė	Maža
Rinkos augimo tempas	Greitas	Žvaigždės	Sunkūs vaikai
	Lėtas	Melžiamos karvės	Šunys

6 pav. Bostono matrica

Šaltinis: Bagdonienė L., Bagdonas E., Kazlauskienė E., Zemblytė J., (2005) Organizacijų vadyba. p. 76

Žodis „santykinė“ rodo vertinamų rodiklių skirstymą pagal atskiras prekes, atsižvelgiant į jų svarbą. Rinkos augimo tempus reikia parodyti už kokį tai laikotarpį, duota matrica apibūdina tokią situaciją: kuo didesni rinkos augimo tempai, tuo didesnės plėtros galimybės; kuo didesnė santykinė rinkos dalis, tuo stipresnė įmonės pozicija konkurencinėje kovoje. Jeigu prekės charakterizuojamos aukštomis abiejų rodiklių reikšmėmis, tai jos vadinamos „žvaigždėmis“ ir jas reikia palaikyti ir tvirtinti rinkoje. Šios prekės yra savo rinkos segmentų lyderės, turinčios didelę paklausą ir

duodančios didelį pelną. [55, p. 38] Tačiau „žvaigždės“ turi vieną trūkumą: kadangi rinka plečiasi greitai, tai „žvaigždės“ reikalauja didelių investicijų, tokiu būtu lyg „sunaudamos“ uždirbus pinigus.

Jeigu prekės charakterizuojamos didele santykinės rinkos dalimi ir lėtu rinkos augimo tempu, tai jos vadinamos „melžiančiomis karvėmis“ ir tampa įmonės pinigų išteklių generatoriais, todėl, kad nereikia skirti lėšų prekės rinkos plėtrai (rinka nedidėja arba didėja nežymiai), bet tokiu atveju neužtikrinama ateitis. „Melžiančių karvių“ grupei priklausančioms prekių kombinacijoms būdingas lėtas rinkos augimo tempas, tačiau šios prekės garantuoja įmonei monopolines pozicijas ir aukštą pelningumą lygį, nes užima didelę rinkos dalį. [32, p. 107]

Kasi santykinė rinkos dalis yra maža ir rinkos augimo tempas greitas, tokios prekės vadinamos „sunkūs vaikai“. Šiai grupei priklausančios prekės kombinacijos užima nedidelę rinkos dalį. Kai santykinė rinkos dalis maža ir rinkos augimo tempas lėtas, tokios prekės vadinamos „šunimis“. Šios prekės garantuoja minimalų pelną arba minimalius nuostolius. Jų reikia pagal galimybes atsisakyti, nesant rimtų priežasčių jų išsaugojimui. [32, p. 107] Parastai naudojant Bostono matricą, naudojamas trečias rodiklis, kurio reikšmė proporcinga apskritimo spinduliui, praveštam apie tašką, kuris charakterizuoja prakės padėtį matricoje. Toks rodiklis būna pardavimo apimtis arba pelnas. Sėkmingos prekės pradeda savo gyvavimą rinkoje kaip „sunkūs vaikai“, o po to jos pereina į „žvaigždes“, esant prisotintai paklausai pereina į „melžiamas karves“ ir pabaigia savo gyvavimą rinkoje kaip „šunys“. [32, p. 106]

Bostono matrica parodo, kaip turėtume valdyti pinigų srautus. Pinigų srautą iš „melžiančių karvių“ turėtume nukreipti link „žvaigždžių“, kurios sustojus augti rinkai, taps „melžiamomis karvėmis“. Jeigu įmonė pajėgs skirti reikalingą lėšų kiekį „sunkiems vaikams“, tai šie įgiję konkurencinį pranašumą, taps „žvaigždėmis“. Jeigu „sunkūs vaikai“ papildomo finansavimo negaus, tai išnyks. Pagal modelio tvirtinimą „šunų“ finansuoti neapsimoka. [51, p. 115]

Pagrindinis Bostono matricos privalumas – ji yra paprasta, gerai paaiškinama ir parodo įmonės valdymo mechanizmą, tačiau ši matrica turi ir esminių trūkumų: [55, p. 29]

- Sunku surinkti duomenis apie užimamą rinkos dalį ir rinkos augimo tempus.
- Matricos pagalba atskleidžiami įmonės padėties rinkoje statistiniai duomenys, kurių pagalba neįmanoma numatyti kokiam matricos kvartale bus tiriama prekė, ar įmonė po tam tikro laiko.
- Matrica neįvertina atskirų verslo vienetų tarpusavio ryšių. Jeigu tokie tarpusavio ryšiai egzistuoja – duota matrica atspindi iškreiptus rezultatus.
- Rinkos patrauklumas įvertinamas tik pagal pardavimo apimčių pasikeitimo greičio rodiklį, o verslo pozicija įvertinama, tik pagal užimamos rinkos dalies rodiklį.

Šiems trūkumas pašalinti yra naudojama „General Electric: kompanijos matrica, kuri yra Bostono matricos patobulinimas. Įmonės patrauklumas įvertinamas naudojant šioje matricoje du rodiklius: įmonės poziciją (jėga) pramonės šakoje ir pramonės šakos patrauklumą. 7 paveiksle pavaizduota „General Electric“ kompanijos matrica, kartu surandant galimas alternatyvias strategijas.

		Pozicija pramonės šakoje		
		Aukšta	Vidutinė	Žema
Šakos patrauklumas	Didelis	Investavimas ir augimas	Investavimas ir augimas	Pasirinkimas
	Vidutinis	Investavimas ir augimas	Pasirinkimas	Derliaus surinkimas ir išėjimas iš rinkos
	Mažas	Pasirinkimas	Derliaus surinkimas ir išėjimas iš rinkos	Derliaus surinkimas ir išėjimas iš rinkos

7 pav. „General Electric“ kompanijos matrica

Šaltinis: sudaryta remiantis Ratnaningsih A., Anwar N., Suwignjo P., Wiguna P. A. (2010) Balance Scorecard of David's Strategic Modelling at Industrial Business. *Journal of Mathematics and Technology* No. 4 p.28

Įmonės pozicija pramonės šakoje apsprendžia šie rodikliai: santykinė rinkos dalis, jos dinamika, pelno dydis, imidžas, kainos konkurentiškumo laipsnis, produkcijos kokybė, tiekimo efektyvumas, rinkos geografinė padėtis, darbo su partneriais efektyvumas. [55, p. 28] Matricoje naudojami trys pozicijos pramonės šakoje lygiai: aukšta, vidutinė, žema.

Pramonės šakos patrauklumą apsprendžia šie rodikliai: rinkos dydis ir rinkos įvairumas, rinkos augimo tempai, konkurentų skaičius, pramonės šakos sąnaudų struktūra, kainų politika, įstatymų bazė, darbo išteklių. [55, p. 29] Matricoje naudojami taip pat trys šakos patrauklumo lygiai: didelis, vidutinis, mažas. „General Electric“ kompanijos matricoje linijų susikirtimas sudaro tinklą, kuris skirstomas į tris 7 paveiksle.

Portfelio analizės dėka įmonės numato strateginius kriterijus, ji padeda imtis dukterinių įmonių steigimo. Tai strateginio mastymo pagrindas, kuris padeda analizuoti verslą, nustatyti kur generuojami pinigai. Šioje analizėje susisieja išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai, o gauta informacija panaudojama tinkamam strategijos pasirinkimui.

1.6 Alternatyvių ir konkurencinio pranašumo strategijų formavimas

Sudarant veiksmų planą būtina numatyti galimus sprendimus. Kadangi aplinkos veiksniai įtakoja įmonės veiklą būtina turėti ne tik šiam laikotarpiui ir tokioms sąlygoms taikantį veiksmų planą bet ir numatyti galimus ėjimus. Įtaką daro įmonės savininkai, tikėjai, pirkėjai, konkurentai, įvairios vyriausybės ir nevyriausybės organizacijos. Kadangi vienaip ar kitaip įmonė yra veikiamą kokių tai veiksmų tai formuojant organizacijos alternatyviasias strategijas būtina atsižvelgti į galimas įtakas. [10, p. 239]

Šiame darbe alternatyviųjų strategijų formavimas nagrinėjamas pasitelkiant tris įmonės gyvavimo ciklus. Pradedant konkurencinio pranašumo įgijimo strategijomis, tada augimo stadijoje esančių įmonių strategijos ir galiausiai smukimo stadijoje esančių įmonių strategijos.

Įmonei būtina pastovi jos pozicijos analizė atsižvelgiant į konkurentus. Tokiu atveju naudojamos dviem kriterijais: įmonės strateginiu ir rinkos veiklos diapazonu. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos kovoje su konkurentais parodytos 8 paveiksle.

Strateginis pranašumas

		Žemi kaštai	Vartotojo suvokiama nauda
Rinkos Veiklos diapazonas	Platus	Kaštų lyderio strategija	Prekės išskyrimo iš visumos strategija
	Siauras	Koncentravimasis į išlaidas	Koncentruota diferenciacija

8 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos

Šaltinis: Obrazcovas V. (2006) Valdymo ir administravimo metodai. p. 25

Kaštų lyderio strategija – tai prekių pardavimas mažesnėmis kainomis, negu konkurentų kainomis. Taikant kaštų lyderio strategiją, būtinos šios prielaidos: didelė rinkos dalis arba kiti esminiai privalumai. Išlaidų lyderio strategijos privalumai: įmonės, turinčios mažiausias išlaidas, gauna pelną net tada, kai konkurentai patiria nuostolį; privalumai išlaidų srityje apsaugo nuo stiprių pirkėjų, kurie neleidžia didinti kainos; privalumai išlaidų srityje apsaugo nuo stiprių tiekėjų; žemi kaštai sukuria įėjimo į rinką barjerus; atsiradus prekės pakaitams, kaštų lyderis turi didesnę veiksmų laisvę.

Konkurencinėje kovoje esant siauram rinkos veiklos diapozavimui, lengviau vykdyti kaštų taupymo politiką, todėl šiuo atveju siūloma taikyti koncentravimosi į išlaidas strategiją.

Kai vartotojui norime suteikti daugiau naudos (išskyrus žemas kainas), vartotojams turime pateikti aukštos kokybės prekes naudojant aukštą aptarnavimo lygį. Esant plačiam rinkos veiklos diapazonui, tokia strategija vadinama prekės išskyrimo iš visumos strategija.

Taikant prekės išskyrimo iš visumos strategiją, būtinos šios prielaidos: įmonės prekė turi turėti ką nors unikalios vartotojų atžvilgiu. Prekės išskyrimo iš visumos strategijos privalumai:

- vartotojai prisiriša prie ženklo, jų jautrumas kainai sumažėja, o tai suteikia privalumus prieš konkurentus su mažesnėmis kainomis;
- vartotojų lojalumas ir prekės unikalumas sukuria aukštus įėjimo į rinką barjerus;
- aukšta kaina palengvina santykius su tiekėjais;
- savita prekė sumažina stiprių pirkėjų įtaką;
- auštas vartotojų lojalumas apsaugo nuo prekių pakaitų.

Esant siauram rinkos veiklos diapazonui, taikomos koncentruotos diferenciacijos strategija. Šios strategijos tikslas – gauti papildomą naudą įmonei, susiejant jos naudą su vartotojo nauda. Tai pasiekama per papildomos vertės sukūrimą vartotojui [4, p. 297]. Koncentruotos diferenciacijos strategijos taikymo prielaidos, kai: yra didelis diferencijavimo metodų pasirinkimas; vartotojai turi skirtingus norus; vartotojai vertina diferencijuotas prekes; nemažai konkurentų nenaudoja šios strategijos arba ją naudoja pakankamai kūrybiškai.

Augimo stadijoje esančių įmonių strategijos pavaizduotos 9 paveiksle.

	Esama rinka	Nauja rinka
Esama prekė	Rinkos dalies padidinimas	Rinkos plėtra
Nauja prekė	Prekės vystimasis	Diversifikacija

9 pav. Augimo stadijoje esančių įmonių strategija

Šaltinis: Obrazcovas V. (2006) Valdymo ir administravimo metodai. p. 25

Rinkos dalies padidinimo strategija gali būti visai sėkminga strategija, jei įmonė turi technologinius privalumus ir dėka to gali didinti savo rinkos dalį konkurentų sąskaita. Tokia strategija paprastai reikalauja daug kapitalo. Be to, ir skyrus daug lėšų technologijos ir gamybos plėtrai, ši strategija reikalauja santykinai žemesnių kainų politikos, palyginus su konkurentais. Šios strategijos taikymas pasireiškia, kai rinka nėra pilnai pripildyta prekių ir paslaugų, kai galima suformuoti didesnę vartotojų poreikį naudoti šia prekę, arba bendra rinka auga, o konkurentų dalys santykinai mažos. Taip pat didesnės apimtys duoda konkurencinį pranašumą.

Rinkos dalies didinimo strategijos įgyvendinamos – didinant vartojimą (mažinant kainas, gerinti pakuotę), tai pat pritraukti konkuruojančių prekių pirkėjus, taikant aktyviai paslėptą poveikį (reklamos, bandomųjų prekių pavyzdžių pagalba)

Prekės vystymo strategija – tai prekės ar paslaugų kokybės gerinimas ar jų savybių, bei naudojimo galimybių spektro plėtimas. Prekės vystymo strategijos taikymo prielaidos yra šios:

- kai prekė yra pradinėje savo ciklo gyvavimo stadijoje;
- kai yra greitas technologijos vystimasis;
- kai konkurentų prekė yra geresnė, o kaina palyginama;
- kai konkuruojama augančioje verslo šakoje;
- kai yra pakankami tyrinėjimo ir vystymo sugebėjimai. [49, p.29-30]

Šios strategijos panaudojimas gali baigtis nesėkme, kai konkurentas lengvai nukopijuoja prekę, sutaupydamas lėšas gamybos ir technologijos tobulinimui, paskirstymui. Prekės vystymo strategijos įgyvendinama, kai būna beveik naujos prekės (turinčios ryšį su senomis), kai turime inovacija (patiekiame rinkai naujas prekes).

Rinko plėtros strategija – tai esamų prekių įvedimas į naujas rinkas. Tai viena iš didžiausių taikomų plėtros strategijų alternatyvų, įgalinančių panaudoti teigiamai besikeičiančias veiklos galimybes. Šios strategijos taikymo prielaidos:

- kai galimi nauji efektyvūs kanalai;
- kai įmonei sekasi;
- kai yra naujos neužimtos rinkos;
- kai pakanka išteklių.

Diversifikacijos strategija – kai naujos prekės pateikiamos naujose rinkose. Ši strategija reikalauja didelių investicijų ir ją pasirinkti gali didelės įmonės. Norint įgyvendinti šią strategiją iškyla nemažai sunkumų dėl efektyvaus valdymo. [49, p. 31]

Smukimo stadijoje esančių įmonių strategijos pavaizduotos 10 pav.

	Esama rinka	Paliekama rinka
Esama prekė	Derliaus nuėmimo strategija	Posūkio strategija
Gamybos nutraukimas	Dalyvavimo rinkoje mažinimas	Asortimento siaurinimas

10 pav. Smukimo stadijoje esančių įmonių strategijos

Šaltinis: Obrazcovas V. (2006) Valdymo ir administravimo metodai. p. 29

Kai įmonė mažina savo veiklą (turima galvoje prekė ir rinka), mažina investicijas, skiriamas viso marketingo elementų vystymui ir mažėjant pardavimų apimtims, nori gauti maksimalų pelną arba sumažinti kaštus – tai ji renkasi derliaus nuėmimo strategiją. Ši strategija dažnai naudojama pereinant prie naujo modelio, kuris pakeičia esamą modelį.

Jeigu įmonė nekeičia prekių asortimento, bet palieka kai kurias rinkas – tai ji naudoja dalyvavimo rinkoje mažinimo strategiją. Rinkos paliekamos dėl įvairių priežasčių. Kai kada įmonė neatlaiko konkurencijos, nes kartais pakeičiami įstatymai ir kiti poįstatyminiai aktai, keičiamas įmonės profilis ir pan.

Kai įmonės lieka tradicinėse rinkose, bet mažina šiose rinkose parduodamų prekių asortimentą – tai tada įmonė pasirenka prekių asortimento siaurinimo strategiją. Šios strategijos taikymo prielaida: žemas tam tikros prekės konkurencingumas konkrečioje rinkoje. Posūkio strategija pasirenkama tada, kai: nutraukiamas visų prekių pardavimas į kokią tai rinką, nutraukiamos visos operacijos, parduodama rinkos vieta kitai įmonei.

Formuojant alternatyviasias ir konkurencijos strategijas rizikos veiksniu tampa išorinė organizacijos aplinka, kuri keičiasi nepriklausomai nuo įmonės veiksmų. Ir visgi jei yra veiksnių, tokių kaip konkurentai ar valstybinės institucijos, kurios daro itin didelę įtaką įmonei, tai į juos reiktų atkreipti ypatingą dėmesį. Kuo didesnė priklausomybė įmonė turi nuo vieno ar kito išorinės aplinkos segmento tuo mažesnis darosi pasirenkamų strategijų diapazonas.

Analizuojant strategijos formavimą teoriniu aspektu aptariama strategijos samprata, strategijos formavimo modeliai. Formuojant strategijos modelį atliekamos įmonės esamos padėties, išorinės aplinkos, vidinės aplinkos analizės. Išorinės aplinkos analizė atliekama remiantis PEST analize, o vidinė analizė atliekama SSGG, prekės gyvavimo ciklo ir portfelio analizių dėka. Tuomet formuojama įmonės vizija, misija ir nusistato tikslus, kurie turi būti realūs, pasiekiami, padedantys vykdyti numatytą misiją ir siekti vizijos. Taip pat formuojamos konkurencinės bei alternatyvios strategijos, kurios įmonei padeda išlikti konkurencingai ir veikti pasikeitus ekonominiams sąlygoms.

2 TELEVIZORIŲ GAMYBOS ĮMONIŲ STRATEGINIO PLANAVIMO ANALIZĖ

2.1 Televizorių gamybos tendencijos Europoje ir Lietuvoje

Televizorius yra prietaisas priimančias signalus, kuriuos siunčia televizijos stotis ir kuriuos pakeičia vaizdais televizoriaus kineskopas. 1923 metais Vladimir Zvorykin (rusų kilmės amerikietis) išrado kineskopo kamerą ir kineskopo vamzdį, kurie buvo naudojami televizoriuje, vėliau 1926 metais japonas Kenjiro Takayanagi išrado pirmąjį elektrinį televizorių, o 1927 amerikiečių inžinierius P. T. Farnsworth sukuria pirmąją visiškai elektroninę televizijos sistemą. Masinę televizorių gamybą pirmieji pradėjo amerikiečių „Du Mont“ firma, kuri gamino buitinius elektroninius televizorius nuo 1938 metų. Štai taip atsirado ir pradėjo tobulėti televizorius, kol galiausiai tapo neatsiejama mūsų gyvenimo dalimi. Šiuo metu jis yra ne tik kaip prietaisas galintis perduoti garsą ir vaizdą, gali būti naudojamas kaip kitų elektrotechnikos prietaisų sudedamoji dalis, o taip pat jis yra ir interjero detalė.

Tobulinant televizoriaus savybės keitėsi ne tik televizoriaus parametrai, naudojimo galimybės, dydis ir įstrižainė, kaitėsi ir tobulėjo jo dizainas. Sunkius, daug vietos užimančius ir daug elektros energijos naudojančius kineskopinius televizorius pakeitė LCD, Plasma ir LED televizorių panelės, kurios yra daug lengvesnės, užima mažai vietos ir taupo elektros energiją. Šiuo metu daugelis televizorių gamintojų jau yra nutraukę kineskopinių televizorių gamybą, taip atsitiko, nes LCD ir Plasma ekranus turintys televizoriai savo kaina tapo prieinami daugeliui pirkėjų. Žinoma tai pareikalavo investicijų, nes perėjimas nuo vienos technologijos gamybos į kitą, todėl tenka investuoti į gamybinių linijų pritaikymą ir atnaujinimą. Tačiau didžiosios kompanijos tokios kaip „LG Electronics“ savo gamybines linijas nebetinkamas naujos kartos televizorių gamybai pritaikė saulės energijos plokščių gamybai. Tokie sprendimai įmonei padeda sutaupyti ir nereikalauja didelių investicijų.

Televizorių gamintojai taip pat gamina priedus, kuriuos įdiegus į televizorių jis gali būti naudojamas kartu su kitais elektrotechnikos prietaisais: telefonais, kompiuteriais, fotoaparatais, kameromis ir t.t. Televizorius, kaip namų interjero dalis, įkomponuojamas pagal vartotojų norus nuo paties mažiausio iki didžiausio, įvairių spalvų ir formų. Televizorių gamintojai nuolat vykdo apklausas ir tyrimus, kurie leidžia nustatyti vartotojų poreikius ir pagal juos koreguoti gaminamą produkciją. Lanksčios ir itin greitai galinčios persiorientuoti įmonės yra konkurencingos ir stabiliai dirbančios, nes sparčiai besivystančios technologijos ir greitai besikeičiantys vartotojų poreikiai reikalauja vis greičiau reaguoti ir persiorientuoti.

Nuo analoginių prie skaitmeninių televizijos transliacijų perėjimas gerokai pasistūmėjo į priekį, sukurtos naujos verslo galimybės įrangos gamintojams, taip pat televizijos transliuotojų ir plačiajuosčio ryšio paslaugų teikėjams.

Taip pat atrandama naujų būdų, kaip platinti turinį, pavyzdžiui, internetinė televizija ir mobiliojo ryšio televizija. Šios sritys taip pat sparčiai vystosi ir yra diegiamos naujausios technologijos, kurios teikia dar daugiau galimybių naujovėms ir augimui.

HD kanalų prieinamumas vartotojų skaičiui auga ir HD televizoriai gali suteikti dar daugiau galimybių ir dar didesnę pasitenkinimą vartotojui. Tai užtikrina gerėjančią garso ir vaizdo kokybę bei mažesnius trukdžius. Tai, kad padidėjo paklausa Europoje, Azijoje ir daugelyje kitų geografinių regionų rodo, kaip greitai vartotojai įsisavina ir priima ateinančias naujoves. HD ir šio signalo teikiamus privalumus siekia platinti ir skatina ne tik transliuotojai, technologijų kūrėjai, televizorių gamintojai, bet ir vietos transliavimo stotys bei kino studijos, kurios vis labiau tobulina savo įrangą, kad galėtų HD įrašymo ir transliavimo galimybes atskleisti vartotojui.

Taip pat Azijoje ir Europoje auga mobilumo, mobiliųjų televizorių, o tiksliau mobilaus telefono ir televizijos viename derinys. Tai patogumo ir pritaikymo asmeniniams poreikiams produktas, kuris vartotojo „nepririša“ vienoje vietoje, teikia judėjimo laisvę, ir neapkrauna papildomais įrengimais. Tai galima vadinti judriojo ryšio ir televizijos tendencija vairuotojams. Tokiu būdu sujungiamos dvi technologijos į vieną, supaprastinant ir pagreitinant norimų žinių ir vaizdų gavimą. Tiesioginių transliacijų stebėjimas ne televizoriuje, o per mobilųjį savo telefono ekraną, kuris atkuria visas televizoriui būdingas savybes, tačiau yra mažas ir mobilus.

Didieji pasaulio gamintojai tokie kaip „Samsung“, „LG Electronics“, „Sony“ jau įsisavina ir diegia naujausias technologijas savo gaminamoje produkcijoje. „Samsung“ tai pati didžiausia pasaulyje elektrotechnikos gamintoja, kuri savo veiklą nuolatos plečia. Ji pirmaujanti televizorių gamintoja ir naujausių technologijų diegimu savo gaminamoje produkcijoje. Didelis dėmesys skiriamas išmaniosioms technologijoms, būtent šiai kompanijai priklauso ploniausias pasaulyje televizorius. Tai OLED technologijos televizorius, kurio įstrižainės yra nuo 14“ iki 42“ colių, o plotis kartu su plastikiniu korpusu yra 3 cm. Taip pat ši technologija taikoma ir kuriant mobiliuosius televizorius. Šių metų pradžioje kompanija pristatė ir 3D LCD ir 3D LED televizorius bei pradėjo jų masinę gamybą. Šiuose televizoriuose įdiegta Samsung True 240Hz technologija, kurios dėka atkuriamas itin ryškus, dinamiškas ir tikroviškas Full – HD vaizdas. Taip pat ši kompanija paskelbė jog yra numačiusi kurti lazerinius ekranus, kurie savo savybėmis ir vaizdo atkūrimo galimybėmis lenktų LED ekrano galimybes. [58]

Sony pradėjo plataus masto restruktūrizavimo planus Europoje, tai lėmė ir kelių skyrių bei gamyklų perleidimą kitoms kompanijoms. Įmonei priklausančios bendrovės, 58 gamyklos visame pasaulyje pradėtoje restruktūrizavimo programoje neteko septynių gamyklų, kurios buvo uždarytos, tačiau „Sony“ sumažinusi gamyklų skaičių sako siekianti kokybės gerinimo ir naujausių technologijų diegimo. [62]

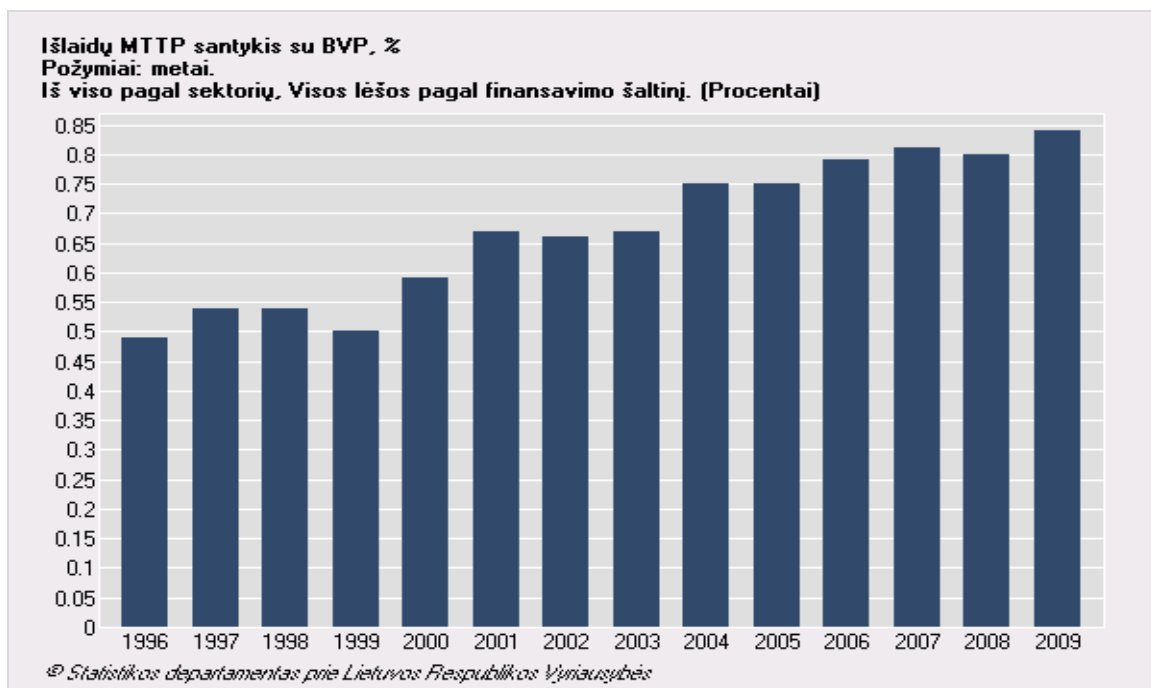
„LG Electronics“ tai antra pagal dydį televizorių gamintoja Europoje. Šios įmonės 90 proc. reikiamų komplektuojančių dalių yra gaminama visai šalia Lietuvos tai yra Lenkijoje. Į Baltijos šalis jų produkcijos patenka apie 1,5%, o visa kita likusi produkcijos dalis keliauja į kitas Europos šalis. Pagal „GfK group“ atliktus tyrimus televizorių pradaavimas nuolat auga. 2010 m. Baltijos šalių regione vaizdo ir garso technikos rinka augo net 48 proc. Daugiausiai augo televizorių pardavimai - vien Lietuvoje jų parduota 25,1 proc. daugiau nei pernai. Smarkiai išaugusią televizorių paklausą Latvijoje ir Estijoje siejama su šalių įžengimu į skaitmeninės televizijos erą. [35]

Europos Komisija pasiūlė ženklinti televizorius, nurodant, kiek jie suvartoja energijos, naudojant jau egzistuojančią šaldytuvų, indaplovių ir skalbyklių klasifikaciją, pranešė „EUobserver“. televizorių gamintojai bus pirmą kartą priversti deklaruoti savo gaminių energetinį efektyvumą pagal A-G skalę. Energijos efektyvumo ženklas turės būti aiškiai matomas ant pačių televizorių aparatų bei jų reklaminiuose skelbimuose, kur nurodoma aparato kaina. Naujoji prievolė turėtų padėti taupyti energiją ir mažinti CO2 išmetimus. Energetinis ženklinimas paskatins į rinką tiekti energetiškai efektyvius produktus, o tai svarbus indėlis siekiant Europos energijos, efektyvumo, konkurencingumo ir klimato kaitos tikslų ir taupys pirkėjų pinigus. Ekologinis aspektas tampa vis svarbesniu klausimu visoms elektrotechnikos gamybos įmonėms. Juk itin svarbu, kad kuriamos technologijos ir gamybos procesai kuo mažiau kenktų aplinkai ir padėtų taupyti elektros energiją.

Lietuvoje veikiančios elektrotechnikos gamybos įmonės didžiąją savo produkcijos dalį eksportuoja į užsienio šalis, nes Lietuvos rinka yra pernelyg maža, todėl įmonės norinčios sėkmingai dirbti ir plėsti savo veiklą turi ieškoti savo nišos kitų šalių rinkose. Tokie elektrotechnikos dalių gamintojai kaip „Snaige“, „Selteka“, „Elektronikos komponentai“, „Vilniaus Vingis“ sėkmingai dirbantys jau ne pirmą dešimtmetį ir televizorių gamintojai „Tauro Televizoriai“ ir „Banga Electronics“ didžiąją savo produkcijos dalį realizuoja Rytų ir Vakarų Europoje. Šios kompanijos taip pat kuria savo technologijas, jas diegia ir siūlo Lietuvos bei užsienio rinkoms, tačiau tokių vidaus išteklių kuriuos turi didieji pasaulio gamintojai šalies gamintojai neturi. Ir nors nuolatos akcentuojamas intelektualinis Lietuvos potencialas, tačiau sąlygų jiems dirbti nesudaroma.

Valstybės technologijų politika, mokslo ir technikos pažanga daro įtaką priimant tiems valdymo sprendimams ir veiksniams. Kiekvienas didesnis mokslo laimėjimas gali tapti naujų technologijų atsiradimo priežastimi ir sukurti naujus poreikius. Sparčiai tobulėjančios technologijos padeda įmonės veiklai, nes tobulėjant atsiranda poreikis įsigyti naujesnius elektrotechnikos gaminius. Taip pat technologijų raida leidžia sumažinti gamybos kaštus ir sumažinti pardavimo kainas. Tačiau deja yra ir kita pusė, kad Lietuva nėra ta šalis kuri pirmauja naujų technologijų sukūrimu ar įdiegimu, todėl neretai tenka patirti nuostolių kuomet iš kitų šalių atkeliauja jau pagaminta produkcija su įdiegtomis naujausiomis technologijomis ir žymiai palankesnėmis kainomis.

Europos sąjungos vadovai 2000 metais Lisabonoje iškėlė ambicingą uždavinį – iki 2010 metų Europos sąjunga turi tapti konkurencingiausia ir dinamiškiausia žinių ekonomikos sistema pasaulyje. Buvo pabrėžta, kad Lisabonos sutarties pagrindas – sparti kiekybinių ir kokybinių mokslinių tyrimų ir technologijų plėtra, dėl to turi būti sukurta darni Europos mokslinių tyrimų erdvė. Tai yra pagrindinis faktorius, kuris leidžia valstybei tapti socialiai ir ekonomiškai stipria. Tėčiau šiuo metu Lietuva yra viena paskutinių šalių pagal mokslinių tyrimų finansavimą. 11 paveiksle yra pavaizduota kaip keitėsi išlaidos moksliniams tyrimams Lietuvoje lyginant su BVP.



11 pav. Išlaidų MTTP santykis su BVP

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas [žiūrėta 2011 02 20] Prieiga per internetą <
<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M9030105&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSId=9490&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>>>

Iš paveikslo matyti, jog nors ir nežymiai, tačiau finansavimas moksliniams tyrimams auga, tačiau Lietuvoje yra nuvertinami moksliniai tyrimai ir jų atsisakoma nežinant kokį pranašumą jie gali suteikti. Taip pat didelė problema yra verslo ir mokslo bendradarbiavimo nebuvimas ir nors vis daugiau apie tai kalbama, tačiau praeis nemažai laiko kol verslininkai suvoks mokslinių tyrimų naudą ir kokį konkurencinį pranašumą jie gali įgyti.

Pasaulį neseniai sukrėtusi ekonomikos krizė po truputi traukiasi ir finansiniai rodikliai rodo kylimą. ES ekonomika praėjusių metų paskutinį ketvirtį, palyginti su trečiuoju, augo 0,2 % o, palyginti su paskutiniu 2009 metų ketvirčiu, 2,1 %, antradienį paskelbė ES statistikos biuras

„Eurostat“. Savo ruožtu euro zonos ekonomika paskutinį praėjusių metų ketvirtį, palyginti su trečiuoju ketvirčiu, augo 0,3 %, o, palyginti su tuo pačiu 2009 metų laikotarpiu, – 2 % [20, p. 6] Po aštuonerius ketvirčius trukusio mažėjimo paskutinį 2010 m. ketvirtį namų ūkių vartojimas išaugo, tačiau visų metų pokytis išliko neigiamas. Investicijos (išskyrus atsargas) ženkliai išaugo antroje metų pusėje, tačiau visų 2010 metų apimtys liko tokios pat, kaip prieš metus. Didžiausią poveikį ekonomikos augimui turėjo atsargų kaupimas, kuris paskutinį ketvirtį vyko sparčiau, atspindėdamas gerėjančius lūkesčius, susijusius su būsimu vartojimu ir investicijomis. [40]

Dauguma didžiųjų pasaulio televizorių gamintojų savo kompanijų padalinius gaminančius komplektuojančias televizoriaus dalis yra perkėle į pigia darbo jėga pasižyminčias šalis. Japonijos gamintojai daugelį gamybos įmonių perkėle į Kiniją ar Taivanį. Europoje tai tokios šalys kaip Lenkija, Čekija, Slovakija. Kaip ir kitose pramonės gamybos srityse taip ir elektrotechnikos gamyboje didžiosios kompanijos plečia savo veiklą įsigydamos mažesnes šioje pramonės šakoje dirbančias kompanijas, kurios nebeišsilaiko rinkoje ir yra priverstos jungtis prie didžiųjų gamintojų. Iš viso Europoje yra 19 Europos gamintojų ir 43 užsienio gamintojai, kurie savo gamybinius pajėgumus perkėlė iš Azijos valstybių į Europą. Konkurencinė aplinka analizuojama remiantis Porter penkių konkurencinių jėgų modeliu, kuris yra aptartas teorinėje dalyje.

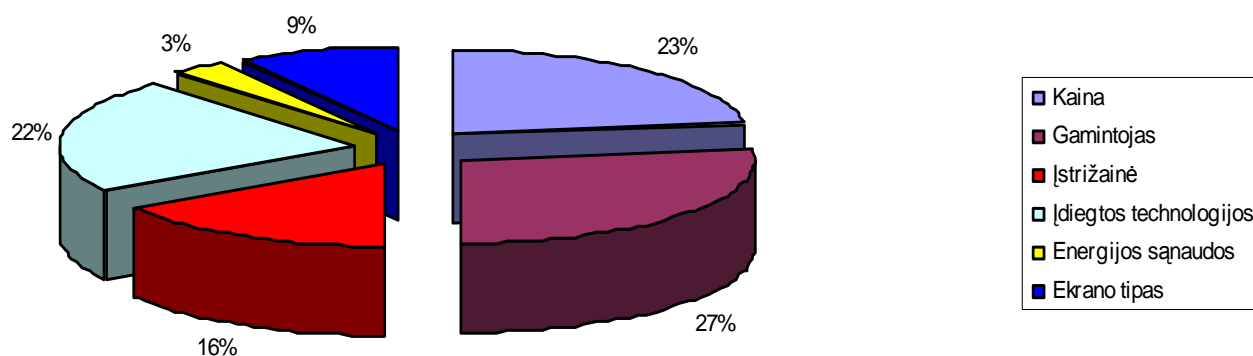
Gamybos įmonės Europoje yra veikiamos stipraus augimo ir stiprių konkurencinių jėgų. Stiprus informacijos, komunikacijos ir technologijų, produktų įvairovės, nestabilumas, dažnai besikeičiantys gamybos procesai yra šiandieniniai iššūkiai gamybinėms įmonėms. Inovacijos yra svarbus instrumentas kompanijoms konkuruojančioms tarptautiniame lygmenyje. Įmonės turi susitaikyti su augančia globalia konkurencija ir spaudimu, individualizuota produkcija ir paslaugomis bei techniniu sudėtingumu ir įvairove. [19]

Taip pat didžiulę konkurenciją sudaro Kinijoje gaminama produkcija, tačiau Europos pardavėjai ne itin patikliai vertina šioje šalyje gaminamą produkciją dėl jos žemos kokybės, todėl vartotojai ir didieji prekybos tinklai vertina Europoje pagamintus gaminius.

2.2 Vartotojų analizė

Televizorių vartojimas Vakarų Europoje yra labai aktyvus, naujų technologijų atsiradimas skatina vieną daiktą keisti kitu, nauji dizaino sprendimai skatina žmones įsigyti naują, modernios išvaizdos daiktą. Nors televizorių kainos pasaulinėje rinkoje 2009-aisiais sumenko vidutiniškai penktadaliu, tačiau išaugę pardavimai šį trūkumą kompensavo. Skaičiuojama, kad praėjusiais metais visoje Europoje gyventojai nupirko 5 mln. daugiau televizorių ir pardavimai išaugo iki 38 mln. vienetų.

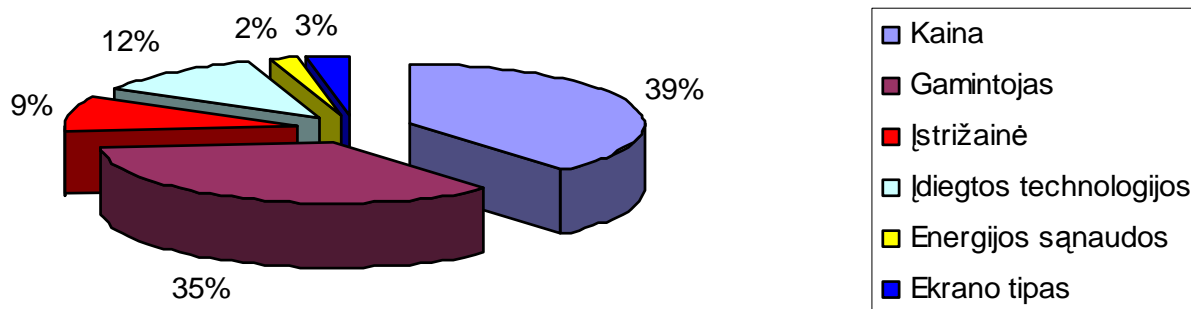
Kriterijai pagal kuriuos pirkėjai renkasi televizorių yra standartiniai: kaina, gamintojas arba Brdand`as, ekrano įstrižainė arba dydis, įdiegtos technologijos tai yra kuo daugiau naujausių technologijų yra televizoriuje tuo daugiau dėmesio jis sulaukia iš pirkėjo, ekrano tipas tai LCD, Plasma, LED, OLED. Taip pat tapo aktualus ir elektros sąnaudų kriterijus, nes technologiškai tobulinami televizoriai naudoja mažiau elektros energijos. Pagal kokius kriterijus televizorių renkasi Vakarų Europos pirkėjai, remiantis „GfK group“ pateiktais duomenimis, 12 paveiksle ir kokiais vadovaujasi Lietuvos pirkėjai, pagal „Electromarkt“ pateiktus apklausos duomenis 13 paveiksle.



12 pav. Kriterijai pagal kuriuos Europos pirkėjai renkasi televizorių

Šaltinis: autorės sudarytas remiantis „GfK group“ (2010) atliktų tyrimų duomenis

Taigi paveiksle matyti, kad svarbiausias kriterijus perkant televizorių yra jo gamintojas, tačiau taip pat labai svarbiu kriterijumi nurodoma ir kaina. Tikimasi, kad žinomas gamintojas siūlo geresnę kokybę, kad įsigytas televizorius atitiks pirkėjo lūkesčius, o taip pat didelės gamybos apimtis turinčios kompanijos siūlo produkciją su įdiegtomis naujausiomis technologijomis, kurios apklausos duomenimis yra vienas svarbiausių kriterijų net 22 % vartotojų jį paminėjo, kaip esminį elementą renkantis televizorių.



13 pav. Kriterijai pagal kuriuos Lietuvos pirkėjai renkasi televizorių

Šaltinis: autorės sudarytas remiantis „Elektro Markt“ (2010) atliktos apklausos duomenimis

Svarbiausias kriterijus renkantis televizorių Lietuvos pirkėjui yra kaina taip atsakė 39 % apklaustųjų. Kitas kriterijus yra gamintojas, kaip priežastis to yra tikėjimas, kad garsūs pasaulyje brandai ne tik diegia naujausias technologijas, bet ir jų gaminamos produkcijos kokybė yra aukštesnė. Taip pat 12 % nurodo įdiegtas technologijas kas yra sietina su skaitmeninės televizijos įvedimu ir televizoriaus įstrižainė arba dydis. Neretai pasitaiko, jog pirkėjas negalvodamas apie gyvenamo būsto plotą perka pernelyg didelį televizorių, todėl svarbu žinoti kokias patalpas koks televizorius yra tinkamas.

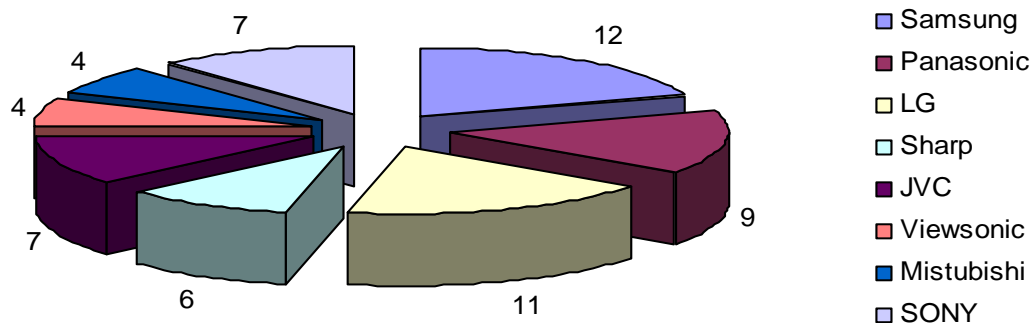
Lyginant šiuos du paveikslus matyti, kad pirmieji du kriterijai tai gamintojas ir kaina yra svarbūs tiek vieniems pirkėjams tiek ir kitiems, tačiau įdiegtomis naujausiomis technologijomis daugiau domisi užsienio pirkėjai. Taip pat Lietuvoje mažiau įtakos turi televizoriaus įstrižainė bei ekrano tipas. Tačiau tiek viename tiek kitame paveiksle matyti, kad elektros energijos naudojamas kiekis vis dar yra mažiausiai lemiantis faktorius. Nors ekologijos tendencijos įgauna vis didesnę pagreitį ir gamintojai stengiasi atsižvelgti į energijos taupymą lemiančias televizoriaus savybes, tačiau akivaizdu, kad pirkėjams šis kriterijus dar nėra toks svarbus renkantis televizorių.

„PC World“ kiekvienais metais atlieka vieną didžiausių vartotojų apklausų Europoje ir renka patikimiausius, geriausios kokybės ir aptarnavimo bei dizaino elektrotechnikos gamintojus.

Didžiausių Europos televizorių gamyklų produkcijos įvertinimas

	Gedimai	Naudojimosi paprastumas	Rentabilumas	Pasitenkinimas gaminiu	Bendras įvertinimas (suma)
Samsung	3	3	3	3	12
Panasonic	3	2	2	2	9
LG	3	3	2	3	11
Sharp	2	1	1	2	6
JVC	1	2	2	2	7
Viewsonic	1	1	1	1	4
Mistubishi	1	1	1	1	4
SONY	1	3	1	2	7
gerai		3			
vidutiniškai		2			
blogai		1			

Didžiausių Europos televizorių gamyklų produkcijos įvertinimas
MAX įvertinimas 12



14 pav. Didžiųjų Europos televizorių gamintojų produkcijos įvertinimas

Šaltinis: Bertolucci J. (2010) The Tech Brands You Can Trust.

Tyrimė dalyvavo 79000 respondentų, jie garsiausias pasaulio televizorių gamintojas vertino pagal pasitaikančių gedimų dažnį, televizoriaus naudojimo paprastumą, rentabilumą ir pasitenkinimą gaminiu. Taigi šiais metais patikimiausi Europos televizorių gamintojai yra „Samsung“, „LG electronics“, „Panasonic“ ir „Sony“ kompanijos. Prasčiausiai buvo įvertintos „JVC“, „Mistubishi“ ir „ViewSonic“ televizorių gamybos įmonės. [32] Pasirinkti kriterijai apima svarbiausias televizoriaus savybes tai visų pirma kokybė, gaminio patvarumas, naudojimo paprastumas ir žinoma pasitenkinimas gaminiu kuris apima ir televizoriaus dizainą ir įdiegtas

naujausias technologijas, kurios tapo itin svarbiu faktoriumi perkant elektrotechnikos prekę. Vartotojai renkasi televizorių atsižvelgdami į jo technines savybes, energetines sąnaudas, kokybę, kainą ir dizainą. Žinoma didelę reikšmę turi ir finansinės šeimos ūkio galimybės. Kiek namų ūkių turi televizorius pavaizduota 4 lentelėje.

4 lentelė

Kiek namų ūkių turi televizorius pagal šalį

Vieta reitinge	Šalis	Kiekis %	Data
1	Farerų salos	112.04 %	2007
5	Ispanija	99.48 %	2006
6	Olandija	99.42 %	2008
19	Rusija	98.03 %	2009
21	Belgija	98 %	2006
24	Lietuva	97.8 %	2007
25	Didžioji Britanija	97.5 %	2009
31	Danija	97 %	2009
36	Austrija	96.28 %	2009
44	Vokietija	95 %	2009
184	Kongo demokratinė respublika	1.69 %	2006

Šaltinis: Autorės sudaryta lentelė remiantis National Master statistic (2010) Prieiga per Internetą [Žiūreta 2010 10 05] < http://www.nationmaster.com/graph/med_hou_wit_tel-media-households-with-television >

Taigi matyti, kad šalyse į kurias įmonė eksportuoja savo produkcija beveik 100 % turi namuose televizorius. Ir nors Lietuva yra 24 vietoje, tačiau perkamoji galia taip pat turi įtakos, todėl kad labai svarbu kiek pinigų gali šeima skirti naujo daikto įsigijimui arba kiek valandų turi dirbti vienas šeimos narys, kad galėtų įsigyti naują televizorių. Tokia statistika pavaizduota 5 lentelėje. Joje matyti, kad Danija į kurias įmonė eksportuoja didžiausią savo produkcijos dalį yra viena pirmaujančių pagal tai, jog jiems reikia trumpiausiai dirbti tam, kad galėtų įsigyti naują televizorių.

Darbo valandų skaičius reikalingas, kad nusipirkti televizorių

Vieta	Šalis	Darbo valandos
1	Belgija	68
2	Australija	50
3	Italija	44
4	Austrija	42
= 5	Vokietija	32
= 5	Airija	32
7	Didžioji Britanija	28
= 8	Šveicarija	22
= 8	Norvegija	22
= 8	Prancūzija	22
= 11	Naujoji Zelandija	20
= 11	Suomija	20
= 13	Jungtinės Amerikos Valstijos	15
= 13	Japonija	15
15	Danija	13
	Vidurkis	29,7

Šaltinis: Autorės sudaryta lentelė remiantis National Master statistic (2010) Prieiga per Internetą [Žiūrėta 2010 10 05] < http://www.nationmaster.com/graph/lab_wor_tim_to_buy_a_tel_set-working-time-buy-television-set >

Taip pat labai aktuali emigracijos problema, kuri Lietuvoje statistikos duomenimis nuo 2010 m. rugsėjo mėn. deklaruotos emigracijos mastai sumažėjo. Rugsėjo mėn. savo išvykimą iš Lietuvos deklaravo 8,4 tūkst. gyventojų (4,2 tūkst. mažiau negu rugpjūčio mėn.), o spalio mėn. – 6,4 tūkst. šalies gyventojų ir, palyginti su rugsėjo mėn., emigrantų skaičius sumažėjo 2 tūkst. Šių metų balandžio–rugspjūčio mėnesiais emigracijos iš Lietuvos mastai buvo dideli (vidutiniškai apie 10,7 tūkst. emigrantų per mėnesį). [8] Todėl apie gyventojų skaičiaus augimą neverta net kalbėti. Tokia situacija įtakoja ir perkamosios galios mastus. Lietuva yra viena pirmaujančių ES šalis pagal emigrantų skaičių.

2.3 Televizorių gamybos įmonių vidinės aplinkos analizė

Televizorių gamybos įmonės pagrindinės veiklos sritys:

- Televizorių gamyba;
- Televizorių pardavimas;
- Techninis aptarnavimas;

Pagrindinės televizorių gamybos verslo plėtojimo sąlygos:

- Patogi geografinė padėtis;
- Televizorių poreikio augimas Europos rinkose;

Siekiant pagerinti gamybos efektyvumą, sumažinti kaštus ir pasiekti geresnę gaminamos produkcijos kokybę, įmonėse viena pagrindinių investicijų sritis yra gamybos linijų modernizavimas. Jos pritaikomos naujausių technologijų diegimui į televizorius. Taip pat ir Lietuvoje veikiančios įmonės stengiasi nuolat atnaujinti savo gamybines linijas.

Televizorių gamybos įmonių vizija – dauguma įmonių savo siekiamybe nurodo kaip norą tapti pirmaujančiomis televizorių gamybos įmonėmis.

Televizorių gamybos įmonių misija – joje akcentuojami vartotojai ir jų poreikiai, gaminių kokybė, naujausių technologijų diegimas, ateities kūrimas.

Televizorių gamybos įmonių tikslai – jie susiję su pelno didinimu, žmogiškųjų įmonės išteklių naudojimu ir vertinimu, bendražmogiškų vertybių kūrimu, produkcijos kokybės gerinimu.

2008 metais prasidėjęs ekonomikos nuosmukis pakoregavo televizorių pardavimų kiekius, kadangi tai nėra pirmo būtinumo prekė taigi pardavimų rodikliai sumažėjo, tačiau vakarų Europoje situacija televizorių rinkoje sparčiai keitėsi ir ekonomikos krizės padariniai nebuvo ilgai jaučiami.

Savo įvaizdį įmonės kuria reklamuodamos savo prekes, kurdama lanksčių ir itin kokybiškai dirbančių įmonių įvaizdį.

Įmonių pagrindiniai rėmimo tikslai yra:

- Formuoti prestižinį įmonės įvaizdį;
- Skatinti pirkimus;
- Išsaugoti esamus klientus;
- Ieškoti potencialių, naujų pirkėjų ir padaryti viską kad jie taptų pastovūs pirkėjai;

Televizorių įmonių potencialios silpnosios ir stipriosios pusės pateikiamos SSGG analizės forma. Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra ir statistiniais duomenimis 6 lentelė, kurioje pateikiamos galimos televizorių gamybos įmonių stipriosios, silpnosios savybės, galimybės bei grėsmės.

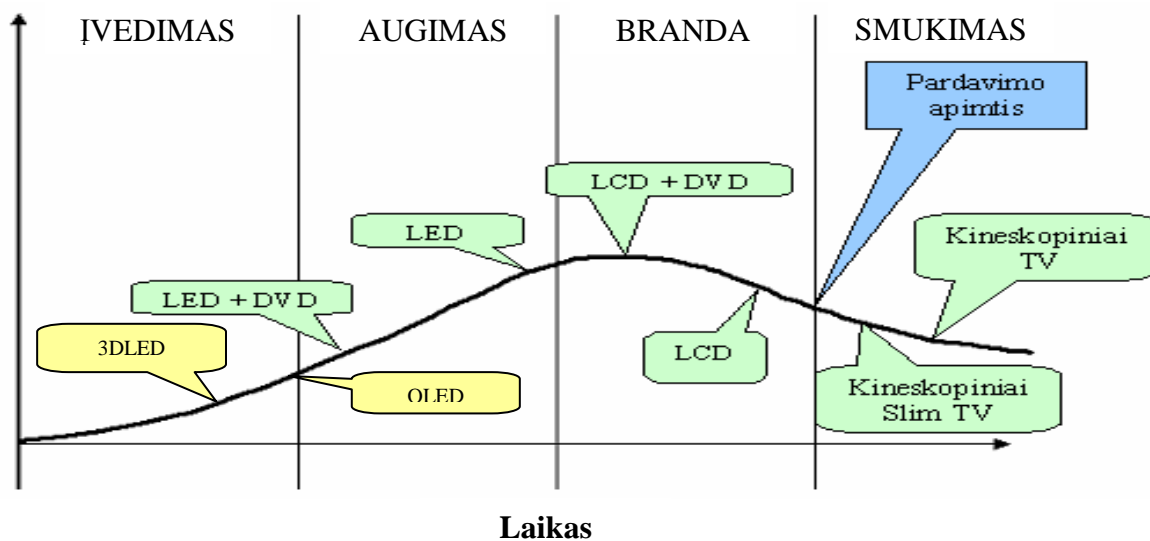
Televizorių gamybos įmonių SSGG analizė

STIPRYBĖS (vidinis faktorius)	SILPNYBĖS (vidinis faktorius)
<ul style="list-style-type: none"> • Dominavimas rinkoje; • Didelė vadybos patirtis; • Didelis finansinis potencialas; • Stiprūs prekiniai ženklai; • Greita reakcija į rinkos pokyčius; • Klientų poreikių patenkinimas; • Kvalifikuoti darbuotojai; • Naujausios technologijos; • Pakankami gamybiniai pajėgumai; 	<ul style="list-style-type: none"> • Silpna pozicija rinkoje; • Pasenusios technologijos; • Silpnas finansinis potencialas; • Prasta gaminamos produkcijos kokybė; • Nežinomi arba mažai žinomi prekiniai ženklai;
GALIMYBĖS (išorinis faktorius)	GRĖSMĖS (išorinis faktorius)
<ul style="list-style-type: none"> • Naujos rinkos atsiradimas; • Naujų technologijų diegimas • Vystyti prekinio ženklo žinomumą; • Plačios tarptautinės galimybės; 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurentai Europos ir Azijos rinkoje; • Dideli resursai reklamos ir naujų gaminių pateikimo srityje; • Žaliavų ir energijos brangimas; • Didėjantis vartotojų spaudimas;

Šaltinis: Autorės atlikta SSGG analizė remiantis statistiniais duomenimis ir išanalizuota mokslinė medžiaga

Kaip matyti iš lentelės duomenų pasiskirstymo televizorių gamybos įmonės turi nemažai stiprybių ir galimybių, tačiau žinojimo neužtenka būtina sugebėti pasinaudoti ir išnaudoti stiprybes ir galimybes. Taip pat nereikia pamiršti įmonių silpnybių, kurios gali trukdyti įmonių vystimuisi bei grėsmių kurių galbūt jas identifikavus būtų įmanoma išvengti.

Naudojant teorinėje dalyje pateikta prekės gyvavimo ciklo koncepcija, paveiksle pateikiama televizorių rūšių gyvavimo ciklas. Kuris pritaikytas Europos televizorių gamybos įmonėms. Jame puikiai matosi ir televizoriaus modelių „istorija“. Daugybę metų rinkoje išbuvęs kineskopinis televizorius jau yra smukimo stadijoje ir turbūt jau nėra įmonės vis dar juos gaminančius.



15 pav. Televizorių rūšių gyvavimo ciklas Vakarų Europoje

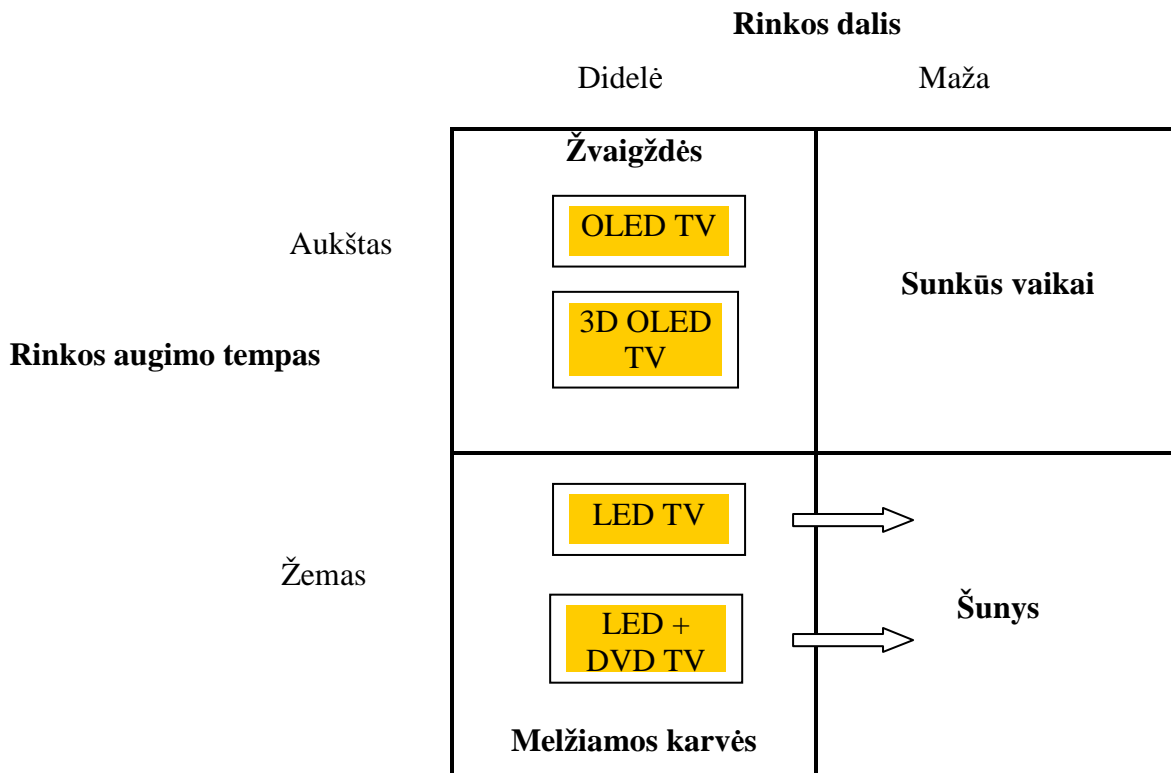
Šaltinis: Autorės sudarytas paveikslas remiantis : Oleg Marofejev (2006) Projektų vadovai: kaip atskirti pelus nuo grūdų. Verslo banga. [žiūrėta 2010 05 20] prieiga per Internetą <
<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/4565e5c22172a> >

Iš paveikslo matyti, kad tiek kineskopiniai tiek ir kineskopiniai Slim televizoriai jau yra smukimo stadijoje ir nors pardavime jų vis dar yra, tačiau įmonė jau jų negamina tik atlieka techninį aptarnavimą. Taip atsitiko dėl technologinės pažangos ir vartotojų skonio pasikeitimo. LDC ir LCD su DVD televizoriai yra brandos tarpsnyje ir šiems televizoriams taikoma prekės modifikavimo strategija. Augimo stadijoje yra LED ir LED su DVD televizoriai kuriems taikomos įvairios strategijos: gerina prekės kokybę, papildo prekę naujomis savybėmis, tobulina išvaizdą: sukuria naujus modelius ir šalutines prekes; stengiasi įeiti į naujus rinkos segmentus. Įvedimo stadijoje yra OLED ir 3D LED televizoriai kurių pardavimo skatinimui naudojami tokie būdai kaip, potencialių vartotojų informavimas apie atsiradusią prekę, skatinimas išmėginti prekę, prekės paskirstymas po prekybos taškus.

Televizorių gamybos įmonė yra tarsi nenutrūkstantis procesas, vedantis į tam tikrų dalių ir visumos ryšių sudarymą ir tobulinimą. Vidaus veiksnių analizė remiasi organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti. Vidaus veiksnių analizė rodo, ar organizacija turi priemonių eliminuoti grėsmes ir pasinaudoti galimybėmis, kurias nustatė išorinių veiksnių analizė. SSGG analizė lygina įmonės vidines stiprybes ir trūkumus, siekiant nustatyti, ar įmonė turi vidinių pajėgumų siekiant palaikyti augimą. Taip pat palyginamos rinkos galimybės ir grėsmės, siekiant nustatyti, ar rinka gali išlaikyti augimą. Prekės gyvavimo ciklo koncepcija remiasi teiginiu, kad prekės pardavimo mastas nuo jos atsiradimo rinkoje iki išėjimo keičiasi, pereinamas tam tikras stadijas. Kartu kinta ir pelno, gaunamo parduodant prekę, dydis.

2.4 Televizorių gamybos įmonių portfelio analizė

Teorinėje dalyje 30 puslapyje pateikta „Boston Consulting group“ matrica, 16 paveiksle pateiktas televizorių rūšių išsidėstymas joje. Tai šiuo metu Europoje gaminami televizoriai.

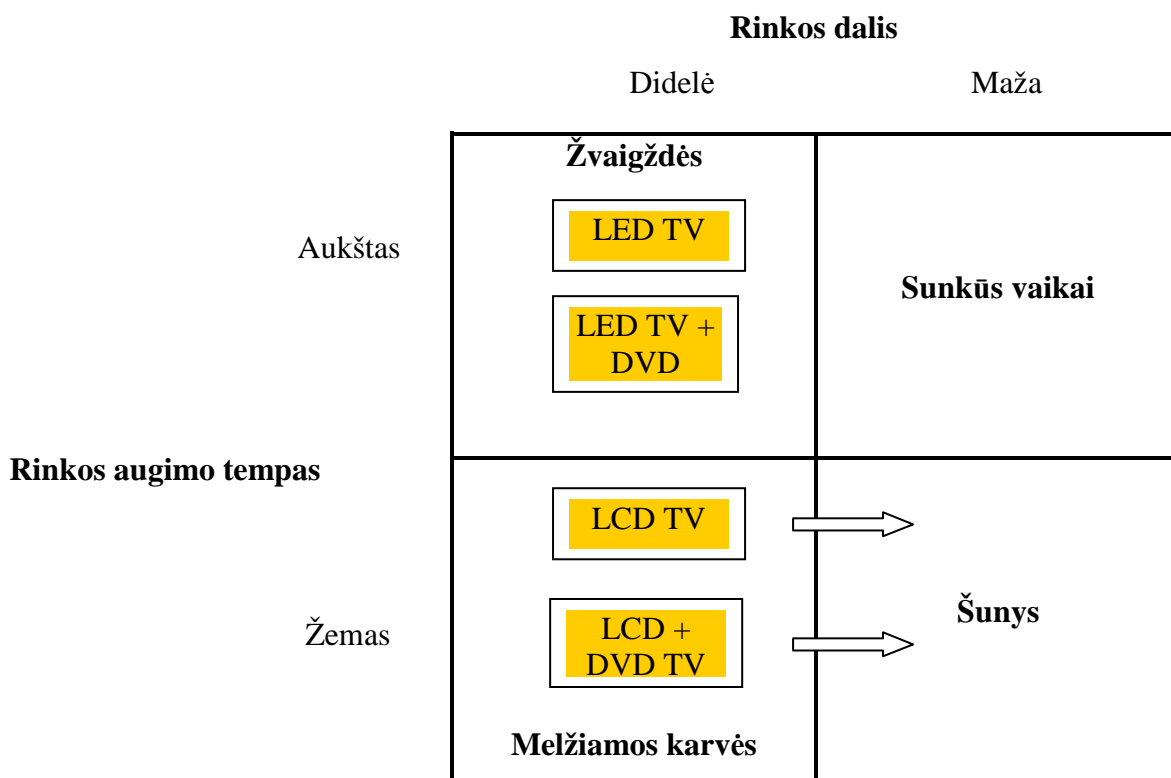


16 pav. Bostono matrica pritaikyta šiuo metu gaminamiems televizoriams Vakarų Europoje

Šaltinis: Autorės sudaryta matrica televizoriams Vakarų Europos rinkai remiantis Bagdonienė L., Bagdonas E.,

Kazlauskienė E., Zemblytė J., (2005) Organizacijų vadyba. p. 76

Paveiksle matyti, kad Vakarų Europos rinkoje OLED ir 3DLED televizoriai yra „žvaigždės“. Šie produktai yra rinkos segmentų lyderiai, duoda didelį pelną ir yra paklausūs. Šiuos produktus įmonės palaikys ir stengsis kuo tvirčiau įtvirtinti rinkoje. LED ir LED su DVD televizoriai yra „melžiamos karvės“. Šie televizoriai yra įmonių išteklių generatoriai finansine prasme, jie baigs savo gyvavimą rinkoje kaip „šunys“. Kiek kitokia situacija yra su Lietuvos rinka pavaizduota 17 paveiksle.



17 pav. Bostono matrica pritaikyta šiuo metu gaminamiems televizoriams Lietuvoje
 Šaltinis: Autorės sudaryta matrica televizoriams Vakarų Europos rinkai remiantis Bagdonienė L., Bagdonas E., Kazlauskienė E., Zemblytė J., (2005) Organizacijų vadyba. p. 76

Paveiksle matyti, kad Lietuvos rinkoje LED ir LED su DVD televizoriai yra „žvaigždės“. Šie produktai yra rinkos segmentų lyderiai, duoda didelį pelną ir yra paklausūs. Šiuos produktus įmonės palaikys ir stengsis kuo tvirčiau įtvirtinti rinkoje. LCD ir LCD su DVD televizoriai yra „melžiamos karvės“. Šie televizoriai yra įmonių išteklių generatoriai finansine prasme, jie baigs savo gyvavimą rinkoje kaip „šunys“.

Taigi matyti, jog Lietuvos gamintojai atsilieka naujausių technologijų diegime, taip yra ir todėl, kad gamybos linijos, technologiniai įrenginiai nėra pritaikyti tokios produkcijos gamybai, todėl prireiktų daug investicijų tobulinant ir atnaujinant gamybos linijas. Be to naujausi televizoriai savo aukšta kaina sunkiai randa vietą Lietuvos televizorių rinkoje.

2.5 Televizorių gamybos įmonių konkurencinė pozicija ir alternatyvios strategijos

Sudarant veiksmų planą būtina numatyti galimus sprendimus. Televizorių gamybos įmonės konkuruoja rinkoje, kurioje yra daug gamintojų, didelis siūlomos produkcijos kiekis ir įvairovė. Kadangi aplinkos veiksniai įtakoja įmonės veiklą būtina turėti ne tik šiam laikotarpiui ir tokioms sąlygoms taikantį veiksmų planą bet ir numatyti galimus ėjimus. Įmonės konkurencinė pozicija priklauso nuo rinkos patrauklumo tai pateikiama 18 paveiksle.

		Pozicija pramonės šakoje		
		Aukšta	Vidutinė	Žema
Šakos patrauklumas	Didelis	Investavimas ir augimas	Investavimas ir augimas	Pasirinkimas
	Vidutinis	Investavimas ir augimas	Pasirinkimas	Derliaus surinkimas ir išėjimas iš rinkos
	Mažas	Pasirinkimas	Derliaus surinkimas ir išėjimas iš rinkos	Derliaus surinkimas ir išėjimas iš rinkos

18 pav. Rinkos patrauklumas ir įmonės konkurencinė pozicija Vakarų Europoje

Šaltinis: Autorės pritaikytas „General Electric“ modelis UAB „Banga Electronics“

Televizorių pardavimai Vakarų Europoje 2010 metais išaugo beveik dvigubai. Tai rodo, kad televizorių gamybos įmonės sėkmingai dirba ir ekonominis nuosmukis nesumažino vartotojų susidomėjimo ir pirkimo .

Europoje ir Azijoje yra didelių korporacijų kurios gamina televizorius ir turi didelių konkurencinių pranašumo prieš mažąsias Europos televizorių gamintojas, tame tarpe ir Lietuvos, tačiau nors ir labai sudėtinga konkuruoti, tačiau šios šakos patrauklumas yra tikrai didelis. Įmonės dirbančios Europoje taiko augimo strategiją t. y. **užimamos rinkos dalies didinimo strategija**, o pasirinkimo, kaip tai galima įgyvendinti, diapazonas yra platus. Vakarų Europoje taikoma konkurencinių privalumų stiprinimo strategija, didžiosios kompanijos taiko prekės išskyrimo iš visumos strategiją. Mažiau žinomos gamybos kompanijos taiko kaštų lyderio strategiją.

Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra 19 paveiksle pateikta įmonės konkurencinio pranašumo įgijimo strategija.

Strateginis pranašumas

		Žemi kaštai	Vartotojo suvokiama nauda
Rinkos veiklos diapazonas	Platus	Kaštų lyderio strategija	Prekės išskyrimo iš visumos strategija
	Siauras	Koncentravimasis į išlaidas	Koncentruota diferenciacija

19 pav. Įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos

Šaltinis: Autorės parinkta įmonės konkurencinio pranašumo įgijimo strategija remiantis išanalizuota mokslinė medžiaga.

Kuomet veiklos diapazonas yra platus ir strateginis pranašumas yra prekės išskirtinumas, tai įmonė turėtų daug investuoti į naujausių technologijų kūrimą, o įmonės taikančios kaštų lyderio strategiją turėtų daugiau dėmesio skirti kaštų analizei ir jų paskirstymo efektyvumui.

Plati rinka Vakarų Europos šalyse lemia galimas strategijas.

Prekės išskyrimo iš visumos strategija naudinga nes:

- Išskirtinumas (dizaino, technologijų) kelia pirkėjų susidomėjimą;
- Įdiegtos technologijos yra vienas svarbiausių kriterijų renkantis televizorių;
- Prekės išskirtinumas leidžia sutaupyti prekės rėmimo kaštus.

Kaštų lyderio strategijos tikslas yra išlaidų minimizavimas ji naudinga nes:

- Žemi kaštai sukuria aukštus įėjimo į rinką barjerus;
- Privalumai išlaidų srityje apsaugo nuo stiprių tiekėjų;
- Įmonė, turinti mažiausias išlaidas, gauna pelną ir tada kai konkurentai patiria nuostolius;

Daugelis televizorių gamybos įmonių Europoje ir Lietuvoje yra augimo stadijoje, todėl strategija parinkta naudojant augimo stadijoje esančių įmonių strategijų matricos pagalba, kuri pateikta 20 paveiksle.

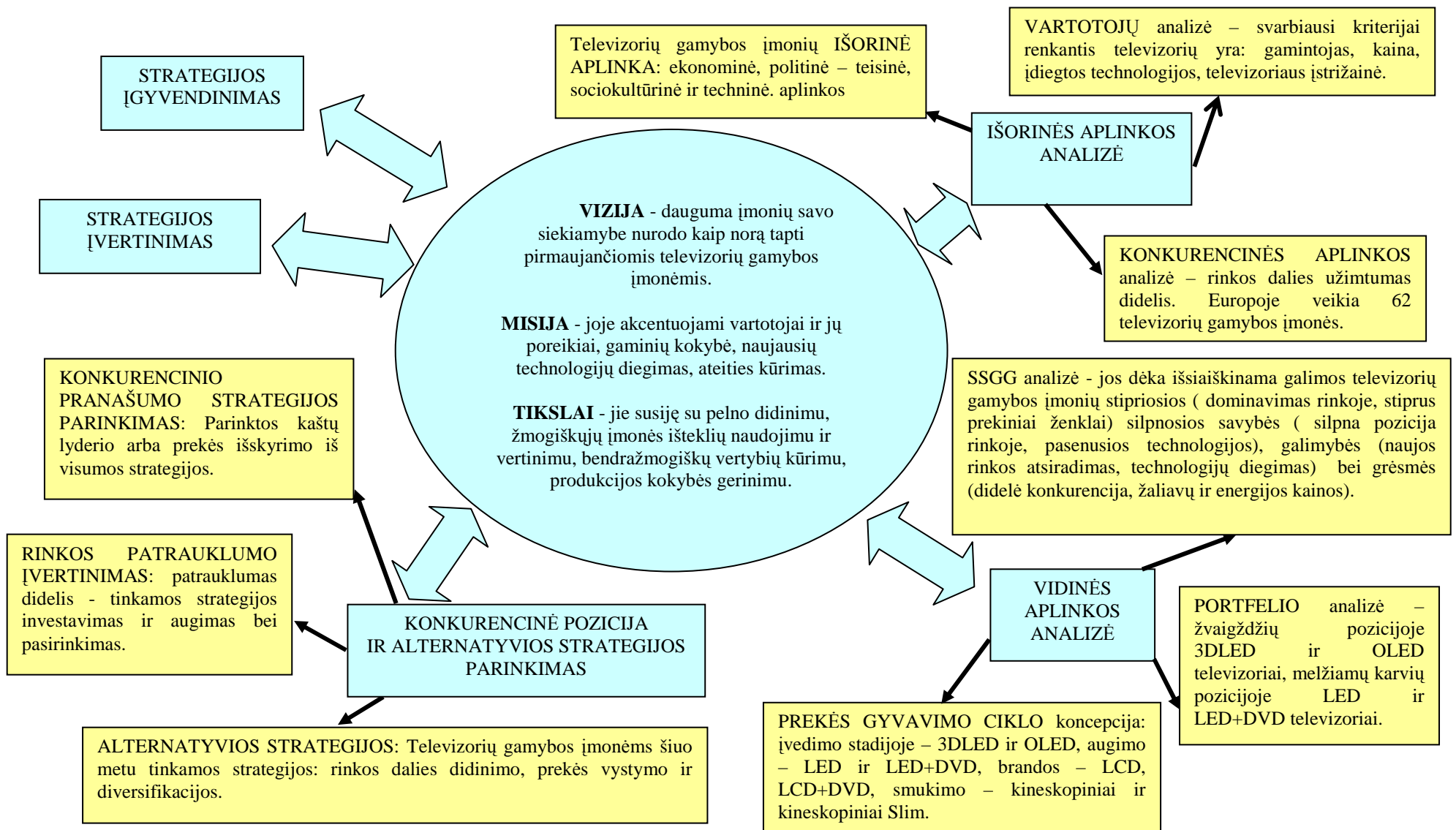
	Esama rinka	Nauja rinka
Esama prekė	Rinkos dalies padidinimas	Rinkos plėtra
Nauja prekė	Prekės vystymas	Diversifikacija

20 pav. Įmonių esančių augimo stadijoje strategija

Šaltinis: Autorės parinkta įmonės esančios augimo stadijoje strategija remiantis šio darbo 38 puslapyje moksliniu šaltiniu

Įmonės esančio augimo stadijoje, strategijos matrica, gaminami televizoriai yra realizuojami Europos rinkoje, todėl dažniausiai taikoma prekės vystymo strategija. Jos esmė yra veiklos plėtotė gerinant televizorių kokybę bei dizainą. Kaip alternatyvi strategija pasirenkama rinkos dalies didinimo strategija. Šios strategijos tikslas didinti rinkos dalį tikslinėse rinkose.

2.6 Televizorių gamybos įmonių verslo strategijos formavimo modelis



21 pav. Televizorių gamybos įmonių strategijos formavimo modelis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Strategija yra tarsi veiklos sistema, kurioje egzistuoja skirtumas tarp sumanytos ir praktiškai įgyvendinamos strategijos. Suformuota strategija teoriniu lygmeniu atrodo lyg planas, kurio vykdymo eigoje atsirandantys veiksniai greičiausiai ima koreguoti ir kreipti strategijos įgyvendinimą kita linkme. Strateginis plano formavimas yra tarsi sisteminis organizacijos ateities paruošimas, todėl labai svarbu laikytis tam tikros sekos, procedūrų eilės tvarkos. Televizorių gamybos įmonių strategijos formavimo modelis yra sukurta naudojantis strateginio planavimo sekos pagrindu. Tai yra gana nesudėtingas, pagrindinius veiklos rodiklius apibūdinantis modelis. Televizorių gamybos įmonės gali jį taikyti ir naudoti vertindamos savo rinkos dalies pokyčius. Rinka nuolatos kinta, taip pat keičiasi ir vartotojų poreikiai. Norint tinkamai naudoti modelį būtina įvertinti tokiu įmonės ar įmonių grupės rodiklius.

Televizorių gamybos įmonių strategijos formavimas pradedamas nuo esamos verslo padėties vertinimo. Įmonės veikiančios Europos erdvėje, tarptautiniu mastu turi atlikti tos šalies ir regiono televizorių gamybos tendencijų analizę. Analizuojant įmonės išorinę aplinką naudojama PEST analizė. Tai ekonominė, politinė – teisinė, sociokultūrinė ir techninė aplinkos. Jos tiesiogiai ir netiesiogiai veikia televizorių gamybos įmones. Ekonominė aplinka padeda įvertinti rinkos padėtį. Sociokultūrinė aplinka yra labai svarbi ji reikalauja vartotojų tyrimo. Vartotojų poreikiai, norai, vertybės, požiūriai keičiasi gana greitai, todėl televizorių gamybos įmonės turi atsižvelgti į juos formuodamos savo gaminamų prekių asortimentą, priimti atitinkamus dizaino bei technologinius sprendimus. Politinė – teisinė aplinka sietina su norminiais aktais, kokybės reikalavimas, mokesčių sistema, muitų politika. Ši aplinkos analizė yra itin aktuali įmonėms dirbančioms su ne Europos sąjungos šalimis. Tuomet atsiranda didesnė tikimybė klaidų dėl politinės ar įstatyminės bazės nežinojimo. Būtina nuolatos tikslinti įstatyminę bazę, pagal ją formuoti įmonės vidaus taisykles, kad nekiltų nesusipratimai, kurie gali baigtis nuobaudomis ar net bankrotu.

Technologinė aplinka televizorių gamybos pramonei daro itin didelę įtaką. Ji labai sparčiai keičiasi, kuriamos naujos technologijos, kurios keičia senąsias, todėl tai sritis reikalaujanti didelių finansinių išteklių, tačiau tai yra neišvengiama norint išlikti konkurencingiems. Technologijų kūrimas įtakoja ir kokybės rodiklius ir mažina senesnėmis technologijomis pagamintų gaminių kainas. Televizorių gamybos įmonėms galima priskirti naujausiomis technologijomis sukomplektuotą televizorių kuris atlieka ne tik savo funkcijas, bet kartu veikia ir kaip kitų elektrotechnikos įrenginių dalis tai yra kompiuterių monitorius, mobilaus telefono ekranas, fotoaparato, kameros ir kitų prietaisų dalis.

Konkurencinė aplinka, jos analizė yra labai svarbi formuojant televizorių gamybos įmonės verslo strateginį modelį. Įvertinusios konkurentus pamatoma rinkos dalis ir jos užimtumas. Gerėjantys pardavimo rodikliai rodo televizorių gamybos įmonių gerėjančią padėtį, pirkėjų skaičius auga, tačiau tuo pačiu vis aktyvesnė tampa konkurencinė kova. Didžiosios pasaulio kompanijos

dažnai užgožia mažus gamintojus, tačiau tai labiau sietina su žinomo brand`o naudojimu, kitaip tariant smulkiosios televizorių gamybos įmonės lyg ir yra priverstos naudoti licencijavimo strategiją. Todėl didžiausia konkurencinė kova vyksta tarp didžiųjų pasaulio televizorių gamybos kompanijų.

Tiriant įmonės ar jos grupių vidinę aplinką visų pirma yra suformuojamos vizija, misija ir tikslai. Televizorių gamybos įmonių vizijos formuluotė siejasi su noru tapti pirmaujančia visais aspektais gamybos įmone, kuri nustatytų rinkos tendencijas. Misija siejama su vartotojais ir jų poreikių tenkinimu, gaminių kokybe ir naujausių technologijų diegimu. Tikslai yra labiau konkretni, tačiau jų bendros gairės yra nukreiptos į pelno didinimą, žmogiškuosius išteklius, bendražmogiškų vertybių kūrimą, produkcijos kokybės gerinimą. Taip pat atlieka SSSG analizę, jos dėka išsiaiškinama galimos televizorių gamybos įmonių stipriosios, silpnosios savybės, galimybės bei grėsmės. Stipriosios įmonės savybės gali būti siejamos dominavimu rinkoje, vadybos patirtimi, finansiniu potencialu, stipriais prekiniais ženklais, greita reakcija į pokyčius, klientų poreikio patenkinimu, žmogiškaisiais ištekliais, pakankamais gamybiniais pajėgumais, naujausiomis technologijomis. Vidiniai trūkumai gali būti susiję su silpna pozicija rinkoje, strategijos neturėjimu, silpna finansinė padėtis, prasta produkcijos kokybe, netinkamas įvaizdis rinkoje. Taip pat svarbu matyti ir potencialias išorinės aplinkos grėsmes, kurios gali sietis su įėjimu į naujas rinkas, stipria konkurencija, asortimento plėtimu, sparčia rinkos plėtote, įvairesnių vartotojų poreikių tenkinimu. Na ir taip pat svarbu pamatyti atsirandančias galimybes tai naujų rinkų atsiradimas, naujų technologijų diegimas, prekinio ženklo žinomumo didinimas.

Taip pat sudarant strategijos formavimo modelį numatyta ir prekės gyvavimo ciklo koncepcijos analizė jos dėka televizorių gamybos įmonės gali nustatyti gaminamos produkcijos pardavimo mastus nuo jos atsiradimo rinkoje iki išėjimo. Nustatyta, kad įvedimo stadijoje šiuo metu yra 3DLED ir OLED televizorių modeliai, augimo stadijoje LED ir LED + DVD televizoriai, brandos laikotarpiui priskiriami LCD ir LCD + DVD, smukimo stadijoje kineskopiniai ir kineskopiniai Slim televizoriai. Gaminama produkcija keičiasi, pereina tam tikras stadijas nuo to priklauso tai prekei taikoma įmonės strategija. Taip pat siūloma ir įmonės portfelio analizė, jos pagalba nustatomos prekės rinkos galimybės, t.y. prekė pozicionuojama. Atlikus portfelio analizę paaiškėjo, kad šiuo metu Žvaigždžių poziciją užima 3DLED ir OLED televizoriai, o Melžiamų karvių pozicijoje yra LED ir LED + DVD televizorių modeliai. Lietuvoje situacija kiek kitokia Žvaigždžių pozicijoje yra LED ir LED DVD televizoriai, o Melžiamos karvės LCD ir LCD + DVD televizorių modeliai. Taip pat atliekamos konkurencinių ir alternatyviųjų strategijų analizė. Visų pirma ištiriamas šakos patrauklumas, kuris šiuo metu yra didelis, todėl tinkama strategija yra investavimas ir augimas. Tuomet tiriamas rinkos veiklos diapazonas ir strateginiai pranašumai tai žemi kaštai ir vartotojo suvokiama nauda naudojamos strategijos tai kaštų lyderio strategija ir prekės išskyrimo iš

visumos strategija. Būtina nustatyti ir įmonės padėtį tai yra kokioje įmonės vystimosi stadijoje ji yra. Analizuojant televizorių gamybos įmones ir jų naudojamas strategijas nustatyta, kad jų didžioji dalis yra augimo stadijoje, todėl taikomos šiai stadijai būdingos strategijos: rinkos dalies didinimo, rinkos plėtos, prekės vystymo ir diversifikacijos strategijos.

Galiausiai prieinama prie strategijos tinkamumo įmonei patikrinimo ir jos įgyvendinimo. Strategijos tinkamumas atliekamas individualiai kiekvienai įmonei, nes jis turi sutapti su daugeliu įmonės veiklą įtakančių komponentų, ji atliekama vadovaujantis strategijos tinkamumo įmonei logika. Ir galiausiai jei pasirinkta strategija atitinka visus reikalavimus galima imtis jos įgyvendinimo. Strategijos realizavimo procesas apima tokias veiklas, kai organizacijos sugebėjimų realizuoti strategiją, pagalbinių administracinių ir informacinių sistemų sukūrimas, reikiamų resursų aprūpinimas, palankus klimatas strategijos diegimui, veiklos orientavimas į svarbiausių strateginių rezultatų siekimą ir adekvataus valdymo stiliaus ir klimato suformavimą.

Nors šis modelis yra gana formalus, tačiau labai svarbu palikti „erdvės“ strategijos lankstumui. Itin detalizuotas strategijos formavimo modelis gali dėl lankstumo trūkumo visiškai netinkama linkme nukreipti įmonės veiklą. Visiškai neformalus strateginis planas taip pat gali išmušti įmonę iš tinkamos krypties, todėl šis siūlomas modelis yra tarsi dviejų formalaus ir neformalaus strategijos formavimo pavyzdys. Versle svarbus kraštutinumų nebuvimas, todėl formuojant modelį pasirinktas tarpinis variantas derinant du strategijos formavimo būdus. Pasirinkta modelio forma rodo, jog strategija, jos sukūrimas ir įgyvendinimas yra nuolatos pasikartojantis procesas tai yra, įmonė privalo nuolatos vykdyti strategijos kontrolę, kuri yra viena svarbiausių sėkmingos strategijos gyvavimo sąlygų.

3 PRAKTINIS TELEVIZORIŲ GAMYBOS ĮMONIŲ STRATEGIJOS FORMAVIMO MODELIO PATIKRINIMAS

3.1 Tyrimo metodologija

Šiame darbe naudota dokumentų ir statistinių duomenų analizė bei Delfi metodas kartu su restruktūrizuotu interviu metodu. Naudojami specifiniai metodai: įmonės esamos padėties analizė, prekės gyvavimo ciklo koncepcija (naudojama prekės vystimosi dėsningumui suprasti), portfelio analizė, SSGG analizė bei vidinių įmonės dokumentų analizė.

Analizuojant įmonės vidinę veiklą, bei formuojant įmonės viziją, misiją ir tikslus buvo panaudotas Delfi metodas kartu su restruktūrizuotu interviu metodu. Tai kokybinis tyrimas – toks empirinis tyrimas, kai duomenys nėra pateikiami kokybės išraiška – skaičiais. Kokybinio tyrimo atveju tiriamas nedidelis skaičius atvejų, tačiau analizuojama daug kintamųjų. Kokybinio tyrimo metodai: atvejo studija, biografinės analizės, tiriamasis pokalbis, mokslinis stebėjimas, eksperimentas, ekspertinis vertinimas. [68, p. 152] Kokybiniai tyrimai naudingi siekiant išsiaiškinti esamą elgsenos kokybę ir nustatyti ją iš vidaus – per žmogaus asmeninio santykį su aplinka. Todėl darbo autorė, vadovaudamasi šia nuostata ir siekdama išsamiau pateikti tiriama objektą, pasirinko kokybinio tyrimo metodą – Delfi metodą (restruktūrizuotas interviu).

Delfi apklausa ir restruktūrizuotas interviu socialiniuose moksluose yra plačiai paplitę tyrimo metodai. Tai gali rodyti metodo patikimumą, arba – jo populiarumą sąlygoja tariamas paprastumas, manant, jog apklausą atlikti yra gan lengva. Tai specifinės rūšies apklausa, kurios metu apklausiamai specialiai parinkta žmonių grupė, turinti kurios nors srities žinių. Šiuo metodu gautos žinios yra subjektyvios, susijusios su asmeniška nuomone ir su vertybių, jausmų, pasaulėžiūros sritimi. [30, p. 195]

Pasirinkto kokybinio tyrimo tikslas – iširti įmonės vidinę aplinką ir remiantis gauta informacija suformuoti įmonės viziją, misiją ir tikslus. Restruktūrizuotas interviu – tai klausimai laisva forma, situacija atvira, galinti keistis, viskas vyksta be detalaus plano.

Apibendrinat galima teigti, kad tyrime naudoto metodo parinkimą lėmė metodo savybės: galimybė išsamiai iš vidaus pažinti ir atskleisti tyrimo objektą, papildyti ir interpretuoti jau žinomus duomenis ar informaciją, galimybė tyrimui pateikti išsamias prognozes.

Ekspertų atranka buvo vykdoma remiantis darbo autorės kompetencijos pagrindu. Šis ekspertų atrankos būdas reikalauja sudaryti aiškius kriterijus, kuriais remiantis būtų atrenkami tyrimo dalyviai. Formuojant kriterijus buvo siekiama atsižvelgti į tai, kad tyrimui atrinkti dalyviai užimtų skyrių vadovų pareigas, turėtų skirtingą patirtį ir patirties įgijimo aplinkybes, galėtų padėti suprasti, kaip yra suvokiamas tiriamas objektas.

Tyrime sutiko dalyvauti visi atrinkti penki ekspertai iš kurių buvo sudaryta Delfi grupė. Tyrimo imtis (N=5) ir dalyvių charakteristika: komercijos skyriaus vadovas, gamybos skyriaus vadovė, logistikos skyriaus vadovė, kokybės vadovė, technikos skyriaus vyr. inžinierius.

3.2 UAB „Banga Electronics“ išorinės aplinkos analizė

Esant atvirai pasaulinei ekonomikai valstybė turi rūpintis šalyje veikiančio verslo organizacijų konkurencingumu, vykdyti finansų, ekonominę ir socialinę politiką, palankią verslumui ir naudingą šalies piliečiams. [11, p.12]

Lenkijoje veikia viena didžiausių Europos gamintojų „LG Electronics“, kuri beveik 90 proc. savo komplektuojančių dalių gamina būtent šiose gamyklose. Gamyklų pajėgumas yra maždaug trys milijonai televizorių per metus. Tai gamyklos turinčios naujausią įrangą ir nuolatos atnaujinančios gamybines linijas. Nuolatos diegiamos naujausios technologijos reikalauja ir įrangos atnaujinimo bei nuolatinio darbuotojų apmokymo.

Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, UAB „Banga Electronics“ ypač aktualu kokios bendros televizorių pramonės tendencijos vyraus ateityje Europoje ir pasaulyje, nes tam kad įmonė liktų versle, būtina dirbti ir mąstyti tarptautiniu mastu. Pasaulyje ir Europoje vykstantys pokyčiai ir televizorių gamybos tendencijos daro didelę įtaką įmonės vystimosi strategijai. Europoje ir pasaulyje numatomos technologijų vystimosi tendencijos daro didžiulę įtaką įmonės strateginių tikslų nustatymui. Šie procesai skatina nuolatinės pramonės šakos racionalizaciją, besikeičiančias televizorių specifikacijas ir didelius įmonių modernizacijų kaštus.

Darant išorinių įmonės veiksmų analizę yra būtina aptarti tokius aspektus: politinius, ekonominius, socialinius ir technologinius. Kadangi įmonė veikia ne vien Lietuvoje ir turi partnerių kitose šalyse tai įmonės veiklai daugiausia įtakos turi tarptautinės ir nacionalinės teisės normos, reglamentuojančios užsienio politiką. Tai aktualu organizacijai, nes eksportuoja savo paslaugas, prekes ir importuoja žaliavas bei komplektuojančias dalis. Labai svarbus eksporto ribojimas į Rusiją, nes jis kelia visai kitokius reikalavimus nei Europos Sąjungos šalys. Vežti produkciją į Rusiją yra labai brangu, todėl kurį laiką buvo daug patogiau ją tiekti dalimis ir ten baigti pilnai pagaminti. Muitų politika buvo ir yra įtemta, neretai yra keičiamos nuostatos ir reikalaujama keisti galiojančius leidimus produkcijos įvežimui. Galiausiai reikalavimai tapo tokie dideli, kad eksportuoti televizorius į Rusiją tapo ne tik kad nepelninga, bet ir nuostolinga. Žinoma visiškai kita situacija yra su ES šalimis, kuriose galioja suderinta muitų sistema ir TIR konvencija.

Visų įmonių taip pat ir analizuojamą įmonę tiesiogiai ir netiesiogiai veikia teisės aktai ir juos lydintieji dokumentai, reglamentuojantys bendras įmonės veiklos sąlygas, mokesčius, darbo santykius.

Įmonės gaminama produkcija nėra pirmo būtinumo prekė, tai prabangos preke. Televizorius nėra tas produktas, kuris reikalautų kasdieninio atnaujinimo. Lietuvoje ši rinka nėra laisva, tenka konkuruoti su kitų gamintojų prekėmis, kurios savo kaina yra mažesnės ir patrauklesnės. Nors ir tarptautinė tačiau palyginus gana nedidelė įmonė nėra pajėgi stipriai paveikti tos prekės rinkos ekonomikos sąlygas.

Gamyboje didžiausią dalį finansų investuoja į infrastruktūros sritį, taip pat energetinius išteklius bei darbo jėgą. Gamybinės patalpos, įrankiai, gamybos technologijos reikalauja nuolatinio atnaujinimo.

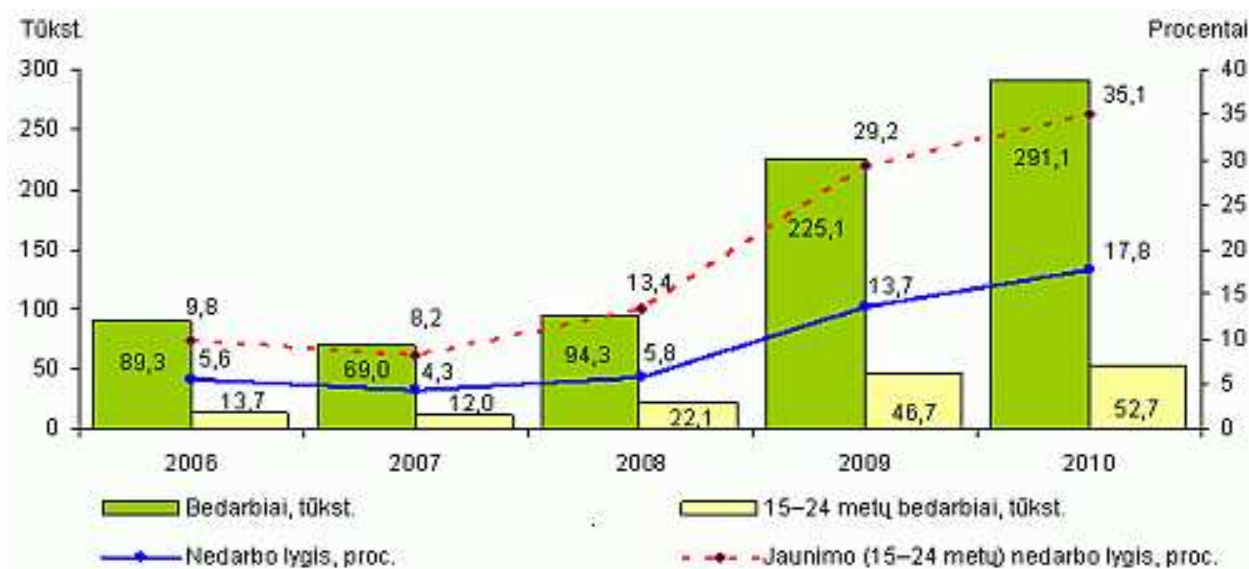
Nors gyventojų pajamos didėja, tačiau kartu auga ir prekių bei paslaugų kainos, todėl didesnių išlaidų ne pirmo būtinumo prekėms nesijaučia. Kylant gyvenimo kokybei atsiranda poreikis atnaujinti turimą buitinę techniką, tačiau nedaugelis gali sau tai leisti taip dažnai kaip norima. Taip pat įtaką daro ir švietimas nuo kurio priklauso darbo ir paslaugų kokybė.

Ekonominė aplinka. Pasaulį neseniai sukūrėsi ekonomikos krizė po truputi traukiasi ir finansiniai rodikliai rodo kylimą. ES ekonomika praėjusių metų paskutinį ketvirtį, palyginti su trečiuoju, augo 0,2 %, o, palyginti su paskutiniu 2009 metų ketvirčiu, 2,1 %, antradienį paskelbė ES statistikos biuras „Eurostat“. Savo ruožtu euro zonos ekonomika paskutinį praėjusių metų ketvirtį, palyginti su trečiuoju ketvirčiu, augo 0,3 %, o, palyginti su tuo pačiu 2009 metų laikotarpiu, – 2 % [20, p. 6] Po aštuonerius ketvirčius trukusio mažėjimo paskutinį 2010 m. ketvirtį namų ūkių vartojimas išaugo, tačiau visų metų pokytis išliko neigiamas. Investicijos (išskyrus atsargas) ženkliai išaugo antroje metų pusėje, tačiau visų 2010 metų apimtys liko tokios pat, kaip prieš metus. Didžiausią poveikį ekonomikos augimui turėjo atsargų kaupimas, kuris paskutinį ketvirtį vyko sparčiau, atspindėdamas gerėjančius lūkesčius, susijusius su būsimu vartojimu ir investicijomis. [40]

2010 m. ekonomika paaugo 1,3% , ekonomika kilo daugiausia dėl sparčių augimo tempų ketvirtajame ketvirtyje, kai įvertinus sezoniškumo įtaką BVP padidėjo 1,8% lyginant su trečiuoju ketvirčiu, teigia „Swedbank vyriausiasis ekonomistas Nerijus Mačiulis. Ketvirtinis augimo tempas turėtų sulėtėti, tačiau metinis ekonomikos augimas 2011 m. prognozuojamas spartesnis. BVP augimo prognozes padidinome nuo 3,0% iki 4,2%. O 2012 metais ekonomikos augimas dar paspartės – BVP padidės 4,7% . [40] Kiekvienos įmonės veiklai reikšminga BVP didėjimo dinamika, struktūriniai pokyčiai. Kadangi pagal dabartinius rodiklius ekonomika jau po truputi kyla, todėl galima teigti, kad prekių pardavimo galimybė didėja. Tačiau susiduriama su dar viena problema- tai infliacija. Mažėja įmonės išteklių vertė, mažėja savikaina, didėja pelnas, tačiau atitinkamai mokami ir didesni mokesčiai. Dėl tokio santykio mažėja realus įmonės pelnas.

Bendras nedarbo lygis, jo struktūra labai svarbus įmonėms, kurių veikla susijusi su didelėmis darbo jėgos sąnaudomis, kaip pavyzdžiui analizuojamojoje įmonėje, kurios veiklos sritis yra

gamyba. Tačiau darbas yra vienas iš esminių gamybinių pajėgumų elementų, todėl nedarbo veiksniai turi didesnę ar mažesnę įtaką visoms įmonėms. Nedarbo lygio statistika pateikiama 22 paveiksle.



22 pav. Nedarbo lygio pokyčiai 2010 m.

Šaltinis: Statistikos departamentas [žiūrėta 2011 02 20] Prieiga per internetą
< <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=8931> >

Dabar nors nedarbo lygis yra gana didelis, tačiau dėl emigracijos augimo įmonės yra priverstos mokėti didesnius atlyginimus specialistams, darosi sunku rasti tinkamos kvalifikacijos darbuotojus. 2010 metai Lietuvoje registruotų bedarbių darbo biržoje buvo 17,8 %, o Europos Sąjungoje 9,6%.

Technologinė aplinka. Europos sąjungos vadovai 2000 metais Lisabonoje iškėlė ambicingą uždavinį – iki 2010 metų Europos sąjunga turi tapti konkurencingiausia ir dinamiškiausia žinių ekonomikos sistema pasaulyje. Buvo pabrėžta, kad Lisabonos sutarties pagrindas – sparti kiekybinių ir kokybinių mokslinių tyrimų ir technologijų plėtra, dėl to turi būti sukurta darni Europos mokslinių tyrimų erdvė. Tai yra pagrindinis faktorius, kuris leidžia valstybei tapti socialiai ir ekonomiškai stipria. Tačiau šiuo metu Lietuva yra viena paskutinių šalių pagal mokslinių tyrimų finansavimą.

Tiriama įmonė nėra itin greitai įsisavinanti naujas technologijas ir taip yra dėl to, kad naujausios technologijos reikalauja didelių finansinių išlaidų, o atsipirkimo laikotarpis gana ilgas. Kadangi įmonėje yra apyvartinių lėšų stygius tai sąlygoja ir lėtą naujų technologijų įsisavinimą. Ir visgi įmonė savo pirkėjams pateikia naują produkciją nepraėjus daug laiko nuo jos atsiradimo ir įvedimo į rinką. Kitaip tariant gavus užsakymus įmonė imasi įgyvendinti pirkėjų norus, o jie labai

priklauso nuo naujų technologijų atsiradimo. Žinoma tai skatina ir pirkimą, nes noras turėti naujausias technologijas ir jomis naudotis yra stipriai motyvuojantis.

Įmonė nuolatos atnaujina savo darbo instrumentus, tačiau tai taip pat yra labai daug finansinių išlaidų reikalaujantis procesas. Darbo jėga Lietuvoje yra pigi lyginant su Vakarų Europa, todėl dirbantys žmonės finansiniu požiūriu apsimoka daugiau nei gamybos linijų automatizavimas. Tačiau tai pagerintų darbo našumą ir leistų išvengti klaidų, kurios priklauso žmogiškiesiems faktoriams.

UAB „Banga Electronics“ yra įdiegta informacijos valdymo sistema bei apskaitos sistema, kuri leidžia gana efektyviai kontroliuoti įmonės informacinius srautus. Taip pat įmonės viduje sudarytas informacijos tinklas, kuris veikia Interneto pagalba ir suteikia galimybę perduoti informaciją neišleidžiant jos už įmonės ribų.

Politinė – teisinė aplinka. Įmonė yra uždara akcinė bendrovė, todėl pagal įstatymus ji privalo mokėti tokius mokesčius: pelno mokestis (15%), Socialinio draudimo mokestis – susideda iš darbdavio ir darbuotojo įmokų. Darbdavys privalo sumokėti (30,98%). UAB privalo vesti apskaitą panaudojant dvejetainį įrašą, teikti finansinę atskaitomybę ir turėti darbuotoją arba juridinį asmenį, kuris tvarko apskaitą. [71]

Įstatymas reglamentuoja įmonių, kurių teisinės formos yra uždaroji akcinė bendrovė, steigimą, valdymą, veiklą, reorganizavimą, pertvarkymą, atskyrimą ir likvidavimą, akcininkų teises ir pareigas, taip pat užsienio bendrovių filialų steigimą bei jų veiklos nutraukimą. Įstatymas yra suderintas su Europos Sąjungos teisiniais aktais. [36]

Valstybės valdymo sistema yra griežtai struktūrizuota ir reglamentuota įstatymais, tačiau pats valstybės valdymas yra nuolatos krečiamas skandalų. Šešėlinė ekonomika yra labai opi valstybės problema, o ir lobizmas taip pat nėra pakankamai išvystytas.

Sociokultūrinė aplinka. Tai aplinka kuri turi įtakos pardavimų planavimui. Kiekviena tauta turi tam tikras nuostatas ir įsitikinimus, požiūrį į aplinkoje vykstančius reiškinis, todėl įeinant į bet kokios šalies rinką yra būtina žinoti, koks yra pirkėjas, kokie jo poreikiai ir norai. Nepaisant to, kad visuomenėje yra priimtos tam tikros nuostatos ir vertybės, kurios lyg ir nesikeičia, tačiau kultūrinė, žmonės supanti aplinka, kinta. Įmonė turi atsižvelgti į kultūrinės vertybes, į įpročius ir stereotipus, kurie vyrauja toje rinkoje ir toje šalyje kur įmonė vysto savo veiklą arba realizuoja savo produkciją ar paslaugą. UAB „Banga Electronics“, kurios plėtra nukreipta į Vakarų Europą suvokia tų šalių gyventojų poreikius, nuostatas bei kokybinius reikalavimus. Kadangi įmonė gamina televizorius pagal įmonių užsakymus, tai rodo jos lankstumą ir gebėjimą prisitaikyti prie pirkėjo norus.

Konkurencinė aplinka. Iš viso Europoje yra 19 Europos gamintojų ir 43 užsienio gamintojai, kurie savo gamybinius pajėgumus perkėlė iš Azijos valstybių į Europą. Konkurencinė aplinka analizuojama remiantis Porter penkių konkurencinių jėgų modeliu, kuris yra aptartas teorinėje

dalyje. Gamybos įmonės Europoje yra veikiamos stipraus augimo ir stiprių konkurencinių jėgų. Stiprus informacijos, komunikacijos ir technologijų, produktų įvairovės, nestabilumas, dažnai besikeičiantys gamybos procesai yra šiandieniniai iššūkiai gamybinėms įmonėms. Inovacijos yra svarbus instrumentas kompanijoms konkuruojančioms tarptautiniame lygmenyje. Įmonės turi susitaikyti su augančia globalia konkurencija ir spaudimu, individualizuota produkcija ir paslaugomis bei techniniu sudėtingumu ir įvairove. [19] UAB „Banga Electronics“ nėra vienintelė įmonė, kuri gamina televizorius Lietuvoje ji turi vieną konkurentą tai Šiaulių „Tauro televizoriai“, tačiau kadangi savo produkcijos didžiąją dalį eksportuoja iš šalies tai konkuruoja su tomis įmonėmis, kurios taip pat eksportuoja savo produkciją arba ją gamina Europoje. Tai Lenkijoje, Čekijoje ir Slovakijoje įsikūrusios gamyklos, kurios gali naudotis tais pačiais konkurenciniais pranašumais – tai pigi darbo jėga lyginant su kitomis Vakarų Europos šalimis. Dauguma Azijos gamintojų savo filialus stato Europoje, nes tai jiems suteikia konkurencinį pranašumą.

Taip pat tenka konkuruoti ir su Turkijos televizorių gamintojais. Šios šalies televizorius gaminančios įmonės savo gaminius į Vakarų Europos šalis gali eksportuoti be maito mokesčių. Be to, Turkijos televizorių gamybos įmonės remia jų vyriausybė, kuri subsidijuodavo eksportą.

Viena didžiausių elektrotechnikos tame tarpe ir televizorių gamintoja „LG Electronics“ be to, kad turi gamyklas Lenkijoje, dar savo filialą įrengė Čekijoje, nes tai strategiškai puiki vieta. Geografiškai įmonė yra arti savo vartotojų, todėl sumažėja transportavimo išlaidos, pigi darbo jėga sumažina darbo užmokesčio kaštus. [46]

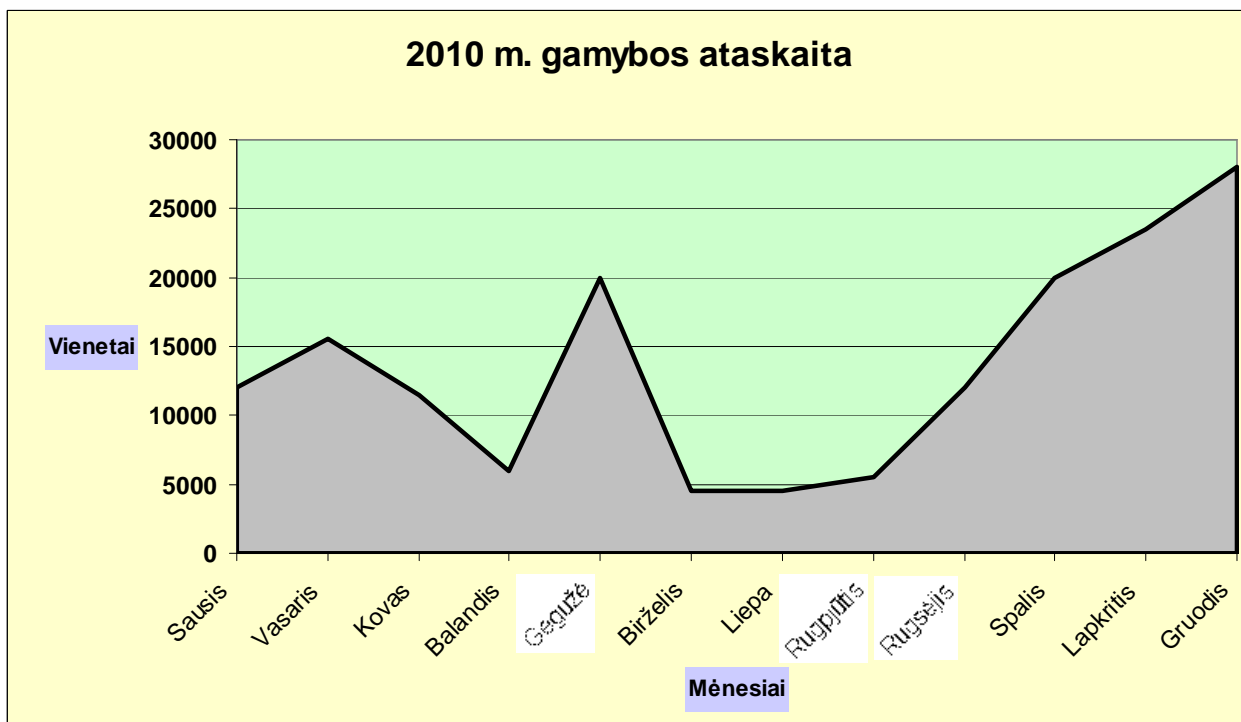
Taip pat didžiulę konkurenciją sudaro Kinijoje gaminama produkcija, tačiau Europos pardavėjai ne itin patikliai vertina šioje šalyje gaminamą produkciją dėl jos žemos kokybės, todėl vartotojai ir didieji prekybos tinklai vertina Europoje pagamintus gaminius. UAB „Banga Electronics“ užtikrina pirkėjams aukštą gaminio kokybę ir techninį jos aptarnavimą.

Beveik visas televizoriaus komplektuojančias dalis įmonė importuoja iš Kinijos, Bendradarbiaudama su dviem bene didžiausiomis elektrotechnikos dalių gamintojomis. Tai patikimos įmonės, kurios savo produkcija ir bendradarbiavimu pelnė įmonės palankumą. Įmonė su detalių tiekėjais bendradarbiauja sutarčių pagrindu. Jų produkcija perkama tiesiogiai fiksuotomis kainomis, tačiau dabar pereitą prie lanksčių kainų sistemos.

3.3 UAB „Banga Electronics“ vidinės aplinkos analizė

UAB „Banga Electronics“ televizorių gamybos įmonė įsikūrusi Lietuvoje, Šiaulių mieste. Įmonė strategiškai yra palankioje geografinėje padėtyje, turi susisiekimą sausuma ir vandeniui, pagrindiniai keliai pateikti 3,4,5, prieduose. Įmonė pradėjo savo veiklą 2004 metais, gamybinės patalpos užima 6000 kv. m., kuriose yra įrengtos dvi gamybinės linijos, administracijos patalpos, sandėliai ir pagalbinės patalpos. [67] Įmonė priklauso trims akcininkams, kuriems turi po vieną

skaičių akcijų. Pagrindinis įmonės uždavinys buvo – gaminti kineskopinius televizorius ir realizuoti juos Lietuvos rinkoje. Visų pirma pradėjo veikti viena gamybinė linija, kurios pajėgumas (gaminant kineskopinius televizorius) buvo 400 vnt. per dieną tai yra vidutiniškai 100 000 per metus. Šiuo metu įmonėje veikia dvi gamybos linijos, kurių pajėgumai gerokai didesni jie pavaizduoti 23 paveiksle.



23 pav. UAB „Banga Electronics“ 2010 m. gamybos ataskaita

Šaltinis: Autorės sudarytas grafikas pagal UAB „Banga Electronics“ gamybos skyriaus duomenis

UAB „Banga Electronics“ pagrindinės veiklos sritys:

- Televizorių gamyba;
- Televizorių pardavimas;
- Techninis aptarnavimas;

Pagrindinės televizorių gamybos verslo plėtojimo sąlygos:

- Patogi geografinė padėtis;
- Televizorių poreikio augimas Lietuvoje ir Vakarų Europoje;
- Televizorių poreikio Rytų Europos rinkos didėjimas.

UAB „Banga Electronics“ stengiasi nuolatos gerinti savo gaminamos produkcijos kokybę ir gamybos efektyvumą. 2007 metais visiškai atsisakyta kineskopinių televizorių gamybos. Nuo 2007 metų įmonė gamina aukštos kokybės plokščiakračius televizorius su integruotais DVD grotuvais, USB jungtimis, HD vaizdą atkuriančiomis plokštėmis, taip pat gamyboje nenaudojamos kenksmingos medžiagos taigi televizoriai atitinka Europos kokybės standartus.

2006 metais, siekiant pagerinti gamybos efektyvumą, sumažinti kaštus ir pasiekti geresnę gaminamos produkcijos kokybę, pradėtas gamybos linijų modernizavimas. Modernizacijos procesas buvo pradėtas nuo senųjų įrenginių tobulinimo ir neveikiančių keitimo naujais. Taip pat buvo vietoj vieno seno konvejerio pagaminta ir pastatyta nauja gamybos linija.

Įmonės vizija ir misija buvo suformuotos remiantis darbe išanalizuota mokslinė literatūra ir Delfi grupės nuomone.

UAB „Banga Electronics“ vizija – tapti pirmaujančių televizorių gamybos įmonių Lietuvoje.

UAB „Banga Electronics“ misija – gaminti aukštos kokybės, atitinkančius Europos Sąjungoje galiojančius kokybės reikalavimus televizorius ir aprūpinti pirkėjus šia produkcija.

UAB „Banga Electronics“ tikslai:

- Per 2011 metus padidinti savo rinkos dalį tikslinėse rinkose (Vakarų Europa) 5%;
- Per 2011 įdiegti įmonėje tarptautinį ISO 9001 kokybės standartą;
- Per 2011 sumažinti veiklos išlaidas 10%
- Per 2011 20% padidinti pelną;
- Patobulinti personalo motyvacijos ir kvalifikacijos kėlimo sistemas;
- Naujų galimybių paieška;
- Rinkos poreikių patenkinimas prioritetu laikant klientų interesus;
- Nuoširdžių ir sąžiningų santykių skatinimas;

Įmonės teisinė padėtis yra reglamentuota Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu bei UAB „Banga Electronics“ įstatais. Pagal bendrus savo valdymo struktūros požymius įmonė yra antroje evoliucinio vystimosi stadijoje. Ji turi išvystytą hierarchinę funkcinę valdymo struktūrą, kitaip tariant visa valdžia koncentruota aukščiausiam lygyje. Įmonė pagal darbuotojų skaičių priskiriama vidutinio dydžio įmonių grupei.

UAB „Banga Electronics“ vertybės ir nuostatos, kurios sudarytos Delfi metodo ir restruktūrizuoto interviu pagalba:

- Harmoninga darbo aplinka. Nuoširdūs santykiai ir tarpusavio pagalba yra pagrindinis įmonės veiklos elementas. Komandinis darbas ir greita reakcija į iškilusias problemas ekspertų grupės nuomone yra labai svarbus gamybinėje įmonėje. Čia nėra laiko aiškintis kas dėl ko kaltas tiesiog reikia veikti ir kuo greičiau išspręsti kilusias problemas;

- Sąžiningumas. Tai mūsų įmonėje taip pat labai svarbu, nes pasitikėjimas vienas kito darbu yra būtina sąlyga sėkmingai veiklai. Šis principas yra taikomas ne vien įmonės viduje, tačiau ir bendraujant ir bendradarbiaujant tiek su tiekėjais, tiek ir su pirkėjais. Kaip to įrodymas yra mūsų techninio aptarnavimo skyrius, kuris stengiasi padėti išspręsti pirkėjams kilusias technines problemas net ir tuomet jei garantinis laikotarpis jau yra pasibaigęs;

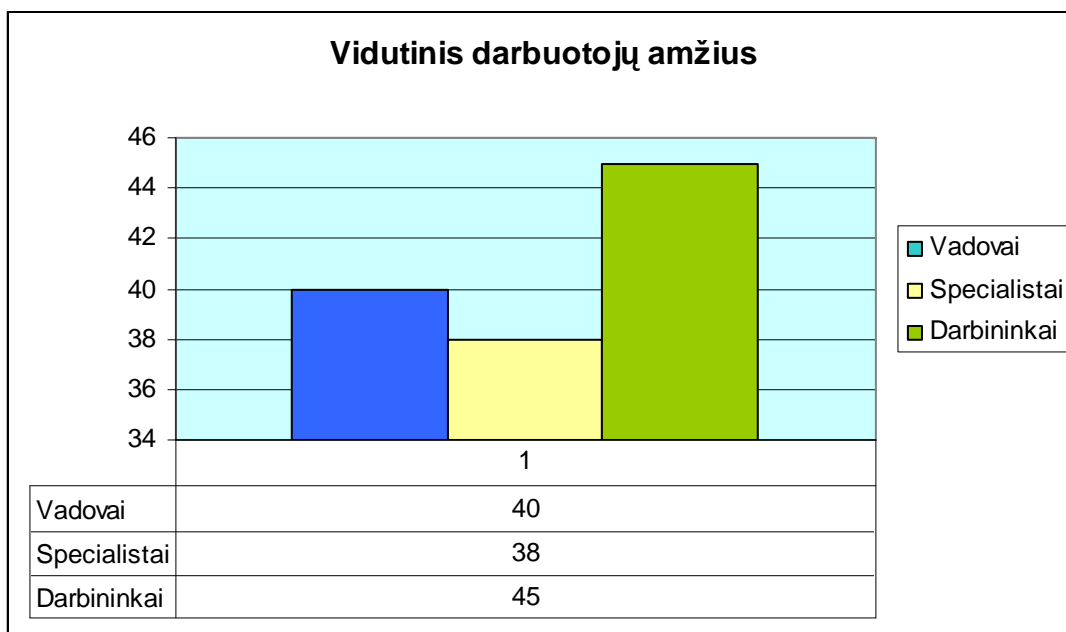
- Įmonė stengiasi dirbti taip, kad akcininkai nuolat gautų patrauklų ilgalaikį pelną;

- Tiekėjų pasitikėjimas. Įmonė bendradarbiauja su dviem tiekėjais Kinijoje, nuolatiniai susitikimai, tamprūs ryšiai ir savalaikis sąskaitų apmokėjimas suteikia pasitikėjimam mūsų įmone;
- Pirkėjai. Tai visi fiziniai asmenys ir įmonės kurie yra susiję su mūsų įmone verslo santykiais. Įmonė dirba tam, kad patenkintų pirkėjų poreikius ir reikalavimus. Taikant lanksčias kainų sąlygas mums visuomet pavyksta rasti kompromisus;
- Darbuotojams esame įsipareigoję suteikti kuo geresnes darbo sąlygas ir galimybes ne tik įgyti patirties bet ir imtis vienokios ar kitokios iniciatyvos. Mūsų darbuotojai yra išradingi ir nuolat tobulinantys savo įgūdžius bei kompetencijas. Kaip žinia darbuotojai yra įmonės potencialas ir tobulėjimo „variklis“;
- Įmonė bendrauja ir remia bendruomenės rengiamas iniciatyvas. Taip pat įmonė įsipareigojusi dirbti saugiai ir patikimai, saugoti žmones ir aplinką;
- Įmonė stengiasi nuolatos diegti naujas technologijas ir investuoti į darbo įrangos bei darbo aplinkos tobulinimą ir atnaujinimą;
- Darbo našumas yra itin svarbus aspektas mūsų įmonei, nes nuo to priklauso mūsų pirkėjų pasitenkinimo lygis. Terminų vykdymas ir planų įgyvendinimas tai esminė įmonės sritis. Mūsų sėkmė priklauso nuo darbo efektyvumo;
- Įmonėje veikiantys padaliniai neretai turi patys priimti reikiamus sprendimus, kurie negali būti atidėliojami ir privalo būti priimti tuoj pat. Mes pasitikime savo padalinių vadovais ir su jais dirbančiais darbuotojais.
- Vykdamas esminius pokyčius įmonėje: priimant labai svarbius ir didelių išlaidų reikalaujančius sprendimus ar vykdamas naujus projektus sprendimus priima aukščiausia įmonės valdžia tai akcininkų susirinkimas – tai pati svarbiausia įtakos grupė.

Apibendrinant galima teigti kad įmonė vadovaujasi aukštomis vertybėmis ir nuostatomis, kurios kaip teigia Delfi grupės nariai yra pagrindinės jų įmonės sėkmės garantas.

Įmonėje dirbantis personalas, kuris ir puoselėja šias vertybes, bei atsakingai ir perspektyviai dirba savo darbą sudarytas iš 104 žmonių. 2009 metai šis kaičius buvo sumažėjęs iki 85 žmonių, tačiau ekonomikos padėčiai stabilizavus žmonių skaičius vėl išaugo.

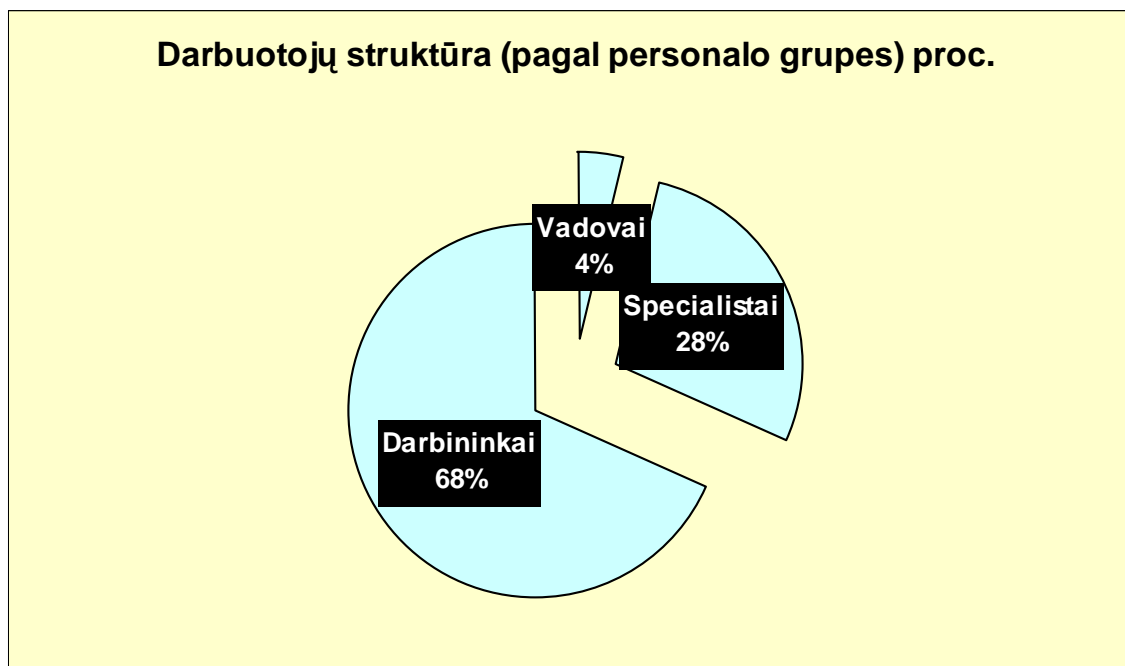
Bendras darbuotojų skaičius šiuo metu yra 104 darbuotojai iš kurių 50% - 52 moterys ir 50%-52 vyrai. Vidutinis darbuotojų amžius pateiktas 24 paveiksle.



24 pav. Vidutinis darbuotojų amžius

Šaltinis: sudaryta autorės pagal UAB „Banga Electronics“ personalo skyriaus duomenis

Vieni iš svarbiausių žmogaus darbo efektyvumo veiksnių tai sveikatos ir darbingumo garantas, kuri įtakoja darbuotojo amžius bei darbo aplinka. Kaip matyti iš 15 paveikslo darbuotojų bendras vidutinis amžius yra apie 41 m. Dauguma įmonės darbuotojų, o ypač administracijoje, yra žmonės dirbantys įmonėje nuo jos įsteigimo, todėl puikiai pažįsta vienas kitą, tačiau tai nereiškia jog įmonė nėra atvira naujiems žmonėms tiesiog įmonė yra palyginti neseniai veikianti, todėl didelės darbuotojų rotacijos nėra. Įmonėje susiformavęs palankus psichologinis klimatas, naujiems įmonės darbuotojams gera aplinka adaptacijai. Taip pat pateikiama ir darbuotojų (pagal personalo grupes) struktūra 25 paveiksle.



25 pav. Darbuotojų struktūra pagal personalo grupes

Šaltinis: sudaryta autorės pagal UAB „Banga Electronics“ personalo skyriaus ataskaitą

Kaip matyti paveiksle įmonėje dirba nemažai specialistų (28 %), o tai įmonei suteikia didelių pranašumų, nes kompetentingi specialistai garantuoja aukštą darbo kokybę. Įmonėje yra pakankamai aukštas inovatyvus mąstymas, vadovai ir specialistai sugeba greitai įsisavinti modernias technologijas. Nežiūrinti šių išvardintų teigiamų savybių reikia pasakyti, kad didžiausia kliūtis trukdanti įmonei tobulėti ir plėstis ta yra maži gamybos efektyvumo rodikliai. Todėl svarbu ne tik tobulinti ir atnaujinti gamybos darbo priemones, bet ir didinti darbo efektyvumą.

Įmonėje naudojama atitinkama technologija ir įrenginiai. Technologiniai įrenginiai, jų projektinis ir faktinis pajėgumas bei pajėgumų panaudojimas 2010 metai pateikti 7 lentelėje

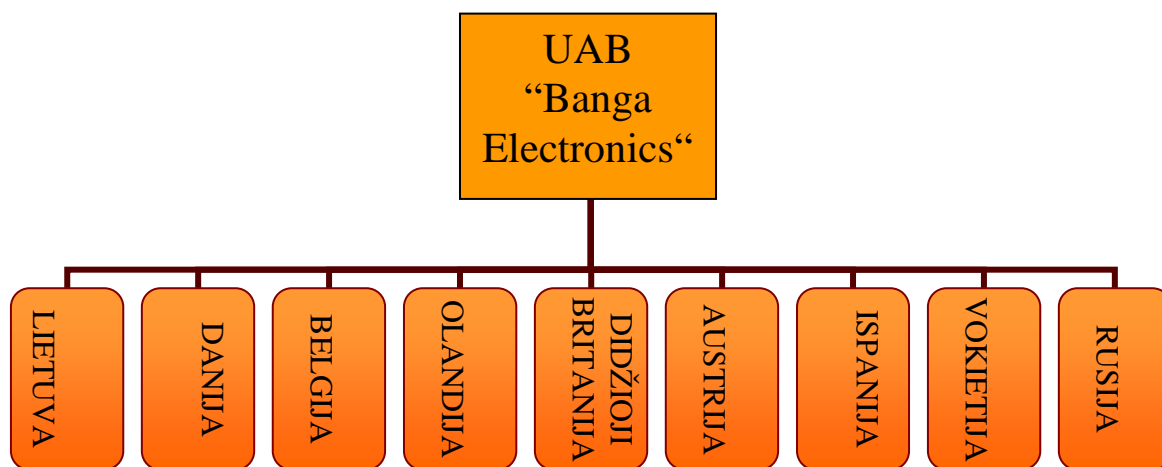
UAB „Banga Electronics“ technologiniai įrenginiai ir jų pajėgumų panaudojimas 2010 m.

Įrenginio, proceso pavadinimas	Maksimalus projektinis pajėgumas vnt./m.	Faktinis pajėgumas vnt./m.	Pajėgumo panaudojimas %
Pirmasis konvejeris televizoriai	227942	87600	38,4
Antrasis konvejeris televizoriai	272896	75400	27,6

Šaltinis: Autorės sudaryta lentelė pagal UAB „Banga Electronics“ gamybos skyriaus ataskaitas ir gamybos įrenginių specifikacijas

Pastatytas antrasis konvejeris yra technologiškai patobulintas, todėl jo darbo našumas yra didesnis už pirmąjį. Projektinis pajėgumas ir faktinis labai skiriasi, tačiau faktinį įtakoja labai daug veiksnių: tai pardavimų apimtys, techniniai trukdžiai, žmoniškieji faktoriai, naujo gaminio apmokymo ir paleidimo gamybai laikas ir t. t. Todėl pajėgumo panaudojimas siekia vos 38,4 % vieno konvejerio ir 27,6% antrojo konvejerio.

Įmonės tiekėjai tai dvi didelės Kinijos kompanijos aptarnaujančios didžiąją dalį Europos gamintojų. Detalės importuojamos konteneriais per Klaipėdos terminalą ir greitujų siuntų pagalba. UAB „Banga Electronics“ pagamintus televizorius parduoda Lietuvoje, Vokietijoje, Olandijoje, Belgijoje, Anglijoje, Ispanijoje, Austrijoje ir Danijoje. Produkcija eksportuojama sunkvežimiais arba per Klaipėdos terminalą. Tiek Lietuvoje tiek ir Vakarų Europoje įmonei tenka konkuruoti su visais Kinijos ir Europos gamintojais. Pardavimo kanalai grafiškai pavaizduoti 26 paveiksle.



26 pav. UAB „Banga Electronics“ produkcijos paskirstymo kanalai

Šaltinis: Autorės sudarytas paveikslas remiantis UAB „Banga Electronics“ komercijos skyriaus duomenimis

2008 metais prasidėjęs ekonomikos nuosmukis pakoregavo televizorių pardavimų kiekius, kadangi tai nėra pirmo būtinumo prekė taigi pardavimų rodikliai sumažėjo, tačiau vakarų Europoje situacija televizorių rinkoje sparčiai keitėsi ir ekonomikos krizės padariniai nebuvo ilgai jaučiami. Pardavimų rodikliai 2008 – 2010 metai pavaizduoti 8 lentelėje.

8 lentelė

Realizuotos produkcijos apimtys						
Šalys	2010		2009		2008	
	vnt.	%	vnt	%	vnt	%
LCD TV						
Lietuvoje	240	0,5	1350	2,1	3800	6,9
Užsienyje:	48500	99,5	63800	97,9	51000	93,1
tame sk. Danijoje	22700	46,8	42000	65,8	38000	74,5
Vokietijoje	4000	8,2	7000	10,9	7200	14,1
Olandijoje	12300	25,3	8500	13,3	1300	2,5
Didžiojoje Britanijoje	2500	5,1	0	0	0	0
Austrijoje	7000	14,6	6300	10	4500	8,9
Viso	48740	100	65150	100	54800	100
LCD su DVD TV						
Lietuvoje	560	0,6	1950	7,1	700	3
Užsienyje:	87300	99,4	25400	92,9	22000	97
tame tarp. Danijoje	63000	72,2	14000	55,1	16000	72,7
Vokietijoje	3200	3,7	3200	12,6	4000	18,1
Ispanijoje	7800	8,9	0	0	0	0
Austrijoje	1500	1,7	2000	7,9	1500	6,8
Belgijoje	5000	5,7	4700	18,5	0	0
Olandijoje	6800	7,8	1500	5,9	500	2,4
Viso	87860	100	27350	100	22700	100
LED TV						
Lietuvoje	90	0,4	0	0	0	0
Užsienyje:	21700	99,6	11000	100	0	0
tame sk. Belgijoje	5200	23,9	1600	14,5	0	0
Vokietijoje	2700	12,4	1900	17,2	0	0
Olandijoje	4000	18,4	1500	13,6	0	0
Danijoje	9800	45,3	6000	54,7	0	0
Viso	21790	100	11000	100	0	0
LED su DVD TV						
Lietuvoje	110	2,3	0	0	0	0
Užsienyje:	4500	97,7	4800	100	0	0
tame sk. Belgijoje	1500	33,3	2500	52	0	0
Danijoje	2100	46,6	2300	48	0	0
Olandijoje	500	11,1	0	0	0	0
Vokietijoje	400	9	0	0	0	0
Viso	4610	100	4800	100	0	0
Televizorių iškomplektavimas						
Rusijoje	0	0	0	0	16000	100

Viso						
Lietuvoje	1000	0,6	3300	3	4500	5
Užsienyje	162000	99,4	105000	97	89000	95

Šaltinis: Autorės sudaryta lentelė pagal 2008, 2009, 2010 metų UAB „Banga Electronics“ pardavimo ataskaitas

2008 metai įmonė šalia gamybos dar atlikdavo ir paslaugą, kurią galima įvardinti kaip televizoriaus iškomplektavimą. Tai tokia paslauga kuomet gamintojai iš Vakarų Europos atsiunčia pagamintus televizorius į įmonę, o joje televizoriai iškomplektuojami iki tam tikro lygio, kuris numatytas Lietuvos – Rusijos muitų įstatymuose ir tuomet iškomplektuotos detalės įvežamos į Rusiją, o ten vėl surenkamos į pilnai sukomplektuotą televizorių. Taip buvo daroma, kad išvengtų didelių muitų, kurie pagamintai produkcijai buvo itin dideli. Tačiau pablogėjus šalių santykiams buvo pareikalautas itin smulkus iškomplektavimas, kuris tapo praktiškai neįmanomas, todėl šios paslaugos nutarta atsisakyti.

Lietuvoje įmonė savo produkcijos parduoda labai mažai ir po truputi jos yra visiškai atsisakoma. Visas dėmesys sutelktas į Vakarų Europos rinką, kuri nėra tokia jautri lyginant su Lietuva. Per 2008 metus Lietuvoje buvo parduota vos 3800 televizorių, 2009 metais jau 1350, 2010 metais vos 240, taigi tai sudaro vos 0,5% gaminamos produkcijos. Tuo tarpu daugiausia produkcijos realizuojama Danijoje ir toje rinkoje 2010 metais realizuota net 46,8% LCD televizorių, 72,2% LCD su DVD, 45,3 % naujosios kartos LED televizorių ir 46,6% LED su DVD. Taigi matyti jog šioje rinkos dalyje produkcijos realizuojama daugiausiai taip pat jie laiku atsiskaito už gaunamą produkciją ir yra patikimi įmonės verslo partneriai.

Žiūrint į perspektyvą, svarbiausi uždaviniai didinant marketingo veiklos efektyvumą yra:

- Savo dalies tikslinėse rinkose (Vakarų Europoje) didinimas;
- Partnerystės su didžiausiai Danijos televizorių pardavimo centrais siekiant tapti vienu iš jų pagrindinių tiekėjų.
- Eksporto į rytų šalis galimybių išnaudojimu.

Savo įvaizdį įmonė kuria ne reklamuodama savo prekes, o kurdama lanksčios ir itin kokybiškai dirbančios įmonės įvaizdį. Pasirinktas būdas padeda suformuoti teigiamą visos įmonės įvaizdį, todėl atskiros produkcijos rūšys reikalauja mažiau pastangų. Šiuo metu įmonė visą dėmesį sutelkusi į Vakarų Europos didžiuosius televizorių pardavėjus. Lietuvoje didmenine televizorių prekyba užsiima ne itin daug įmonių, o ir perkamoji galia nėra didelė.

Įmonės pagrindiniai rėmimo tikslai yra:

- Formuoti prestižinį įmonės įvaizdį;
- Skatinti pirkimus ir komercijos skyriaus darbą;
- Išsaugoti esamus klientus;

- Ieškoti potencialių, naujų pirkėjų ir padaryti viską kad jie taptų pastovūs pirkėjai;

Įmonė dirba pelningai, nors 2008 metų krizė pakoregavo pradavimų apimtį, tačiau įmonė sugebėjo dirbti pelningai. Gal dėl savo dydžio ir lankstumo (darbo ir kainų) įmonė nuolat sugeba rasti išeitį iš sudėtingos situacijos. Įmonė stengiasi nuolatos teikti tik aukščiausios kokybės produkciją ir patenkinti pirkėjų poreikius.

SSGG analizė atlikta 2010 metais lapkričio mėnesį remiantis Delfi tyrimo metodu. Diskusijoje dalyvavo komercijos skyriaus vadovas, logistikos skyriaus vadovas, gamybos skyriaus vadovas, kokybės vadovas ir technikos skyriaus vyr. inžinierius.

Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra ir ekspertų bendra nuomone sudaryta 9 lentelė, kurioje pateikiamos UAB „Banga Electronics“ stipriosios, silpnosios savybės, galimybės bei grėsmės.

UAB „Banga Electronics“ SSGG analizė

STIPRYBĖS (vidinis faktorius)	SILPNYBĖS (vidinis faktorius)
<ul style="list-style-type: none"> • Aukšta prekių kokybė; • Garantijų suteikimas; • Patogi geografinė padėtis; • Stiprūs prekiniai ženklai; • Greita reakcija į rinkos pokyčius; • Klientų poreikių patenkinimas; • Kvalifikuoti darbuotojai; • Naujausios technologijos; • Konkurencinis pranašumas prieš kitas šalis (paslaugos atlikimo kaina); 	<ul style="list-style-type: none"> • Aiškios strategijos neturėjimas; • Ilgalaikių gamybos planų neturėjimas; • Ne pilnai panaudojami gamybiniai pajėgumai; • Apyvartinių lėšų trūkumas;
GALIMYBĖS (išorinis faktorius)	GRĖSMĖS (išorinis faktorius)
<ul style="list-style-type: none"> • Naujų tiekėjų atsiradimas; • Rinkos didinimas – naujų vartotojų atsiradimas - naujos produkcijos platinimo galimybės; • Vystyti prekinio ženklo žinomumą; • Pasirinkimo išplėtimas atsižvelgiant į naujos rinkos poreikius; • Rytų Europos rinkos; • Lietuvos narystė ES; 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurentai Europos ir Azijos rinkoje; • Lietuvos politinės – teisinės aplinkos nestabilumas (šalies ekonominės krizės įtaka); • Dideli resursai reklamos ir naujų gaminių pateikimo srityje; • Žaliavų ir energijos brangimas; • Svyruojanti muitų politika (pvz. su Rusija); • Padidėjusi pirkėjų derėjimosi galia;

Šaltinis: Autorės atlikta SSGG analizė remiantis Delfi grupės nuomone ir išanalizuota mokslinė medžiaga

Kaip matyti iš lentelės duomenų pasiskirstymo įmonė turi nemažai stiprybių ir galimybių, tačiau žinojimo neužtenka būtina sugebėti pasinaudoti ir išnaudoti stiprybes ir galimybes. Taip pat nereikia pamiršti įmonės silpnybių, kurios trukdo įmonės vystymuisi bei grėsmių kurių galbūt jas identifikavus būtų įmanoma išvengti. Tam, kad analizė taptų dar naudingesnė prasminga įvardinti stipriųjų ir silpnųjų UAB „Banga Electronics“ pusių analizę tiriant vidinę įmonės aplinką.

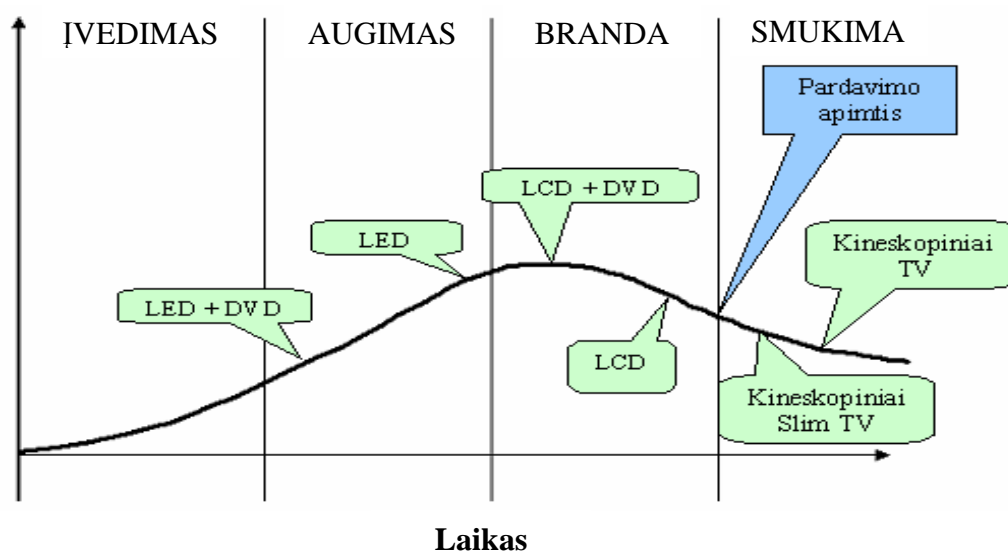
UAB „Banga Electronics“ stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė vidinėje įmonės aplinkoje

Vidinės aplinkos sudedamosios	Vidinės aplinkos sudedamųjų efektyvumas					Svarbumas (svoris)		
	Labai stiprus	Stiprus	Neutralus	Silpnas	Labai silpnas	Didelis	Vidutinis	Mažas
Marketingas								
Įmonės ir prekių reputacija								
Rinkos dalis 1. Lietuvoje 2. Europoje	2.				1.			
Prekių kokybė								
Aptarnavimo lygis								
Gamybinės išlaidos								
Paskirstymo išlaidos								
Efektyvus ėjimas į priekį								
Paskirstymo efektyvumas								
Finansai								
Pelningumo lygis								
Finansinis stabilumas								
Investicijų grąža								
Gamyba								
Inovacijų lygis								
Savalaikio tiekimo galimybės								
Gamybinių pajėgumų rezervai								
Šiuolaikinių technologijų panaudojimas								
Įmonė ir personalas								
Dalyvavimo orientacija								
Vadovybės klasifikacija								
Personalo kvalifikacija								
Teisių ir atsakomybės racionalus paskirstymas								

Šaltinis: Autorės sudaryta remiantis išanalizuota mokslinė literatūra

Remiantis pateiktais duomenimis matome, kad šios įmonės vidinės aplinkos sudedamosios reikalauja ypatingo dėmesio: rinkos dalies Lietuvoje, įmonės ir prekių reputacijai, efektyviam ėjimui į priekį, pelningumo lygiui, inovacijų lygiui ir šiuolaikinių technologijų panaudojimui. Taip pat labai svarbu ir toliau išlaikyti aukštą kokybės lygį.

Naudojant teorinėje dalyje pateikta prekės gyvavimo ciklo koncepcija, paveiksle pateikiama televizorių rūšių gyvavimo ciklas. Kuris pritaikytas Lietuvos televizorių gamybos įmonėms. Jame puikiai matosi ir televizoriaus modelių „istorija“. Daugybę metų rinkoje išbuvęs kineskopinis televizorius jau yra smukimo stadijoje ir turbūt jau nėra įmonės vis dar juos gaminančius.



27 pav. Televizorių rūšių gyvavimo ciklas Lietuvoje

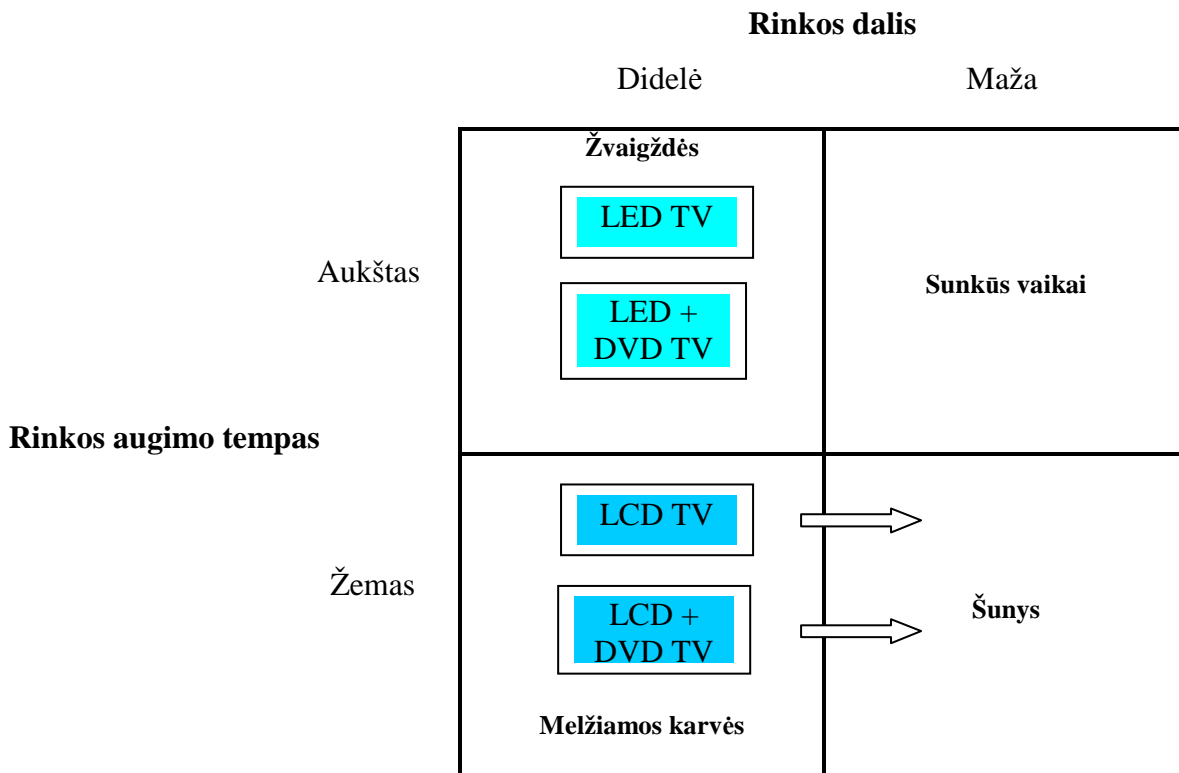
Šaltinis: Autorės sudarytas paveikslas remiantis : Oleg Marofejev (2006) Projektų vadovai: kaip atskirti pelus nuo grūdų. Verslo banga. [žiūrėta 2010 05 20] prieiga per Internetą
< <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/4565e5c22172a> >

Iš paveikslo matyti, kad tiek kineskopiniai tiek ir kineskopiniai Slim televizoriai jau yra smukimo stadijoje ir nors pardavime jų vis dar yra, tačiau įmonė jau jų negamina tik atlieka techninį aptarnavimą. Taip atsitiko dėl technologinės pažangos ir vartotojų skonio pasikeitimo. LDC ir LCD su DVD televizoriai yra brandos tarpsnyje ir šiems televizoriams taikoma prekės modifikavimo strategija. Na ir augimo stadijoje yra LED ir LED su DVD televizoriai kuriems taikomos įvairios strategijos: gerina prekės kokybę, papildo prekę naujomis savybėmis, tobulina išvaizdą: sukuria naujus modelius ir šalutines prekes; stengiasi įeiti į naujus rinkos segmentus.

Prekės gyvavimo ciklo koncepcija padeda įmonėms pasirinkti strategiją, jos pagalba pasirenkama marketingo strategija. Lietuvos gamintojai neturi galimybių gaminti televizorius su naujausiomis technologijomis, nes tai reikalauja didelių investicijų į įrengimų tobulinimą ir

pritaikymą tokios produkcijos serijiniai gamybai. Nagrinėjant gaminius ir jų pasiskirstymą rinkoje tikslinga atlikti ir įmonės portfelio analizę.

Pagal pateiktą teorinėje dalyje „Boston Consulting group“ matrica, 28 paveiksle pateiktas televizorių rūšių išsidėstymas joje. Tai šiuo metu gaminami televizoriai.



28 pav. Bostono matrica pritaikyta šiuo metu UAB „Banga Electronics“ gaminamiems televizoriams

Šaltinis: Autorės sudaryta matrica televizoriams Vakarų Europos rinkai remiantis Bagdonienė L., Bagdonas E., Kazlauskienė E., Zembylė J., (2005) Organizacijų vadyba. p. 76

Paveiksle matyti, kad Vakarų Europos rinkoje LED ir LED su DVD televizoriai yra „žvaigždės“. Šie produktai yra rinkos segmentų lyderiai, duoda didelį pelną ir yra paklausūs. Šiuos produktus įmonė palaikys ir stengsis kuo tvirtiau įtvirtinti rinkoje. LCD ir LCD su DVD televizoriai yra „melžiamos karvės“. Šie televizoriai yra įmonės išteklių generatoriai finansine prasme, jie baigs savo gyvavimą rinkoje kaip „šunys“. Tokia pat situacija yra ir su Lietuvos rinka, tačiau kaip jau buvo minėta įmonė koncentruojasi į Europos rinkas ir labai mažą savo produkcijos dalį realizuoja Lietuvoje.

3.4 UAB „Banga Electronics“ konkurencinė pozicija ir alternatyvios strategijos

		Rinkos paklausa		
		Aukšta	Vidutinė	Žema
Šakos patrauklumas	Didelis	Investavimas ir augimas	Investavimas ir augimas	Pasirinkimas
	Vidutinis	Investavimas ir augimas	Pasirinkimas	Derliaus surinkimas ir išėjimas iš rinkos
	Mažas	Pasirinkimas	Derliaus surinkimas ir išėjimas iš rinkos	Derliaus surinkimas ir išėjimas iš rinkos

29 pav. Rinkos patrauklumas ir įmonės konkurencinė pozicija

Šaltinis: Autorės pritaikytas „General Electric“ modelis UAB „Banga Electronics“

Televizorių eksportavimas ir pardavimas Vakarų Europos rinkai nuo 2008 metų ir 2010 metų išaugo beveik dvigubai. Tai rodo, kad įmonė surado savo nišą ir sėkmingai į ją įsitvirtina. Didžiausi pardavimai šiuo metu yra Danijos rinkoje, tačiau ir kitos šalys tokios kaip Vokietija, Olandija, Belgija, Ispanija, Austrija ir Anglija yra patrauklios ir daug žadančios.

Europoje ir Azijoje yra didelių korporacijų kurios gamina televizorius ir turi didelių konkurencinių pranašumo taigi konkuruoti labai sudėtinga ir visgi šakos patrauklumas yra didelis, nes tai plati niša su didelėmis galimybėmis. Įmonė taikys augimo strategiją t. y. **užimamos rinkos dalies didinimo strategiją**, o pasirinkimo, kaip tai galima įgyvendinti, diapazonas yra platus. Vakarų Europoje taip pat bus taikoma konkurencinių privalumų stiprinimo strategija ir tai bandys daryti taikydami **išlaidų lyderio strategiją**.

Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra 30 paveiksle pateikta įmonės konkurencinio pranašumo įgijimo strategija.

Strateginis pranašumas

		Žemi kaštai	Vartotojo suvokiama nauda
Rinkos Veiklos diapazonas	Platus	Kaštų lyderio strategija	Prekės išskyrimo iš visumos strategija
	Siauras	Koncentravimasis į išlaidas	Koncentruota diferenciacija

30 pav. UAB „Banga Electronics“ konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos

Šaltinis: Autorės parinkta įmonės konkurencinio pranašumo įgijimo strategija remiantis išanalizuota moksline medžiaga.

Kuomet veiklos diapazonas yra platus ir strateginis pranašumas yra žemi kaštai, tai įmonė turėtų taikyti kaštų lyderio strategiją. Vakarų Europos (Danija, Olandija, Belgija, Vokietija, Anglija, Austrija, Ispanija) televizorių rinkoje būtina kaštų lyderio strategijos prielaida:

- Plati rinka. UAB „Banga Electronics“ apie 95 % savo produkcijos eksportuoja į Vakarų Europos šalis.

Šios strategijos tikslas yra išlaidų minimizavimas. Kaštų lyderio strategija naudinga nes:

- Žemi Kaštai sukuria aukštus įėjimo į rinką barjerus;
- Privalumai išlaidų srityje apsaugo nuo stiprių tiekėjų;
- Įmonė, turinti mažiausias išlaidas, gauna pelną ir tada kai konkurentai patiria nuostolius.

UAB „Banga Electronics“ yra augimo stadijoje, todėl strategija parinkta naudojant augimo stadijoje esančių įmonių strategijų matricos pagalba, kuri pateikta 31 paveiksle.

		Esama rinka	Nauja rinka
Esama prekė	Rinkos dalies padidinimas	Rinkos plėtra	
Nauja prekė	Prekės vystymasis	Diversifikacija	

31 pav. UAB „Banga Electronics“ rinkos plėtros strategija

Šaltinis: Autorės parinkta įmonės esančios augimo stadijoje strategija remiantis šio darbo 38 puslapyje moksliniu šaltiniu

Pagal įmonės, esančio augimo stadijoje, strategijos matrica, gaminami UAB „Banga Electronics“ televizoriai yra realizuojami vakarų Europos rinkoje, todėl įmonei siūloma taikyti rinkos dalies didinimo strategija. Šios strategijos tikslas didinti rinkos dalį tikslinėse rinkose.

Kaip alternatyvi strategija įmonei siūloma prekės vystymo strategija. Jos esmė yra veiklos plėtotė gerinant televizorių kokybę bei dizainą.

3.5 Strategijų įvertinimas

Vertinant strategijas svarbu atsižvelgti į visus įmonės aspektus, vadovaujantis strategijos tinkamumo įmonei logika. Strategijų vertinimas pateiktas 11 lentelėje.

11 lentelė

Suformuotų strategijų vertinimas

	Kaštų lyderio strategija	Rinkos dalies didinimo strategija	Prekės vystymo strategija
Strategijos darna su įmonės vizija	Taip	Taip	Taip
Strategijos darna su įmonės misija	Taip	Taip	Taip
Strategijos darna su įmonės tikslais	Taip	Taip	Taip
Logiška sąsaja su ilgalaikėmis televizorių pramonės tendencijomis Europoje	Taip	Taip	Taip
Strategijos tinkamumas išorinei įmonės aplinkai	Taip	Taip	Taip
Strategijos tinkamumas vidinei įmonės aplinkai	Taip	Taip	Taip
Teisingai įvertinta rizika ir galimybės	Taip	Taip	Taip
Logiška darna su įmonės užimama pozicija Lietuvoje ir Europoje televizorių gamybos rinkoje	Taip	Taip	Taip
Ar strategijos tinka pagal prekių gyvavimo ciklo stadijas?	Taip	Taip	Taip
Teisingai įvertinta konkurencija rinkoje	Taip	Taip	Taip

Veiklos tikslai ir norimas rezultatas yra verti taikyti parengtąsias strategijas.	Taip	Taip	Taip
---	------	------	------

Šalinis: Autorės sudaryta suformuotų strategijų vertinimo lentelė, remiantis išanalizuota moksline medžiaga.

Atlikus suformuotų strategijų vertinimą galima patvirtinti darbe iškeltą hipotezę, jog: kaštų lyderio, rinkos dalies didinimo ir prekės vystymo strategijos tinka UAB „Banga Electronics“ įmonei.

Strategijos gali būti įgyvendintos sėkmingai jei bus tinkamai pasinaudota įmonės stiprybėmis, sumažintos įmonės silpnybės, išvengta grėsmių ir pasinaudota galimybėmis. Įmonė turėtų dėmesį sukcentruoti į tikslų įgyvendinimą. Tačiau galimi ir sunkumai įgyvendinant strategijas:

- Jei įmonė visą dėmesį sutelkia į strategiją tai yra galimybė jog nebus pastebėtos pasikeitusios išorinės aplinkos sąlygos arba iškilusios naujos grėsmės.
- Tvirtai laikantis strategijos įgyvendinimo plano gali būti prarandamas įmonės lankstumas kas tikrai nėra naudinga įmonei.
- Laikantis strategijos vientisumo gali būti prarandama greita reakcija kuri būtina pasikeitus rinkos situacijai ir tuomet reikalingas tikslų performavimas.

Taigi strategijos formavimas yra tikrai labai svarbus įmonei, tačiau paraudus aplinkos pojūtį galimos didelės nesėkmės. Todėl įmonė turi turėti savo strategiją, tačiau nuolatinė kontrolė ir aplinkos analizė yra būtinos jos dalys. Taip pat įmonė turi neprarasti lankstumo ir greitos reakcijos į kintančias sąlygas.

IŠVADOS

Atlikta teorinė mokslinės ir statistinės medžiagos analizė, bei Delfi metodo rezultatai leidžia formuluoti sekančias išvadas:

Verslo organizacijos parengta strategija yra svarbi keliais aspektais: ji turi sudaryti pagrindą būsimai veiklos sėkmei ir taip pat padėti įmonei veikti geriau ir efektyviau už kitas toje pačioje verslo srityje veikiančias organizacijas. Strategijos, kurios atspindi tikslo pasiekimo būdus yra labai įvairios, taip yra todėl, kad įmonės strategiją sąlygoja įvairios objektyvios ir subjektyvios sąlygos, kurios veikia įmonę iš vidaus ir iš išorės. Todėl kiekviena verslo sritis formuoja savo strategijos modelį, o kaip pagrindą joms naudoja vadybos teorijos nustatytus metodus.

Strateginis planavimas tai procesas kurio tikslas apibrėžti strateginius organizacijos tikslus, tai formalizuota sistema, kuri nusako strategijos įgyvendinimo etapus ir numato priemones jiems pasiekti. Planavimas tai pirmas žingsnis formuojant įmonės strategiją, pagrindiniai planavimo etapai apsprendžia įmonės strategijos formavimo modelio loginį nuoseklumą. Pradedama nuo verslo esamų sąlygų analizės (skenuojamos išorinė ir vidinė aplinkos), tuomet plėtros ir perspektyvų analizė ir galiausiai nustatoma veiklos vizija, misija ir tikslai, bei suformuojamos plėtros strategijos.

Formuojant strategiją ir atliekant išorinės ir vidinės aplinkos skenavimą svarbu žvelgti į jas kaip į glaudžiai susijusias ir vieną kitą veikiančias sistemas, atrasti sąlyčio taškus ir gebėti pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis bei išvengti kylančių grėsmių. Išorinė įmonės aplinka tiesiogiai veikia vidinę organizacijos aplinką.

Gamybinėje įmonėje itin svarbu nuolat peržiūrėti savo gaminamos produkcijos ciklą, jos gaminamos produkcijos vietą rinkoje. Tai galima padaryti naudojant prekės gyvavimo ciklo koncepciją, kuri padeda numatyti ir paruošti reikiamas strategijas gaminamoms prekėms.

Portfelio analizės dėka įmonės numato strateginius kriterijus, ji padeda imtis dukterinių įmonių steigimo. Tai strateginio mastymo pagrindas, kuris padeda analizuoti verslą, nustatyti kur generuojami pinigai. Šioje analizėje susisieja išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai, o gauta informacija panaudojama tinkamam strategijos pasirinkimui.

Formuojant alternatyvias ir konkurencijos strategijas rizikos veiksniu tampa išorinė organizacijos aplinka, kuri keičiasi nepriklausomai nuo įmonės veiksmų. Ir visgi jei yra veiksmų, tokių kaip konkurentai ar valstybinės institucijos, kurios daro itin didelę įtaką įmonei, tai į juos reiktų atkreipti ypatingą dėmesį. Kuo didesnė priklausomybė įmonė turi nuo vieno ar kito išorinės aplinkos segmento tuo mažesnis darosi pasirenkamų strategijų diapazonas.

Gamybos įmonės Europoje yra veikiamos stipraus augimo ir stiprių konkurencinių jėgų. Stiprus informacijos, komunikacijos ir technologijų, produktų įvairovės, nestabilumas, dažnai

besikeičiantys gamybos procesai yra šiandieniniai iššūkiai gamybinėms įmonėms. Inovacijos yra svarbus instrumentas kompanijoms konkuruojančioms tarptautiniame lygmenyje.

Kriterijai pagal kuriuos pirkėjai renkasi televizorių: kaina, gamintojas arba prekinis ženklas, ekrano įstrižainė arba dydis, įdiegtos technologijos tai yra kuo daugiau naujausių technologijų yra televizoriuje tuo daugiau dėmesio jis sulaukia iš pirkėjo, ekrano tipas tai LCD, Plasma, LED, OLED, 3D LED . Taip pat tapo aktualus ir elektros sąnaudų kriterijus, nes technologiškai tobulinami televizoriai naudoja mažiau elektros energijos.

Siekiant pagerinti gamybos efektyvumą, sumažinti kaštus ir pasiekti geresnę gaminamos produkcijos kokybę, įmonėse viena pagrindinių investicijų sritis yra gamybos linijų modernizavimas. Jos pritaikomos naujausių technologijų diegimui į televizorius. Taip pat ir Lietuvoje veikiančios įmonės stengiasi nuolat atnaujinti savo gamybines linijas.

Televizorių gamybos įmonių vizija – dauguma įmonių savo siekiamybe nurodo kaip norą tapti pirmaujančiomis televizorių gamybos įmonėmis. Televizorių gamybos įmonių misija – joje akcentuojami vartotojai ir jų poreikiai, gaminių kokybė, naujausių technologijų diegimas, ateities kūrimas. Televizorių gamybos įmonių tikslai – jie susiję su pelno didinimu, žmogiškųjų įmonės išteklių naudojimu ir vertinimu, bendražmogiškų vertybių kūrimu, produkcijos kokybės gerinimu.

Stipriosios įmonės savybės gali būti siejamos dominavimu rinkoje, vadybos patirtimi, finansiniu potencialu, stipriais prekiniais ženklais, greita reakcija į pokyčius, klientų poreikio patenkinimu, žmogiškaisiais ištekliais, pakankamais gamybiniais pajėgumais, naujausiomis technologijomis. Vidiniai trūkumai gali būti susiję su silpna pozicija rinkoje, strategijos neturėjimu, silpna finansinė padėtis, prasta produkcijos kokybe, netinkamas įvaizdis rinkoje. Taip pat svarbu matyti ir potencialias išorinės aplinkos grėsmes, kurios gali sietis su įėjimu į naujas rinkas, stipria konkurencija, asortimento plėtimu, sparčia rinkos plėtote, įvairesnių vartotojų poreikių tenkinimu. Na ir taip pat svarbu pamatyti atsirandančias galimybes tai naujų rinkų atsiradimas, naujų technologijų diegimas, prekinio ženklo žinomumo didinimas.

Analizuojant televizorių gamybos įmones nustatyta kad jų didžioji dalis yra augimo stadijoje, todėl taikomos šiai stadijai būdingos strategijos: rinkos dalies didinimo, rinkos plėtros, prekės vystymo ir diversifikacijos strategijos.

Įmonės strategijos formavimo modelis turi būti nuoseklus ir logiškas, derėti su įmonės vykdoma veikla ir politika. Todėl šiame darbe siūlomas strategijos formavimo modelis televizorių gamybos įmonėms pilnai atitinka pagrindinių strategijos formavimo uždavinių loginį nuoseklumą.

Atlikus praktinį televizorių gamybos strategijos formavimo modelio pritaikymą gautos išvados. Išanalizavus UAB „Banga Electronics“ vidinę aplinką, kuriai ištirti buvo naudojamas ir Delfi metodas, paaiškėjo, kad vizijos, misijos, tikslų ir strategijos trūkumas įmonėje lemia sistemos nebuvimą, ilgalaikių gamybos planų neturėjimą.

Delfi ir nestruktūrizuoto interviu metodas parodė, kad grupės nariai turi pakankamai žinių apie strateginį planavimą jo taikymą praktinėje veikloje, tačiau tai tėra teorinės žinios, kurių praktikoje niekas nerealizavo.

Tai įmonė, kuri yra pakankamai gerai išplėtojusi savo ryšius su tiekėjais ir pirkėjais, tačiau trūksta glaudesnio bendradarbiavimo su mokslo ir technologijų parkais, įvairių sričių klasteriais, kurie galėtų pateikti naujų pasiūlymų ir idėjų, padėtų atlikti tyrimus ir analizes.

Dėl sudėtingos išorinės aplinkos padėties, kuri yra istoriškai ir politiškai susiklosčiusi tarp Lietuvos ir Rusijos, televizorių gamybos verslo plėtra šioje šalyje yra neįmanoma. Sudėtingu ir didelių išlaidų reikalaujanti muitų sistema užveria duris į šios šalies rinką.

Dėl pasikeitusios socialinės – ekonominės aplinkos sąlygų ir demografinių pokyčių Lietuvoje sumažėjo perkamoji galia bei padidėjo pirkėjų derėjimosi galia. Televizorius nėra pirmo būtinumo prekė taigi įmonė praktiškai nerealizuoja savo produkcijos Lietuvos rinkoje.

Silpnos verslo tradicijos Lietuvoje lemia ekonominio švietimo stoką. Delfi grupės dalyviai pabrėžia, kad daugelis jiems žinomų vidutinio verslo įmonių neturi strategijos formavimo įgūdžių, vos keletas įmonių teikia paslaugas padedančias įmonei jas suformuoti. Be to dauguma įmonių nepasitiki konsultavimo firmomis ir nemano, kad jų atliekamas darbas yra atitinkantis paslaugos kainą.

Svarbu tai, kad UAB „Banga Electronics“ nepilnai išnaudoja savo gamybinius pajėgumus ir stiprybes: įmonėje dirba nemažai kvalifikuotų įvairių sričių specialistų, tačiau nei vadovai nei vadybininkai neatlieka nei išorinės, nei vidinės analizės. Mažai naudoja naujausias technologijas ir neskuba jų įdiegti.

Išanalizavus mokslinę, statistinę analizę bei Delfi grupės atsakymus, galima konstatuoti, kad tyrime kelta hipotezė pasitvirtino: parengtos kaštų lyderio, rinkos dalies didinimo ir prekės vystymo strategijos tinka UAB „Banga Electronics“ įmonei. Suformuotos strategijos aiškios ir suprantamos. Taip pat suformuota įmonės vizija ir misija ir tikslai atitinkantys siūlomas strategijas.

REKOMENDACIJOS

Susistemintus darbus ir parašius išvadas pateikiamos sekančios rekomendacijos:

Pagal patvirtintą hipotezę : televizorių gamybos įmonių esamai padėčiai tinka kaštų lyderio, rinkos dalies didinimo ir prekės vystymo strategijos rekomenduojama.

Supažindinti įmonės darbuotojus su įmonės vizija, misija ir tikslais. Kuomet organizacija dirba išvien, siekia bendrų tikslų ir žino kuria kryptimi reikia eiti, tai padaro juos vieningais ir stipriais. Žmoniškasis faktorius daro didelę įtaką ne tik įmonės vidiniam harmoningam darbui, bet ir konkurencingumui.

Nuolatos analizuoti situaciją ir atsižvelgti į besikeičiančias sąlygas ir atsirandančias naujas galimybes, atnaujinti įmonės misiją, tikslus ir atlikti strategijos formavimo pataisas.

Įmonė išanalizavus potencialias rinkas turi imtis ilgalaikių gamybos planų formavimo.

Siekti kuo efektyviau panaudoti savo gamybinius pajėgumus, stiprinti vadybos skyriaus darbą.

LITERATŪRA

1. Agrahya (2009) Business Management STEP analysis (Social, Technological, Economical and Political Assessment) [žiūrėta 2010-04-05]. Prieiga per Internetą: <
<http://agrahya.wordpress.com/2009/07/27/step-analysis-social-technological-economic-and-political-assessment/> >
2. Alamil L. R. (2010) Customer – Focused Business Architecture and Strategic Manangement. *Contempruary PNG studies: DWU Research Journal Vol. 12* [žiūrėta 2011 04 21]. Prieiga per Internetą: <
<http://web.ebscohost.com/ehost/results?sid=6b575b66-1bc3-4b86-856f-be30878fea54%40sessionmgr110&vid=6&hid=108&bquery=%28Economic+Rents+AND+Legitimacy%3a+Incorporating+Elements+of+Organizational+Analysis+Institutional+Theory+to+the+Field+of+Business+Strategy+RAC%2c+1a.+Edi%u00e7%u00e3o+Espe+cial+2007%3a+177-198+Marco+Aur%u00e9lio+Lima+%22de%22+Queiroz+Fl%u00e9vio+Carvalho+%22de%22+Vasconcelos+Rafael+Guilherme+Burstein+Goldszmidt%29&bdata=JmRiPWE5aCZ0eXBIPTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI> >
3. Andriuščenka J. (2006). Strateginės vadybos procesas: strateginių nuostatų formulavimo paradigma. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūrų plėtrai. Tarptautinės mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys: [elektroninis išteklius] Kaliningradas: Akademija [žiūrėta 2010 03 11]. Prieiga per Internetą: <
<http://baitas.lzuu.lt/~mazyliis/julram/7/23.pdf> >
4. Ansoff H. I. (1991) Strategic Management in Historical Perspectiv. *International Review of Strategic Management*.
5. Arimavičiūtė, M. (2005) Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas
6. Astrauskas A., Česonis G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas Nr. 26*
7. Bagdonienė L., Bagdonas E., Kazlauskienė E., Zemblytė J., (2005) Organizacijų vadyba. Kaunas: Technologija
8. Barakony K. Morgan O. (2010) Business at the Speed of Light - The role of time and speed on business strategy. *Karlovy Vezetestudomány Budapest Management Review Vol. 41 ISSN 0133-0179* [žiūrėta 2011 02 20] Prieiga per Internetą <
<http://web.ebscohost.com/ehost/results?sid=6b575b66-1bc3-4b86-856f-be30878fea54%40sessionmgr110&vid=11&hid=108&bquery=%28Economic+Rents+AND+Legitimacy%3a+Incorporating+Elements+of+Organizational+Analysis+Institutional+>

- [Theory+to+the+Field+of+Business+Strategy+RAC%2c+1a.+Edi%u00e7%u00e3o+Espe
cial+2007%3a+177-
198+Marco+Aur%u00e9lio+Lima+%22de%22+Queiroz+Fl%u00e1vio+Carvalho+%22d
e%22+Vasconcelos+Rafael+Guilherme+Burstein+Goldszmidt%29&bdata=JmRiPWE5a
CZ0eXBIPTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl](#) >
9. Bertolucci J. (2010) The Tech Brands You Can Trust. PC World. Com [Žiūrėta 2011 04 22] Prieiga per Internetą: < <http://web.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?sid=0076fc2f-9157-4c93-8f69-d965ca6d65ad%40sessionmgr112&vid=5&hid=126&bquery=%28TRUST+knowledgeable+readers+to+see+which+companies+are+providing+the+best+tech+support+and+service.+Theresutts+ur+latest+Usive+survey+of+79%2c000+tech+aficionados+reveal+some+welcome+irr%5eprovements+AND+some+familiar+shortcomings.+%u00bb+BY+JEFF+BERTOLUCCI+ILLUSTRATIONS+BY+KEITH+NEGLEY+O+JANUARY%29&bdata=JmRiPWE5aCZ0eXBIPTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl> >
10. Bivainis J., Tunčikienė Ž. (2006) Development of strategic planing in public institutions. Business and management. Vilnius: Technika
11. Bosas A. (2004) Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla
12. Breifogle III F. W. (2009) Next – generation management. *Industrial enginierr. Vol. 1* [žiūrėta 2011 04 21]. Prieiga per Internetą: < [http://web.ebscohost.com/ehost/results?sid=6b575b66-1bc3-4b86-856f-be30878fea54%40sessionmgr110&vid=7&hid=108&bquery=%28Economic+Rents+AND+Legitimacy%3a+Incorporating+Elements+of+Organizational+Analysis+Institutional+Theory+to+the+Field+of+Business+Strategy+RAC%2c+1a.+Edi%u00e7%u00e3o+Espe
cial+2007%3a+177-
198+Marco+Aur%u00e9lio+Lima+%22de%22+Queiroz+Fl%u00e1vio+Carvalho+%22d
e%22+Vasconcelos+Rafael+Guilherme+Burstein+Goldszmidt%29&bdata=JmRiPWE5a
CZ0eXBIPTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl](http://web.ebscohost.com/ehost/results?sid=6b575b66-1bc3-4b86-856f-be30878fea54%40sessionmgr110&vid=7&hid=108&bquery=%28Economic+Rents+AND+Legitimacy%3a+Incorporating+Elements+of+Organizational+Analysis+Institutional+Theory+to+the+Field+of+Business+Strategy+RAC%2c+1a.+Edi%u00e7%u00e3o+Espe
cial+2007%3a+177-
198+Marco+Aur%u00e9lio+Lima+%22de%22+Queiroz+Fl%u00e1vio+Carvalho+%22d
e%22+Vasconcelos+Rafael+Guilherme+Burstein+Goldszmidt%29&bdata=JmRiPWE5a
CZ0eXBIPTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl) >
13. Bučinskas A., Pauliukevičiūtė A., Raipa A. (2009) Strateginis planavimas kultūros politikos įgyvendinimo kontekste. *Tiltai No. 47 ISSN 1392-3137* [žiūrėta 2011 04 21]. Prieiga per Internetą: < <http://web.ebscohost.com/ehost/results?sid=6b575b66-1bc3-4b86-856f-be30878fea54%40sessionmgr110&vid=10&hid=108&bquery=%28Economic+Rents+AND+Legitimacy%3a+Incorporating+Elements+of+Organizational+Analysis+Institutional+Theory+to+the+Field+of+Business+Strategy+RAC%2c+1a.+Edi%u00e7%u00e3o+Espe>

- [cial+2007%3a+177-198+Marco+Aur%u00e9lio+Lima+%22de%22+Queiroz+FI%u00e1vio+Carvalho+%22de%22+Vasconcelos+Rafael+Guilherme+Burstein+Goldszmidt%29&bdata=JmRiPWE5aCZ0eXBIPTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI](#) >
14. Bullinger H. J., Schweizer W. (2006) Intelligent production-competition strategies for producing enterprises. International Journal of Production Research Vol. 44 p. 3575 – 3584 Germany: [žiūrėta 2010 03 11]. Prieiga per Internetą: < <http://web.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?sid=75d231a0-afc2-41ec-a692-b4e501025ac7%40sessionmgr10&vid=3&hid=24&bquery=%28International+Journal+of+Production+Research%2c+Vol.+44%2c+Nos.+18%E2%80%9319%2c+15+September%E2%80%931+October+2006%2c+3575%E2%80%933584%29&bdata=JmRiPWE5aCZjbGkwPUZUJmNsdjA9WSZ0eXBIPTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI> >
 15. Chen L. Mohamed Sh. (2008) Impact of internal business environment on knowledge management within construction organizations. Construction Innovation Vol. 8 No 1. [žiūrėta 2010-04-14] Prieiga per Internetą: < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&FileName=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/3330080104.html> >
 16. Drucker P.F. (2004) Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ R grupė
 17. Dubinas V., Smilga E. (2008) Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 47, p. 23-41.
 18. ElektroMarkt internetinis tinklapis [Žiūrėta 2010 09 22] Prieiga per Internetą: < <http://www.elektromarkt.lt/prekybos-tinkas.html> >
 19. Enea C. (2010) Business strategy or business policy management applied in modern firms. Economik Sciences. Vol.3 (52) Transilvania university of Brasov [žiūrėta 2010 03 11]. Prieiga per Internetą: < <http://web.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?sid=c5e853d4-4521-40ee-9b35-d479bcee8d50%40sessionmgr4&vid=19&hid=19&bquery=%28Business+strategy%29&bdata=JmRiPWE5aCZjbGkwPUZUJmNsdjA9WSZ0eXBIPTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI> >
 20. Europos statistikos naujienos Eurostat [žiūrėta 2010 08 15] Prieiga per Internetą: < http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/LN-072010/EN/LN-072010-EN.PDF >
 21. Foss N. J. (2006) [Strategy, economic organization, and the knowledge economy: the coordination of firms and resources](#). Oxford: Oxford University Press

22. GfK group internetinis tinklapis [Žiūrėta 2010 09 22] Prieiga per Internetą: < http://www.gfkr.com/markets/consumer_electronics/index.en.html >
23. Gineitienė, Z. (2005). Verslo kūrimas ir valdymas. Vilnius: Rosma
24. Ginevičius R., Paliulis N.K., Chlivickas E., Merkevičius J.(2006) XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Vilnius: Technika
25. Ginevičius R., Silickas J. (2008) Sisteminio įmonių valdymo pagrindai. Vilnius: Technika
26. Ginevičius R., Sūdžius V. (2005). Organizacijų teorija. Vilnius: Technika
27. Grant R.M. (2005) Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. Vlackwell Publishing. [Žiūrėta 2010 03.22] Prieiga per Internetą: < http://books.google.com/books?id=ueoRaHFe93QC&printsec=frontcover&dq=strategic+management+and+forecasting&lr=&source=gbs_book_other_versions_r&cad=1_0#v=onepage&q=strategic%20management%20and%20forecasting&f=false >
28. Gražulis V. (2008) Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokate veikti?. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas
29. James A. F., Stoner J. A. F., Freeman E. R., Gilbert Jr., Daniel R. (2005) Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika
30. Kardelis K. (2007) mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Liucijus
31. Konstantopoulou N., Trivellas P., Reklitis P. (2007) A Conceptual framework of Strategy, Structure and Innovative Behaviour for the Development of a Dynamic Simulation Model. *AIP Conference Proceeding Vol. 2* [žiūrėta 2011 04 15] Prieiga per Internetą < <http://web.ebscohost.com/ehost/results?sid=6b575b66-1bc3-4b86-856f-be30878fea54%40sessionmgr110&vid=25&hid=108&bquery=%28PEST+management%29&bdata=JmRiPWE5aCZjbGkwPUZUJmNsdjA9WSZ0eXBIPTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl> >
32. Kotler P., Amstronng G., Saunders J., Wong V. (2003) Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija
33. Kotler P., Keller K. L., (2007) Marketingo valdymo pagrindai. Klaipėda: Logitema
34. Kvedaravičius J.E., (2006) Organizacijų vystimosi vadyba. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas
35. LG Electronics internetinis tinklapis [Žiūrėta 2010 09 22] Prieiga per Internetą: < <http://www.lg.com/lt/apie-lg/index.jsp> >
36. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas (2000) [žiūrėta 2011 02 20] Prieiga per Internetą < http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=259448 >
37. Lietuvos statistikos departamentas (2011) Išlaidų MTTP santykis su BVP [žiūrėta 2011 02 20] Prieiga per Internetą <

<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M9030105&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSId=9490&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=> >

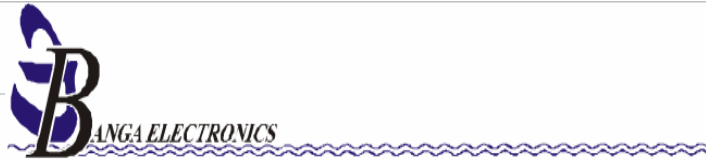
38. Lietuvos statistikos departamentas. (2010) Emigracijos iš Lietuvos mastai [žiūrėta 2011 02 20] Prieiga per Internetą < <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=8826&PHPSESSID=> >
39. Lima de Queiroz M. A., Carvalho de Vasconcelos F., Goldzmidt R. G. B. (2007) Economic Rents and Legitimacy. Incorporating Elements of Organizational Analysis Institutional Teheory to the Field of Business Strategy [žiūrėta 2011 04 20] Prieiga per Internetą: < <http://web.ebscohost.com/ehost/results?sid=6b575b66-1bc3-4b86-856f-be30878fea54%40sessionmgr110&vid=5&hid=108&bquery=%28Economic+Rents+AND+Legitimacy%3a+Incorporating+Elements+of+Organizational+Analysis+Institutional+Theory+to+the+Field+of+Business+Strategy+RAC%2c+1a.+Edi%u00e7%u00e3o+Espe+cial+2007%3a+177-198+Marco+Aur%u00e9lio+Lima+%22de%22+Queiroz+Fl%u00e9vio+Carvalho+%22de%22+Vasconcelos+Rafael+Guilherme+Burstein+Goldszmidt%29&bdata=JmRiPWE5aCZ0eXBIPTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl> >
40. Mačiulis N. (2010) Ekonomikos augimas spartėja ir yra labiau subalansuotas [žiūrėta 2010 04 07] Prieiga per Internetą: < <http://www.swedbank.lt/lt/articles/view/1362> >
41. Makštutis A. (2001) Strateginio valdymo principai. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla
42. Marofejev O. (2006) Projektų vadovai: kaip atskirti pelus nuo grūdų. Verslo banga. [žiūrėta 2010 05 20] Prieiga per Internetą: < <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/4565e5c22172a> >
43. Maxwell J. (2007) The Mission of Business. *Christianity today*. November [Žiūrėta 2011 04 22] Prieiga per Internetą: < <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=96d643b5-4dd6-447e-bb7b-35e1a70ba7f5%40sessionmgr114&vid=1&hid=108> >
44. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998) Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management: London, New York.
45. Mockuvienė, A., Kazragytė, A. *Konkurencinio pranašumo šaltiniai įmonėse*. [žiūrėta 2010-02-12]. Prieiga per Internetą:< http://ev.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2005/Vadyba/Mockuviene%20Asta.htm >.

46. Mudd T. (2005) Locations profiles selected siting and facility strategies by manufacturing companies. Locations. [žiūreta 2010 07 18] Prieiga per Internetą < [http://web.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?sid=e5c13b9f-ac94-41a6-b111-d15be56a0721%40sessionmgr11&vid=2&hid=8&bquery=\(location\)&bdata=JmRiPWE5aCZjbGkwPUZUJmNsdjA9WSZ0eXBIPTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI](http://web.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?sid=e5c13b9f-ac94-41a6-b111-d15be56a0721%40sessionmgr11&vid=2&hid=8&bquery=(location)&bdata=JmRiPWE5aCZjbGkwPUZUJmNsdjA9WSZ0eXBIPTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI) >
47. National Master statistic (2010) Prieiga per Internetą [Žiūreta 2010 10 05] < http://www.nationmaster.com/graph/med_hou_wit_tel-media-households-with-television >
48. National Master statistic (2010) Prieiga per Internetą [Žiūreta 2010 10 05] < http://www.nationmaster.com/graph/lab_wor_tim_to_buy_a_tel_set-working-time-buy-television-set >
49. Obrazcovas V. (2006) Valdymo ir administravimo metodai. Vilnius: Eugrimas
50. Paulauskas S. (2004) Strategine savivalda. Strategic self-management: tarptautinis specializuotas inovacinis mokslo darbų žurnalas. Klaipėda: Strateginės savivaldos institutas
51. Philips J. (2006) Strategijų Planing and Innovation [žiūreta 2010 02 05] Prieiga per Internetą < <http://innovateonpurpose.blogspot.com/2006/05/strategic-planing-and-innovation.html>. >
52. Porter'io 5 jėgų modelis (2008) [žiūrėta 2010-04-14] Prieiga per Internetą < <http://www.marketer.lt/porterio-5-jegu-modelis-2-346.htm> >
53. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R., (2008) Marketingas. Vilnius: Garnelis
54. Raipa A. (2007) Strateginis planavimas viešajame administravime *Viešasis administravimas*. Kaunas. Technologija
55. Ratnaningsih A., Anwar N., Suwignjo P., Wiguna P. A. (2010) Balance Scorecard of David's Strategic Modelling at Industrial Business. *Journal of Mathematics and Technology No. 4* [Žiūrėta 2011 04 22] Prieiga per Internetą: < <http://web.ebscohost.com/ehost/results?sid=6b575b66-1bc3-4b86-856f-be30878fea54%40sessionmgr110&vid=53&hid=108&bquery=%28human+resource%29&bdata=JmRiPWE5aCZjbGkwPUZUJmNsdjA9WSZ0eXBIPTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI> >
56. Rendy Garner Ph. D., (2005) SWOT Tactics Basics for Strategic Planning. FBI Low Enforcement Bulletin [žiūrėta 2010 07 18] Prieiga per Internetą < <http://web.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?sid=e5c13b9f-ac94-41a6-b111->

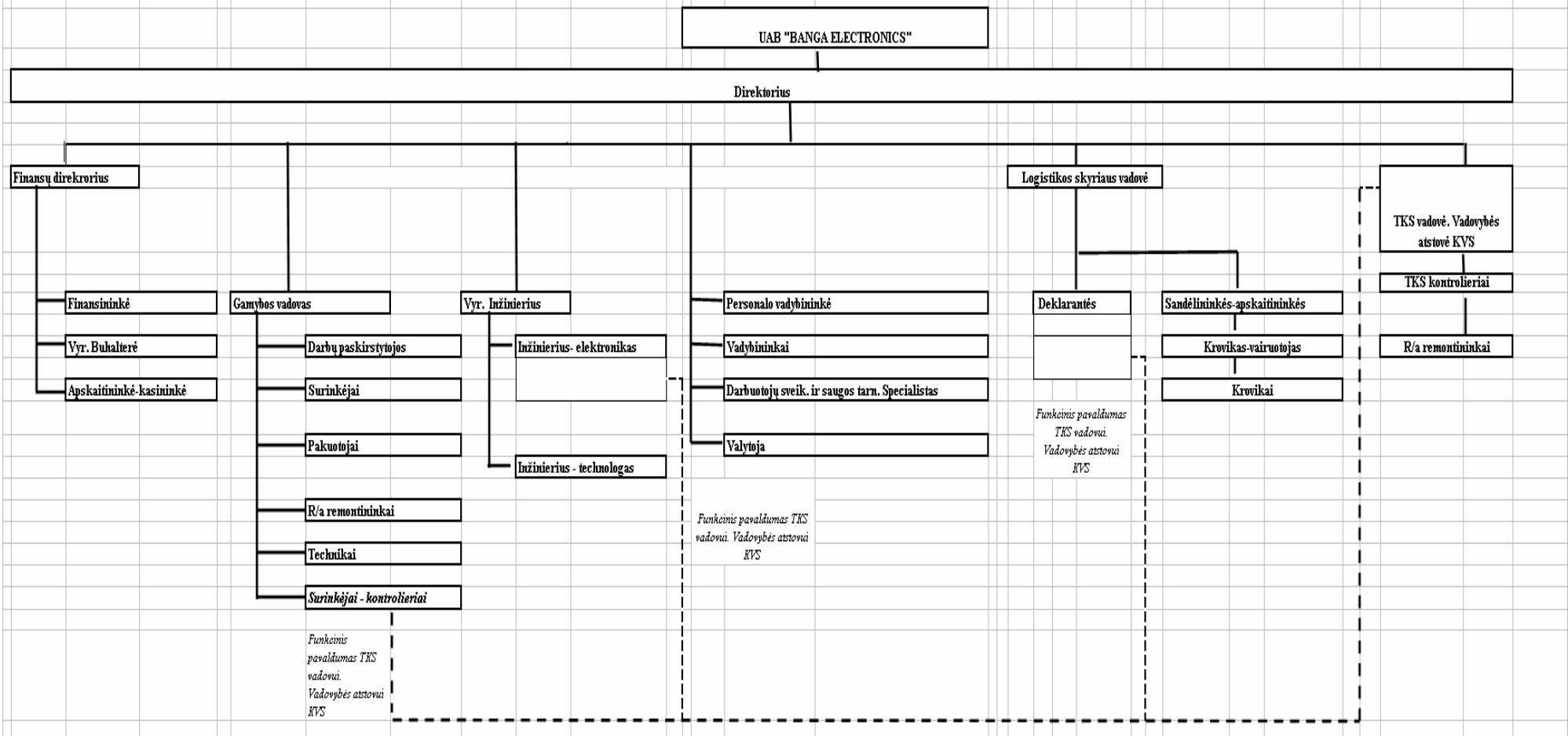
- [d15be56a0721%40sessionmgr11&vid=6&hid=8&bquery=\(location\)&bdata=JmRiPWE5aCZjbGkwPUZUJmNsdjA9WSZ0eXBIPTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI](http://www.samsung.com/lt/aboutsamsung/index.html) >
57. Sakalas A. (2000) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija
 58. Samsung. internetinis tinklapis [Žiūrėta 2010 09 22] Prieiga per Internetą: < <http://www.samsung.com/lt/aboutsamsung/index.html> >
 59. Sanchez R., Heene A. (2004) *The new strategic management: organization, competition, and competence*. New York, N. Y.: John Wiley & Sons.
 60. Sherman H., Rowley, D.J., Armandi, B.R. (2007). *Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management*. Business Strategy Series. Vol 8. No 3. [žiūrėta 2010-04-05]. Prieiga per internetą: < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&FileName=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/3300080301.html> >
 61. Social Statistic (2011) *How many television sets do you have in your home?* Prieiga per Internetą [Žiūrėta 2011 02 05] < <http://postyour.info/statistics/television-sets-in-your-home.htm> >
 62. Sony internetinis tinklapis [Žiūrėta 2010 09 22] Prieiga per Internetą: < <http://www.sony.com/SCA/philanthropy/earthquakerelief.shtml> >
 63. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla
 64. Thompson J., Martin F. (2006) *Strategic management /Awareness and change*. London: THOMSON
 65. Turner M. F. (2010) *How does your company measure up?* Enterprise. New York: Black Enterprise [žiūrėta 2010 07 18] Prieiga per Internetą < [http://web.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?sid=e5c13b9f-ac94-41a6-b111-d15be56a0721%40sessionmgr11&vid=5&hid=8&bquery=\(location\)&bdata=JmRiPWE5aCZjbGkwPUZUJmNsdjA9WSZ0eXBIPTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI](http://web.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?sid=e5c13b9f-ac94-41a6-b111-d15be56a0721%40sessionmgr11&vid=5&hid=8&bquery=(location)&bdata=JmRiPWE5aCZjbGkwPUZUJmNsdjA9WSZ0eXBIPTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI) >
 66. UAB „Banga Electronics“ internetinis tinklapis [žiūrėta 2010 08 15] Prieiga per Internetą < <http://www.bangael.com/about-us> >
 67. UAB „Banga Electronics“ vidiniai dokumentai
 68. Valackienė A. Mikėnienė S., (2008) *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija
 69. Vasiliauskas A. (2007) *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija
 70. Vengrienė B. (2006) *Paslaugų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla

71. Verslo galia (2010) UAB ir individualių įmonių mokesčiai bei apskaitos reikalavimai [žiūrėta 2011 02 20] Prieiga per Internetą < www.verslogalia.lt/verslo-teise/konsultacija-27+uab+imon4s+mokeciai&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&source=www.google.lt >
72. Virvilaitė, R. (2007). Marketingo valdymas. Kaunas: Technologija
73. Vogelius R., (2008) "Hexacon Baltija" - Reklamos ir Marketingo idėjos Nr. 8 [Žiūrėta 2010 03.22] Prieiga per Internetą: < http://64.233.183.104/search?q=cache:rbndamMLzasJ:www.hexacon.lt/straipsniai/publikacijos/rasa_2+%22Pa%C5%BEinimo+mokykla%22&hl=lt&ct=clnk&cd=5&gl=lt >
74. Wan Ismail W. K., Omar R., Bidmeshgipour M. (2010) The Relation of Strategic Human Resource Practices with Firm Performance: Considering the Mediating Role of Resource Based View. *Journal of Asia Pacific Studies Vol. 1, No 3* [žiūrėta 2011 05 18] Prieiga per Internetą < <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ac5f378b-5b7c-42c1-95ad-7b73e7467927%40sessionmgr113&vid=1&hid=108> >
75. Wehmeier S. (2003). Oxford Worldpower Dictionary, Oxford University Press
76. Wilson M.S., Gilligan C. (2005). Strategic marketing management: planning, implementation and control. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann
77. Zakarevičius P. Kontautienė R. Gumuliauskienė A. Pukelis K. Savickienė I. (2008) Modernios organizacijų valdymo teorijos. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas
78. Zhao Z.Y., Shen L.Y., Asce M., Zuo J. (2009) Performance and Strategy of Chinese Contractors in the International Market. *Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 135, No 2* [žiūrėta 2011 04 20] Prieiga per Internetą < <http://web.ebscohost.com/ehost/results?sid=6b575b66-1bc3-4b86-856f-be30878fea54%40sessionmgr110&vid=29&hid=108&bquery=%28PEST+management%29&bdata=JmRiPWE5aCZjbGkwPUZUJmNsdjA9WSZ0eXBIPTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl> >

PRIEDAI



UAB „Banga electronics“ organizacinė valdymo struktūrinė schema (nuo 2010 10 01)



kvalifikacija								
Teisių ir atsakomybės racionalus paskirstymas								

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis išanalizuota moksline literatūra.



Lietuvą kertantys transporto koridoriai

Šiaurės–pietų kryptis

I koridorius

Talinas–Ryga–Kaunas–Varšuva (greitkelis „Via Baltica“ ir geležinkelio linija „Rail Baltica“). Lietuvoje kelio ilgis – 274 km, geležinkelio – 334 km.

IA koridorius

Ryga–Šiauliai–Tauragė–Kaliningradas.

Rytų–vakarų kryptis

IXB koridorius

Atšaka Kijevas–Minskas–Vilnius–Klaipėda. Automagistralės ilgis Lietuvoje 339 km, geležinkelio – 418 km. Klaipėdos uostą su Vakarų Europa jungia geležinkelio ir keltų linijos, bei autokeliai.

IXD koridorius

Kaunas–Kaliningradas. Geležinkelio ilgis Lietuvoje – 120,6 km.

Šaltinis:
Klaipėdos
uostas
[žiūrėta
2010 05 23]
Prieiga per
internetą <

<http://www.portofklaipeda.lt/lt.php> >



Šaltinis: Klaipėdos uostas [žiūrėta 2010 05 23] Prieiga per internetą < <http://www.portofklaipeda.lt/lt.php> >

Atstumas iki Europos sostinių

Country Code	Location	Distance from Factory (LT), km
PL	Warsaw	590
	Poznan	700
	Wroclaw	880
DE	Berlin	1100
	Hamburg	1400
	Duisburg	1650
NL	Amsterdam	1760
DN	Copenhagen	1200
SW	Stockholm	1050
NRW	Oslo	1950
FIN	Helsinki	535
EE	Tallinn	450
LV	Riga	140
BE	Brussels	1850
FR	Paris	2150
SP	Barcelona	2950
ITL	Roma	2450
CZ	Prague	1250
AT	Viena	1300
UK	London	2200

Šaltinis: UAB „Banga Electronics“ internetinis puslapis < <http://www.bangael.com/services> >
 Žiūrėta 2010 11 05