

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**Daiva NORKUTĖ
Andrius LAURINAVIČIUS**

**IŠORINĖS IR VIDINĖS APLINKOS ĮTAKA ĮMONĖS “JORINGĖ”
STRATEGINIŲ VEIKLOS KRYPTIŲ FORMAVIMUI**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**IŠORINĖS IR VIDINĖS APLINKOS ĮTAKA ĮMONĖS “JORINGĖ”
STRATEGINIŲ VEIKLOS KRYPTIŲ FORMAVIMUI**

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

Magistro darbo autoriai Daiva Norkutė, Andrius Laurinavičius

Vadovas doc. dr. S. Stoškus
.....

Recenzentas
.....

SANTRAUKA

Daiva Norkutė, Andrius Laurinavičius

Išorinės ir vidinės aplinkos įtaka įmonės “Joringė” strateginių veiklos kryptių formavimui.

Magistro darbas.

Darbe nagrinėjama ir tyrimu grindžiama išorės ir vidaus aplinkos įtaka įmonės “Joringė” strateginių veiklos kryptių formavimui.

Teorinėje dalyje analizuotas strateginio valdymo procesas. Tiriamojoje dalyje atlikta įmonės “Joringė” detali išorės ir vidaus aplinkos analizė.

Atliktas tyrimas tik iš dalies patvirtino hipotezę, kad pagal esamus aplinkos veiksnius įmonės veikla turi būti nukreipta konkurencijos strategijos kūrimo kryptimi. Tyrimas išryškino didesnę žmogiškųjų išteklių svarbą įmonės konkurencingumui.

Remiantis tyrimo rezultatais įmonei “Joringė” pateiktos praktinės rekomendacijos.

SUMMARY

Daiva Norkutė, Andrius Laurinavičius

The influence of external and internal atmosphere on the formation of strategic guidelines for the activity of “Joringė“ company.

Master’s work.

In this work there is analyzed and based by investigation the influence of external and internal atmosphere on the formation of strategic guidelines for the activity of “Joringė“ company.

In the theoretical part there has been analyzed the process of the strategic management. In the investigated part there has been performed the detailed analysis of “Joringė“ company external and internal atmosphere.

The accomplished investigation only particularly has confirmed hypothesis that according to the current factors of the atmosphere, the activity of the company must be guided to the direction of creating the competition strategy. The investigation has cleared out the greater importance of human resources for the competitive ability of the company.

Referring to the results of the investigation there have been presented the practical recommendations for “Joringė“ company.

TURINYS

IVADAS.....	8
1. STRATEGINIO VALDYMO PAGRINDINIŲ NUOSTATŲ ANALIZĖ.....	10
1.1. Strateginio valdymo sampratos vertinimas skirtingais laikotarpiais.....	10
1.2. Strateginio valdymo procesas.....	14
1.3. Strateginio valdymo metodologijos.....	18
1.4. Strateginė analizė. Išorinė aplinka ir strategija.....	21
1.5. Strateginė analizė. Vidiniai ištekliai ir strategija.....	24
1.6. SSGG analizės technika.....	32
1.7. Vizija, misija, tikslai	34
1.8. Strateginių sprendimų alternatyvos	43
2. ĮMONĖS “JORINGĖ” TYRIMO METODOLOGIJA.....	53
3. ĮMONĖS “JORINGĖ” IŠORINIŲ IR VIDINIŲ APLINKOS FAKTORIŲ ĮTAKOS ANALIZĖ	56
3.1. Įmonės “Joringė” techninės ir ūkinės veiklos charakteristika.....	56
3.2. Įmonės “Joringė” SSGG tyrimo analizės rezultatai	59
3.3. Įmonės “Joringė” išorinės aplinkos analizės rezultatai.....	68
3.3.1. Įmonės veiklą įtakojantys politiniai- teisiniai veiksniai.....	68
3.3.2. Įmonės veiklą įtakojantys ekonominiai veiksniai	74
3.3.3. Įmonės veiklą įtakojantys socialiniai veiksniai	80
3.3.4. Įmonės veiklą įtakojantys technologiniai veiksniai	82
3.3.5. Įmonės konkurencinė aplinka.....	85
3.3.6. Įmonės partneriai	90
3.3.7. Įmonės klientai	91
3.4. Įmonės “Joringė” vidinės aplinkos analizės rezultatai.....	93
2.4.1. Žmogiškieji ištekliai.....	93
2.4.2. Finansiniai ištekliai	98
2.4.3. Operacijų ištekliai.....	100
3.5. Įmonės “Joringė” strateginių vystymo krypčių alternatyvos.....	102
3.6. Įmonės “Joringė” ūkinės veiklos strateginė vystymo kryptis	103
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	105
LITERATŪRA.....	108
PRIEDAI.....	112
1 priedas. Pagrindinių savokų analizė.....	112
2 priedas. Įmonės “Joringė” organizacinė struktūra	117

3 priedas. Tyrimo anketos pavyzdys	118
4 priedas. Įmonės “Joringė” stiprybių ir silpnybių vertinimas	120
5 priedas. Įmonės “Joringė” stiprybių ir silpnybių vertinimo vidurkiai.....	121
6 priedas Apyvartos ir paskolų litais palūkanų normų duomenų suvestinė.....	122
7 priedas. Tiesinės koreliacijos koeficiento skaičiavimų lentelė	123

LENTELĖS

1 lentelė. Verslo sąlygų kitimo istorinė retrospektyva.....	11
2 lentelė. Įmonės aplinkos nestabilumo stiprėjimas.....	12
3 lentelė. Valdymo sistemų evoliucija.....	13
4 lentelė. Prognozavimo objektai.....	14
5 lentelė. Strateginio valdymo proceso stadijos.....	15
6 lentelė. Strategijos rengimo etapai.....	16
7 lentelė. Nustatytinės strateginio valdymo metodologijos pranašumai ir trūkumai.....	19
8 lentelė. Plėtotinės strateginio valdymo metodologijos pranašumai ir trūkumai.....	20
9 lentelė. Aplinkos pokyčių pobūdį lemiantys veiksniai.....	22
10 lentelė. Pagrindinės PEST analizės sritys.....	22
11 lentelė. Galimi SSGG analizės veiksniai.....	33
12 lentelė. Įmonės dalininkai ir jų interesai.....	39
13 lentelė. Įmonės tikslų pavyzdys.....	41
14 lentelė. Finansiniai ir strateginiai tikslai.....	42
15 lentelė. Dažnai pasitaikančios strategijos alternatyvos.....	44
16 lentelė. Žmogiškųjų resursų vadybos tikslų ir uždavinių sistema.....	48
17 lentelė. Anketų pasiskirstymas tarp respondentų.....	53
18 lentelė. Tiesinės koreliacijos laipsnio įvertinimas.....	55
19 lentelė. Kokybės valdymo sistemos procesų struktūra.....	58
20 lentelė. Kokybės valdymo sistemos procesų kokybiniai rodikliai.....	59
21 lentelė. Stiprybių ir silpnybių atsakymų pasiskirstymas pagal klausimus.....	59
22 lentelė. Įmonės “Joringė” stiprybių ir silpnybių vertinimas.....	60
23 lentelė. Įmonės “Joringė” galimybių vertinimas.....	63
24 lentelė. Galimybių vertinimas pagal padalinius.....	63
25 lentelė. Įmonės “Joringė” grėsmių vertinimas.....	65
26 lentelė. Įmonės “Joringė” grėsmių vertinimas pagal padalinius.....	66
27 lentelė. Įmonės “Joringė” stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.....	67

28 lentelė. Įmonės “Joringė” apyvartos ir paskolų litais vidutinės palūkanų normos sąryšis.....	77
29 lentelė. Įmonės “Joringė” apyvartos ir ūkio subjektų materialinių investicijų sąryšis.....	78
30 lentelė. Vagysčių kiekis (pagal 178 str.) Mažeikių ir Telšių rajonuose.....	81
31 lentelė. Įmonės “Joringė” pagrindiniai konkurentai.....	87
32 lentelė. Įmonės “Joringė” balansas už 2003-2005 metus.....	98
33 lentelė. Pelno – nuostolio ataskaita už 2003-2005 metus.....	99
34 lentelė. Įmonės “Joringė” pagrindinių veiklų charakteristikos.....	101
35 lentelė. Įmonės “Joringė” veiklų analizė ir proceso efektyvumas.....	102
36 lentelė. Įmonės “Joringė” finansiniai ir strateginiai tikslai 2007-2011 metams.....	103
37 lentelė. Strateginis (ilgalaikė perspektyva) žmogiškųjų resursų vadybos tikslų ir uždavinių sistema 2007-2011 m.....	104
38 lentelė. Valdymo (vidutinės perspektyvos) žmogiškųjų resursų vadybos tikslų ir uždavinių sistema.....	104
39 lentelė. Operatyvinių (trumpalaikių) žmogiškųjų resursų vadybos tikslų ir uždavinių sistema.....	104

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Principinė strateginio sprendimo konteksto schema.....	16
2 pav. Planavimo proceso žingsnių seka ir sąsaja su strateginio valdymo proceso stadijomis.....	17
3 pav. Plėtotinės metodologijos strateginio valdymo proceso modelis.....	20
4 pav. Nustatytinės metodologijos strateginio valdymo proceso modelis.....	21
5 pav. Penkių jėgų modelis.....	23
6 pav. Įmonės tiesioginio ir netiesioginio poveikio aplinkos.....	25
7 pav. Įmonės vadybinė aplinka arba veiksniai, lemiantys įmonės veiklą.....	26
8 pav. Vidiniai ištekliai.....	27
9 pav. SSGG analizės paskirtis.....	34
10 pav. Įmonės vizija.....	36
11 pav. Planų hierarchija.....	43
12 pav. Strateginių sprendimų alternatyvos.....	45
13 pav. Pagrindiniai strategijos įgyvendinimo komponentai.....	51
14 pav. Pagrindiniai kokybės valdymo sistemos principai ir jos veikų ciklas.....	56
15 pav. Galimybių vertinimo analizė.....	64

16 pav. Grėsmių vertinimo analizė procentais.....	66
17 pav. Įmonės “Joringė” apyvartos, ūkio subjektų daromų materialinių investicijų ir paskolų litais vidutinės palūkanų normos dinamika (2002m. - 2006m.).....	74
18 pav. Paskolų litais vidutinės metinės palūkanų normos kitimas fiziniams asmenims ir įmonėms 2001 m. sausio mėn. - 2004 m. gruodžio mėn.....	75
19 pav. Įmonės “Joringė” apyvartos ir paskolų litais vidutinės palūkanų normos sąryšis (2002 m. – 2006 m.).....	76
20 pav. Įmonės “Joringė” apyvartos ir ūkio subjektų materialinių investicijų sąryšis (2002 m. – 2006 m.).....	77
21 pav. Bendrojo vidaus produkto realus priaugis (* pažymėtos projekcijos).....	78
22 pav. Bedarbių Mažeikiuose procento nuo darbingo amžiaus gyventojų kitimo dinamika.....	79
23 pav. Saugos tarnybų ir saugos padalinių skaičiaus dinamika 1999 – 2005 metais.....	86
24 pav. 2007 m. I ketv. užimama rinkos dalis pagal Mažeikiuose ir Telšiuose centrinio stebėjimo pultuose saugomų objektų skaičių.....	89
25 pav. Įmonės “Joringė” pirkimų iš pagrindinių tiekėjų apimčių dinamika 1997-2004 m.	90
26 pav. Įmonės “Joringė” centrinio stebėjimo pulto klientų sudėtis.....	91
27 pav. Įmonės “Joringė” klientų sudėtis pagal objektų fizinės ir elektroninės apsaugos paslaugą.....	92
28 pav. Įmonės “Joringė” darbuotojų skaičiaus augimo tempai.....	93
29 pav. Įmonės “Joringė” valdymo schema pagal atliekamas funkcijas ir atsakomybės laipsnį.....	94
30 pav. Įmonės “Joringė” darbuotojų pasiskirstymas pagal sukuriamą vertę.....	96
31 pav. Įmonės “Joringė” darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių.....	97
32 pav. Įmonės “Joringė” darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	97
33 pav. Įmonės “Joringė” mokumo įvertinimo diagrama.....	99
34 pav. Įmonėje “Joringė” esama apsugos sistemų įrengimo paslaugos vertės grandinė....	101

IVADAS

Šiandien rastume mažai vadovų, kurie nebūtų girdėję apie įmonių strateginį valdymą. Tai priemonė, padedanti siekti iškeltų tikslų, išlaikyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, didinti įmonės vertę. Tačiau praktikoje strateginio valdymo įdiegimas pirmiausia reikalauja finansinių, laiko, žmogiškųjų ir kitokių išteklių sąnaudų. Išskyla prieštaravimų vertinant, kada ir kaip šios įdėtos sąnaudos atsipirks. Vadovybei kasdienė, įprastinė veikla yra aiškesnė ir paprastesnė, todėl natūralu, kad būna sudėtinga laiku pastebėti ir atlikti strategiškai efektyvius pokyčius. Dažniausiai esminiai klausimai pradkami kelti tik tada, kai įmonė atsiduria gilioje krizėje arba išgyvena spartų vystymosi etapą. Iki tol įmonių vadovybėms yra neaišku, kam viso to reikia.

Tyrimo aktualumas. Strateginis valdymas traktuojamas kaip procesas, kurį sudaro trys tarpusavyje tarpiai susiję pagrindiniai etapai: strateginė analizė, strategijos kūrimas ir strategijos realizavimas. Strateginė analizė yra pati pirmoji stadija, duodanti pradžią ir suteikianti būtiną informaciją tolimesnei eigai t. y. įmonės strategijos kūrimui ir realizavimui. Strategijos kūrimo etape apibrėžiami įmonės tikslai, rengiamos, įvertinamos ir atrenkamos strateginių sprendimų alternatyvos. Strategijos realizavimo stadijoje formuluojamos vykdymo užduotys, skirstomi resursai, vykdoma apskaita ir kontrolė. Šiame darbe bus nagrinėjamas strateginės analizės etapas ir formuluojamos strateginės veiklos kryptys 5-iems metams. Abu autoriai dirba toje pačioje įmonėje, teikiančioje turto saugos paslaugas.

Strateginė analizė išskiria dvi tyrimo sritis: išorinės aplinkos strateginę analizę ir išteklių strateginę analizę. Pagal analogišką skirstymą šiame darbe autoriai pasiskirstė savo tyrinėjimų sritis:

- įmonės “Joringė” vidinė aplinka- Daivos Norkutės tyrinėjimų sritis;
- įmonės “Joringė” išorinės aplinka- Andriaus Laurinavičiaus tyrinėjimų sritis.

Tyrimo problema. Kiekviena įmonė ir jos aplinka turi savo unikalių bruožų. Pradėjus įmonės strateginę analizę neišvengiamai susiduriama su klausimu- koku tikslu tai daroma ir ką tokia analizė turi apimti? Kokia būtent informacija reikalinga vadybininkams formuojantiems įmonės strategiją? Iš vienos pusės informacijos kiekis turi būti pakankamas teisingų sprendimų prėmimui, iš kitos pusės, esant informacijos pertekliui, gali būti nepastebėti esminiai, įmonės veiklą įtakojantys, veiksniai. Į tai atsižvelgiant formuluojamas pagrindinis tyrimo klausimas - kaip strateginės analizės metodai gali būti pritaikyti, gaunant duomenis apie esminius, apsaugos įmonės veiklą įtakojančius, veiksnius.

Tyrimo rezultatų naujumas ir praktinis reikšmingumas. Šiame darbe žinomi moksliniai tyrimo metodai pritaikomi gaunant duomenis apie mažai tyrinėtą apsaugos įmonių išorinę ir vidinę aplinką. Pirmą kartą atlikta ir apibendrinta įmonės “Joringė” aplinkos ir vidinių išteklių analizė. Tai

padės geriau suprasti esamą situaciją įmonėje, bei leis geriau panaudoti turimus išteklius. Darbe gauti rezultatai, pateikta metodika gali būti naudinga kitoms saugos įmonėms.

Tyrimo objektas - išorinės ir vidinės aplinkos įtaka įmonės strategijai.

Tyrimo dalykas - stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių įtaka įmonės “Joringė” strateginės veiklos kryptims formavimui.

Tyrimo tikslas - Įvertinti įmonės “Joringė” SSGG analizės rezultatus ir suformuoti strateginės veiklos kryptis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti mokslinės literatūros apžvalgą strateginio valdymo tematika.
2. Atlikti įmonės “Joringė” išorinės ir vidinės aplinkos strateginę analizę.
3. Įvertinti aplinkos veiksnių įtakos lygį įmonės veiklai.
4. Remiantis strateginės analizės rezultatais sumodeliuoti įmonei “Joringė” tinkamiausias strategines veiklos kryptis.

Hipotezė. Pagal esamus aplinkos veiksnius įmonės “Joringė” veikla turi būti nukreipta konkurencijos strategijų kūrimo ir vykdymo kryptimi.

Tyrimo bazė ir metodai.

Darbą sudaro dvi dalys: konceptualioji ir analitinė- tiriamoji. Konceptualiojoje dalyje apžvelgiami teoriniai strateginio valdymo aspektai, išryškinant strateginės analizės svarbą. Analitinėje dalyje atliekamas įmonės “Joringė” išorinės ir vidinės aplinkos vertinimas pagal teorinėje dalyje atrinktus strateginės analizės metodus.

Darbe naudoti tyrimo metodai:

1. Teorinės analizės ir apibendrinimo metodas.
2. Oficialių ir statistinių dokumentų turinio analizė.
3. Anketinė apklausa.
4. Nestruktūrizuotas interviu.
- 5.
6. Matematinė statistika.

Tyrimo strategija:

1 semestras: Parengti įvadinę magistro darbo dalį, rinkti medžiagą apie įmonės “Joringė” strateginį planavimą, veiklą, teisinę bazę, statistinius duomenis.

2 semestras: Atlikti įmonės “Joringė” empirinių duomenų pirminę analizę, išorinių ir vidinių veiksnių analizę bei SSGG analizę, kaupiti ir analizuoti teorinę medžiagą.

3 semestras: Atlikti antrinę įmonės “Joringė” duomenų analizę, parengti teorinę dalį.

4 semestras: Apibendrinti tyrimo rezultatus, pateikti išvadas ir rekomendacijas, parengti magistro darbo galutinį variantą.

1. STRATEGINIO VALDYMO PAGRINDINIŲ NUOSTATŲ ANALIZĖ

Strateginio lygio klausimus sprendžia aukščiausios įmonės valdymo grandys: vadovas ir jo pavaduotojai, kai kurių padalinių vadovai. Strategijos planavimo procesas prasideda kuriant arba naujai įvertinant organizacijos paskirtį, tai nenutrūkstamas, pasikartojantis procesas, kurį sudaro daug glaudžiai susijusių veiksmų. Strateginio planavimo procesas apima: organizacijos misiją, tikslus, išorinės ir vidinės aplinkos analizę, strateginių alternatyvų tyrimą, strategijos parinkimą, strategijos realizaciją, strateginio plano vykdymą, kontrolę ir strategijos įvertinimą.

Strateginių alternatyvų tyrimas nusako kryptis ateinantiems penkeriems metams. Kuo tolimesnis laikas, tuo daugiau alternatyvų atsiveria. Kiekvienas strateginis sprendimas išrenkamas iš kelių ar keliolikos alternatyvų. Yra išskiriamos ištekliais arba rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos. Toliau seka jų vertinimas ir parinkimas. Norint palyginti alternatyvas, reikia pasirinkti pagrindinius kriterijus: suderinamumą, tinkamumą, įvykdomumą, riziką, patrauklumą dalininkams. Sukurtai ir aprobuotai strategijai įgyvendinti įmonėje yra formuojama atitinkama veiksmų ir priemonių programa, kurioje reikia numatyti veiksmų visumą, kuri užtikrintų strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimą.

1.1. Strateginio valdymo sampratos vertinimas skirtingais istoriniais laikotarpiais

Strateginio valdymo atsiradimas ir jo diegimas įmonių valdymo praktikoje aiškiausiai suprantamas istoriniame kontekste. Sudėtingėjant įmonių veiklos sąlygoms buvo kuriamos ir tobulinamos valdymo sistemos, suteikiančios galimybę priimti koordinuotus ir efektyvius sprendimus. Verslo sąlygų kitimo istorinė retrospektyva pateikta 1 lentelėje. Iš šios lentelės galima padaryti keletą svarbių išvadų (Ansoff H.I.) [1]:

1. Antroje XX a. pusėje nepaliaujamai auga naujų uždavinių, sąlygotų situacijos pokyčių, skaičius. Daugelis jų yra iš esmės nauji ir negali būti sprendžiami remiantis patirtimi, sukaupta pirmoje amžiaus pusėje.
2. Daugelis uždavinių, kartu plečiantis rinkos ekonomikos geografijai, toliau gilina valdymo problemas.
3. Sudėtingumas ir naujumas sukelia įtampą aukščiausiose valdymo grandyse, tuo tarpu kai pirmoje amžiaus pusėje sukaupta valdymo patirtis vis labiau nebeatitinka problemų sprendimo sąlygoms.
4. Dažniau iškyla nauji uždaviniai. Naujumas, sudėtingumas ir jų atsiradimo tempas didina strateginių netikėtumų tikimybę.

Kintant nestabilumo lygiui pradėti kurti įmonės veiklos-organizavimo metodai augančio neapibrėžtumo, naujumo ir sudėtingos aplinkos sąlygoms. 3 lentelėje parodyta įmonių valdymo sistemų evoliucija, iš kurios matyti, kad vienos kitą keitusios sistemos buvo kurtos atsižvelgiant į didėjančią nestabilumą, įvykių naujumą ir mažėjančią galimybę tiksliai nuspėti ateitį (Ansoff H.I.) [1]. Egzistuoja glaudus ryšys tarp prognozavimo ir strateginio valdymo. Strategijos formavimui nepakanka vien retrospektyvinio periodo analizės, o yra būtina aplinkos ir išteklių perspektyvinė prognozė. Šiuo aspektu prognozavimą galima laikyti strateginio valdymo proceso sudedamąja dalimi [60, p. 21].

1 lentelė

Verslo sąlygų kitimo istorinė retrospektyva

PASIKEITIMŲ POBŪDIS	1900	1930	1950	1970	1990
Gamybiniai- rinkos faktoriai	Paklausa pirmo būtinumo prekėms	Diferencijuota paklausa	Technologijų nestabilumas	Strateginiai netikėtumai	
			Pirmos kartos šakų paklausos įsisotinimas	Įtakos įmonės išorinei aplinkai praradimas	
			Tarptautinių rinkų išsivystymas	Visuomenės ir politinių jėgų įtaka į įmonės elgesį rinkoje	
			Valstybinių rinkų išsivystymas	Ribotas augimas Riboti resursai	
			Laisvalaikio industrijos rinkos	Socialistinių šalių rinkos faktorius	
			Šakų vystymasis naujų technologijų pagrindu	Besivystančių šalių rinkos faktorius	
Geografiniai faktoriai	Nacionalinė valstybė	Išsivysčiusios šalys	+	Socialistinės šalys ir “Trečio pasaulio” šalys Valdymo sistemų krūvių ir galimybių skirtumo didėjimas	
	Efektyvumo gamybiniai kriterijai	Efektyvumo rinkos kriterijai	+	Darbo pobūdžio pasikeitmai Dalyvavimas priimant strateginius sprendimus	
	“Sąžiningas darbas už teisingą atlyginimą”	Darbo turinio padidėjimas Dalyvavimas priimant einamuosius sprendimus			

	Autoritarinis valdymas	Valdymas "susitarimo" keliu	+	Valdymas valdžios ir įtakos pagrindu
--	------------------------	-----------------------------	---	--------------------------------------

Šaltinis: [1].

2 lentelėje pateikti duomenys kaip JAV augo įmonių aplinkos nestabilumas. Iki 50-ųjų metų įmonės, atpažindamos žinomas situacijas, ekstrapoliuodamos įprastas tendencijas, galėjo aiškiai matyti ateitį. Bet, pradėdant nuo 50-ųjų metų, permainas jau nebuvo galima susieti su buvusiomis tendencijomis (Ansoff H.I.) [1].

2 lentelė

Įmonės aplinkos nestabilumo stiprėjimas

STADIJOS/ CHARAKTERISTI KOS	1900 STABILUMAS	1930 REAKCIJA Į PROBLEMAS	1950 NUMATYMAS	1970 TYRIMAI	1990 KŪRYBA
Įvykių įprastumas	Įprasti	Patirties ekstrapoliacijos ribose	Netikėti, bet turintys analogų praeityje		Netikėti ir visiškai nauji
Pokyčių tempas	Lėtesnis, nei firmos reakcija	Sulyginamas su firmos reakcija		Greitesnis, nei firmos reakcija	
Ateities nuspėjamumas	Pagal analogiją su praeitimi	Ekstrapoliacijos keliu	Nuspėjamos rimtos problemos ir naujos galimybės		Dalinis prognozavimas pagal silpnus signalus
					Nenuspėjami pokyčiai
Nestabilumo skalė	1	2	3	4	5

Šaltinis: [1].

Kaip matyti 3 lentelėje, galima išskirti 4 valdymo sistemų vystymosi etapus:

1. Valdymas vykdymo kontrolės pagrindu (postfactum).
2. Valdymas ekstrapoliacijos pagrindu, kada didėja pokyčių tempas, bet ateitį dar galima numatyti ekstrapoliuojant praeitį.
3. Valdymas pasikeitimų numatymo pagrindu, kada pradėjo atsirasti netikėti reiškiniai ir išaugo pokyčių tempas, bet ne tiek, kad nebūtų galima laiku numatyti ateities tendencijas ir atitinkamai į jas reaguoti.
4. Valdymas lanksčių ekstremalių sprendimų pagrindu. Daugelis uždavinių iškyla taip netikėtai, kad jų negalima laiku numatyti.

Valdymo sistemų evoliucija

	1900	1930	1950	1970	1990
ATEITIES NUSPĖJAMUMAS	Įprasti įvykiai	Tinka ekstrapoliacija		Netikėta, bet atpažįstama	Netikėta ir nežinoma
Ateitis yra praeities pakartojimas	<ul style="list-style-type: none"> Žinynai ir instrukcijos Finansinė kontrolė 			Valdymas kontrolės pagrindu	
Ateitis nuspėjama ekstrapoliacijos keliu	<ul style="list-style-type: none"> Einamųjų biudžetų sudarymas Kapitalinių įdėjimų biudžetų sudarymas Tikslinis valdymas Ilgalaikis planavimas 				Valdymas ekstrapoliacijos pagrindu
Nuspėjamos tik problemos ir naujos galimybės	Valdymas numatant pasikeitimus	<ul style="list-style-type: none"> Strateginis planavimas pagal periodus Strateginės pozicijos parinkimas 			
Iš dalies nuspėjami firmos aplinkos silpni signalai. Netikėti įvykiai	Valdymas lanksčių/ekstremalių sprendimų pagrindu		<ul style="list-style-type: none"> Valdymas strateginių uždavinių prioritetų pagrindu Valdymas silpnų signalų pagrindu Valdymas netikėtų įvykių sąlygomis 		
Nestabilumo lygis	1 Stabilumas	2 Reakcija į pokyčius	3 Numatymas	4 Tyrimai	5 Kūryba

Šaltinis: [1].

Ši atlikta sistemų vystymosi analizė rodo, kad įmonės strateginio valdymo sistema yra rezultatas siekimo kuo tiksliau prognozuoti įmonės veiklos perspektyvas. Tokiu būdu čia prognozavimą galima apbrėžti kaip nuolatinį “kiekybinės ir kokybinės analizės procesą, kuriuo siekiama numatyti galimas prognozuojamo objekto (proces) būsenas ateityje arba tokių būsenų pasiekimo ateityje alternatyvius kelius (būdus)”. Prognozavimo rezultatas yra trumpalaikės, vidutinės trukmės ir ilgalaikės prognozės. Skiriamas genetinis ir normatyvinis prognozavimas. Genetinis prognozavimas- galimų prognozavimo objekto (proces) būsenų ateityje numatymas. Normatyvinis prognozavimas- numatymas būdų, kaip pasiekti pasirinktą objekto (proces) būseną ateityje. Prognozavimą galima nagrinėti dviem aspektais: 1) prognozavimo objektai; 2) prognozavimo metodai [60, p. 18].

Prognozavimo objektai

Makroaplinka	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teisinė aplinka. 2. Ekonominė aplinka. 3. Socialinė aplinka. 4. Technologinė aplinka.
Šakinė aplinka	<ol style="list-style-type: none"> 1. Klientai. 2. Konkurentai. 3. Rinkos konjunktūra.
Ištekliai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Žmonių ištekliai. 2. Finansiniai ištekliai. 3. Materialūs ištekliai.
Veiklos rezultatai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gamybos rezultatai. 2. Realizavimo rezultatai. 3. Finansinės veiklos rezultatai.

Šaltinis: [60, p. 18] Remiantis šaltiniu sudarė A. Laurinavičius, D. Norkutė.

Strateginė veikla numato visų rangų vadovų mąstymo išsivystymo įgyvendinimą, formuojant įmonę, kuri gali mokytis iš praeities strateginių sprendimų. Tai leidžia galimybę teisingai sukoreguoti savo strateginę kryptį ir pakelti strateginio valdymo profesionalumą. Strategiją galima apibūdinti ir kaip konkurencijos metodą. Strateginio valdymo nauda apibūdinama tokiais bruožais: didina įmonės veiklos rezultatyvumą; išmoko įmonės narius palankiai žiūrėti į pokyčius; sprendžiant strateginio valdymo problemas, suartėja įvairių lygių ir veiklos sferų vadovai; leidžia aptikti problemas prieš joms pasireiškiant; padeda suformuoti objektyvų požiūrį į įmonės problemas; padeda efektyviai pakeisti veiklos kryptį ar perpozicionuoti esamą; mažina neigiamą išorinių ir vidinių procesų įtaką; sukuria vidinės komunikacijos sistemą; formuoja kūrybinį ir į ateitį nukreiptą mąstymą; sukuria vidinės komunikacijos sistemą; sujungia visus minėtuosius veiksnius į sistemą, leidžiančią įgyti konkurencinį pranašumą [52, p. 110].

Apibendrinant galima sakyti, kad įmonių aplinkos nestabilumo didėjimas daro pastovią įtaką ir pačioms strateginio valdymo sistemoms. Jos nuolat tobulėja dėl noro kuo tiksliau numatyti įmonės perspektyvas sunkiai prognozuojamoje, dinamiškoje ūkinės veiklos aplinkoje.

1.2. Strateginio valdymo procesas.

Strateginio planavimo procesai: tikslai, strategijos, ištekliai remiasi prielaidomis apie išorės aplinką ir įmonės valdymą. Valdymą galima organizuoti taip, kad būtų garantuotas jos adaptavimasis prie išorės aplinkos; aukščiausieji vadovai nustato įmonės misiją ir jos strategiją; įmonė gali kontroliuoti planuotą savo veiklos rezultatų siekimą atlikdama strategijos veiksmus. [12, p. 64].

Porteris M. teigia, kad strategijos esmė yra pozicijos parinkime, kai kurių veiklos rūšių atsisakyme ir pasirinktų veiklos krypčių suderinime [43, p. 62]:

1. Strategija - tai unikalios ir patogios pozicijos sukūrimas, apimančios keletą veiklos krypčių.
2. Strategija - tai atsisakymas nuo kai kurių veiklos rūšių. Strategija apibrėžiama sprendimais apie tai, ko kompanija neketina daryti.
3. Strategija - tai suderinimas pasirinktų veiklos sričių.

Strategija pagal Vasiliauską A. yra “sprendimų visuma, apibrėžianti įmonės svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti”, o strateginis valdymas – “nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi įmonė laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą [60, p. 21]. Skiriamos trys strateginio valdymo stadijos, kurios yra tarpusavyje susijusios tiesioginiais bei grįžtamais ryšiais (žr. 5 lent.)

5 lentelė

Strateginio valdymo proceso stadijos

STADIJA	APIMTIS
Strateginė analizė	<ol style="list-style-type: none"> 1. Įmonės išorinės aplinkos retrospektyvinė analizė. 2. Įmonės išteklių retrospektyvinė analizė. 3. Išorinės aplinkos ir išteklių prognozavimas perspektyviniam periodui.
Strategijos kūrimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Įmonės tikslinės orientacijos apibrėžimas. 2. Strateginių sprendimų alternatyvų parengimas. 3. Strateginių sprendimų įvertinimas. 4. Galutinių strateginių sprendimų parinkimas.
Strategijos įgyvendinimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Užduočių vykdytojams parengimas. 2. Resursų paskirstymas. 3. Biudžeto planavimas. 4. Apskaitos ir kontrolės procedūrų diegimas.

Šaltinis: [60, p. 22] (remiantis šaltiniu sudarė A. Laurinavičius, D. Norkutė).

Bagdonas E., Bagdonienė L. papildomai strategijos rengime išskiria sprendimo etapą, kuriame apbrėžiama kas planą rengs ir kas kontroliuos procesą.

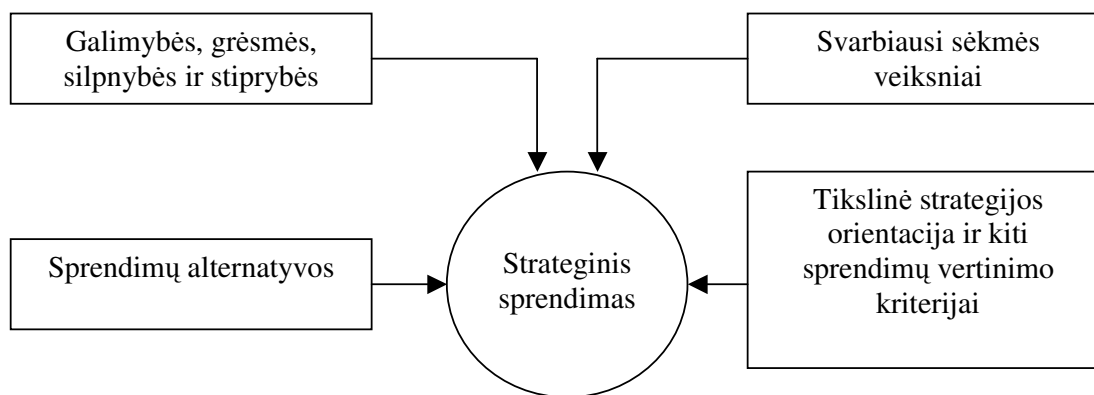
6 lentelė

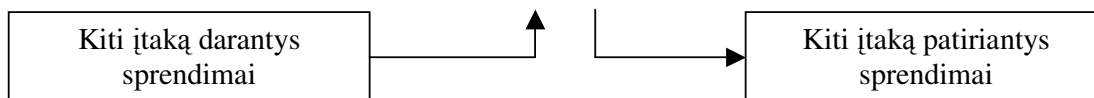
Strategijos rengimo etapai

ETAPAI	PAGRINDINIAI KLAUSIMAI
1. Sprendimas	Ar bus rengiamas naujas ar taisomas senasis planas? Kas rengs planą? Kas kontroliuos procesą?
2. Strateginė analizė	Kokia dabartinė įmonės padėtis? Kokia mūsų produktų (paslaugų) rinka? Kokios mūsų pozicijos rinkoje? Kokie turi būti neatidėliotini veiksmai?
3. Plano parengimas	Kokios yra alternatyvos? Kaip mes norime atrodyti po 5 metų? Kokių savybių ir konkurencinių pranašumų turi įgyti įmonė? Kokioje srityje mes norime būti unikalūs? Kokiais principais ir vertybėmis turi vadovautis direkcija ateityje? Ką turime nedelsdami daryti ir kokių išteklių mums reikia pirmiausia?
4. Įgyvendinimas	Kokia turi būti veiksmų seka, kad planas būtų įgyvendintas?

Šaltinis: [3, p. 41]

Kiekvienas strateginis sprendimas yra susijęs su įmonės veiklos sfera, veiksmais keičiantis įmonės išorinei aplinkai ir aplinka, kurioje yra rengiamas ir įgyvendinamas strateginis sprendimas [60, p. 22]. 1 pav. pateikta strateginio sprendimo konteksto schema, pagal kurią matyti, kad strateginis sprendimas priklauso nuo įmonės išorinės galimybės, grėsmės, vidinės silpnybės, stiprybės, sėkmės veiksnių, tikslinės orientacijos, sprendimų alternatyvų bei kitų įtaką darančių sprendimų.

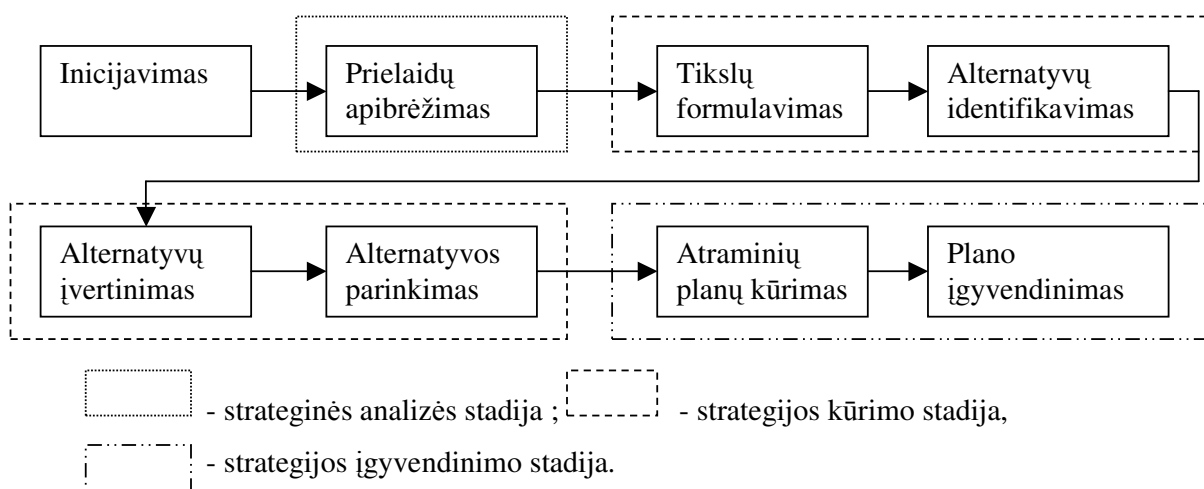




1 pav. Principinė strateginio sprendimo konteksto schema [60, p. 23].

Įmonių valdymo moksle daugelis autorių išskiria keturias pagrindines valdymo proceso funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę, kurios sudaro uždarą valdymo ciklą. Strateginis valdymas siejamas su strateginiu planavimu įmonėje. Bendriausia reikšme planavimas vadyboje yra valdymo ciklo funkcija, kurios realizacijos rezultate apibrėžiami įmonės tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti [60, p. 24].

Planavimo proceso žingsnių seka ir sąsaja su strateginio proceso stadijomis pateikta 2 pav.



2 pav. Planavimo proceso žingsnių seka ir sąsaja su strateginio valdymo proceso stadijomis.

Šaltinis: [60, p. 24-26] (remiantis šaltiniu sudarė A. Laurinavičius, D. Norkutė).

Strateginis planavimas traktuojamas kaip formali planavimo sistema parengti ir įgyvendinti strategijai, susijusiai su įmonės misija ir tikslais [60, p. 26]. Priešpaskutinis planavimo proceso žingsnis (žr. 2 pav.) rodo, kad įmonei yra būdinga planų hierarchija, kurioje skiriami strateginiai planai (3-7 metams), vidutinės trukmės planai (2-3 metams), einamieji planai (vieniems metams), operatyviniai planai (ketvirčiams, mėnesiams ir t.t.). Kiekvienas iš šių planų, išskyrus pirmąjį, yra traktuojamas kaip atraminis planas aukštesnio lygio planams [60, p. 25]. Įmonėse, turinčiose hierarchinę struktūrą, vyrauja trys strateginio planavimo metodologijos: 1) metodologija iš viršaus žemyn; 2) metodologija iš apačios į viršų; 3) integruota metodologija [60, p. 26]. Pagal tai, kaip hierarchinėje įmonėje derinama planavimo įtaka ir kontrolės įtaka pridėtinės vertės kūrimui, skiriami keturi strateginio valdymo stiliai [60, p. 27]: 1) strateginio planavimo stilius; 2) finansinės kontrolės stilius; 3) strateginės kontrolės stilius; 4) centralizuotas stilius. Strateginio planavimo

stiliaus atveju centras vadovauja planų kūrimui ir tiesiogiai jame dalyvauja, planų įgyvendinimo kontrolės procese akcentuodamas tik ilgalaikių strateginių tikslų įgyvendinimo kontrolę. Esant finansinės kontrolės stiliui, centras vykdo griežtą trumpalaikę finansinę kontrolę, suteikdamas filialams visiškos veiklos laisvę kitais aspektais. Strateginės kontrolės stilius užima tarpinę vietą tarp strateginio planavimo stiliaus ir finansinės kontrolės stiliaus. Kontrolės požiūriu prerogatyva yra teikiama ilgalaikiams strateginiams tikslams, bet atliekama trumpalaikė pelno kontrolė. Centralizuoto stiliaus atveju pagrindinius strateginius sprendimus priima centras, deleguodamas jų įgyvendinimo užduotis filialams.

Visi įmonės ūkinės veiklos planavimo etapai yra glaudžiai susiję su strateginio valdymo proceso stadijomis. Strateginis planavimas yra formalizuota įmonės ūkinės veiklos planavimo sistema, kuri leidžia parengti ir įgyvendinti ilgalaikį veiklos planą, susijusį su įmonės misija ir tikslais. Kiekviena įmonė nuo pat savo veiklos pradžios turi pasirūpinti strateginio valdymo sistema. Tik reikia atkreipti dėmesį, kad strateginio valdymo proceso formalizavimas turėtų būti taikomas proporcingai įmonės lygiui. To nesuderinus yra pavojus, kad pati strateginio valdymo sistema taps įmonės vystymosi trukdžiu.

1.3. Strateginio valdymo metodologijos

Pagal tai, kaip traktuojamas strateginis valdymas skiriamos nustatytinė ir plėtotinė metodologijos. Nustatytinė metodologija strateginį valdymą traktuoja kaip tiesioginį (nuoseklų) ir racionalų procesą, prasidedantį nuo tam tikro dabarties momento, analizės pagrindu sukuriant strategiją ateičiai ir ją įgyvendinant. Nustatytinė strategija- strategija, kurios galutiniai tikslai yra suformuluoti iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą. Skiriamos trys pagrindinės nustatytinių strategijos teorijų klasės: 1) pelno didinimu pagrįstos strategijos teorijos; 2) ištekliams pagrįstos strategijos teorijos; 3) socialinės ir kultūrinės strategijos teorijos [60, p. 36]. Pelno didinimu pagrįstos strategijos teorijos remiasi prielaida, kad pagrindinis įmonės konkurencingumą lemiantys veiksnys yra pelningumas. Todėl vyraujantis strategijos tikslas yra pelno didinimas. Ištekliams pagrįstos strategijos teorijos remiasi prielaida, kad pagrindinis įmonės konkurencingumą lemiantis veiksnys yra išteklinis potencialas. Kartu vyraujantis strategijos tikslas yra išteklinio potencialo didinimas. Ekonominiu požiūriu aišku, kad išteklinio potencialo plėtojimas sukuria bazę didinti pelningumą ir kartu šios teorijos nepaneigia pelningumo svarbos. Socialinės ir kultūrinės strategijos teorijos remiasi prielaida, kad įmonės strategijos kūrimo momentu svarbiausiais reikia laikyti socialinius ir kultūrinius veiksnius ir vertybes. Tačiau socialiniai ir kultūriniai veiksniai nėra vieninteliai, veikiantys įmonės strategiją. Kuriant strategiją reikia įvertinti įmonės dydį, akcininkų interesą didinti pelningumą ir kartu

akcininkams atitenkančią pelno dalį. Dėl šių priežasčių šios teorijos nepaneigia pelningumo ir išteklinio potencialo svarbos strategijoje [60, p. 38].

Nustatytinė strateginio valdymo metodologija turi ir pranašumų, ir trūkumų. Svarbiausieji išdėstyti 7 lentelėje. Plėtotinė metodologija susiformavo kaip išeitis nustatytinės metodologijos trūkumams išgyvendinti. Plėtotinė strategija- strategija, kurios galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir kurios daliniai strateginiai sprendimai yra rengiami per visą vidutinės trukmės periodą. Skiriamos keturios pagrindinės plėtotinių strategijų klasės: 1) išlikimu pagrįstos strategijos teorijos. 2) neapibrėžtumu pagrįstos strategijos teorijos. 3) derybomis pagrįstos strategijos teorijos. 4) pažinimu pagrįstos strategijos teorijos.

7 lentelė

Nustatytinės strateginio valdymo metodologijos pranašumai ir trūkumai

PRANAŠUMAI	TRŪKUMAI
<p>1. Apima visą įmonę ir jos svarbiausias problemas. Sinergijos efektas.</p> <p>2. Metodologija yra logiška ir nuosekli.</p> <p>3. Tarpusavyje vertinamos ir lyginamos strateginių sprendimų alternatyvos. Bendra vertinimo ir lyginimo bazė leidžia analizuoti platesnį alternatyvų ratą.</p> <p>4. Kompleksiškai kontroliuojamas strategijos įgyvendinimas ir jos atitikimas kintančiai aplinkos situacijai.</p>	<p>1. Remiamasi prielaida, kad ateitį galima prognozuoti gana tiksliai. Tačiau ne visos prognozės ir prielaidos praktiškai pasitvirtina.</p> <p>2. Realiai ne visuomet yra galima griežtai atsieti strategijos įgyvendinimo stadiją, nuo jos kūrimo stadijos.</p> <p>3. Dėl didelio išorinės aplinkos turbolentiškumo dažnai sunku (arba apskritai neįmanoma) iš anksto tobulai apibrėžti strategijos tikslinę orientaciją.</p> <p>4. Ne visoms organizacijoms priimtina formalizuota strateginio planavimo sistema.</p> <p>5. Kartais tikslinga atsisakyti ilgalaikių strateginių pranašumų ir gauti didesnę naudą panaudojant trumpalaikes galimybes.</p>

Šaltinis: [60, p. 38,39] (remiantis šaltiniu sudarė A. Laurinavičius, D. Norkutė).

Išlikimu pagrįstos strategijos teorijos remiasi prielaida, kad pagrindinis įmonės tikslas yra jos pačios išlikimas greitai kintančioje aplinkoje. Išlikimu pagrįstame procese veikia du mechanizmai: prisitaikymas prie aplinkos ir atranka tarp pasirengusių išlikti. Neapibrėžtumu pagrįstos strategijos teorijos remiasi prielaida, kad įmonės aplinka turi didelį neapibrėžtumo laipsnį, jog prognozuoti pokyčius neįmanoma. Ilgalaikė strategija yra prieštaravimų visuma ir vieninteliai galimi yra trumpalaikiai tikslai, turintys akivaizdų inovacinį pobūdį. Neapibrėžtumu pagrįstas strateginis procesas pirmenybę teikia trumpalaikio pobūdžio veiksams. Derybomis pagrįstos strategijos teorijos remiasi prielaida, kad kuriant ir įgyvendinant strategiją, svarbų vaidmenį vaidina koalicijos ir grupės, kurių interesai sutampa su įmonės interesais arba jiems prieštarauja. Derybos laikomos ne

jau sukurtos strategijos papildymu, o tiesiogine paties strategijos kūrimo proceso dalimi. Čia pripažįstama žmogaus veiksnio svarba strateginiam procesui. Pažinimu pagrįstos strategijos teorijos remiasi prielaida, kad žmonių įsipareigojimą strategijai galima ugdyti suliejant strategijos kūrimą ir įgyvendinimą į vientisą pažinimo procesą įmonėje, kurio tiesioginiai dalyviai yra įmonėje dirbantys žmonės. Pažinimo procese didelės reikšmės neturi vertikalūs ryšiai iš viršaus žemyn, kai vadovai perduoda direktyvas vykdytojams. Didesnę svarbą turi bendradarbiavimo ir diskusijos elementai [60, p. 40].

Plėtotinė strateginio valdymo metodologija taip pat turi pranašumų ir trūkumų, kurių svarbiausieji išdėstyti 8 lentelėje.

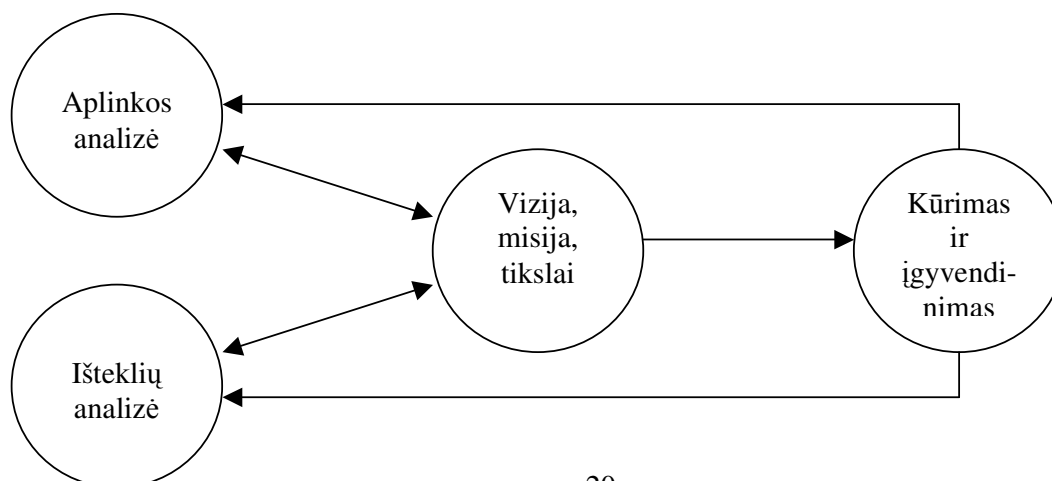
8 lentelė

Plėtotinės strateginio valdymo metodologijos pranašumai ir trūkumai

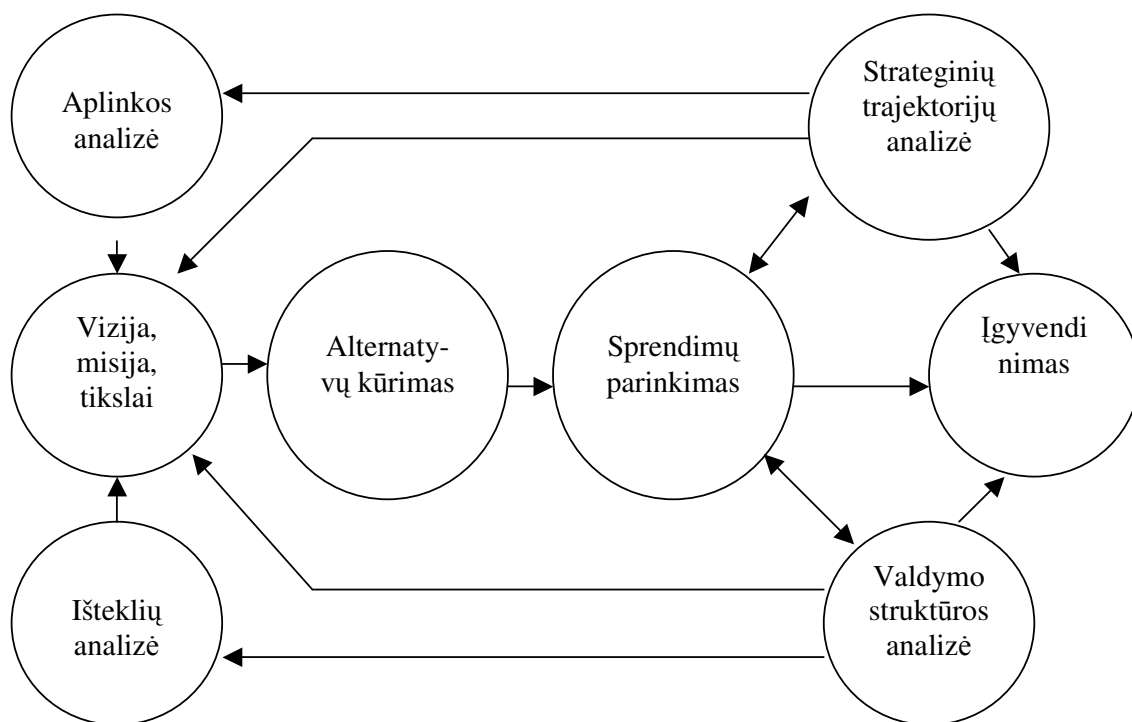
PRANAŠUMAI	TRŪKUMAI
<ol style="list-style-type: none"> 1. Derinasi su įprasta praktika tų organizacijų, kurios nesivadovauja iš anksto sudaryta visaapimančia strategija. 2. Yra lankstesnė išorinės aplinkos kintančių sąlygų ir galimybių aspektu už nustatytinę metodologiją. 3. Nuodugniau įvertinami su žmogaus veiksmu susiję aspektai. 4. Greičiau gaunami strateginių sprendimų įgyvendinimo rezultatai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nesukauptas platesnis praktinio panaudojimo patyrimas. Palyginti su nustatyta, ji nėra pakankamai logiška, nuosekli ir tobula. 2. Kai kuriose veiklos šakose yra būtini iš anksto aprobuoti ilgalaikiai strateginiai projektai

Šaltinis: [60, p. 44-45]. Remiantis šaltiniu sudarė A. Laurinavičius, D. Norkutė.

Grafiniai strateginio valdymo modeliai išskiria strateginio proceso elementus ir fiksuoja ryšius tarp jų [60, p.45]. 3 pav. ir 4 pav. atitinkamai pateikti plėtotinės ir nustatytinės metodologijos strateginio valdymo grafiniai modeliai.



3 pav. Plėtotinės metodologijos strateginio valdymo proceso modelis [60, p. 47]



4 pav. Nustatytinės metodologijos strateginio valdymo proceso modelis [60, p. 47]

Strateginio valdymo skirstymas pagal dvi metodologijas yra grynai teorinis. Praktikoje sudėtinga būtų taikyti išskirtinai plėtotinės arba nustatytinės metodologijos strateginio valdymo sistemas, nes abi jos turi pranašumų ir trūkumų. Geriausia būtų šias dvi metodologijas derinti tarpusavyje.

1.4. Strateginė analizė. Išorinė aplinka ir strategija

Skiriami du įmonės išorinės aplinkos lygiai: makroaplinka ir šakinė aplinka. Makroaplinkai priklauso politiniai ir teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai bei technologiniai veiksniai. Šakinė aplinka apima konkurentus, tiekėjus, klientus, ir kitus rinkos komponentus bei veiksnius. Analizuojant įmonės aplinką skiriamos tyrimo sritys [60, p. 60]:

1. Aplinkos dinamikos analizė.
2. PEST analizė.
3. Svarbiausi sėkmės veiksniai.

4. Penkių jėgų modelis.
5. Rinkos sąlygų analizė.
6. Konkurentų analizė.
7. Klientų analizė.

Analizuojant aplinkos dinamiką mėginama įvertinti, kurios jėgos lemia aplinkos pokyčius. 9 lentelėje pateikti aplinkos pokyčius lemiantys veiksniai ir jų vertinimas. Kuo įmonės aplinkos kitimo lygis aukštesnis, tuo aplinkos strateginės analizės ir prognozavimo rezultatai yra nepatikimesni.

9 lentelė.

Aplinkos pokyčių pobūdį lemiantys veiksniai

VEIKSNYS	VERTINIMAS
Sudėtingumas	Technologinių, socialinių ir politinių komplikacijų, darančių įtaką įmonės veiklai, geografinio paplitimo laipsnis.
Naujoviškumas	Aplinkos iširtumo laipsnis, leidžiantis įvertinti koku mastu aplinka sudaro įmonei naujas situacijas.
Pokyčių tempas	Riboja įmonės reagavimo į aplinkos pokyčius galimybes laiko požiūriu. Pokyčių tempas gali būti lėtesnis už įmonės reakciją, palyginamas su reakcija arba greitesnis už organizacijos reakciją.
Prognozuotinumumas	Laipsnis, kuriuo aplinkos pokyčius galima prognozuoti iš anksto, galimybės surinkti naudingą informaciją, požiūriu.

Šaltinis: [60 p. 60].

Įmonės makroaplinkos tyrimui plačiausiai naudojama **PEST analizė**. Šios analizės pagrindinės sritys pateiktos 10 lentelėje.

10 lentelė

Pagrindinės PEST analizės sritys

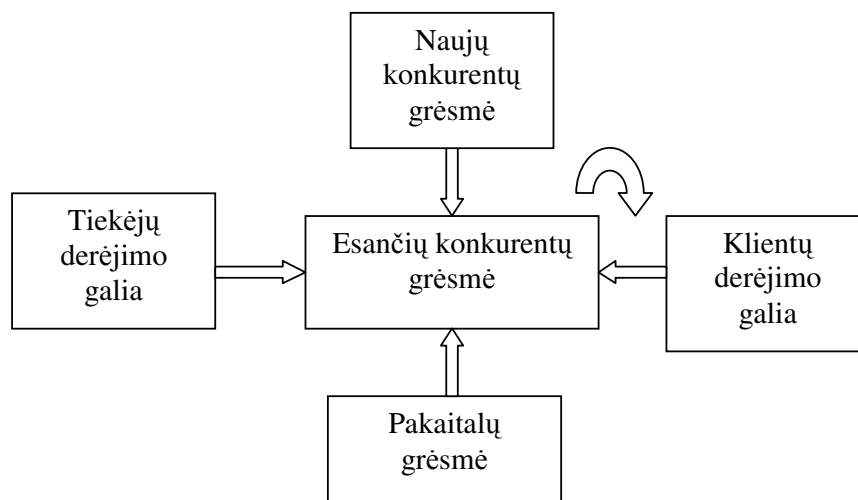
MAKROAPLINKOS ELEMENTAS	ANALIZUOJAMOS SRITYS
Politinė ir teisinė aplinka	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarptautinė politinė situacija. 2. Vidinė politinė šalies situacija. 3. Santykiai su šalies valdžios institucijomis. 4. Teisinis reglamentavimas.
Ekonominė aplinka	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ekonominis augimas. 2. Infliacija. 3. Užimtumas. 4. Palūkanų normos. 5. Valiutų kursų svyravimas. 6. Investicijų kimatas. 7. Gamybos veiksnių kainos.
Socialinė ir kultūrinė aplinka	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai. 2. Gamtos saugos problemos. 3. Švietimas. 4. Sveikatos apsauga. 5. Kultūra.

Technologinė aplinka	1. Valstybės technologijų politika. 2. Naujos technologinės galimybės.
----------------------	---

Šaltinis: [60, p. 63].

Svarbiausi **sėkmės veiksniai**- tai veiksniai, kurie nulemia įmonės sėkmę rinkoje. Svarbiausių sėkmės veiksnių analizė turi ryšį ne tik su aplinka, bet ir su ištekliais. Nustatant konkrečios šakos svarbiausius sėkmės veiksnius, yra naudinga tirti išteklių sudėtį bei jų panaudojimo būdus ir pritaikyti tokią informaciją analizuojant įmonės išorinę aplinką. Korektiškai nustačius svarbiausius sėkmės veiksnius, galima motyvuotai parengti tolesnės strateginės analizės sričių sąrašą [60, p. 67].

Šakinės aplinkos strateginė analizė paprastai pradedama svarbiausių jėgų, kurios veikia įmonę, bendru nagrinėjimu. Tiriant svarbiausias veikiančias jėgas ir siekiant išplėtoti konkurencinį pranašumą naudojamas Porter M. penkių jėgų modelis. Modelis nustato penkias bazines jėgas, darančias įtaką įmonės veiklai. Analizės tikslas yra išnagrinėti, kaip įmonė turi kurti savo strategiją, kad išnaudotų išorinėje aplinkoje susiklosčiusias palankias aplinkybes, išlaikytų konkurenciją ir kitas aplinkoje kylančias grėsmes.



5 pav. Penkių jėgų modelis [60, p. 70]

Strateginėje analizėje **rinkos sąlygos** nagrinėjamos trimis aspektais: 1) rinkos augimo tempai, 2) valstybės vaidmuo; 3) pasaulinės prekybos plėtra. Veiklos šakos augimo tempai tiriama taikant šakos gyvenimo ciklo modelį, pagal kurį rinkos segmentas savo raidos procese pereina keturias plėtros stadijas: 1- gimimo fazę, 2- augimo fazę, 3- brandos fazę ir 4- nuosmukio fazę. Kiekvienoje iš šių fazių išskyla skirtingos strateginės problemos, todėl strateginėje analizėje svarbiausia išsiaiškinti, kokioje plėtros stadijoje yra rinkos segmentas arba veiklos šaka. Valstybės lygmenyje yra glaudžiai susijusi ekonomika ir politika, todėl rengiant strategiją, būtina suprasti sprendimų

priimamų valstybiniame lygmenyje, pasekmes įmonei. Paprastai įmonėms yra lengviau įgyvendinti strategiją, kai nacionalinėje arba tarptautinėje ekonomikoje vyksta stabilus augimas ir yra žemas infliacijos lygis.

Išskirtos septynios įmonės išorinės aplinkos tyrimų sritys (aplinkos dinamikos analizė, PEST analizė, svarbiausi sėkmės veiksniai, penkių jėgų modelis, rinkos sąlygų analizė, konkurentų analizė klientų analizė) duoda pakankamai informacijos apie įmonės padėtį toje aplinkoje. Tačiau šių analizių atlikimas nėra pateikiamas aiškiais ir tiksliais instrukcijomis, todėl yra sunkumu, taikant ekonominius- matematinius metodus, vienareikšmiškai įvertinti aplinkos faktorių įtaką

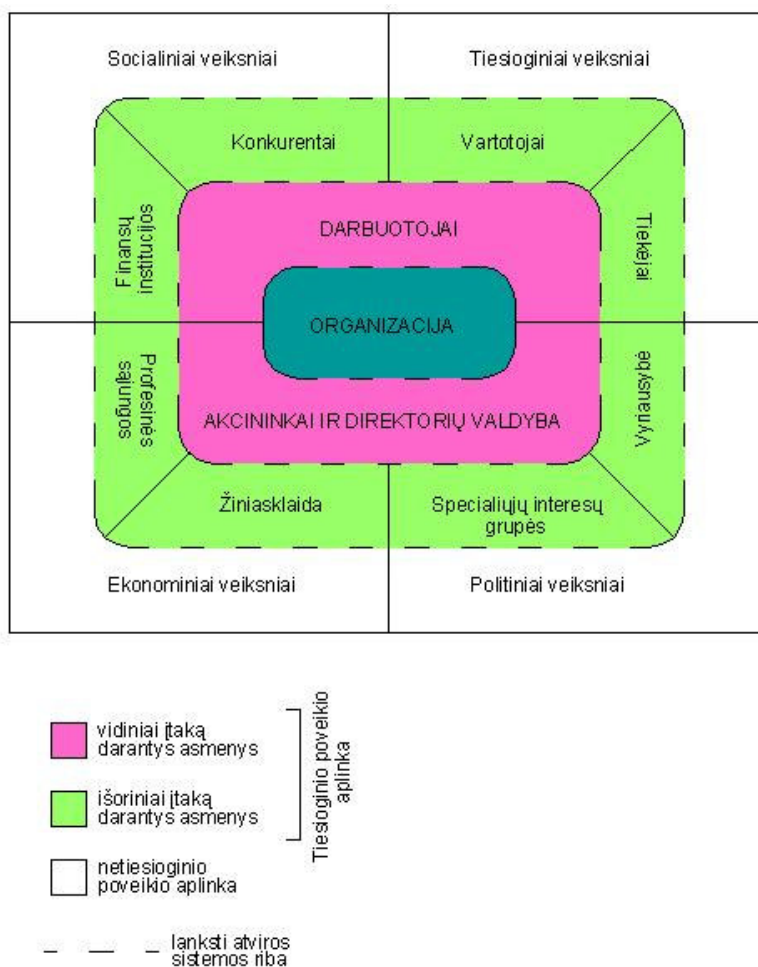
1.5. Strateginė analizė. Vidiniai ištekliai ir strategija

Ne mažiau svarbi yra ir įmonės vidinės aplinkos analizė. Siekis išsiaiškinti įmonės potencialą yra svarbiausias atliekant vidinės aplinkos analizę. Kaip vieną iš atspirties taškų Jucevičius R. numatė turimų ir reikalingų išteklių įvertinimą. Svarbu visapusiškai išanalizuoti visus svarbiausius vidaus veiksniai. Atsiranda būtinybė grįsti plėtrą atsinaujinančiais ištekliais: finansiniais, informaciniais, žmogiškaisiais, juos naudoti ypač racionaliai, laikantis modernių ir racionalių principų [11, p.59].

Stoner J. padeda suprasti įmonės aplinkas (įmonės keičiasi ištekliais su išorine aplinka ir yra nuo jos priklausomas). Išorinėje aplinkoje yra tiek tiesioginio, tiek netiesioginio poveikio elementų. Tiesioginio poveikio elementus (vadinami įtaką darančiais asmenimis) sudaro akcininkai, profesinės sąjungos, tiekėjai ir kiti, kurie daro tiesioginę įtaką įmonei. Netiesioginio poveikio elementai - technologija, ekonomika ir visuomenės politinės pažiūros - sąlygoja klimata, kuriame veikia įmonė. Jie gali tapti tiesioginio poveikio elementais. 6 paveiksle pateikiama įmonės aplinkos schema. Šiame skyriuje aptarsime tiesioginę įtaką darančius elementus.

Vidiniai įtaką darantys asmenys, nors jie ir nėra įmonės aplinkos dalis, jie priklauso aplinkai, kuriai individualus vadovas yra atsakingas [54, p. 70]:

- darbuotojai. Kaip darbo jėgos - prigimtis iš esmės keičiasi. Tai lemia demografiniai veiksniai: mažėja gimstamumas, darbuotojai dirbti išvyksta į kitas šalis. Keičiasi įgūdžiai, kurių reikalaujama iš darbuotojų. Įmonėms reikia išsilavinusių, lankstesnių darbuotojų;
- akcininkai ir direktorių valdybos. Akcininkus domina- investicijų pelnas, įmonės valdymą jie palieka vadovams. Didelėse korporacijose valdymo struktūra akcininkams leidžia pasinaudoti balsavimo teise bei daryti įtaką įmonei.



6 pav. Įmonės tiesioginio ir netiesioginio poveikio aplinkos [54, p. 64].

Išoriniai įtaką darantys asmenys. Jiems priskiriami asmenys, esantys už įmonės ribų, bei darantys įtaką įmonei [54, p. 64]:

- vartotojai. Jie keičia savo išteklius (pinigus) į įmonės gaminius ar paslaugas. Vartotojais gali būti: įstaiga- mokykla, ligoninė ar vyriausybės tarnyba; kita įmonė- rangovas, įgaliotinis ar gamintojas; ir privatus asmuo. Pardavimo metodai gali skirtis priklausomai nuo vartotojo ir padėties rinkoje;
- tiekėjai. Kiekviena įmonė įsigyja išteklių - žaliavų, paslaugų, energijos, įrengimų ir darbo jėgos- iš aplinkos ir naudoja juos rezultatams gauti, todėl jos yra priklausomos nuo išteklių bei tiekėjų, ir stengiasi išnaudoti konkurenciją tarp jų, siekdama žemesnių kainų, kokybiškesnio darbo ir greitesnio pristatymo;
- vyriausybė. Nesikišimo doktrina skelbia, kad vyriausybė neturi stengtis tiesiogiai veikti verslą, ji privalo apsiriboti teisingumo ir tvarkos apsauga, leisti laisvajai rinkai formuoti ekonomiką;

- specialiųjų interesų grupės. Šios grupės politinius procesus naudoja tam, kad sustiprintų savo poziciją kai kuriais rūpimais klausimais (ginklų kontrolės, abortų, privalomos maldos valstybinėse mokyklose). Mūsų laikais (dėl šiuolakinių ryšio technologijų, rinkimų finansavimo reikmių) žiniasklaida akimirksniu gali sukelti susidomėjimą šiomis grupėmis visoje šalyje, o politinių veiksmų komitetai per rinkimų kampanijų rėmėjus paveikti įstatymų leidėjus. Tarp specialiųjų interesų grupių išsiskiria vartotojų teisių gynėjai ir aplinkos saugotojai;

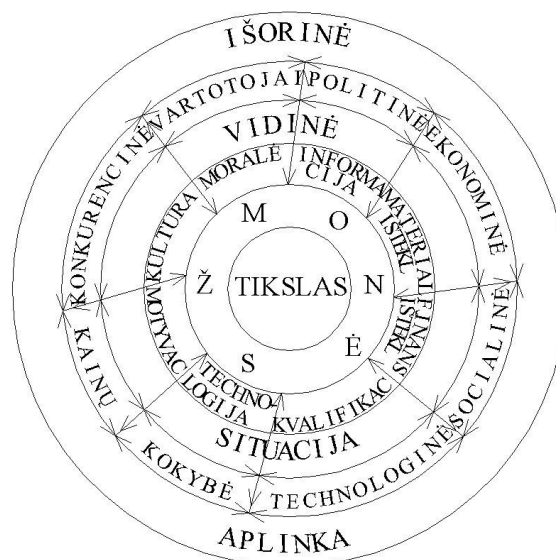
- žiniasklaida. Šiuo metu žiniasklaida ir komunikacijos priemonės pateikia vis išsamesnius duomenis apie ekonomikos ir verslo reikalus. Naujienos, naudojant ryšio palydovus pateikiamos tuoj pat. Vadovai supranta, kad darbas šiandien- lyg akvariume, kad jų veiksmai gali bet kada tapti tyrimo objektu, todėl skiriamas didelis dėmesys bendradarbiavimui su žiniasklaidos atstovais;

- profesinės sąjungos. Jei įmonė samdo profesinei sąjungai priklausančius darbuotojus, sąjunga ir vadovai sudaro kolektyvines sutartis, kuriose apibrėžiamas atlyginimas, darbo laikas bei kitos sąlygos;

- finansų institucijos. Įmonės priklauso nuo jų: komerciniai bankai, draudimo kompanijos, suteikiančios lėšų joms veikti ir plėstis;

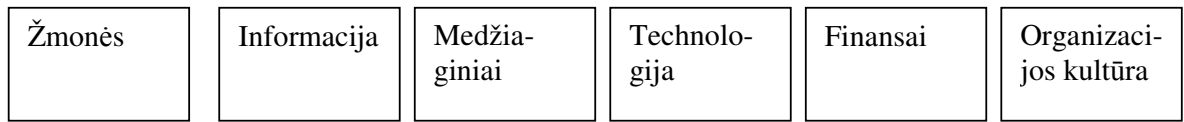
- konkurentai. Norėdama išplėsti savo dalį rinkoje, įmonė turi pasinaudoti viena iš dviejų galimybių: rasti naujų vartotojų (toje pačioje rinkoje arba ieškodama naujų būdų išplėsti rinką) arba nugalėti konkurentus prasiskverbiant ir įsitvirtinant besiplečiančiose rinkose. Įmonė turi išnagrinėti konkurencijos sąlygas ir sukurti griežtą marketingo strategiją, kurios tikslas-pasiekti kuo didesnę vartotojų pasitenkinimą.

Seilius A. monografijoje “ Organizacijų tobulinimo vadyba” aprašo įmonės aplinkos tyrimą. Tai pavaizduota 7 paveiksle:



7 pav. Įmonės vadybinė aplinka arba veiksniai, lemiantys įmonės veiklą [48, p. 54]

Norint iširti vidinių veiksmų įtaką įmonės veiklai, jie sugrupuojami į pagrindines stambias grupes kaip parodyta 8 pav.



8 pav. Vidiniai ištekliai [48, p. 56].

Ruošiant strateginį planą, svarbu visapusiškai išanalizuoti visus svarbiausius vidaus veiksmus:

- žmonės. Svarbi sėkmės prielaida - dirbantys žmonės, nuo kurių priklauso ar įmonė galės įgyvendinti misiją, tikslus ar ne. Kiekvienas darbuotojas - sudėtinga, nepakartojama asmenybė, kurio poelgiai nėra nuspėjami. Norint inventorizuoti žmones, įmonė turi turėti tam tikrą personalo formavimo, jo paieškos, atrankos, atestacijos, nepertraukiamo mokymosi, tam tikros kultūros modelį. Rengiant įmonės strategiją reikia išsiaiškinti, kokie žmonės bus reikalingi tai strategijai įgyvendinti, kokie žmonės dirba šiandien ir kaip reikės juos pakeisti, kad jie galėtų norimą strategiją įgyvendinti. Personalą galima grupuoti pagal: funkcijas (padalinius), amžių, profesiją (kvalifikaciją), intelektą, sveikatos būklę, kultūrą, išsimokslinimą ir t.t. Įmonėje turi būti reikalavimai kiekvienai profesijai. Strateginiame įmonės plane turi atsispindėti: ką ir kaip mokysime, kaip kontroliuosime mokymo eigą, kiek lėšų reikės mokymui, kas mokys ir t.t;
- informacija. Reikia išsiaiškinti ar įmonėje funkcionuoja patikima informacinė sistema, nes nuo jos efektyvumo priklausys valdymo sprendimų kokybė, o nuo pastarųjų - veiklos efektyvumas;
- medžiaginiai ir finansiniai ištekliai. Juos inventorizuoti nėra sudėtinga. Tačiau jų apskaitos, panaudojimo kontrolės problemos išlieka. Iškyla klausimai: gal ieškoti geresnės kokybės, pigesnių medžiagų, kur gauti finansinių išteklių ir kita;
- įmonės kultūra. Strateginiame plane būtina numatyti, kaip mes kursime įmonės kultūrą, koku būdu sujungsime visų dirbančiųjų protus įmonės labui.

Visa tai ištyrę, galėsime pasakyti vidines įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses, bei palyginę jas su išoriniais pavojais ir galimybėmis, galėsime nustatyti strategiją ateičiai.

Vasiliauskas A. siūlo analizę susiaurinti nustatant svarbiausius sėkmės veiksmus ir toliau koncentruojant analizę į tas svarbiausias sritis ir problemas. Komercinės įmonės sėkmę lemia pelningumas. Svarbiausių sėkmės veiksmų analizė turį ryšį ne tik su aplinka, bet ir su ištekliais, kurie yra riboti. Analizuojamos trys pagrindinės sritys [60, p. 68] ir keliami klausimai:

- klientai. Kas yra mūsų klientai ir kokie gali būti nauji klientai ateityje? Kokiais interesais vadovaujasi klientai, pasirinkdami įmonę, o ne jos konkurentus? Kokiais interesais vadovaujasi klientai, pasirinkdami konkurentus, o ne įmonę? Analizuojant gaminamų produktų (paslaugų)

kainas, sąnaudas, kokybę, patikimumą, tiekimo technines sąlygas, papildomą aptarnavimą ir t.t., išryškinami dalykai, padedantys išsaugoti tradicinius klientus ir pritraukti naujus;

- konkurencija. Kas yra mūsų konkurentai ir kokie gali būti nauji konkurentai ateityje? Ką klientui gali pateikti įmonė, o negali jos konkurentai? Ką klientui gali pateikti konkurentai, o negali įmonė? Darant palyginimą įmonės ir jos konkurentų gaminamos produkcijos (paslaugų) kainų, sąnaudų, patikimumo, tiekimo techninių sąlygų, papildomo aptarnavimo ir t.t. analizę, išryškinami dalykai, padedantys įmonei sėkmingai kovoti su tradiciniais ir potencialiais konkurentais;

- išteklių aspektas. Kokius mes turime išteklius ir ką jie gali užtikrinti mūsų klientams? Kokius specifinius išteklius turi mūsų įmonė, o neturi konkurentai? Kokius specifinius išteklius turi konkurentai, o neturi įmonė? Gamybinių pajėgumų, technologijų naujoviškumo lygio, gamybos sąnaudų, personalo kvalifikacijos lygio ir kita analizė leidžia pažinti savo išteklinio potencialo stiprybes ir silpnybes.

Pagal Stoner J. asmenis galime skirstyti į tuos, kurie daro vidinę įtaką- darbuotojai, akcininkai ir išorinę įtaką- vartotojai, tiekėjai, spec. interesų grupės, žiniasklaida, profsajungos, finansinės institucijos, konkurentai. Nagrinėjant vidinius išteklius būtina išsiaiškinti šių asmenų, bei grupių įtaką įmonės veiklai.

Seilius A. įmonės veiklai įtakojančius veiksnius skirsto į šešias grupes: žmones, informaciją, technologiją, medžiaginius ir finansinius išteklius bei įmonės kultūrą, bei siūlo jas išanalizuoti ir nustatyti jų įtaką kuriant strategiją.

Vasiliauskas A. siūlo nustatyti svarbiausius sėkmės veiksnius ir koncentruotis į jų analizę. Autorius išskiria tris grupes: klientus, konkurentus ir išteklių analizę. Taip pat skiriama didelė reikšmė šakinei aplinkos analizei.

Apibendrinant galime teigti, kad tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai yra labai svarbūs. Aplinkos tyrimas padeda gauti reikiamos informacijos, leidžia įmonei prognozuoti galimybes, parengti planą dirbti apibrėžtomis aplinkybėmis, grėsmės atveju ir nustatyti strategiją, kuria remiantis grėsmė gali būti paversta naudinga galimybe. Tačiau konkretesnę aplinkos veiksmių įtaką nustatyti lengviausia atlikus SSGG analizę.

Vertės grandinė. Operacijos apima visą įmonės veiklos proceso grandinę, tiesiogiai susijusią su produktų (paslaugų) gamyba, jos aprūpinimu, gatavos produkcijos pristatymu vartotojui ir jos aptarnavimu (žiūrėti į priedą 1). Operacinių išteklių analizė apima šias sritis: išorinės jėgas, veikiančias operacijų plėtojimą įmonėje, operacijų indėlį į pridėtinės vertės kūrimą įmonėje.

Įmonė savo tikslus formuoja, atsižvelgdama į visus suinteresuotus asmenis, kurie tikisi gauti vertę iš įmonės: vartotojus, kreditorius, savininkus, visuomenę. Yra išskiriamos kelios vertės kūrimo tikslų koncepcijos:

1. Tradicinė vertės kūrimo teorija. Sakoma, kad įmonės vertės kūrimo tikslas yra kurti vertę vartotojams, tenkinant jų poreikius ir viršijant jų lūkesčius, suteikiant aukštesnį aptarnavimo lygį už tą pačią kainą.

2. Šiuolaikinė vertės kūrimo teorija. a) reikia vertę kurti ne tik vartotojams, bet ir įmonės akcininkams; b) vertę kurti vartotojams, akcininkams ir įmonės darbuotojams. Akcentuojama į darbuotojų išlaikymą, kadangi jie išmano darbo specifiką, žino įmonės tikslus, vartotojų poreikius.

Vertės kūrimo grandinė nusako, kaip įmonė organizuoja, valdo savo darbų seka, vertės kūrimo grandinę, kurioje sukuriama prekė [59, p. 13]. Įmonės ūkinė veikla yra išskiriama į keturias dalis: tiekimą, gamybą, pardavimus ir administracinę veiklą. Vertės grandinė - tai įmonės vertikalčiai integruotų veiklos rūšių, kurios prideda atitinkamą vertę gamybos ir pasiskirstymo procesuose grandinė. Išskiriami šie pagrindiniai vertės kūrimo lygmenys: vidinis (mikroekonominis) lygmuo ir išorinis (makroekonominis) lygmuo.

Vidinis (mikroekonominis) lygmuo. Porter M. įmonės vertės kūrimo grandyje išskyrė penkias pagrindines veiklos rūšis: aprūpinamoji logistika (prekių gavimas ir laikymas, atsargų kontrolė, prekių atvežimo grafikai); gamybos operacijos (gaminimas, krova, montavimas, tikrinimas, įrengimų priežiūra); paskirstymo logistika (komplektavimas ir laikymas, gaminio ar paslaugos pateikimas pirkėjams, užsakymų forminimas); marketingas (reklamavimas, rėmimas, pardavimo kanalo atranka, kainos nustatymas); paslaugos (įrengimas, remontas, mokymas, bei kita paslauga, didinanti vertę vartotojams). Pagalbinės veiklos dalys: technologinė plėtra (gaminių projektavimas, naujų technologijų procesų ir priemonių kūrimas); darbo išteklių valdymas (darbuotojų pasirinkimas, mokymas, jų klafifikacijos kėlimas); įmonės struktūra (valdymas, apskaita, teisė, finansai, strateginis planavimas). Vertės grandinė apima pagrindinę ir pagalbinę veiklą. Tačiau vienos veiklos prideda produktui vertę, už kurią pirkėjai pasiryžę sumokėti, o kitos neprideda [59, p. 13,14].

Išorinis (makroekonominis) lygmuo. Porter M. pažymi, kad paskirstymo kanalų vertės grandis, kaip vertės kūrimo tęstinumo, būtina veiksmingame gamintojo ir vartotojo bendravime. Vertė kuriama atsižvelgiant ir į paskirstymo kanalo dalyvių (gamintojo, didmenininko, mažmenininko) interesus. Yra keletas skirtingų įmonę nusakančių veiklų klasifikacijų:

Pagal procesą:

- įeigos veikloms priskiriamos veiklos, susijusios su produkto ar paslaugos gamybos paruošimu;
- proceso veikloms priskiriami darbai, tiesiogiai susiję su produkto gamyba ar paslaugos teikimu;
- išeigos veikloms priskiriami darbai, susiję su vartotojais;

- administravimo veikloms priskiriami darbai, kurie užtikrina anksčiau išvardytų veiklų suderinimą, palankių techninių sąlygų sudarymą, darbuotojų motyvavimą.

Pagal pobūdį:

- veikla, susijusi su vieneto gamyba - tokia, kai gaminamam produkto vienetui patiriami kaštai, proporcingi pagamintų vienetų skaičiui (mašinių ir įrengimų darbas, amortizacija);

- veikla, susijusi su produktų grupės (serijos) gamyba - tai tos pačios rūšies veikla, kuri atliekama kiekvieną kartą, kai gaminama produktų grupė (pirkimų užsakymo procesas, mašinių paleidimas, įrengimų parinkimo procesas). Šie veiklos kaštai yra pastovūs, nepriklauso nuo gaminamos produkcijos kiekio;

- produkcijos gamybą palaikanti veikla - tokia veikla, kurios tikslas sudaryti sąlygas gamybos produktams gaminti ir parduoti. Šią veiklą atliekant patirti kaštai nepriklauso nuo gamybos apimtys, jie bendri visiems produktams (personalo apmokymas, kvalifikacijos kėlimas, kiti aptarnaujančios veiklos kaštai);

- veikla, susijusi su produktu- šiai veiklų grupei priskiriamos kokybės inspekcijos, produkto kūrimas, produktų testavimas [59, p. 15].

Šios aprašytos veiklos klasifikacijos nėra galutinės. Kaštai patiriami įvairiose įmonės veiklos sferose, galime išskirti šias kaštų centrų grupes: tiekimo, gamybos, gamybos aptarnavimo, pardavimo, valdymo. Kiekvieną iš jų reikia išskaidyti kuo smulkiau.

Vertės grandinė leidžia analizuoti konkrečių įmonės veiklų indėlį į pridėtinės vertės kūrimą ir ilgalaikį įmonės konkurencinį pranašumą [60, p. 132]. Pasak Vasiliausko A. vertės grandinės elementų indėlio į pridėtinės vertės kūrimą analizė atliekama be detalios kiekybinės detalizacijos. Tiekimui, infrastruktūrai ir kitoms veikloms neįmanoma tiksliai apskaičiuoti sukuriama vertę. Priimant strateginio lygio sprendimus, tai yra net nereikalinga. Pagrindinį dėmesį reikia atkreipti į kokybinį įvairių veiklų indėlio į pridėtosios vertės kūrimo įvertinimą, bei daryti palyginimus su konkurentų rodikliais. Vienos įmonės veiklos gali būti pranašesnės už tas pačias konkurentų veiklas, kitos gali būti blogesnės.

Vertės sistema leidžia papildomai analizuoti įmonę, kaip dalį platesnės pridėtinės vertės sistemos, apimančios tiekėjų, platintojų ir klientų vertės grandines [60, p. 135]. Konkurentai gali naudoti tas pačias arba skirtingas vertės sistemas: geresnės kainos, greitesnės paslaugos, patikimesnis produktas. Taigi, naudojantis geresnių tiekėjų paslaugomis galima įgyti realų konkurencinį pranašumą.

Įmonėms, teikiančioms saugos paslaugas, reikia stengtis išvengti klaidų, tik tada galima tikėtis sėkmės konkurencinėje kovoje. Galimos klaidos:

- nepakankamai klalifikuotai instaliuojamos ir prižiūrimos apsaugos sistemos bei jų komponentai;

- netinkamai įvertinamas rizikos laipsnis;
- nekreipiamas dėmesys į jau esamus saugos sistemos elementus: pavyzdžiui, kai įmonė, instaliuojanti signalizaciją, neatsižvelgia į fizinę apsaugą;
- tas pats konsultantas teikia patarimus visais saugos aspektais: vienas žmogus šiais laikais negali būti visų sričių specialistas;
- teikiama pirmenybė komerciniam verslui: pavyzdžiui, sąmoningai parduodamas seifas, netinkantis (viršijantis) rizikos laipsnį;
- neįsitikinama, kad klientas supranta, kaip teisingai naudotis saugos sistema ir jam nesuteikiama būtiniausia informacija [65, p. 55].

Vertės nekuria tie darbai, kurių atsisakius, nesumažėtų produkto ar paslaugos vertingumas galutiniam vartotojui. Tokios veiklos - tai kaštų mažinimo galimybė, nepakenkiant produkto kokybei. Sumodeliavus įmonės vertės grandinę, reikia atsakyti į klausimą kurios iš įmonės veiklų kuria vertę, o kurios nekuria. Atliekant veiklų analizę, remiamasi vienu principiniu kriterijumi - vertę kuria ta veikla, per kurią produktas ar paslauga įgauna savybę (-es), kurią vartotojas pasirengęs nupirkti [17, p. 21].

Vertės grandinės efektyvumo nustatymas Atsakomybės centras gali būti tiek įmonės padalinys, tiek veikla. Todėl jis kartais vadinamas sprendimų priėmimo centru, įmonės veiklos centru. Siekiant sėkmingai koordinuoti įmonės atsakomybės centrus, reikia išsiaiškinti kiekvieno iš jų apimčių suderinamumą su galimybėmis. Kiekvienos vertės grandinės orientyras yra vartotojas, todėl kiekviena veikla įvertinama pagal jos kuriamą vertę vartotojui. Veiklos turi būti jungiamos pagal vertės kūrimo proceso nuoseklumą. Kiekviena veikla yra ankstesnės “vartotoja”. Kiekviena grandinė dirba, kad užtikrintų vertės didinimą tolesnei veiklai [59, p. 22].

Atskirų veiklų apimtys turi būti planuojamos atsižvelgiant į esamus apribojimus, kai veiklos apimtis negali viršyti:

- esamos paklausos (vadinamieji paklausos apribojimai);
- veiklos pajėgumų (vadinamieji veiklų pajėgumų apribojimai);
- turimų ribojančių išteklių (vadinamieji išteklių, žaliavų, žmonių, kapitalo apribojimai [59, p. 23].

Vertės grandinės pertvarkymo projektas. Kad įmonė uždirbtų kuo daugiau pelno, jos išlaidos vienam produkcijos litui turi būti minimalios. Veiksniai tam darantys įtaką yra šie:

- gamybos (pardavimo) apimčių didinimas geriau panaudojant visus gamybinius pajėgumus;
- gamybos (pardavimo) savikainos mažinimas didinant darbo našumą, geriau panaudojant žaliavas, kurą, elektros energiją ir kitas atsargas, mažinant negamybines išlaidas, broko, turto nuvertėjimo ir kt. nuostolius;

- negamybinių išlaidų mažinimas [4, p. 135].

Reikia ieškoti pigesnių, bet kokybiškų medžiagų, naujesnių darbo įrankių, įdiegti naujus darbo būdus ir kita, tai gali būti išlaidų pokyčio dalimi. Svarbu, kad išlaidų didėjimas nebūtų didesnis už pelno didėjimą. Negamybinėms išlaidoms priskiriamos pardavimo, bendrosios, administracinės ir finansinės išlaidos. Reikia nustatyti negamybinių išlaidų bendros sumos ir jų elementų dinamiką, gal tai padėtų surasti rezervus, kaip galima sumažinti išlaidas.

1.6. SSGG analizės technika

Analizuojant įmonės aplinką, daug dėmesio turi būti skiriama galimoms aplinkoms grėsmėms, jų pobūdį ir poveikio stiprumą įmonei, jos konkurencingumui. Įmonė įvertinusi aplinkos veiksnius, turi pasirinkti tokią strategiją, kuriai įgyvendinti ji turės pakankamai išteklių [29, p. 96].

Tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai yra labai svarbūs. Aplinkos tyrimas padeda gauti reikiamos informacijos, leidžia įmonei prognozuoti galimybes, parengti planą dirbti apibrėžtomis aplinkybėmis, grėsmės atveju ir nustatyti strategiją, kuria remiantis grėsmė gali būti paversta naudinga galimybe. Konkrečią aplinkos veiksmų įtaką nustatyti lengviausia atlikus SSGG analizę.

Mackevičius J. teigia, kad siekiant pritaikyti įmonę jos ateities aplinkai, būtina numatyti įvykius ir spręsti, kas įmonoma ir būtina padaryti, kad įmonė pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos, apsisaugotų nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ir gresia išlikimui. Pagrįstas įmonių stiprybių ir silpnybių derinimas su esamomis grėsmėmis ir galimybėmis yra strategijos formulavimo pagrindas. Analizuojant įmonės aplinką, daug dėmesio turi būti skiriama galimoms aplinkos grėsmėms, jų pobūdžiui ir poveikio stiprumui įmonei, jos konkurencingumui.

Analizuojama daug įmonės išorinių ir vidinių aspektų. Juos apibendrinti ir sujungti leidžia SSGG (vertimas iš anglų kalbos SWOT - strengths, weaknesses, opportunities, threats) analizė, tai žodžiai - stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės. SSGG analizės rezultatas pateikiamas kaip veiksmų sąrašas pagal minėtas keturias dalis [29, p. 104]:

- stiprybės - tai ištekliai, sugebėjimai ir kitos stipriosios savybės (požymiai), palyginti su konkurentais;
- silpnybės - tai išteklių, meistriškumo, sugebėjimų silpnosios pusės, trukdančios įmonės darba;
- galimybės - tai palankios sąlygos įmonės aplinkoje. Galimybės šaltiniai tai – tendencijos, technologiniai pokyčiai, pasikeitimai konkurencijoje, reguliavimo pakitimai ir naujų rinkų radimas;
- grėsmės - tai nepalankūs veiksniai įmonės aplinkoje. Jie yra pagrindinės kliūtys įmonei, siekiančiai savo tikslų.

Silpnybės ir stiprybės išryškėja atlikus išteklių analizę, o galimybės ir grėsmės – išorinės aplinkos analizę. SSGG analizės tikslas – išaiškinti šiuos strateginius ryšius: kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti; kaip, pasinaudojant galimybėmis, ištaisyti silpnynes; kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti; kokias silpnynes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės [4, p. 45].

SSGG analizė yra panaši į balanso sudarymą. Įmonės pranašumai ir galimybės sudaro konkuruojančiųjų aktyvą, o trūkumai ir grėsmės yra konkuruojančiųjų pasyvas. Pavyzdinis galimų veiksmų sąrašas pateiktas 11 lentelėje.

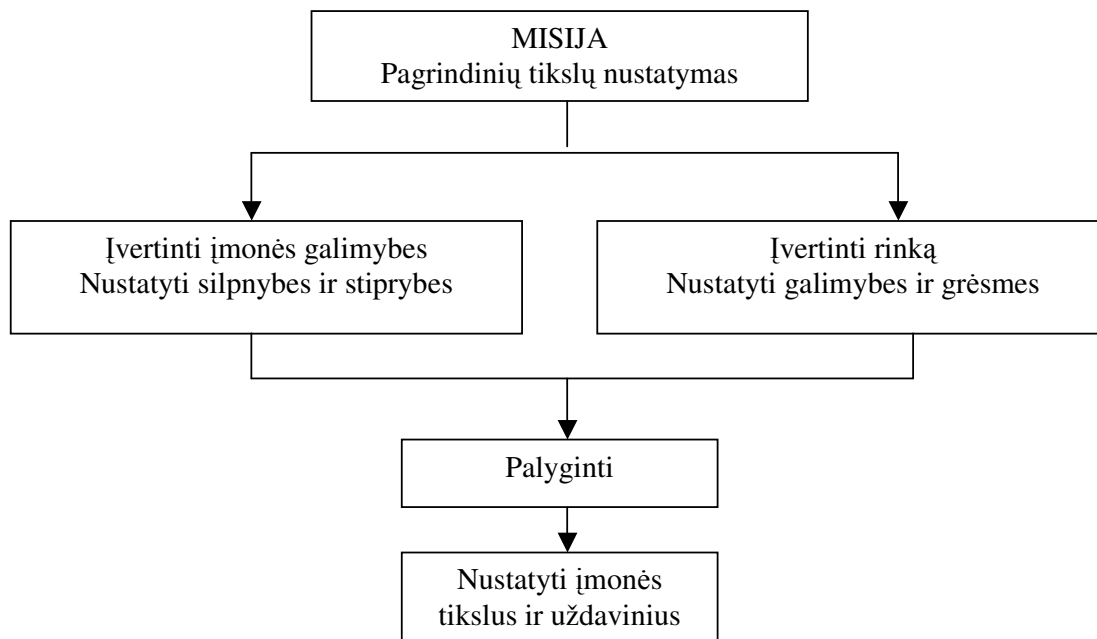
11 lentelė

Galimi SSGG analizės veiksniai

STIPRIOSIOS PUSĖS	SILPNOSIOS PUSĖS
Dominavimas rinkoje	Silpna pozicija rinkoje
Išplėtos bazinės kompetencijos	Bazinių kompetencijų stoka
Masto ekonomija	Pasenusios technologijos
Mažos gamybos išlaidos	Pernelyg didelės gamybos išlaidos
Vadybos patirtis	Nepatyrusi vadyba
Didelis finansinis potencialas	Silpnas finansinis potencialas
Pakankami gamybiniai pajėgumai	Gamybinių pajėgumų stoka
Novatoriškumas	Novatoriškumo stoka
Unikali architektūra	Prasta reputacija
Gera reputacija	Prasta produkto kokybė
Produkto diferenciacija	Neišplėtotas produkto aptarnavimas
Aukšta produkto kokybė	
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
Naujos rinkos ir segmentai	Konkurencijos agresyvumas
Produkto atnaujinimo galimybės	Didėjantis klientų spaudimas
Rinkos augimas	Pakaitalų grėsmė
Silpna konkurencija	Mažas rinkos augimo tempas
Strateginė erdvė	Ekonominis nuosmukis
Palankūs demografiniai pokyčiai	Technologinis atsilikimas
Palanki makroekonominė situacija	Neaiški politinė situacija
Palanki politinė situacija	Neaiški makroekonominė situacija
Ekonominis pakilimas	Nepalankūs demografiniai pokyčiai
Plačios tarptautinės galimybės	Tarptautiniai barjerai plėtrai

Šaltinis: [60, p. 70].

Bagdžiūnienė V. pateikia SSGG analizės paskirtį, kuri pavaizduota 9 pav.



9 pav. SSGG analizės paskirtis [4, p. 46].

SSGG analizės instrumentas lengvai pritaikomas praktikoje dėl savo aiškumo ir paprastumo. Ši analizė suteikia pakankamai informacijos apie įmonės padėtį rinkoje ir leidžia numatyti tolimesnes strategines vystymo kryptis. Pagrindinė šios analizės idėja yra tame, kad įmonės veiklą įtakojantys faktoriai suskirstomi dviem aspektais: išorinis arba vidinis ir teigiamas arba neigiamas. Taikydama SSGG analizę įmonė gali atkreipti dėmesį į strategiškai svarbius klausimus. Tokią analizę įmonės turėtų vykdyti reguliariai.

Siekiant išryškinti įtakingiausius aplinkos faktorius tikslinga šalia SSGG analizės gretinti PEST, šakinės bei įmonės vidinės aplinkos analizę. Faktorius, išryškintus papildomos analizės metu ir sutampančius su gautais atliekant SSGG analize, galima būtų laikyti įtakingiausiais faktoriais. Papildoma analizė taip pat leistų aptikti veiksnius, kurie galėjo būti praleisti SSGG analizės metu.

1.7. Vizija, misija ir tikslai

Kiekviena įmonė turi savo tikslus: gaminti produktus, teikti paslaugas, juos parduoti, gauti pelną. Sunku dirbti, kai dirbantieji nežino įmonės tikslų, kurie laikui bėgant gali keistis. Veiklos rezultatai priklauso nuo sutelkto personalo. Kuo sudėtingesni darbo procesai, tuo būtinesnis daugelio žmonių sutelktas darbas. Kad įmonė gerai dirbtų, būtinas valdymas. Procesai gali vykti reikiama linkme tik veikiant jį iš valdančiojo organo. Valdymas suprantamas kaip tikslingas poveikis žmonių kolektyvui, organizuojant ir koordinuojant veiklą. Įmonės rinkoje gali

funkcionuoti, kai jų vadovai sugeba objektyviai įvertinti išorines ir vidines sąlygas, prognozuoti ateitį, organizuoti įmonės veiklą numatyta linkme bei kontroliuoti esamą padėtį.

Atlikus strateginės analizės stadiją, galima kurti įmonės strategiją. Ją lemia - įmonės vizija, misija ir tikslai.

Vizija - tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas. Ji apima įvaizdį apie būsimąją įmonę ir būdus, kaip šį norimą būvį pasiekti. Vizijoje turi atsispindėti šie veiklos komponentai [16, p. 209]:

- vartotojai - kas jie, kodėl?
- produktas/paslauga - kokią naudą išreiškia, ko nori vartotojai, kokios alternatyvos?
- rinkos - kur, kokio dydžio, kokia perspektyva?
- technologija - koku būdu bus kuriama vertė?
- augimo perspektyva - kokios galimybės ir tendencijos?
- filosofija - kokie veiklos principai?
- resursai ir sugebėjimai - kokių reikia, kaip galima apsirūpinti?
- personalo politika - koks žmonių vaidmuo organizacijoje, kaip geriausiai suformuoti reikiamą potencialą?
- visuomeninis prestižas- kaip vertins aplinka, kaip daryti įtaką?

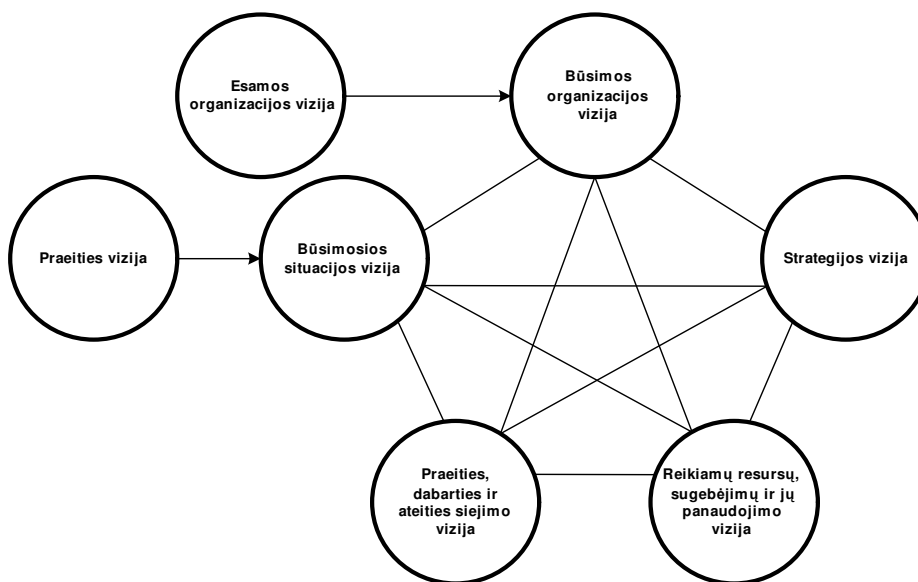
Vizija gali būti situacinė, išaugusi iš visos veiklos patirties, arba procedūrinė, įdiegta iš kitur. Dalis jų idealistinės, tačiau jų paskirtis ir idėja - kurti ateitį. Norint suformuluoti įmonės viziją, reikia analizuoti aplinką, pažinti visas galimas įtakos grupes, integruoti įvairių sričių žinias ir sugebėjimus, kad geriau galima būtų įsivaizduoti, kaip turėtų atrodyti įmonė ir jos veikla visoje aplinkoje [16, p. 209]. Vizijos efektyvumui svarbus jos komunikavimas įmonėje - kaip pasiekti, kad ji taptų asmeniškai reikšminga, motyvuojančia, nukreipiančia veiklą tam tikra linkme. Keletas būdų tam procesui palengvinti:

- svarbu investuoti į vadovų conceptualiojo, kūrybinio mąstymo sugebėjimų ugdymą;
- siekti, kad būtų geriau suprantama strateginė vizija ir ja paremtas valdymas;
- padėti vadovams ir vadybininkams geriau suprasti jų pačių asmeninius tikslus ir interesus.

Suformulavus viziją, turėtume žinoti atsakymus į šiuos klausimus: ar įmonė turi viziją apie tai, kur ir kaip ji eina? Iš kur gaunama reikiama informacija? Kas įmonėje atsakingas už strateginę viziją? Koks vadovų vaidmuo kuriant šią viziją ir ją realizuojant? Ar vizija ir strategija yra realūs ar tik simboliniai įmonės atributai?

Jucevičius R. viziją apibūdina, kaip būsimą įmonės įvaizdį, prieš tai gerai išsiaiškinus dabartinę situaciją rinkoje: ką įmonė gamina ar kokias paslaugas teikia, kas yra jų vartotojai, kokioje rinkoje veikia, kokias technologijas naudoja, kokios augimo tendencijos, kokia personalo politika.

Numatant įmonės perspektyvą - viziją, autorius rekomenduoja atlikti vidaus išteklių bei aplinkos analizę. Užtikrinti vizijos komunikavimą įmonėje, kad ji būtų žinoma, kad darbuotojai būtų motyvuoti ją įgyvendinti. Autorius pasiūlė įmonės vizijos schemą (10 pav.):



10 pav. Įmonės vizija [16, p. 208]

Vasiliauskas A. viziją traktuoja, kaip sąmoningai apibendrintą supratimą ir suvokimą, kodėl, kur ir kaip įmonė bei jos konkurentai konkuruos ateityje. Įmonės vizijos tikslumą lemia šios svarbiausios priežastys [60, p. 207]:

- daugelis įmonių konkuruoja tarpusavyje dėl vietos rinkoje ir išteklių. Jos turi tam tikras būsimos veiklos ambicijas, kurias tikslinga atspindėti vizijoje tam, kad būtų galima plačiau pagrįsti strateginius sprendimus;
- strateginės alternatyvos, kurios gali būti išplėtos naujos vizijos pagrindu;
- tyrinėjant naujas plėtros sritis, kurios išeina už jau egzistuojančios rinkos ribų ir įmonės disponuojamų išteklių, galima nustatyti naujas strategines galimybes;
- paprasti rinkos ir išteklių plėtojimo keleriems metams sprendimai gali išleisti iš akiračio visą spektrą naujų galimybių, kurias atveria informacinės technologijos, naujos medžiagos, gyvensenos pokyčiai ir t.t.;
- vizija nėra griežtai įpareigojanti kaip misija ir tikslai, todėl daro vienodą įtaką įmonės vadovybei ir žemesnių lygių vadybininkams.

Vizija yra tik ateities vaizdinys, kuris siejamas su tolima perspektyva, nebūtinai konkrečiai apibrėžiant jos trukmę. Rekomenduojami penki kriterijai, kurie leidžia tyrinėti ir vertinti vizijos tekstą [60, p. 208]:

1. Numatymas. Tiriami klausimai: kokia fantazija ir realybė atspindėta vizijos formuluotėje? Koks apimtas laikotarpis?
2. Platumas. Tiriami klausimai: kaip plačiai vizija apima pokyčius, kurie gali vykti šakoje? Kaip plačiai vizijoje atspindėtos šiuos pokyčius sukeliančios jėgos?
3. Konsensusas. Tiriami klausimai: ar įmonėje yra konsensusas dėl ateities vizijos? Kokių problemų gali iškilti, jeigu įmonėje paraleliai egzistuos keletas ateities vizijų?
4. Unikalumas. Tiriami klausimai: ar yra unikalumo elementų ateities vizijos formuluotėje? Ar nustebins vizijos formuotė įmonės konkurentus?
5. Veiksmingumas. Tiriami klausimai: ar buvo svarstoma įtaka dabartinei veiklai? Ar yra svarbiausias susitarimas dėl reikalaujamų artimiausių žingsnių? Ar nustatytos būsimos rinkos galimybės ir būtinos bazinės kompetencijos?

Vertinant vizijos formuluotę svarbūs du aspektai: pirmasis, susijęs su bazinėmis kompetencijomis (įvertinant ar įmonė turi išsiskiriančių tarp konkurentų technologijų ir žmonių, turinčių įgūdžių bei žinių savo vizijai įgyvendinti) ir antrasis, įvertinant rinkos galimybes (nustatyti, ką ši vizija reikš rinkos plėtimui, bei kaip įmonė galės pasinaudoti naujomis rinkos galimybėmis).

Norint įvertinti vizijos kūrimo sistemą, keliami klausimai: ar įmonė turi viziją ir kokia ji yra? Kas atsakingas už vizijos kūrimą? Ar ji yra realiai įforminta atitinkamu dokumentu?

Formuluojant viziją, jos tekste galima skirti tokias dalis [60, p. 209]:

- kodėl įmonė konkuruos- kas konkurentai? Kokie konkurenciniai pranašumai? Kokios augimo galimybės?
- kur konkuruos įmonė- kokia produkcija (paslaugos)? Kokie klientai? Kokia dalis rinkoje?
- kaip konkuruos įmonė- kokios technologijos? Koks požiūris į naujoves? Kokia pažiūra į kokybę?

Jucevičius R. viziją nurodo, kaip būsimą įmonės įvaizdį, prieš tai gerai išsiaiškinus dabartinę situaciją rinkoje: ką įmonė gamina ar kokias paslaugas teikia, kas yra jų vartotojai, kokioje rinkoje veikia, kokias technologijas naudoja, kokios augimo tendencijos, kokia personalo politika. Numatant įmonės perspektyvą - viziją, autorius rekomenduoja atlikti vidaus išteklių bei aplinkos analizę. Užtikrinti vizijos komunikavimą įmonėje, kad ji būtų žinoma, kad darbuotojai būtų motyvuoti ją įgyvendinti.

Vasiliauskas A., kuriant viziją, rekomenduoja tirti konkurencinę aplinką ir ieškoti pranašumų prieš esamus ir galimus konkurentus: ieškoti naujų rinkų, bei strateginių alternatyvų, paskirti darbuotoją, kuris būtų atsakingas už vizijos kūrimą.

Aprašėme dviejų autorių teorijas apie viziją: profesoriaus Jucevičiaus R. ir profesoriaus Vasiliausko A.

Tad galima daryti išvadą, kad vizija- tai kaip atrodys, ką veiks įmonė ateityje. Vizija yra tik ateities vaizdinys, kuris siejamas su tolima perspektyva, nebūtinai konkrečiai apibrėžiant jos trukmę. Išnagrinėjus įvairių autorių vizijos apibūdinimą, neįmanoma griežtai ir pagal tikslas taisykles nurodyti, koks turi būti vizijos formuluotės tekstas. Atsižvelgiant į vizijos ir strategijos tikslinės orientacijos planą, vizijos formuluotės tekste galima skirti tokias dalis:

- Kodėl įmonė konkuruos?
- Kur konkuruos įmonė?
- Kaip konkuruos įmonė?

Suformulavus viziją, turėtume žinoti atsakymus į šiuos klausimus: ar įmonė turi viziją apie tai, kur ir kaip ji eina, kokia jos misija?

Misija. Įmonės vadovų viziją išreiškia jos misija. Misija atspindi įmonės egzistavimo prasmę, padeda išspręsti nemažai veiklos problemų, jos apibūdinamos sekančiai [16, p. 211]:

1. Misija deklaruoja įmonės požiūrį į išorinę aplinką, visuomenės interesus, socialinę atsakomybę. Visuomenė įmonei leidžia veikti, kol ji išreiškia jos interesus.
2. Suvienodina skirtingus požiūrius. Kartais kartu dirbę žmonės vieni kitų nesupranta, skirtingai įsivaizduoja tuos pačius dalykus. Šie požiūriai laiku turi būti suartinti.
3. Orientuoja įmonę į vartotoją. Prioritetas tam, kas gaminama, išreikšti aiškiai požiūrį į tai, ko iš tikrųjų vartotojas nori.
4. Deklaruoja socialinę politiką ir atsakomybę. Nuo to priklauso įmonės įvaizdis. Svarbus vartotojų pasirinkimo veiksnys- plačios pasirinkimo galimybės.
5. Padeda nukreipti pastangas viena linkme. Misija formuluoja veiklos prasmę ir kryptį, todėl vadovams palengvėja užduočių formulavimas darbuotojams, jie patys aiškiau suvokia, ką ir kodėl reikia daryti.
6. Padeda racionaliau naudoti resursus. Tampa aiškūs veiklos prioritetai, geriausiai panaudojami materialiniai, organizaciniai, žmogiškieji bei kiti resursai

Jucevičius R. nagrinėja Rarick ir Vitton (1994) atliktų tyrimų rezultatus (apie misijos formuluotę, jos sąryšį su įmonės veiklos rezultatais ir kitokias priklausomybes). Analizuota 1000 kompanijų. Pagrindiniai pastebėjimai: misijos formuluotėje dažniau atsiranda žodžiai apie darbo saugumą; aspektas -socialinė įmonės atsakomybė, tai padeda formuoti patrauklų visuomeninį įvaizdį; akcentas-nuostata aukštai savo produkto kokybei; reikšmingas akcentas - įmonės veiklos tęstinumo, augimo ir pelningumo nuostata. Tyrime nustatyta, kad 60 proc. misijos formuluočių akcentuoja produktus ir paslaugas, 43 proc. formuluočių deklaruoja įmonės filosofiją. 33 proc. misijos formuluočių išryškina savo ir konkurentų skirtumus, pagrindinius konkurencijoje

naudojamus veiksmus. Tyrime padaryta išvada, kad geriau misijoje plačiau išreikšti įvairius akcentus, negu kad jų neryškinti; misija yra strateginių veiksmų kryptingumo išraiška, o strateginiai veiksmai neabejotinai turi tiesioginį ryšį su veiklos rezultatais.

Formuluojant įmonės misiją ir tikslus Vasiliauskas A. siūlo atsižvelgti į dvi grupes interesų. Pirmoji grupė - tai interesai tų, kurie turės tiesiogiai vykdyti strateginius pokyčius įmonėje (vadybininkų ir darbuotojų). Antroji - liečia tuos, kurie domisi strategijos įgyvendinimo rezultatais, pavyzdžiui, akcininkus, vyriausybę, klientus, tiekėjus ir kitas suinteresuotas grupes. Visi šie interesai skiria įmonėje individus arba jų grupes, kurie kartu vadinami dalininkais. Kuriant misiją ir tikslus turi būti įvertinti visų dalininkų interesai. Įmonės svarbiausių dalininkų interesai apibendrinti 12 lentelėje, kurioje nurodyti kiekvienai dalininkų grupei pirminiai ir antriniai interesai.

12 lentelė

Įmonės dalininkai ir jų interesai

DALININKAI	PIRMININIAI INTERESAI	ANTRINIAI INTERESAI
Akcininkai	Investicijų atsiperkamumas	Pridėtinė vertė
Personalas	Darbo užmokestis	Pasitenkinimas darbu, profesinis tobulėjimas
Klientai	Produktų (paslaugų) tiekimas	Kokybė
Tiekėjai	Atsiskaitomumas	Ilgalaikiai ryšiai
Kreditoriai	Kreditų grąžinimo garantija	Kreditų grąžinimas laiku
Visuomenė	Techninis ir ekologinis saugumas	Parama visuomenei
Valstybė	Įstatymų laikymasis	Konkurencingumas

Šaltinis: [60, p. 211].

Neįvertinus misijoje įvairių dalininkų grupių interesų, įmonei gali iškilti įvairiausio pobūdžio sunkumų. Kuriant misiją ir tikslus, būtina nuspręsti, kurie dalininkai turi prioritetą.

Misijos formuluotė trumpai aprašo pagrindines veiklos įmonėje kryptis vidutinės trukmės perspektyvai ir trumpai reziumuoja jas pagrindžiančią argumentaciją ir vertybes [60, p. 218]. Formuluotės paskirtis - pateikti visiems dalininkams glaustą informaciją apie tai, kokia yra įmonės paskirtis ir kokia veiklos kryptis. Vasiliauskas A. nusako pagrindinius misijos formuluotės elementus ir keliamus klausimus:

- klientai. Kas yra įmonės klientai? Kokių klientų laukiama ateityje? Kokius klientų poreikius siekia tenkinti įmonė?
- veiklos pobūdis. Kokią produkciją (paslaugas) gamina įmonė? Kokia produkcija (paslaugos) bus gaminamos ateityje? Kokią naudą klientams duos įmonės produkcija (paslaugos)?

- konkurenciniai pranašumai. Kuriose veiklos srityse įmonė stengsis įgyti pranašumą prieš savo konkurentus? Kokie momentai (veiklos organizavimas, technologijos, bazinės kompetencijos, kokybė, operatyvumas, įmonės kultūra ir t.t.) išskiria įmonę tarp jos konkurentų?
- svarbiausi tikslai. Tikslai po misijos pateikiami kaip atskira dalis, tačiau misijoje jie irgi apibendrintai keli suformuluojami;
- pagrindinės etikos vertybės. Atspindima įmonės atsakomybė dėl gamtos aplinkos, kitos etinės vertybės.

Misijos parengimas apima du etapus: nebaigtų pagrindinių idėjų pasiūlymą ir misijos formuluotės teksto kūrimą. Vasiliauskas A. pateikia bendrus kriterijus, kurie leidžia įvertinti parengtos misijos galutinės arba tarpinės formuluotės efektyvumą:

- formuluotė turi būti visų suprantama ir aiški;
- formuluotė turi būti įtaigi, kad paveiktų individų elgseną visose įmonės veiklos srityse;
- formuluotė turi atspindėti įmonės išskirtinumą ir turi remtis objektyviu įmonės stiprybių ir silpnybių pripažinimu;
- formuluotės teiginiai turi būti realistiniai ir įgyvendinami;
- formuluotė turi būti pakankamai lanksti, atsižvelgiant į galimus aplinkos pokyčius.

Jucevičius R. pažymi, kad misija išreiškia įmonės požiūrį į išorinę aplinką, visuomenės interesus, socialinę atsakomybę. Misija darbuotojams padeda suvokti įmonės egzistavimo prasmę, bei orientuoja juos į vartotojų poreikių tenkinimą.

Vasiliauskas A. formuluojant įmonės misiją siūlo atsižvelgti į įvairių grupių skirtingus interesus. Jis išskiria dvi grupes: pirma - darbuotojai, kurie turės įgyvendinti strateginius pokyčius, antra - akcininkai, vyriausybė, klientai, tiekėjai ir kiti, kurie domisi strategijos įgyvendinimo rezultatais. Išskiriami misijos rengimo du etapai: nebaigtų pagrindinių idėjų pasiūlymas ir misijos formuluotės teksto kūrimas vidutinės trukmės perspektyvai.

Kiekvienos įmonės misijos formuluotė yra unikali, nes pačios įmonės skiriasi savo veikla, nuosavybe, ištekliais, išorine aplinka ir kitais aspektais. Mūsų nuomone, misijos formuluotė trumpai apibrėžia pagrindines veiklos įmonės kryptis vidutinės trukmės perspektyvai ir trumpai reikalauja jas pagrindžiančią argumentaciją ir vertybes. Formuluotės paskirtis - pateikti visiems dalininkams glaustą informaciją apie tai, kokia yra įmonės paskirtis ir kokia veiklos kryptis. Todėl misijos formuluotės turinys turi būti išreikštas kalba, kad ją galėtų suprasti visi dalininkai ir kiekvienas jų susieti formuluotę su jam būdingomis aplinkybėmis. Misija padeda sukurti gerai dirbančią komandą, turinčią ateities viziją.

Tiksmai. Misija - pagrindinė įmonės paskirtis, tikslas ir iš jos toliau formuojami tikslai, kurie nurodo, kas turi būti padaryta, kada jie turi būti pasiekti. Vasiliauskas A. nurodo dvejopą įmonės tikslų paskirtį:

- jie turi suformuluoti įmonės administracijos aparatui užduotis, kuo tiksliau nusakant laukiamą galutinį rezultatą;
- įmonės tikslų pagrindu yra parengiamos priemonės, leidžiančios įvertinti, ar buvo pasiektas numatytas rezultatas nustatytais terminais.

Bagdonas E., Bagdonienė L. pateikia įmonės galimų tikslų pavyzdį (žr. 13 lentelę)

13 lentelė

Įmonės tikslų pavyzdys

Kiekis	Mes norime užimti didžiausią rinkos segmentą savo rajone
Kokybė	Mes norime teikti aukščiausios kokybės paslaugas ir tuo išsiskirti. Mes norime būti panašūs į didžiuosius konkurentus
Ypatingos paslaugos	Mes norime teikti ypatingas paslaugas, nors jų apimtis būtų nedidelė
Pasekėjai	Mes darysime tą patį, ką darys lyderiai
Atsiliekantieji	Mes galime būti ir atsiliekantys, svarbu, kad išsilaikytume rinkoje

Šaltinis: [3, p. 57]

Pagal Vasiliauską A. įmonės tikslai skirstomi į finansinius ir strateginius, kurie yra vienodai svarbūs strategijoje. Finansiniai tikslai - tikslai, susiję su įmonės lėšų šaltiniais ir augimo dinamika, pinigų srautais, pelningumo augimu, pelno paskirstymu ir pan. Strateginiai tikslai - bendresnio pobūdžio įmonės tikslai, susiję su rinkos plėtimu, kokybės gerinimu, kliento aptarnavimo gerinimu, žmonių pasitenkinimo darbu didinimu ir t. t. [60, p. 224]. Kiekviena įmonė sudaro savo individualų šių tikslų sarašą. Vasiliauskas A. pateikia abiejų rūšių pavyzdžius, kurie išdėstyti 14 lentelėje. Rekomenduojama kuo daugiau įmonės tikslų apibrėžti kiekybiškai, tačiau kai kada tai padaryti labai sudėtinga. Įmanoma kiekybiškai nusakyti finansinius tikslus ir tik dalį strateginių tikslų.

Profesorius Seilius A. savo monografijoje “Organizacijų tobulinimo vadyba” aprašo įmonės tikslus. Jiems būdinga: konkretus laikotarpis ir kiekybiniai rodikliai, kurie leidžia geriau kontroliuoti tikslų vykdymą. Jie turi būti ir tarpusavyje vienas kitą palaikantys. Galima formuluoti tikslus atskiriems funkciniais įmonės padaliniais, tikslų hierarchija:

1. Įmonės MISIJA.
2. Įmonės TIKSLAI.
3. Funkcinių padalinių tikslai.
4. Žemesnių padalinių tikslai.
5. Vykdytojų (individue) tikslai.

Finansiniai ir strateginiai tikslai

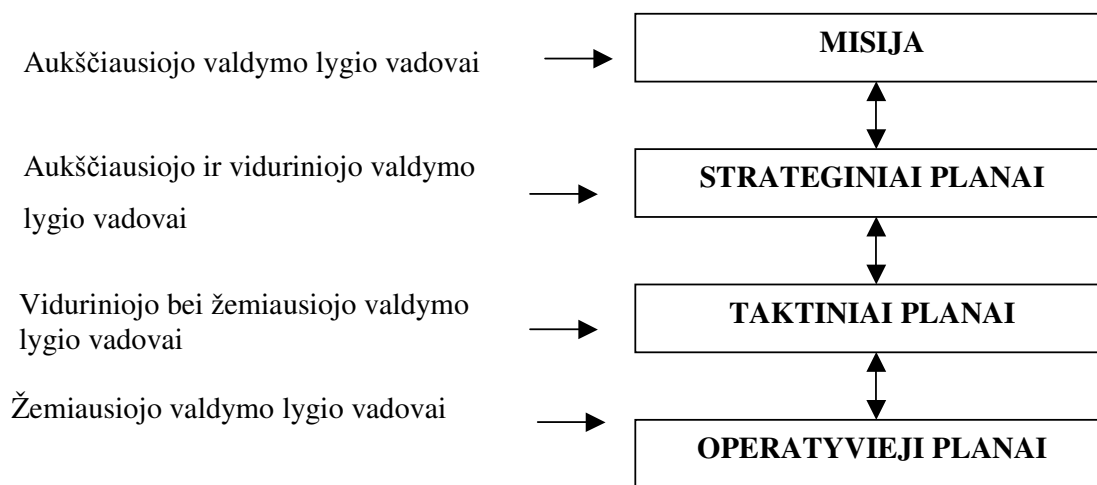
FINANSINIAI TIKSLAI	STRATEGINIAI TIKSLAI
<ul style="list-style-type: none"> • Spartesnis pajamų augimas • Spartesnis viso pelno augimas • Rentabilumo augimas • Gamybos išlaidų mažėjimas • Dividendų akcininkams ir investicijų poreikio subalansavimas • Pelno investuotam kapitalui normos didėjimas • Akcijų kainų kapitalo rinkoje augimas • Kreditinio reitingo kilimas • Grynųjų pinigų srautų ir išlaidų subalansavimas laiko atžvilgiu • Pajamų bazės diversifikacija • Grynųjų pinigų srautų stabilumas • Darbo užmokesčio ir rentabilumo lygio subalansavimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Turimos padėties rinkoje išsaugojimas • Rinkos dalies plėtimas • Galimybių veiklai plėsti užtikrinimas • Produkcijos asortimento pritaikymas prie pokyčių rinkos • Konkurencingumo vidaus rinkoje plėtojimas • Konkurencingumo užsienio rinkoje plėtojimas • Produkcijos kokybės gerinimas • Produkto aptarnavimo gerinimas • Personalo darbo sąlygų gerinimas • Reputacijos gerinimas • Lyderiavimo naujovių srityje siekimas

Šaltinis: [60, p. 211].

Kad įmonė efektyviai dirbtų, būtinas valdymas. Procesai gali vykti reikiama linkme tik veikiant jį iš valdančiojo organo. Valdymas suprantamas kaip tikslingas poveikis žmonių kolektyvui, organizuojant ir koordinuojant jo veiklą. Šiandieninis vadovas, siekdamas efektyviai vadovauti, turi aiškiai suprasti įmonės ar savo padalinio tikslus, sugebėti išskirti pačias svarbiausias problemas, būti linkęs į naujoves ir pokyčius, numatyti veiklos rezultatus. Jis turi mokėti logiškai mąstyti, kūrybiškai spręsti problemas, rizikuoti minimaliomis sąnaudomis, priimti sprendimus ir nevengti atsakomybės už jų įgyvendinimą. Planavimas yra valdymo ciklo funkcija, kurios realizacijos rezultate apibrėžiami organizacijos tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Todėl galima teigti, kad planai yra pirminė valdymo funkcija ir sudaro pagrindą kitoms trimis funkcijoms: organizavimui, vadovavimui ir kontrolei [60, p. 24].

Vasiliauskas A. išskiria 4 planų tipus: strateginiai planai (3-7 metams), vidutinės trukmės planai (2-3 metams), einamieji planai (vieneriems metams) ir operatyviniai planai (ketvirčiams, mėnesiams ir t.t.). Strategija - sprendimų visuma, apibrėžianti įmonės svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. Strategijos planavimo procesas prasideda kuriant arba naujai įvertinant įmonės paskirtį, tai nenutrūkstamas, pasikartojantis procesas, kurį sudaro daug glaudžiai susijusių veiksmų.

Planavimas įmonėse, pagal Stoner J. - tai tikslų nustatymas ir priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimas. Pagal šį autorių planai skirstomi į: strateginius (skirtus svarbiausiems organizacijos tikslams pasiekti) ir operatyvinius (juose yra detalizuojama, kaip atlikti ar įgyvendinti strateginius planus kasdieninėje veikloje) planus. Stoškus S., Beržinskienė D. išskiria keturis valdymo lygius, kurie dalyvauja planavimo procese: stebėtojų taryba, administracijos vadovai, padalinių vadovai ir žemiausio valdymo lygio vadovai, jie visi vykdo veiklą įgyvendinami planus. Planavimo veiklos integracija nuo viršaus iki apačios vadinama planų hierarchija, pavaizduota 11 pav.:



11 pav. Planų hierarchija [53, p. 102].

Manome, kad kuo smulkiau išdėstyta planų hierarchija, tuo paprastesnis jų valdymas, kontrolė ir koregavimas. Visi autoriai sutaria vienu klausimu, kad kiekvienoje įmonėje būtinas strateginis planavimas, o kiti planai yra tarpiniai, tam kad būtų įgyvendintas strateginis. Todėl galima teigti, kad strateginiai planai yra pagrindas, kuo remiantis sudaromi kiti planai.

Mūsų nuomone, labiausiai tinkamas tikslų apibūdinimas- nuolat gerinti įmonės rodiklius. Nuo bendrų įmonės tikslų toliau pereinama prie atskirų užduočių atskiroms jos veiklos sritims, pavyzdžiui: rinkodarai, finansams, personalo padaliniais. Taigi, tikslų įvardijimas mobilizuoja įmonės pajėgas, konkretizuoja, ką daryti, kad įmonė išlaikytų ar padidintų konkurencingumą rinkoje. Tačiau įmonės siekiams ypatingą reikšmę turi jos veiklą supanti aplinka.

1.8. Strateginių sprendimų alternatyvos, jų vertinimas ir strategijos parinkimas

Įmonės pasirinkta strateginė alternatyva, nusako jos vystymosi kryptis per artimiausius metus ir būdus, kaip pasiekti geriausių rezultatų didinant bendrą savo vertę. Pelnas vienas iš pagrindinių tikslų, tačiau įmonės turi įvairių tikslų ir įtakos grupių interesų. Priežastys, kurios sąlygoja objektyvius pokyčius įmonėje būna: išorės aplinkoje (nauji mokslo atradimai, globaliniai

pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose, neprognozuojami kitų įmonių ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmi, ekonomikos globalizavimo ir internaciolizavimo procesai) ir vidinės (įmonės personalo kokybinis augimas, įmonės kiekybinis plėtimasis, įmonės išsigimimas, sąlygotas įmonės technologijų, organizacinių, vadybinių, motyvacinių sistemų stagnacija) [62, p. 39].

Vadybinėje praktikoje dažniausiai skiriami trys pagrindiniai strategijų lygiai: korporacinė, biznio ir funkcinė. Korporacinė strategija išreiškia visos įmonės veiklos apimtį, tai yra rinkas ir sritis, kuriose bus konkuruojama, o biznio strategija išreiškia konkurencinio pranašumo įgijimo būdus konkrečioje veiklos srityje [16, p. 240]. Korporacinė strategija skirta atskirai įmonei. Apibrėžia įmonės veiklos kryptis, skiria dėmesį augimui. Ši strategija apima tokias kategorijas, kaip pastovumas, augimas, atsinaujinimas. Biznio strategija sukoncentruota į konkurenciją, skatina tobulinti gamybą. Funkcinių veiklos sričių strategija nusako įmonės tikslus, kaip padidinti darbo našumą, kaip geriau išnaudoti išteklius, kaip suteikti įmonei ilgalaikį konkurencingumą. Dažnai naudojama ir mišrioji strategija, kai taikomos kelios strategijos.

Strateginių alternatyvų tyrimas nusako kryptis ateinantiems penkeriems, septyneriems metams. Kuo tolimesnis laikas, tuo daugiau alternatyvų atsiveria. Kiekvienas strateginis sprendimas išrenkamas iš kelių ar keliolikos alternatyvų. Pagrindinės priemonės, padedančios formuoti tobulą ūkinės veiklos strategiją, susijusios su įmonės valdymo ir gamybos organizavimo efektyvumu: valdymo struktūros tobulinimu, naujų gaminių ir technologijų gausinimu; materialinių išteklių reguliavimu ir kontrole; produkcijos kokybės valdymu ir kt. [27, p 28]. Lukoševičius K., Martinkus B. išskiria integruotas arba dalines strategijas. Integruotos strategijos apima keletą įmonės veiklos sričių: rinkotyros, naujų gaminių (paslaugų) įdiegimo, tiekimo ir finansavimo. Dalinės strategijos sudaromos pagrindiniams verslo įmonės struktūriniais padalinimais arba veiklos funkcijoms.

Bagdonas E., Bagdonienė L. išskiria penkias dažniausiai pasitaikančias strategines alternatyvas:

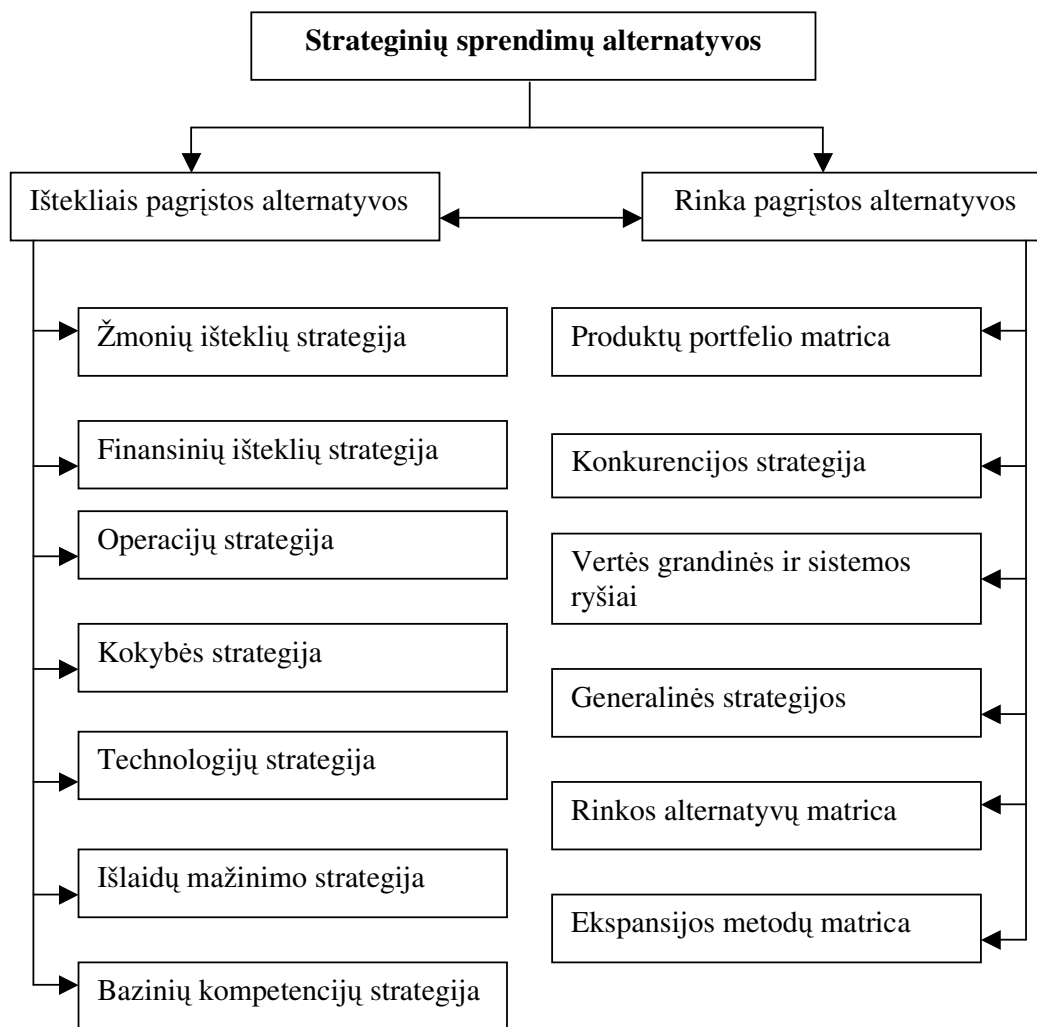
15 lentelė

Dažnai pasitaikančios strategijos alternatyvos

Ekspansija (plėtimasis)	Mes plėsimės ir užimsime naujus rinkos segmentus
Koncentracija	Mes sukaupsime jėgas tik tam tikrose veiklos srityse, tik tam tikruose rinkos segmentuose, tik tam tikruose paskirstymo kanaluose
Specializacija	Mes norime skirtis nuo konkurentų, todėl teiksime naujus ypatingus produktus arba paslaugas
Ta pati padėtis (status quo)	Mes patenkinti esama padėtimi ir stengsimės ją išlaikyti
Kooperacija	Mes kooperuosimės su kitais, kad išlaikytum e pozicijas rinkoje
Atsitraukimas (pasišalinimas)	Mums teks palikti šią ie pereiti į kitą veiklos sritį, nes negalime ištvirtinti rinkoje

Šaltinis: [3, p. 57]

Vasiliauskas A. išskiria ištekliais arba rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvas. (žr. 12 pav.).



12 pav. Strateginių sprendimų alternatyvos [60, p. 239]

Darbe nagrinėsime tris strateginių sprendimų alternatyvas, kurios mūsų nuomone svarbiausios įmonei “Joringė”. Ištekliais pagrįstos alternatyvos: žmonių išteklių ir technologijų strategijos. Rinka pagrįsta alternatyva – konkurencijos strategija.

Žmogiškųjų resursų valdymo strategija. Personalo ugdymui turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys. Tai ypač aktualu Lietuvoje, kur beveik nėra materialinių išteklių, ir tik maksimaliai naudojant personalo potencialą, galima padidinti ūkio ekonominę efektyvumą [45, p. 7]. Strateginės alternatyvos kuriamos įvairiais aspektais. Viena jų – investicijos į žmogiškąjį kapitalą strateginės alternatyvos, įvertinant kiekvienos alternatyvos grąžą ir sąnaudas (ko ir kokiais būdais siekiama). Šios alternatyvos siejamos su bazinių kompetencijų, kokybės ir operacijų strategijos alternatyvų blokais [60, p. 235]. Darbuotojų išsaugojimas, jų sudominimas darbu, tai didina konkurencingumą ir taupo įmonės lėšas. Šiandieninės rinkos sąlygomis prarasto gero darbuotojo pakeitimas nauju

brangiai kainuoja (ekspertai apskaičiavo, kad darbuotojo pakeitimas gali kainuoti dvigubą išėjusio metų atlyginimą), skaičiuojama:

- tiesioginės išlaidos, įskaitant grynąsias išlaidas, susijusias su naujo darbuotojo verbavimu, pokalbiu ir mokymu (o dabartinėmis rinkos sąlygomis naujokas gali pareikalauti didesnės algos nei jo pirmtakas, jau nekalbant apie vienkartinę priėmimo į darbą išmoką);

- netiesioginės išlaidos, įskaitant padidėjusį darbo krūvį, pablogėjusią dvasinę būklę ir mažesnę klientų pasitenkinimą. Gal kiti darbuotojai taip pat ims svarstyti, kad reikia išeiti? Ar klientai nenuseks paskui išėjusįjį?

- alternatyvios išlaidos, įskaitant prarastas žinias ir nenuveiktą darbą, nes kažkas dirba išėjusio darbą, o naujokui reikia laiko pasivyti [34, p. 47].

Vadovai turi tobulinti savo įgūdžius: žinojimą, kaip pritraukti talentingus darbuotojus dirbti jų įmonėje, atpažinti pirmuosius ženklus, išspėjančius apie darbuotojų ketinimą išeiti, ir suteikti jiems karjeros galimybes [34, p. 19]. Edward Prewitt pateikia išvadą, kad darbo užmokestis yra mažiausiai svarbus motyvacijos šaltinis, siūlo skirti daugiau dėmesio tinkamai darbo aplinkai sukurti, siūlyti vertingiems darbuotojams įvairių galimybių mokytis, įgyti naujų įgūdžių, teikti jiems konstruktyvias pastabas apie darbą [34, p. 65].

Reikia skirti dėmesį į žmogiškųjų išteklių mokymą. Vertinant darbą paaiškėja, kad ne visada pasiekti darbo rezultatai tenkina įmonę, to priežastis gali būti – nepakankamos darbuotojo žinios arba įgūdžiai. Iškyla būtinybė kelti darbuotojų kvalifikaciją [8, p. 163]. Sekasi tik tiems, kurie sugeba greitai apmokyti savo darbuotojus, panaudoti jų aktyvumą ir taip staigiai orientotis į klientų poreikius. Sėkmingai dirba tik tos įmonės, kurios greičiausiai mokosi ir sparčiai diegia naujoves. Besimokančios įmonės kūrimas – ilgalaikis procesas. Sakalas A. nurodo principus, kurie yra svarbūs įmonėms [45, p. 172]:

- nuolat besimokanti įmonė – tai iniciatyvi, sparčiai besikeičianti įmonė;
- mokymo procesas neatsiejamas nuo nuolatinio įmonės veiklos tobulinimo;
- nuolatinis mokymas neatsiejamas nuo dirbančiųjų elgsenos pokyčių. Svarbiausias veiksnys, siekiant pusiausvyros tarp aplinkos ir įmonės, yra bendradarbiai, kurie turi įvertinti, ar jų žinios atitinka besikeičiančias sąlygas, ir pasirinkti geriausią mokymo būdą;

- įmonė yra tikslingo mokymosi rėmėjas ir motyvuotojas;
- nuolat besimokanti įmonė mokosi labai sparčiai. Konkurencingumas pasiekiamas tik tada, kai mokymosi intensyvumas didesnis nei vykstantys pokyčiai;

- mokytis iš geriausių – vienas iš svarbiausių besimokančios įmonės reikalavimų;
- nuolat mokantis orientuojamasi į mokymąsi grupėse ir betarpiškai darbo vietoje;
- savarankiškas mokymasis tampa viena iš pagrindinių mokymosi formų.

Šiuolaikinėse įmonėse reikia sukurti darbo vietų vertinimo, karjeros planavimo ir rezervo formavimo sistemą. Išskiriami šie besimokančios įmonės kūrimo etapai [45, p 173]:

1. Suformuluojami siekiami tikslai ir su jais supažindinami dirbantieji. Įmonė turi siekti savo ir darbuotojų tikslų suderinimo. Mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas susijęs su finansiniais ištekliais. Galime pasirinkti ar mokymasis yra individualus kiekvieno darbuotojo reikalas (įmonė reikalauja tik kompetencijos), ar mokymasis yra įmonės ir darbuotojo bendra problema (darbuotojas rodo iniciatyvą - įmonė finansiškai remia).

2. Suformuluojami mokymo planai ir besimokantiems suteikiama įvairiapusė metodinė pagalba. Prioritetas - kolektyviniam mokymui. Mokymo planai sudaromi taip, kad būtų pašalinamas kompetencijos trūkumas. Galima paskirti mokymo organizatorių - kuratorių, kuris padėtų susigaudyti informacinėje bazėje, supažindintų su pažangiais darbo metodais, užsakyti reikalingą literatūrą, surastų specialistus mokymams ir kita.

3. Sukuriama darbuotojų motyvavimo sistema. Darbuotojų mokymas tiesiogiai sietinas su jų lūkesčių sistema. Dažniausiai mokymosi tikslai būna: gerai atlikti patikėtą darbą, pasiruošti naujoms užduotims, perspektyviniams pokyčiams žinių rinkoje. Svarbu sukurti veiksmingas darbo apmokėjimo sistemas, kurios skatintų darbuotojus mokytis (karjera, didesnis darbo užmokestis, priedai už pasiekimus moksle).

Sukuriama kontrolės sistema. Manoma, kad reikia vengti egzaminų, namų darbų atlikimo. Pasiteisina: neformalus mokymosi rezultatų patikrinimas darbe, sprendžiant konkrečias naujas užduotis.

Galimos vidinės ir išorinės strateginės įtakos, sukeliančios organizacinius pokyčius. Vidinės įtakos - tai siekimas didinti pelningumą, spartinti augimą, kelti kokybę, diegti naujoves. Išorinės įtakos - tai konkurencinis spaudimas, infliacijos augimas ir kiti išoriniai pokyčiai. Šiuo metu organizacinius pokyčius sukelia daugiapakopėškumo mažinimas įmonės administracijos ir valdymo aparate. Paprastai laikoma, kad vienas vadybininkas gali kontroliuoti ribotą žmonių skaičių (nuo 7 iki 10), taigi sukuriama hierarchinė daugelio lygių sistema. Šiuolaikinės informacinės technologijos leidžia vienam vadybininkui kontroliuoti iki 30 žmonių. Tai leidžia panaikinti kai kurias hierarchinės pakopos dalis, bei sumažinti darbuotojų skaičių žemiausiame lygyje. Techninis aprūpinimas susijęs su struktūrinių padalinių sujungimais, perkvalifikavimu [60, p. 161].

Vasiliauskas A. įmonėms savo strategijoje siūlo numatyti personalui darbo sąlygų naujoves:

- išplėtoti asmeninę atsakomybę;
- periodiškai individualias ataskaitas apie pasiektą pažangą;
- personalo požiūrio į darbą pokyčių skatinimą;
- atsakomybės ir įsipareigojimų paskirstymą;
- bendrą administracijos ir personalo pažangos kontrolės komitetą sudarymą.

Žmogiškųjų resursų strategijoje sunku suderinti strateginius, valdymo ir operatyvinius tikslus, nes jei strategija neleis efektyviau vykdyti kasdieninės veiklos, strateginiai tikslai gali būti nepasiekti. Jucevičius R. pateikia bendrą šių trijų lygių tikslų ir uždavinių sistemą:

16 lentelė

Žmogiškųjų resursų vadybos tikslų ir uždavinių sistema

LYGIS	PARINKIMAS IR SAMDA	ATLYGINIMAS	ĮVERTINIMAS	VYSTYMAS	KARJEROS PLANAVIMAS
Strateginis (ilgalaikė perspektyva)	Kriterijų, pagal kuriuos bus parenkami žmonės, nustatymas Sukurti vidinę ir išorinę ateities tendencijų analizavimo sistemą	Apibrėžti, kokia bus atlyginimo už darbą ilgalaikė politika Ją susieti su ilgalaikė įmonės strategija	Apibrėžti, kokioms vertybėms bus teikiamas prioritetas Sukurti būdus busimiesiems parametrams įvertinti	Planuoti eksperimentines būsimosios veiklos vystymo programas Sukurti sistemas, padėsiančias įgyvendinti pasikeitimus	Sukurti ilgalaikę individų ir įmonės tikslų tenkinimo sistemą, garantuojančią lankstumą ir stabilumą
Valdymo (vidutinė perspektyva)	Parinktus kriterijus padaryti veiksniais Sukurti samdos marketingo planą Sukurti naujas rinkas	Sukurti atlyginimo planus atskiriems žmonėms Suformuoti galimų "naudų paketų"	Sukurti vertinimo sistemas, kurios susietų esamus ir būsimuosius kriterijus Sukurti vystymo vertinimo procesą	Įdiegti bendrąjį valdymo tobulinimą Vykdyti organizacinį vystymą Skatinti savarankišką tobulinimąsi	Nustatyti karjeros trajektoriją Organizuoti karjeros vyksmą Susieti individą su įmone
Operatyvinis (trumpalaikis)	Sukurti darbuotojų priėmimo planą Sukurti kasdienio stebėjimo sistemas	Vykdyti darbo užmokesčio programas Valdyti "naudos paketų"	Diegti vertinimo sistemas Įdiegti kasdieninės kontrolės sistemą	Valdyti specialias įgūdžių tobulinimo programas Organizuoti mokymosi dirbant programas	Pasiekti, kad individas gerai tiktų konkrečiam darbui

Šaltinis: [16, p. 249].

Technologijų strategijos alternatyvos. Efektyviai funkcionuoti gali įmonės, pasirengusios inovacijoms, per trumpą laiką idėją ar išradimą paverčiančios produktu ir greičiau už kitus sugebančios pateikti šį produktą vartotojams. Valdymo sistema turi sugebėti greitai ir tiksliai analizuoti ir įvertinti naujoves, priimti sprendimus apie jų įsisavinimo kryptis, reorganizuoti technologinius ir gamybinius procesus. [20, p. 40]. Tai technologinės naujovės, kurias įmonė ruošiasi taikyti artimiausioje ateityje. Tikimasi, kad plėtojant bazines technologijas, didės konkurencinis pranašumas. Jucevičius R. išskiria novacijų (tyrimų ir tobulinimo) strategiją - novacinių procesų valdymą. Inovacijų valdymu siekiama:

- spartinti ir didinti investicijų į visas novacines pastangas atsipirkimą, nesvarbu, kurioje biznio veikloje jos vyksta;

- spartinti naujų produktų kūrimą ir diegimą;
- plėsti naujų produktų šaltinius ir galimybes;
- kurti novacijoms palankią įmonės kultūrą;
- mažinti novacijų diegimo barjerus [16,247].

Inovacijų valdymui reikia didelių resursų ir kompetencijos, tai susiję su problemų kompleksiskumu bei žmonių būtinumu keisti įpročius ir požiūrius. Siekiant inovacijų efektyvaus valdymo reikia išsiaiškinti savo įmonės resursus, sugebėjimus ir kitus ypatumus.

Konkurencijos strategija. Pagal Porter M. yra šie konkurencinį pranašumą užtikrinantys veiksniai:

- produktyvumas (efektyvus priėjimas prie specializuotų sąnaudų ir tarnautojų; priėjimas prie informacijos; priėjimas prie valstybinių institucijų ir visuomeninių gėrybių; tarpusavio priklausomybės tarp verslininkų; geresnis paskatinimas ir efektyvumo matavimas);

- inovacija (inovacijų galimybių suvokimas; sugebėjimas atsiliiepti į inovacijų galimybes; greitas patobulinimų plitimas; paskatinimai keistis);

- naujas verslo formavimas (naujų verslininkų galimybių suvokimas; įėjimo barjerų žeminimas; vietiniams verslininkams, užienio įmonėms, verslininkų iš svetur pritraukimas) [20, p. 46].

Konkurencijos strategija tai ilgalaikių konkurencinių pranašumų plėtojimas, kurių lengvai ir greitai negali imituoti konkurentai. Šios strateginės alternatyvos skirstomos ir pagal agresyvumo laipsnį. Vasiliauskas A. išskiria keturias:

1. Apsišarvavus prieš rinkos lyderį (susijusi su didžiausia rizika, akcentuojamas atsargumas vertinant savo išteklių galimybes, renkantis priešą, atakos sritį).

2. Apėjimas iš sparno (rizika mažinama, kadangi pasirenkamas ne rinkos lyderis, o rinkos segmentas, kuriame lyderio įtaka mažesnė).

3. Naujų teritorijų užėmimas (strategija artima nišos strategijai, pabrėžiama naujoviškumo svarba).

4. Partizaninis karas (stengiamasi kuo geriausiai panaudoti trumpalaikes pelningas galimybes, nesiveliant į smarkią konkurencinę kovą su lyderiais, o plėtojant informacinę sistemą, leidžiančią nustatyti palankias galimybes) [60, p. 240].

Porter M. siūlomas keturias pagrindines konkurencines pozicionavimo strategijas: tris sėkmingas ir vieną nesėkmingą strategijas:

- bendrųjų sąnaudų lyderio - kuo mažesnės gamybos ir paskirstymo sąnaudos, kad galėtų parduoti savo produktus žemesne kaina nei konkurentai ir taip užimti didesnę rinkos dalį;

- diferencijavimo - dėmesys koncentruojamas į išskirtinės prekių grupės ir rinkodaros programos sukūrimą;
- koncentracijos - įmonė koncentruojasi ne į visą rinką, o į kelis jos segmentus;
- nesėkminga laikoma - kai bandomos visos strategijos, ir nėra pasirinkta viena aiški strategija [22, p. 431].

Kotler P. siūlo pasirinkti vieną iš šių strategijų ir jos laikytis.

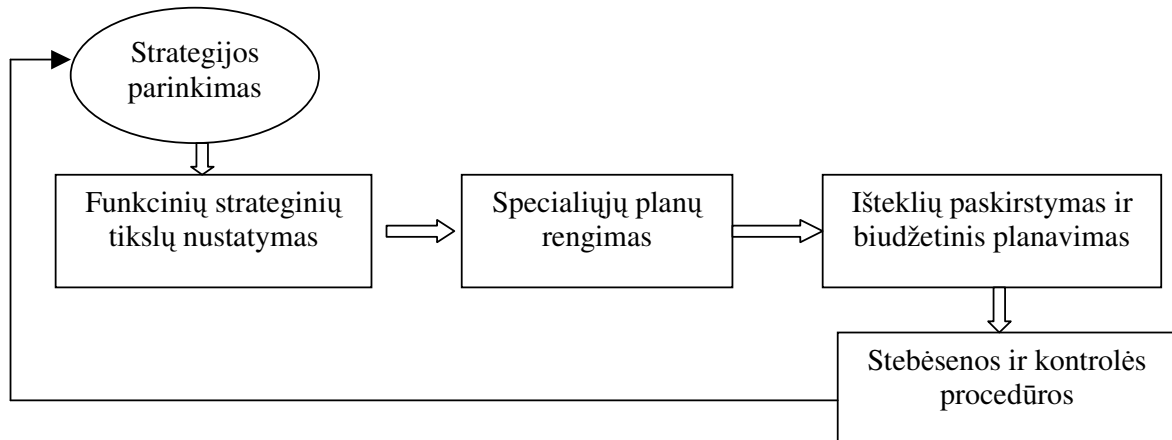
Įmonės išlaiko savo pozicijas rinkoje konkurenciniais veiksmais (puldamos arba gindamosi nuo konkurentų), kurie priklauso nuo įmonių padėties rinkoje. Skirstomos: ar jos yra lyderės (priklauso apie 40 proc. rinkos), pretendentės į lyderes (priklauso apie 30 proc. rinkos), sekėjos (priklauso apie 20 proc. rinkos) ar nišų užpildytojos (priklauso apie 10 proc. rinkos). Lyderė - tai įmonė, savo pramonės šakoje turinti didžiausią rinkos dalį, kitos įmonės dažniausiai prie jos taikosi. Pretendentė į lyderes - savo pramonės šakoje esanti antra po lyderių ir atkakliai bandanti užimti didesnę rinkos dalį. Sekėja - įmonė, kuri savo pramonės šakoje nori išlaikyti esamą rinkos dalį, nekeisdama padėties rinkoje. Nišų užpildytoja, tai įmonė kuri aptarnauja nedidelius rinkos segmentus, kurių kitos įmonės nepastebi arba ignoruoja [44, p. 381].

Strategijos įgyvendinimo programoje reikia numatyti veiksmų visumą, kuri užtikrintų pasirinktų strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimą. Strategijos įgyvendinimo programos eiga turi būti stebima ir kontroliuojama. Parinkus strateginių sprendimų alternatyvas, prasideda alternatyvų vertinimo ir strategijos parinkimo procesas. Kai vadovai turi aiškų įmonės tikslą ir įvertina įmonės dabartinę bei ateities situacijas, gali būti parinkta strategija, kuri išnaudotų aplinkos galimybes, pasitelkus įmonės stiprybes. Vadovai organizuoja konkrečią veiklą, kuri turi būti atlikta siekiant įgyvendinti pasirinktą strategiją. Vasiliauskas A. teigia, kad norint palyginti alternatyvas, reikia pasirinkti pagrindinius kriterijus: suderinamumą, tinkamumą, pagrįstumą, įvykdomumą, riziką patrauklumą dalininkams. Kiekvienas strateginis sprendimas yra susijęs su įmonės veiklos sfera, veiksmais keičiantis įmonės išorinei aplinkai ir aplinka, kurioje yra rengiamas ir įgyvendinamas strateginis sprendimas [23]. 13 pav. pateikta strateginio sprendimo konteksto schema, pagal kurią matyti, kad strateginis sprendimas priklauso nuo įmonės išorinės galimybės, grėsmės, vidinės silpnybės, stiprybės, sėkmės veiksnių, tikslinės orientacijos, sprendimų alternatyvų bei kitų įtaką darančių sprendimų.

Priimti teisingą sprendimą kartais būna labai sudėtinga, žmonių nuomonės tuo pačiu klausimu būna skirtingos. Norint priimti teisingą sprendimą, reikia atitinkamą procesą, reiškinį, operaciją ir pan. Gerai suprasti, iširti, reikia turėti, kuo daugiau objektyvios informacijos.

Įmonių strategijos įgyvendinimo programoje reikia numatyti veiksmų visumą, kuri užtikrintų pasirinktų strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimą. Būtina kiekvienam veiksmui ir priemonei

programoje apibrėžti atlikimo terminus. Strategijos įgyvendinimo programos eiga turi būti stebima ir kontroliuojama. Schema pateikta 13 paveiksle.



13 pav. Pagrindiniai strategijos įgyvendinimo komponentai [60, p. 303]

Tik iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, kad strateginio plano įgyvendinimas yra paprastas dalykas, todėl būtina nuolat vertinti atliktus darbus ir juos koreguoti bei ieškoti naujovių, geresnių būdų darbams atlikti. Remiantis teoriniais strateginio valdymo postulatais, strategija turi būti ne tik planas, bet ir veiklos modelis, pozicija ir perspektyva [6]. Įvykus staigiems aplinkos pokyčiams, neužtenka turėti iš anksto paruoštą naują strategiją, taikant strateginio planavimo metodus, bet būtina sukurti ir įmonės galimybes (potencialą), reikalingas naujai strategijai realizuoti [4]. Strategija gali pasikeisti atsižvelginiant į įmonės suplanuotus veiksmus ir nesuplanuotas reakcijas į naujus įvykius. Net jei įmonės ateities planai parengti pagal pasirinktą strategiją, jie dažnai keičiami, kad atitiktų nenuspėjamus įmonės aplinkos konkurencijos pokyčius ir vartotojų besikeičiančių poreikių tendencijas [21, p. 162].

Strategija apibendrintai suprantama, kaip įmonės gyvavimo tolimesnėje ateityje perspektyvinis modelis. Tai realizuoti įmanoma tik suformavus ir apibūdinus:

- įmonės misiją (paskirtį visuomenėje, regione ir kt);
- ilgalaikius (strateginius) tikslus;
- tikslų įgyvendinimui reikalingus išteklius ir jų įsigijimo galimybes bei būdus;
- veiklos etapus, priemones, metodus, kurie bus įgyvendinti, realizuojant tikslus [63, p. 147].

Mūsų nuomone, kiekviena įmonė yra unikali, ir jos sukurta strategija - tai formuojama atitinkama veiksmų ir priemonių programa, kuri užtikrintų strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimą. Ir kaip jau pastebėjome, tiksliai suplanuoti įmonės veiklą dėl nuolat kintančių aplinkos veiksnių tiesiog neįmanoma. Todėl ypač svarbu nuolat atlikti sudarytų planų vertinimą. Tačiau kuo anksčiau nukrypimai bus pastebėti, tuo lengviau įmonės veiklą pakoreguoti taip, kad ji

galėtų įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Manome, kad kuriant strategiją, numatant naujas perspektyvas, strateginė esama įmonės analizė turi ypatingą reikšmę.

Svarbu išanalizuoti įmonės “Joringė” pagrindinius vidinius aplinkos veiksnius, norint nustatyti strategines alternatyvas ateinantiems penkeriems metams. Tai plačiai nagrinėja šie autoriai: Stoner J., Seilius A. ir Vasiliauskas A. Stoner J. siūlo išsiaiškinti darbuotojų ir akcininkų, vidinę įtaką darančių žmonių įtaką įmonės veiklai. Seilius A. įmonės veiklai įtakojančius veiksnius skirsto į šešias grupes: žmones, informaciją, technologiją, medžiaginius ir finansinius išteklius bei įmonės kultūrą, bei siūlo jas išanalizuoti ir nustatyti jų įtaką kuriant strategiją. Vasiliauskas A. siūlo nustatyti svarbiausius sėkmės veiksnius (klientus, konkurentus ir išteklių analizę) ir koncentruotis į jų analizę. Sėkmės veiksniai, kuriuos nagrinėsime tiriamojoje dalyje atlikdami vidinę analizę šie: žmogiškųjų išteklių, finansinių ir operacijų išteklių analizę.

Įmonės strategiją lemia - įmonės vizija, misija ir tikslai, tai nagrinėja Jucevičius R. ir Vasiliauskas A. Jucevičius R. viziją apibūdina, kaip būsimą įmonės įvaizdį, prieš tai gerai išsiaiškinus dabartinę situaciją rinkoje: ką įmonė gamina ar kokias paslaugas teikia, kas yra jų vartotojai, kokioje rinkoje veikia, kokias technologijas naudoja, kokios augimo tendencijos, kokia personalo politika. Užtikrinti vizijos komunikavimą įmonėje, kad ji būtų žinoma, kad darbuotojai būtų motyvuoti ją įgyvendinti. Pagal Vasiliauską A., kuriant viziją, rekomenduojama tirti konkurencinę aplinką ir ieškoti pranašumų prieš esamus ir galimus konkurentus: ieškoti naujų rinkų, bei strateginių alternatyvų, paskirti darbuotoją, kuris būtų atsakingas už vizijos kūrimą. Vizija - tai kaip atrodys, ką veiks įmonė ateityje, jos formuluotės tekste galima skirti tokias dalis: Kodėl įmonė konkuruos? Kur konkuruos įmonė? Kaip konkuruos įmonė? Suformulavus viziją, turėtume žinoti atsakymus į šiuos klausimus: ar įmonė turi viziją apie tai, kur ir kaip ji eina, kokia jos misija? Jucevičius R. pažymi, kad misija išreiškia įmonės požiūrį į išorinę aplinką, visuomenės interesus, socialinę atsakomybę. Misija darbuotojams padeda suvokti įmonės egzistavimo prasmę, bei orientuoja juos į vartotojų poreikių tenkinimą. Vasiliauskas A. formuluojant įmonės misiją siūlo atsižvelgti į įvairių grupių skirtingus interesus. Misija padeda sukurti gerai dirbančią komandą, turinčią ateities viziją. Tikslai. Savo darbe pasinaudosime Vasiliausko A. įmonės tikslų skirstymu į finansinius ir strateginius, kurie yra vienodai svarbūs strategijoje. Finansiniai tikslai- tikslai, susiję su įmonės lėšų šaltiniais ir augimo dinamika, pinigų srautais, pelningumo augimu, pelno paskirstymu. Strateginiai tikslai - bendresnio pobūdžio įmonės tikslai, susiję su rinkos plėtimu, kokybės gerinimu, kliento aptarnavimo gerinimu, žmonių pasitenkinimo darbu didinimu.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame darbe panaudoti tyrimo metodai:

1. Teorinės analizės ir apibendrinimo metodas.
2. Oficialių ir statistinių dokumentų turinio kokybinė analizė.
3. Anketinė apklausa.
4. Nestruktūrizuotas interviu.
5. Matematinė statistika.

SSGG analizė. Įmonės “Joringė” SSGG tyrimui atlikti panaudotas **anketinės apklausos metodas**. Apklausa vykdyta 2007 m kovo mėnesį, o gauti duomenys apdoroti balandžio mėnesį. Apklausti visi įmonės aukščiausio lygio vadovai ir specialistai. Tyrimo metu buvo išplatintos 35 anketos: 29 specialistams ir 6 aukščiausio lygio vadovams. Gražintos 32 užpildytos anketos, jų pasiskirstymas tarp respondentų matyti iš 17 lentelės. Anketų grįžtamumo kvota - 91,43 procento.

17 lentelė

Anketų pasiskirstymas tarp respondentų

Respondentai	Dažnis	Procentai
Specialistai	26	81.25%
Aukščiausio lygio vadovai	6	18.75%
Iš viso	32	100.00%

Anketą sudaro trys dalys: “Stiprybių ir silpnybių” išsiaiškinimas, svarbiausių “Galimybių” ir “Grėsmių” nustatymas. “Stiprybių ir silpnybių” išsiaiškinimui suformuluoti 26 klausimai, “Galimybių” ir “Grėsmių” po 12 klausimų. Sudarant anketos klausimą, buvo konsultuojamasi su magistro darbo vadovu doc. dr. S. Stoškumi, įmonės vadovu I. Cholodinsku bei pasinaudota Kasperavičiaus D. publikuotu pranešimu mokslinių darbų konferencijoje “Ekonomikos ir vadybos aktualijos 2006” [19, p. 118].

Tyrimo duomenų analizei, paveikslų ir lentelių sudarymui naudota Microsoft Excel programa. Vidurkių skirtumo efektinė vertė buvo skaičiuojama pagal formulę:

$$EV = \frac{\bar{x}_a - \bar{y}_s}{S} \quad (1)$$

\bar{x}_a - aukščiausio lygio vadovų vidurkis, \bar{y}_s - specialistų vidurkis, S- bendras standartinis nuokrypis.

Tai leidžia palyginti vidurkių skirtumą su standartiniu nuokrypiu. Priimta, kad jei: $|EV| \leq 0,2$, tai

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

Mokslinės literatūros strateginio valdymo tematika analizė atlikta **teorinės analizės ir apibendrinimo metodu**. Siekiant nustatyti įtakingiausius įmonės aplinkos veiksnius greta SSGG analizės atliktos anketinės apklausos metodais, įmonės “Joringė” išorinės ir vidinės aplinkos ypatumų vertinimas papildomai atliktas naudojant **dokumentų turinio (content) analizės metodą**. Strategijos formavimą lemiančiais aplinkos faktoriais, laikomi tie patys veiksniai nustatyti skirtingais metodais. Tokiu būdu SSGG analizės rezultatai gretinami su išsamesnės PEST ir vidinių išteklių analizės rezultatais. Dokumentai analizuoti kokybiniu tyrimu. Naudoti statistiniai ir verbaliniai oficialūs tarnybinio pobūdžio dokumentai: įmonės verslo apskaitos ataskaitos, vidaus tvarkos dokumentai, Statistikos departamento, Lietuvos banko, Ūkio ministerijos, Finansų ministerijos, Vidaus reikalų ministerijos ir kitų oficialių institucijų statistiniai duomenys, taikomosios studijos, įstatymai, techniniai reglamentai, taisyklės ir t.t. Dokumentų analizės rezultatai pateikiami interpretacijos forma laikantis vidinio ir išorinio suderinamumo, duomenų ir teorijos atitikimo, prielaidų pasitvirtinimo ir tiesos vertinimo kriterijų.

Tiriant įmonės “Joringė” išorinę konkurencinę aplinką papildomai panaudotas **interview metodas**. Nuomonės išaiškinimui nestruktūrizuotame pokalbyje su trim pardavimo vadybininkais 2006 metų gruodžio mėn. buvo pateiktas klausimas: “*Kurios apsaugos įmonės, jūsų nuomone, yra pagrindinės įmonės “Joringė” konkurentės?*”. Su kiekvienu pardavimo vadybininku pokalbis vyko atskirai ir skirtingu laiku.

Dinaminių eilučių analizė. Dinaminių eilučių tiesnės koreliacijos koeficientas skaičiuojamas pagal formulę [50]:

$$r_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}} \quad (2)$$

Skaičiavimai atlikti naudojant programos EXCEL funkciją CORREL(Array1; Array2). Tikrinant r_{xy} patikimumą koreliacijos koeficientas transformuojamas į dydį z naudojant EXCEL funkciją FISHER (*angl. – Fisher transformation*). Šios transformacijos formulė:

$$z = \frac{1}{2} \ln \frac{1+r}{1-r} \quad (3)$$

Jeigu imties tūris $n < 25$, dydis z transformuojamas Hotelingo transformacija pagal formulę:

$$z^* = z - \frac{3z + r}{4(n-1)} \quad (4)$$

Atlikus z ir Hotelingo transformacijas skaičiuojamas normuotas nuokrypis t_z :

$$t_z = z * \sqrt{n-1} \quad (5)$$

Patikimumas p nustatomas integruojant standartinį normalųjį skirstinį nuo t_z iki $+\infty$, jeigu $t_z > 0$ arba nuo $-\infty$ iki t_z , jeigu $t_z < 0$ ir gautą skaičių padauginus iš 2. Jeigu gautas dydis $p < 0,05$, tuomet koreliacijos koeficientas r_{xy} yra patikimas. Apskaičiuojant reikšmingumo lygmenį p panaudota Excel funkcija NORMSDIST:

$$p = 2 \times (1 - \text{NORMSDIST}(\text{ABS}(sk))) \quad (6)$$

Pagal šias formules atliktų skaičiavimų rezultatai pateikti 6 priedo 1 ir 2 lentelėse. Tiesinės koreliacijos laipsnis įvertintas pagal r_{xy} dydžius pateiktus 18 lentelėje.

18 lentelė

Tiesinės koreliacijos laipsnio įvertinimas

r_{xy} reikšmė	Tiesinės koreliacijos laipsnis
Iki 0,3	Nėra jokios arba labai silpna
Nuo 0,3 iki 0,5	Silpna
Nuo 0,5 iki 0,7	Vidutinė
Nuo 0,7 iki 0,9	Stipri
virš 0,9	Labai stipri

Šaltinis: [9 , p. 126].

3. ĮMONĖS “JORINGĖ” IŠORINIŲ IR VIDINIŲ APLINKOS FAKTORIŲ ĮTAKOS ANALIZĖ

3.1. Įmonės “Joringė” techninės ir ūkinės veiklos charakteristika

Misija - įmonė “Joringė” vykdydama vagysčių prevencijos funkciją dalyvauja visuomenės saugios gyvenimo aplinkos kūrimu.

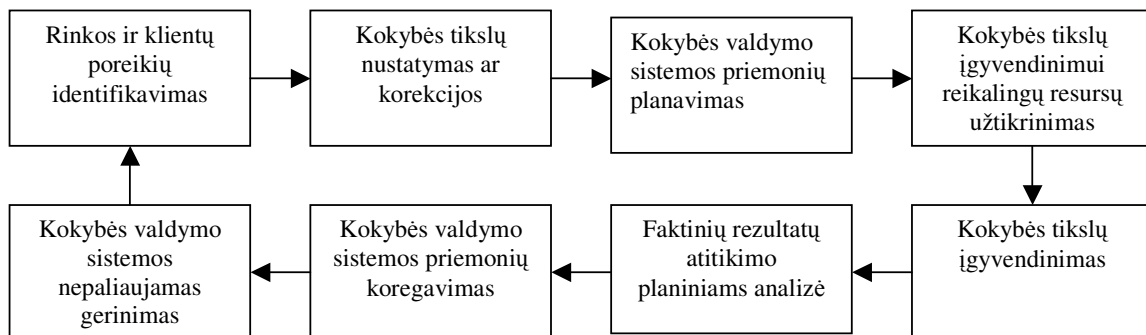
Įmonė “Joringė” įkurta 1994 metais. Buveinės adresas Respublikos g. 20, LT – 89224 Mažeikiai. Įmonės pagrindinė veikla yra turto bei asmenų sauga, elektroninių apsaugos sistemų, telekomunikacijų ir kitų statinių inžinerinių tinklų projektavimas, statyba, sistemų techninė priežiūra. Licencijuojama veikla vykdoma su LR teisės aktų numatytais leidimais ir licencijomis. Įmonės pagrindinė veikla pagal EVRK 1.1 klasifikatorių: 45.31 - Elektros instaliacija ir kitų įtaisų įrengimas; 45.31.20- Gaisro pavojaus signalizacijos įrengimas; 45.31.40 - Antenų, ryšių sistemų įrengimas.

Įmonėje dirba 195 darbuotojai. Organizacinė struktūra pateikta 2 priede. Statybos techninio reglamento STR 1.02.06:2004 nustatyta tvarka atestuoti trys darbuotojai: statinio projekto dalies, projekto vykdymo priežiūros, specialiųjų darbų ir statinio specialiosios statybos techninės priežiūros vadovai. Įmonė turi visus resursus, būtinus darbų atlikimui: nuosavybės teisėmis įsigytos patalpos, transporto priemonės, įrankiai montavimo ir techninės priežiūros darbams, matavimo prietaisai, kompiuterinė, programinė įranga, kompiuterinės sistemos apsaugos priemonės, reikalingas su klientais susijusios informacijos apsaugai ir orgtechnika.

Kokybės valdymo įmonėje principai:

1. Siekiant užtikrinti pateikiamo produkto kokybę, įmonė yra įdiegusi priemones užtikrinančias reikiamą paslaugų kokybę. Įmonė planuoja sertifikuoti kokybės priemonių valdymo sistemą.

2. Pagrindiniai kokybės valdymo sistemų, atitinkančių LST EN ISO 9001:2001 standarto reikalavimus, principai pateikti 14 paveiksle.



14 pav. Pagrindiniai kokybės valdymo sistemos principai ir jos veikų ciklas
Šaltinis: Įmonės “Joringė” kokybės vadovas.

Siekiant užtikrinti kokybės valdymą ir nepaliaujamą produkto tobulinimą, įmonė prisilaiko šių pagrindinių kokybės vadybos principų:

1. Orientacija į klientą - esminiai kliento poreikiai atspindimi įmonės kokybės politikoje ir kokybės tiksluose. Siekdama suprasti ir patenkinti esamus ir būsimus klientų poreikius, bei pranokti jų lūkesčius, įmonė dalyvauja specializuotose parodose, konferencijose, atlieka vidinius rinkos tyrimus, vykdo klientų apklausas, diegia pažangiausias vadybos ir technologines sistemas, tobulina teikiamas paslaugas pagal klientų reikalavimus.

2. Lyderiavimas - įmonė siekia būti savo srities lyderiu. Lyderiavimo sėkmę garantuoja: nuolatinė savininkų, darbuotojų, klientų, tiekėjų, kitų asmenų reikalavimų analizė, aiškiai apibrėžtos įmonės ateities vizijos, užsibrėžtų tikslų siekimas, nuolatinis darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, periodinė kokybės valdymo sistemos ar jos priemonių analizė.

3. Darbuotojų įtraukimas - suprasdama, kad įmonės personalas yra įmonės pagrindas ir pagrindinis potencialas, įmonė sukūrė darbuotojų skatinimo sistemas, aiškiai nustatė personalo horizontalius ir vertikalius ryšius organizacinėje struktūroje, įdiegė, pareiginius nuostatus detalizuojančius darbuotojų pareigas, teises ir atsakomybę. Darbuotojų vystymo programos parengiamos atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo asmenines charakteristikas ir kvalifikacijos lygį.

4. Procesinis požiūris - įmonė išskyrė pagrindinius ir pagalbinius procesus, paruošė pagrindinių procesų schemą, nustatė pagrindinių ir pagalbinių procesų sąsajas, sukūrė procedūras ir darbo instrukcijas, nustatė procesų kokybės rodiklius, jų matavimo būdus. Procedūrose aiškiai nustatyta darbuotojų atsakomybė ir įgaliojimai.

5. Sistemiškas požiūris į vadybą - įmonėje nustatyta bendri visai įmonei tikslai ir jų rodikliai.

6. Nuolatinis tobulinimas - įmonė nustato kokybės planus, kurie užtikrina nuolatinį paslaugų kokybės tobulinimą. Darbuotojų paruošimo programų dėka nuolat keliama personalo kvalifikacija, jų bendroji kompetencija.

7. Sprendimų priėmimas vadovaujantis faktais - įmonėje kokybės programų ir planų pagalba pasiekti rezultatai įvertinami, atsižvelgiant į objektyvius kokybės valdymo sistemos funkcionavimo įrodymus. Tokie įrodymai yra kokybės valdymo procedūrose reikalaujami įrašai, kuriais kontroliuojama įmonės vykdomų procesų kokybė.

8. Abipusiai naudingi santykiai su tiekėjais - įmonės teikiamų paslaugų kokybė tiesiogiai priklauso nuo tiekėjų pasirinkimo, todėl efektyviam tiekėjų valdymui sukurtos tiekėjų atrankos, pirkimų ir logistikos valdymų procedūros. Nuolat siekiama atviro ir glaudaus bendradarbiavimo su tiekėjais.

Įmonėje patvirtintos valdymo schemas, kurios padeda užtikrinti efektyvų materialinių ir žmogiškųjų išteklių panaudojimą bei pagrindinių ir pagalbinių procesų vykdymą užsibrėžtiems rodikliams pasiekti. Įmonėje paruoštos būtinų dokumentų sistemos, kurios apima minimaliai

būtinus procesus ir procedūras. Procedūrose aprašyti kasdieniai įmonės darbai, atliekami veiksmai ir įrašai. Veiklų ir įrašų atsekamumui užtikrinti numatytos būtinios formos ir registrai, kurie naudojami veiklų analizei vykdyti. Procesų visumos tinkamumas, adekvatumas ir rezultatyvumas užtikrinamas per vadovybinių vertinamųjų analizių sistemas Reglamentuotų kokybės valdymo procesų ir jų veikų sąrašas pateiktas 19 lentelėje.

19 lentelė

Kokybės valdymo sistemos procesų struktūra

ISO 9001:2000 STANDARTO REIKALAVIMAI	PROCESAI	KOKYBĖS VALDYMO SISTEMOS REGLAMENTUOTOS VEIKOS
5.3; 5.4.1; 5.4.2; 4.; 5.5.1; 5.5.2; 5.5.3; 5.6; 8.2.3; 8.4; 8.5; 4.2.1; 4.2.2; 4.2.3; 4.2.4	Kokybės sistemos planavimas ir valdymas	<ul style="list-style-type: none"> - Kokybės politikos ir tikslų vadyba (Kokybės vadovėlis); - Dokumentų ir įrašų valdymas; - Vadovybinės vertinamosios analizės valdymas.
8.2.2; 8.3; 8.5.2; 8.5.3; 8.5.1	Matavimo, analizės ir gerinimo valdymas	<ul style="list-style-type: none"> - Vidaus auditų ir tikrinimų valdymas; - Neatiktinio produkto valdymas; - Koregavimo ir prevencinių veiksmų valdymas.
5.4; 7.2; 7.5; 8.2.1; 8.2.3; 8.4; 8.5	Pardavimo ir klientų aptarnavimo valdymas	<ul style="list-style-type: none"> - Pardavimo valdymas; - Užsakymų valdymas; - Rinkodaros valdymas; - Klientų aptarnavimo valdymas.
5.4; 7.3; 7.5; 8.2.3; 8.4; 8.5; 4.1; 8.2.4	Statybos procesų valdymas	<ul style="list-style-type: none"> - Kūrimo valdymas; - Įdiegimo valdymas; - Garantinio aptarnavimo valdymas; - Eksploatacijos valdymas.
5.4; 7.4.1; 7.4.2; 7.4.3; 7.5.3; 8.2.3; 8.4; 8.5; 6.2.1; 6.2.2; 6.3 a; 6.3 b; 6.3 c; 6.4; 7.6	Apsirūpinimo resursais valdymas	<ul style="list-style-type: none"> - Pirkimų ir logistikos valdymas - Matavimo ir bandymo įrenginių ir jų patikrų valdymas; - Žmogiškųjų išteklių valdymas - Infrastruktūros valdymas

Šaltinis: Įmonės “Joringė” kokybės vadovas.

Siekiant nuolat tobulinti visus verslo procesus, būtina užsibrėžti konkrečius tikslus ir rodiklius, bei nuolat kontroliuoti jų vykdymą. Kokybės rodikliai pagal procesus pateikiami 20 lentelėje. Įmonės darbuotojų pareigos, teisės ir atsakomybė yra įvardinti darbuotojų pareiginiuose nuostatuose.

Įmonėje už saugą darbe atsako darbdavys. Darbuotojai instruktuojami, vedami privalomi instruktavimo žurnalai. Įmonės vadovo įsakymais patvirtintos saugos darbe, sveikatos darbe ir priešgaisrinės saugos instrukcijos.

Kokybės valdymo sistemos procesų kokybiniai rodikliai

TIKSLAI	RODIKLIAI
Paslaugų kokybė gerinimas	Garantinio aptarnavimo išlaidų procentas pajamų vienetui.
Dirbančiųjų saugumo užtikrinimas	Nelaimingų atsitikimų skaičius per metus; Darbo trukmė be nelaimingų atsitikimų; Dėl nelaimingų atsitikimų prarasto darbo laiko procentas nuo bendro darbo laiko.
Darbo efektyvumo didinimas	Darbuotojo pajamų suma per darbo laiko vienetą; Darbuotojo pelningumas.
Darbuotojų žinojimo ir kompetencijos didinimas	Bendrujų žinių mokymų laikas per metus vienam darbuotojui; Kvalifikacinių mokymų valandų skaičius vienam darbuotojui per metus
Bendros veiklos efektyvumas	Įmonės pelningumas

Šaltinis: Įmonės “Joringė” kokybės vadovas.

Remiantis 1.3 skyriuje pateiktais strateginio valdymo metodologijų apibrėžimais nustatyta, kad įmonė savo veikloje daugiau remiasi plėtotine strateginio valdymo metodologija. Joje nėra visa apimančios strategijos ir neveikia formalizuota strateginio planavimo sistema. Įmonė lanksčiai reaguoja į dinamines aplinkos sąlygas ir todėl greitai gaunami strateginių sprendimų rezultatai. Tačiau neturint išbaigtos strategijos susiduriama su administracinės kontrolės sunkumais.

3.2. Įmonės “Joringė” SSGG analizės rezultatai

Stiprybių ir silpnybių vertinimas. Analizuojant stiprybių ir silpnybių vertinimus, atskaitos tašku laikysime vidurkį - 4,0 (iš 5). Analizuojant gautus duomenis, matyti, kaip įmonės darbuotojai vertina pateiktus klausimus: teigiamai atsakė 72,4 proc. (“labai gerai” ir “gerai”), 21,6 proc. respondentų atsakė “nei gerai nei blogai” ir 6 procentai dirbančiųjų atsakė neigiamai (“labai blogai” ir “blogai”):

21 lentelė

Stiprybių ir silpnybių atsakymų pasiskirstymas pagal klausimus

ĮMONĖS STIPRYBĖS ARBA SILPNYBĖS YRA:	LABAI BLOGAI	BLOGAI	NEI BLOGAI NEI GERAI	GERAI	LABAI GERAI
Darbuotojų kaita	6	18	6	1	1
Darbuotojų motyvacijos sistema		4	18	9	1
Atlyginimo dydis, lyginant su Mažeikių miesto įmonėmis		3	17	10	2
Veiklos finansavimas			16	15	1
Veiklos (gamybiniai) pajėgumai		3	12	13	4
Ryšiai su tiekėjais		2	13	13	4
Veiklos (gamybos) infrastruktūra		1	12	16	3
Visuomenės požiūris		1	14	12	5
Darbo kultūra ir patirtis		3	5	19	5

21 lentelės tęsinys

Paslaugų ir produktų kokybė			10	18	4
Įmonės reputacija			8	21	3
Komandinio darbo sąlygos	1		5	20	6
Naujų produktų ir paslaugų pateikimas rinkai		3	5	14	10
Aukštas informacinių technologijų naudojimo lygis			7	15	10
Produkto aptarnavimas, palaikymas po pardavimo		3	3	14	12
Ryšiai su klientais			5	19	8
Naujausių technologijų taikymas			5	17	10
Vadybos patirtis			5	17	10
Įmonės kompetencija saugos paslaugų srityje			2	21	9
Nuolatinė procesų analizė, vertinimas ir tobulinimas			2	21	9
Darbo klimatas	1		1	17	13
Vadovų kompetencija			3	17	12
Unikalūs , netipiniai saugos sistemų sprendimai			2	18	12
Dominavimas rinkoje			1	19	12
Stabili reikšmingiausių klientų bazė			1	18	13
Stabilus pagrindinių darbuotojų branduolys		1	2	7	22

Iš pateiktų pirmoje anketos dalyje 26 klausimų vertinimui, atskaitos tašku laikydami 4,0, galime išskirti 13 įvardintų silpnybių (kai vidurkis nuo 2,16 iki 3,97) ir 13 stiprybių (kai vidurkis nuo 4,09 iki 4,56), matyti iš 22 lentelės.

22 lentelė

Įmonės “Joringė” stiprybių ir silpnybių vertinimas

ĮMONĖS STIPRYBĖS ARBA SILPNYBĖS YRA:	IŠ VISO ATSAKYMŲ	VIDURKIS	STANDARTINIS NUOKRYPIS	EFEKTYNĖ VERTĖ
Darbuotojų kaita	32	2.16	0.88	0.45
Darbuotojų motyvacijos sistema	32	3.22	0.71	0.49
Atlyginimo dydis, lyginant su Mažeikių miesto įmonėmis	32	3.34	0.75	0.26
Veiklos finansavimas	32	3.53	0.57	0.07
Veiklos (gamybiniai) pajėgumai	32	3.56	0.84	0.09
Ryšiai su tiekėjais	32	3.59	0.80	0.11
Veiklos (gamybos) infrastruktūra	32	3.66	0.70	0.60
Visuomenės požiūris	32	3.66	0.79	0.80
Darbo kultūra ir patirtis	32	3.81	0.82	0.53
Paslaugų ir produktų kokybė	32	3.81	0.64	0.04
Įmonės reputacija	32	3.84	0.57	0.33
Komandinio darbo sąlygos	32	3.94	0.80	0.10
Naujų produktų ir paslaugų pateikimas rinkai	32	3.97	0.93	0.18
Aukštas informacinių technologijų naudojimo lygis	32	4.09	0.73	0.12
Produkto aptarnavimas, palaikymas po pardavimo	32	4.09	0.93	0.54
Ryšiai su klientais	32	4.09	0.64	0.50
Naujausių technologijų taikymas	32	4.16	0.68	0.62
Vadybos patirtis	32	4.16	0.68	0.32
Įmonės kompetencija saugos paslaugų srityje	32	4.22	0.55	1.00
Nuolatinė procesų analizė, vertinimas ir tobulinimas	32	4.22	0.55	0.86

Darbo klimatas	32	4.28	0.81	0.08
Vadovų kompetencija	32	4.28	0.63	0.55
Unikalūs , netipiniai saugos sistemų sprendimai	32	4.31	0.59	0.74
Dominavimas rinkoje	32	4.34	0.55	0.73
Stabili reikšmingiausių klientų bazė	32	4.38	0.55	0.28
Stabilus pagrindinių darbuotojų branduolys	32	4.56	0.76	0.44

Iš gautų tyrimo rezultatų, galime išskirti kelias silpnybių grupes, kurias nagrinėsime toliau.

1. Matyti, kad trys pagrindinės įmonės silpnybės susiję su žmogiškaisiais ištekliais ir jų valdymu: darbuotojų kaita, darbuotojų motyvacijos sistema ir atlyginimo dydžiu. Daugiausia neigiamų vertinimų “labai blogai” šeši respondentai (19 proc.) skyrė “darbuotojų kaitai”, dvidešimt keturi (75 proc.) - “blogai” ir “nei blogai nei gerai”, ir tik dvejose anketose (6 proc.) įvertino “gerai” ir “labai gerai”. Tai galima įvardinti kaip vieną iš įmonės pagrindinių silpnybių, standartinis nuokrypis tarp išvardintų stiprybių ir silpnybių veiksnių šioje pozicijoje yra 0,88, aukščiausio lygio vadovų grupėje, standartinis nuokrypis - 0,75, o specialistų tarpe - 0,91. Kitas veiksnys - “darbuotojų motyvacijos sistema”. Keturi (12,5 proc.) respondentai atsakė “blogai”, aštuoniolika (56 proc.) - “nei blogai nei gerai”, dešimt (31 proc.) - teigiamai. Bendras standartinis nuokrypis šioje pozicijoje - 0,71, aukščiausio lygio vadovų - 0,84, specialistų - 0,67.

2. Kita grupė - “veiklos (gamybos) pajėgumai” ir “paslaugų ir produktų kokybė” (vidurkis atitinkamai 3,56 ir 3,81). Šių kriterijų vertinimai leidžia teigti, kad esant dideliame užsakymų srautui, o įmonės turimų montuotojų - technikų skaičiui esant ribotam, nukenčia montažo darbų kokybė. Manome, kad reikėtų atkreipti didesnę dėmesį į šių darbuotojų mokymą, nes jų darbas reikalauja specifinių žinių. Standartinis nuokrypis vienas iš didžiausių lyginant su kitais nagrinėjamais kriterijais, bendras “veiklos (gamybiniai) pajėgumai” - 0,84, aukščiausio lygio vadovų nuomonė skiriasi - 1,05, o tarp specialistų - 0,81. Nagrinėjant “paslaugų ir produktų kokybė”, standartinis nuokrypis - 0,64 (atitinkamai vadovų - 0,75 ir specialistų - 0,63).

3. Išskirsime kitus kriterijus - “ veiklos finansavimas” ir “ryšiai su tiekėjais” (vidurkiai 3,53 ir 3,59). Vertinant kriterijų “veiklos finansavimas” šešiolika (50 proc.) respondentų atsakė “nei blogai nei gerai”, kiti 50 proc. pasisakė teigiamai, vertinant “ryšiai su tiekėjais” du (6 proc.) darbuotojai atsakė “blogai”, trylika (41 proc.) respondentų “nei blogai nei gerai”, kiti teigiamai. Manome, kad šie du kriterijai susiję, nes nuo veiklos finansavimo priklauso ir ryšiai su tiekėjais, bei apsirūpinimas medžiagomis, ir priklauso savalaikis darbų atlikimas.

Analizuojant įmonės stipriąsias puses, pagal atlikto tyrimo rezultatus, jų turime 13. Išskirsime dvi pagrindines grupes:

1. Jai priskiriame “stabilus pagrindinių darbuotojų branduolys” ir “unikalių, netipinių saugos sistemų sprendimai” (vidurkiai 4,56 ir 4,31). Vienas (3 proc.) respondentas atsakė “blogai”, du (6

proc.) - "nei blogai nei gerai", septyni (22 proc.) - "gerai", o dvidešimt du (69 proc.) atsakė "labai gerai". Nagrinėjant kriterijų "unikalių, netipinių saugos sistemų sprendimai", nuomonės tokios: du (6 proc.) respondentai atsakė "nei blogai nei gerai", aštuoniolika (56 proc.) - "gerai", dvylika (37 proc.) - "labai gerai". Kriterijaus "stabilus pagrindinių darbuotojų branduolys" bendras standartinis nuokrypis - 0,76, jis labai skiriasi analizuojant aukščiausio lygio vadovų lyginant su specialistų nuomone, jis atitinkamai yra 0,41 ir 0,81.

Vertinant kriterijų "unikalių, netipinių saugos sistemų sprendimai" standartinis nuokrypis - 0,59, tačiau šio veiksnio efektinė vertė, lyginant padalinių vidurkių skirtimą su standartiniu nuokrypiu yra gana didelė 0,74, tai rodo, kad nuomonių skirtumai dideli. Galime teigti, kad pagrindinių darbuotojų (padalinių vadovų, projektuotojų, darbų vykdytojų) kaita maža, jie turi didelę darbo patirtį ir tai padeda įmonei stabiliai dirbti. Unikalus, netipiniai sprendimai siūlomi ne tik naujiems klientams, bet ir esamiems, tai didina pardavimus, padeda išsilaikyti konkurencinėje aplinkoje.

2. Šiai grupei priskiriame "stabili klientų bazė" ir "dominavimas rinkoje" (vidurkiai 4,38 ir 4,34). Trisdešimt vienas (97 proc.) tyrimo respondentas į šių abiejų kriterijų vertinimą atsakė teigiamai, tačiau kriterijaus "dominavimas rinkoje" efektinė vertė 0,73, tai rodo nuomonių skirtumą tarp respondentų. Stabili klientų bazė užtikrina stabilias pajamas tiek pultinės saugos srityje, tiek fizinės saugos srityje.

Toliau nagrinėjant tyrimo rezultatus matome, kad yra kelios grupės kriterijų, kurių vidurkis yra vienodas. Tai "vadovų kompetencija" ir "darbo klimatas" - 4,28, tačiau jų standartinio nuokrypio koeficientai priešingi vertinant respondentų pasiskirstymą. "Vadovų kompetencijos" klausimu aukščiausio lygio vadovų nuomonė labai išsiskiria - 0,89, specialistų - 0,56. Kriterijaus "darbo klimatas" aukščiausio lygio vadovų standartinis nuokrypis - 0,52, o specialistų nuomonė išsiskiria - 0,87. Grupė "įmonės kompetencija saugos paslaugų srityje" ir "nuolatinė procesų analizė, vertinimas ir tobulinimas", jų vidurkis - 4,22, bei standartinis nuokrypis tarp abiejų respondentų grupių vienodas, tačiau efektinė vertė didžiausia iš visų kriterijų - 1,00. Kriterijų "vadybos patirtis" ir "naujausių technologijų taikymas" vidurkis yra 4,16, tačiau standartinis nuokrypis skiriasi, vertinant "vadybos patirtį" specialistų nuomonė labiau skiriasi (0,71) nei aukščiausio lygio vadovų (0,52), o vertinant "naujausių technologijų taikymą" aukščiausio lygio vadovų nuomonė plačiau išsidėsčiusi (standartinis nuokrypis - 0,84), didesnis nei specialistų.

Galimybių vertinimas. Anketos antroje dalyje pateikėme 12 vertinimui skirtų kriterijų. Pagal gautus tyrimo rezultatus matyti, kad respondentai gana gerai vertina įmonės perspektyvas. 52 proc. tyrimo dalyvių atsakė "tikėtina" ir "labai tikėtina" (23 lentelė), 23 proc. atsakė "šiek tiek tikėtina", o tik 25 proc. nusiteikę pesimistiškai, jų kriterijų vertinimai "neįmanoma" ar "mažai tikėtina". Analizuojant įvardintas galimybes, galime teigti, kad labiausiai tikėtinos šios trys (16 lentelė):

“ekonominis pakilimas”, “technologinės naujovės” ir “rinkos augimas”. Atitinkamai jų vidurkiai - 4,09, 4,09 ir 4,03. Pirmo ir antro kriterijų 84 proc. respondentų atsakymai “tikėtina” ir “labai tikėtina”, trečio - 75 proc. tiki rinkos augimu. Pastebime, kad “ekonominiu pakilimu” vidurkis (4,17) didesnis aukščiausio lygio vadovų nei specialistų (4,08), “technologinės naujovės” ir “rinkos augimas” didesni vidurkiai specialistų. Visų trijų kriterijų efektinė vertė nedidelė, tai reiškia, kad didelių nuomonių skirtumų tarp respondentų grupių nėra. Sekanti įmonės galimybė “strateginė erdvė”, vidurkis 4,00, aukščiausio lygio vadovų standartinis nuokrypis lygus 0, tai reiškia, kad jų nuomonė sutapo, taip pat šio kriterijaus efektinė vertė lygi 0. Aukšti vidurkiai “naujos paslaugos ir produktai” - 3,97 ir “naujos rinkos ir segmentai” - 3,69.

23 lentelė

Įmonės “Joringė” galimybių vertinimas

ĮMONEI GALIMYBES TEIKIA:	NEĮMANOMA	MAŽAI TIKĖTINA	ŠIEK TIEK TIKĖTINA	TIKĖTINA	LABAI TIKĖTINA
Darbo jėgos pasiūla	2	15	11	3	1
Ekonominis pakilimas			5	19	8
ES finansavimo programos		12	12	6	2
Naujos paslaugos ir produktai		2	6	15	9
Naujos rinkos ir segmentai		4	5	20	3
Palanki makroekonominė situacija		2	8	18	4
Plėtra į kitas šalis	5	13	8	6	
Politinė situacija	2	14	12	3	1
Rinkos augimas		1	7	14	10
Silpna konkurencija	3	20	5	1	3
Strateginė erdvė			6	20	6
Technologinės naujovės			5	19	8
Iš viso	12	83	90	144	55
Proc.	3.13	21.61	23.44	37.5	14.32

Iš 24 lentelės matyti, kad specialistai nusiteikę optimistiškiau, jų vidurkiai didesni, jie labiau tiki nauju produktų įvedimu į rinką, bei naujų rinkų suradimu. Šių pozicijų efektinė vertė atitinkamai - 0,43 ir 0,78, tai rodo nuomonių skirtumą tarp respondentų grupių.

24 lentelė

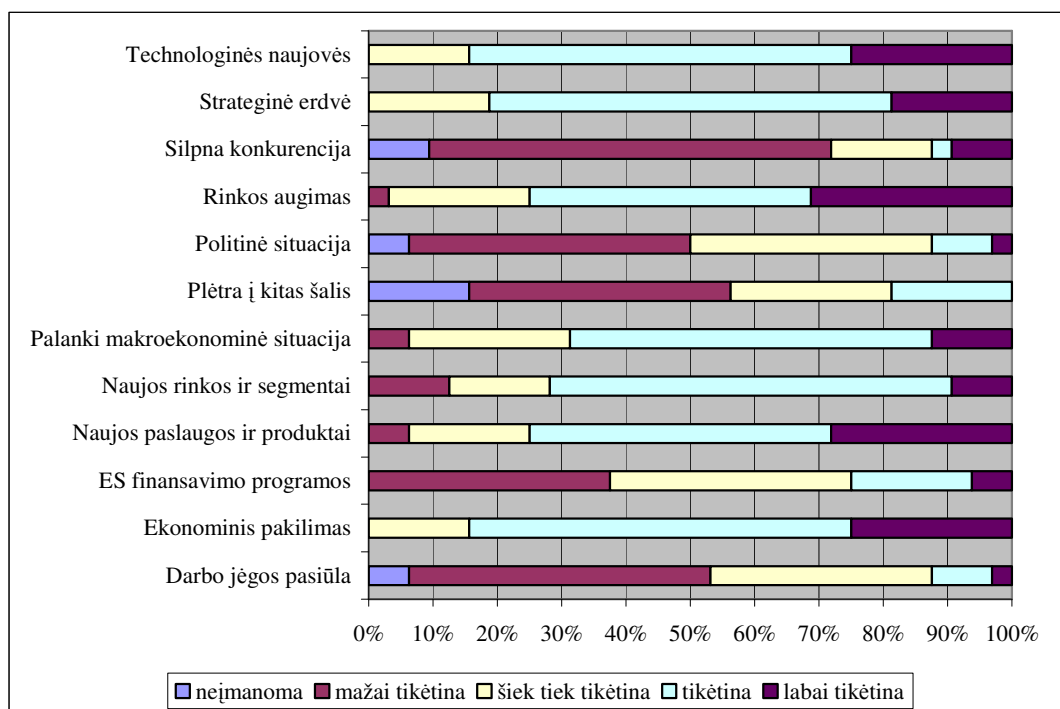
Galimybių vertinimas pagal padalinius

Įmonei galimybes teikia:	AUKŠIAUSIO LYGIO VADOVAI		SPECIALISTAI		IŠ VISO		Efektinė vertė
	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	
Mažėjanti darbo jėgos pasiūla	1.83	0.75	2.73	0.83	2.56	0.88	1.02
Ekonominis pakilimas	4.17	0.75	4.08	0.63	4.09	0.64	0.14
ES finansavimo programos	2.50	0.84	3.04	0.92	2.94	0.91	0.59
Naujos paslaugos ir produktai	3.67	1.03	4.04	0.82	3.97	0.86	0.43
Naujos rinkos ir segmentai	3.17	0.98	3.81	0.75	3.69	0.82	0.78
Palanki makroekonominė situacija	4.20	0.45	3.76	0.72	3.76	0.72	0.61
Plėtra į kitas šalis	1.83	0.98	2.62	0.94	2.47	0.98	0.80

Politinė situacija	2.17	0.41	2.65	0.89	2.56	0.84	0.58
Rinkos augimas	4.00	0.63	4.04	0.87	4.03	0.82	0.05
Silpna konkurencija	1.83	0.41	2.54	1.10	2.41	1.04	0.68
Strateginė erdvė	4.00	0.00	4.00	0.69	4.00	0.62	0.00
Technologinės naujovės	4.00	0.00	4.12	0.71	4.09	0.64	0.18

Tyrimo dalyviai blogiausiai vertina šias galimybes: “silpna konkurencija”, “plėtra į kitas šalis” ir “darbo jėgos pasiūla” (atitinkamai vidurkiai - 2,41, 2,47 ir 2,56). 72 proc. respondentų į kriterijų “silpna konkurencija” atsakė “neįmanoma” ar “mažai tikėtina”. Pagal šią poziciją specialistų (2,54) nuomonė lenkė aukščiausio lygio vadovus (1,83). Standartinis nuokrypis didesnis taip pat specialistų (1,10), jų nuomonė nebuvo tolygi. Efektinė vertė didelė 0,68, rodo skirtingas pozicijas tarp respondentų grupių. “Plėtra į kitas šalis” pagal vidurkius optimistiškiau nusiteikę specialistai, bei jų nuomonė mažiau išsiskyrė, tačiau efektinė vertė tarp respondentų grupių labai skiriasi - 0,8. Nagrinėjant kriterijų “darbo jėgos pasiūla” 53 proc. respondentų tiki, kad tai “neįmanoma” ar “mažai tikėtina”. Standartinis nuokrypio rodiklis gana aukštas ir aukščiausio lygio vadovų (0,75) ir specialistų (0,83), tai rodo didelį nuomonių pasiskirstymą tarp pačių respondentų, taip pat efektinė vertė lygi 1,02, tai rodo nuomonių nesutarimą tarp pačių grupių.

Bendras galimybių vertinimas procentinėje išraiškoje pateiktas 15 paveiksle:



15 pav. Galimybių vertinimo analizė

Grėsmių vertinimas. Anketos trečioje dalyje pateikėme 12 vertinimui skirtų kriterijų. Įmonei keliančias grėsmes būtina teisingai įvardinti, bei numatyti priemones joms sumažinti. 31 proc.

tyrimo dalyvių (25 lentelė), į suformuluotus anketoje kriterijus atsakė, kad jie “tikėtini” ar “labai tikėtini”, toks pat skaičius (31 proc.) dalyvių pasirinko atsakymą “šiek tiek tikėtina”. 38 proc. respondentų atsakė, kad iškeltos grėsmės “neįmanomos” ar “mažai tikėtinos”.

25 lentelė

Įmonės “Joringė” grėsmių vertinimas

ĮMONEI KELIA GRĖSMĖ	NEĮMANOMA	MAŽAI TIKĖTINA	ŠIEK TIEK TIKĖTINA	TIKĖTINA	LABAI TIKĖTINA
Euro įvedimas	4	17	8	3	
Politinė situacija	2	20	7	3	
Neigiamas visuomenės požiūris į apsaugos įmones	4	15	9	4	
Technologinės naujovės	6	11	9	4	2
Ekonominis nuosmūkis	3	12	10	4	3
Neaiški makroekonominė situacija	1	11	14	5	1
Nauji teisės aktai	2	9	14	6	1
Mažas rinkos augimo tempas	1	7	17	6	1
Mažėjanti darbo jėgos pasiūla	4	5	10	8	5
Klientų spaudimas		6	9	14	3
Agresyvi konkurencija		2	9	13	8
Nauji konkurentai		3	4	17	8
IŠ viso	27	118	120	87	32
Proc.	7.03	30.73	31.25	22.66	8.33
					N=32

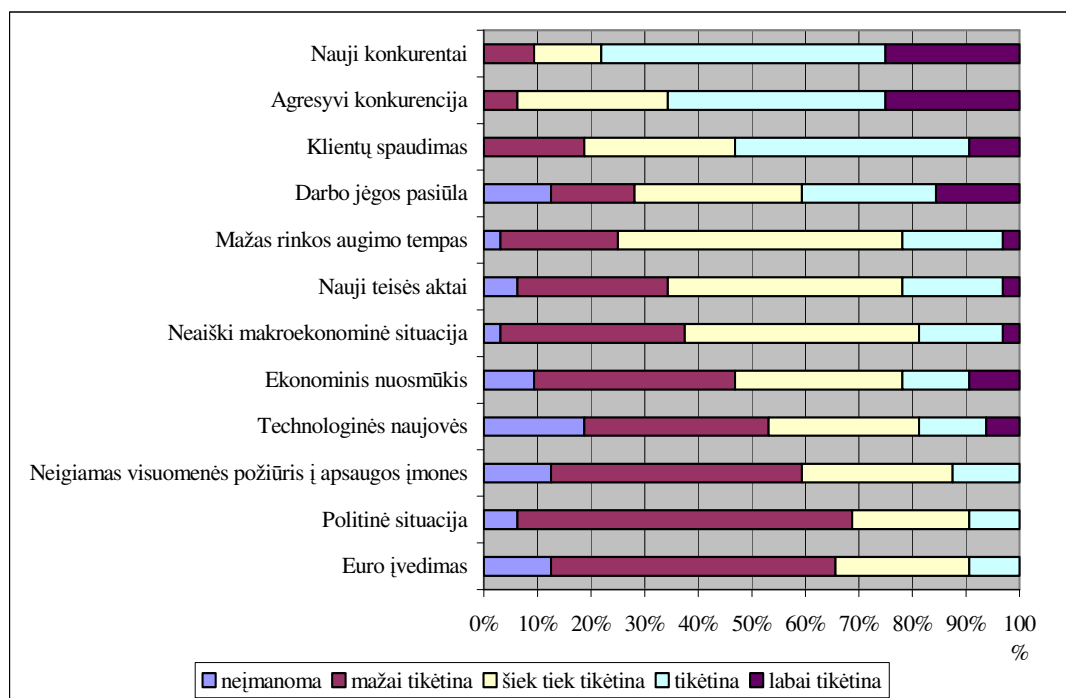
Kaip didžiausią grėsmę respondentų nuomone – konkurencija - tai kriterijai “nauji konkurentai” (net 25 tyrimo dalyviai atsakė, kad ši grėsmė “tikėtina” ar “labai tikėtina”) ir “agresyvi konkurencija” (21 respondentas atsakė teigiamai). Šių pozicijų standartiniai nuokrypiai aukščiausio lygio vadovų ir specialistų skiriasi, “nauji konkurentai” 0,41 ir 0,96, “agresyvi konkurencija” - atitinkamai 0,52 ir 0,92. Tai, kad specialistų didesni rodo, kad jų nuomonė buvo skirtinga. Efektinė vertė pirmu atveju nežymi, antru atveju - gana didelė. Aukščiausio lygio vadovai labiau tikisi susidurti su agresyvia konkurencija. Konkurentais mus gąsdina ir klientai. Net 53 proc. respondentų tai laiko tikėtina grėsme, “klientų spaudimas”, labiau to tikisi aukščiausio lygio vadovai (vidurkis - 4,17) ir specialistai (3,27). Šios pozicijos efektinė vertė lygi 0,98, tai pats didžiausias nuomonių skirtumas.

Galime išskirti kitą tikėtinų grėsmių grupę, kai vidurkis - 2,84 “nauji teisės aktai” ir 2,81 “neaiški makroekonominė padėtis”. Šių kriterijų standartiniai nuokrypiai specialistų du kartus didesni nei aukščiausio lygio vadovų, galime teigti, kad pastarųjų nuomonė ne taip plačiai pasiskirsčiusi. Efektinė vertė abiejų kriterijų maža.

Įmonės “Joringė” grėsmių vertinimas pagal padalinius

Įmonei kelia grėsmę:	AUKŠIAUSIO LYGIO VADOVAI		SPECIALISTAI		IŠ VISO		Efektinė vertė
	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	
Agresyvi konkurencija	4.33	0.52	3.73	0.92	3.84	0.88	0.68
Mažėjanti darbo jėgos pasiūla	3.67	1.21	3.04	1.25	3.16	1.25	0.50
Ekonominis nuosmūkis	3.17	0.98	2.69	1.19	2.78	1.16	0.41
Euro įvedimas	2.17	0.98	2.35	0.80	2.31	0.82	0.22
Klientų spaudimas	4.17	0.41	3.27	0.92	3.44	0.91	0.98
Mažas rinkos augimo tempas	3.17	0.98	2.96	0.87	3.00	0.88	0.23
Nauji konkurentai	3.83	0.41	3.96	0.96	3.94	0.88	0.15
Nauji teisės aktai	2.67	0.52	2.88	0.99	2.84	0.92	0.24
Neaiški makroekonominė situacija	2.67	0.52	2.85	0.92	2.81	0.86	0.21
Neigiamas visuomenės požiūris į apsaugos įmones	2.17	0.75	2.46	0.90	2.41	0.87	0.34
Politinė situacija	2.33	0.82	2.35	0.75	2.34	0.75	0.02
Technologinės naujovės	2.80	0.45	2.56	1.23	2.56	1.23	0.20
							N=32

Pagal tyrimo rezultatus galime įvardinti mažiausias grėsmes įmonei “Joringė”: “euro įvedimas”, vidurkis - 2,31. Efektinė vertė maža. Tai rodo, kad įmonės darbuotojai tiki, kad gyventojai saugos savo turtą ir įvedus eurą; “politinė situacija”, vidurkis - 2,34. Efektinė vertė nežymi; neigiamas visuomenės požiūris į apsaugos įmones”, vidurkis - 2,41.



16 pav. Grėsmių vertinimo analizė procentais.

Gauti tyrimo duomenys leidžia apjungti įmonės “Joringė” išorės ir vidaus aplinkų analizę ir klasifikuoti strategiją lemiančius veiksnius. Atrenkant po tris svarbiausius faktorius sudaryta SSGG lentelė.

27 lentelė

Įmonės “Joringė” stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės

STIPRIOSIOS PUSĖS	SILPNOSIOS PUSĖS
Stabilus pagrindinių darbuotojų branduolys Stabili reikšmingiausių klientų bazė Dominavimas Mažeikių ir Telšių rinkose	Darbuotojų kaita Darbuotojų motyvacijos sistema Atlyginimo dydis, lyginant su Mažeikių miesto įmonėmis
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
Technologinės naujovės Ekonominis pakilimas Rinkos augimas	Nauji konkurentai Agresyvi konkurencija Klientų spaudimas

Kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti? Apklausa parodė, kad svarbiausia įmonės “Joringė” stiprybė yra stabilus pagrindinių darbuotojų branduolys, o esmines galimybes įmonei teikia informacinių technologijų naujovės. Pagrindinių įmonės vadybininkų ir techninių darbuotojų stabilaus kolektyvo kvalifikacija ir per keletą bendro darbo metų įgyta patirtis turi būti vertinama kaip svarbiausias įmonės turtas. Ši patirtis bei informacinių technologijų naujovių teikiamos galimybės leidžia pasiūlyti klientams naujus konkurencingus ir patikimus apsaugos sistemų sprendimus. Įmonės “Joringė” vadovybė, siekdama konkurencinio pranašumo, privalo numatyti ilgalaikes priemones šio personalo kūrybinio potencialo išsaugojimui ir didinimui.

Kaip, pasinaudojant galimybėmis, ištaisyti silpnybes? Įmonės “Joringė” didžiausia silpnybe respondentai įvardijo darbuotojų kaitą, motyvacijos sistemą ir atlyginimo dydį, lyginant su Mažeikių miesto įmonėmis. Šios silpnybės viena su kita tarpiai susijusios. Darbuotojų kaitą sąlygoja mažas atlyginimas ir darbuotojų motyvacijos sistemos trūkumai. Labiausiai keičiasi vykdančiojo lygmens darbuotojai - apsaugininkai, montuotojai ir technikai. Tokia darbuotojų kaita neigiamai veikia teikiamų paslaugų kokybę, nes apsaugos paslaugų srityje žmonės yra pagrindinis gamybinis veiksnys. Pasinaudojant rinkoje esamu ekonominiu pakilimu ir dėl to didėjančia paslaugų apyvarta bei pajamomis šias silpnybes galima panaikinti. Siekiant stabilizuoti darbuotojų kaitą, kuri yra sąlygota mažo darbo užmokesčio, būtina numatyti resursus per artimiausius 3-5 metus palaipsniui darbo užmokesčių kiekvienai kvalifikacinei kategorijai vidutiniškai padidinti iki 1,5 karto. Lygiagrečiai su darbo užmokesčio kėlimu reikalinga peržiūrėti visą darbuotojų motyvacijos sistemą.

Kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti? Darbuotojų nuomone įmonei “Joringė” pagrindinę grėsmę kelia nauji konkurentai, agresyvi konkurencija ir dėl to atsirandantis klientų spaudimas mažinti paslaugų kainas. Šias konkurentų keliamas grėsmes galima sumažinti didžiausią dėmesį skiriant ir koncentruojant pajėgas savo reikšmingiausių klientų poreikių tenkinimui.

Kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės? Didžiausių grėsmių įmonei - naujų konkurentų, agresyvios konkurencijos ir klientų spaudimo neįmanoma išvengti panaikinant nustatytas didžiausias silpnybes. Darbuotojų kaitos silpnybės pašalinimas daugiau sumažintų grėsmę, kurią įmonei kelia nepakankama rinkoje darbo jėgos pasiūla. Tačiau reikia manyti, kad stabilizavus darbuotojų kaitą išaugtų teikiamos paslaugos kokybė. Geresnė kokybė padėtų atlaikyti klientų spaudimą mažinti paslaugų kainą ir grąšimus paslaugas pirkti pas konkurentus.

3.3. Įmonės “Joringė” išorinės aplinkos analizė

Įmonės “Joringė” makroaplinka tiriama taikant teorinėje dalyje aptartą PEST analizę, kurios pagrindinės sritys yra politinė teisinė aplinka, ekonominė aplinka, socialinė - kultūrinė aplinka ir technologinė aplinka.

3.3.1. Įmonės veiklą įtakojantys politiniai-teisiniai veiksniai

Teisinis aspektas. “Nekorektiškai vadybiniu požiūriu suformulavus įstatymo tikslą, jis tampa kliūtimi įgyvendinant vadybos pagrindus Lietuvoje veikiančiose įmonėse” [8, p. 43]. Visos įmonės Lietuvos Respublikos teritorijoje turi teisę užsiimti bet kokia ūkine-komercine ar kitokia veikla, kuri nėra uždrausta Lietuvos Respublikos įstatymų ar įmonės steigimo dokumentų. Specifinės veiklos rūšys, tokios kaip alkoholio produktų, tabako ir tabako gaminių, ginklų, jų dalių, šaudmenų ir sprogmenų, civilinių pirotechnikos priemonių gamyba ir prekyba, farmacinė veikla, narkotinių ir psichotropinių medžiagų bei jų pirmtakų (prekursorių) gamyba ir prekyba, sveikatos priežiūra, veikla branduolinės energetikos srityje, jonizuojančios spinduliuotės šaltinių gamyba ir prekyba bei kitos įmonių veiklos sritys, susijusios su padidėjusiu pavojumi žmogaus gyvybei, sveikatai, aplinkai, valstybės nacionaliniam saugumui, yra licencijuojamos [35]. Lietuvoje yra įtvirtinta apie 330 leidimų, reikalingų pradėti ir vykdyti įvairias veiklos rūšis [36]. Įmonės “Joringė” teikiamos apsaugos sistemų projektavimo, įrengimo, techninės priežiūros, asmens ir turto saugos paslaugos taip pat yra priskiriamos prie specifinių licencijuojamų veiklos rūšių.

Viena pagrindinių iš trijų įmonės “Joringė” paslaugų yra **elektroninių apsaugos sistemų projektavimas ir įrengimas**. Tai statinio dalies projektavimo ir statinio statybos specialieji darbai, kurių licencijavimą reglamentuoja LR Statybos įstatymas ir statybos techninis reglamentas STR

1.02.07:2004 "Statinio projektuotojo, statybos rangovo, projektavimo ar statybos valdytojo, projekto ar statinio ekspertizės rangovo teisės įgijimo tvarkos aprašas. Fizinių asmenų, juridinių asmenų, kitų užsienio organizacijų pateiktų dokumentų, išduotų užsienio valstybėje ir patvirtinančių teisę kilmės šalyje užsiimti statybos techninės veiklos pagrindinėmis sritimis, pripažinimo Lietuvos Respublikoje taisyklės". Remdamasi minėtu įstatymu ir Statybos techniniu reglamentu STR 1.02.07:2004 LR Aplinkos ministerijos įgaliota Valstybės įmonė "Statybos produkcijos sertifikavimo centras" organizuoja ir tvarko ypatingų statinių projektuotojų, statybos rangovų, statinių projektų ekspertizės, statinių ekspertizės rangovų bei administravimo įmonių atestavimą, atlieka fizinių asmenų, juridinių asmenų, kitų užsienio organizacijų pateiktų dokumentų, išduotų užsienio valstybėje ir patvirtinančių teisę kilmės šalyje užsiimti statybos techninės veiklos pagrindinėmis sritimis, pripažinimo procedūrų techninį darbą Beto, įmonė, siekianti gauti LR Aplinkos ministerijos atestatą, suteikiantį teisę atlikti statinio dalies projektavimo, specialiuosius statybos darbus ir vykdyti statinio statybos techninę priežiūrą, pirmiausia privalo turėti specialia tvarka atestuotus statybos specialistus. Statybos specialistų, turinčių aukštąjį ir aukštesnįjį neuniversitetinį išsilavinimą, atestavimas vykdomas, įgyvendinant LR Statybos įstatymą ir vadovaujantis statybos techniniu reglamentu STR 1.02.06:2006 "Teisės eiti statybos techninės veiklos pagrindinių sričių vadovų pareigas įgijimo tvarkos aprašas". Atestuojami specialistai privalo tenkinti išsilavinimo; profesinės patirties (darbo stažo); tinkamo profesinių žinių lygio ir tinkamo teisinių žinių lygio kvalifikacinius reikalavimus. Sprendimą išduoti arba neišduoti kvalifikacijos atestatą priima Aplinkos ministerijos atestavimo komisija [15].

Nuo 2004-05-01, t.y. Lietuvos Respublikai tapus Europos Sąjungos nare, buvo atsisakyta laikinai Lietuvos Respublikoje galiojusių statybos sritį reglamentuojančių teisės aktų, priimtų iki 1990-03-11 (buv. SSRS statybos normų ir taisyklių – SNiP), kurie normavo tiek statybinius, tiek statinio saugos ir paskirties reikalavimus, ir pereita prie nacionalinių normatyvinių dokumentų [49]. Lietuvoje šiuo metu reikia taikyti Europos Sąjungos direktyvas, o Europos standartus įteisinti Lietuvos standartais. Europos Sąjungos vienas iš pagrindinių tikslų yra sukurti bendrą rinką ir pašalinti prekybos barjerus tarp statybos produktų bei paslaugų. Lietuva turi parengti teisinės reguliavimo sistemas, taip pat sertifikavimo normas ir metodus, suderinamus su taikomais Europos Sąjungoje, bei įkurti struktūras, kurių reikia įstatymams vykdyti. Europos Sąjungoje veikia Nuolatinis statybos komitetas, sudarytas iš šalių narių atstovų. Šio komiteto tikslas – diegti ir kontroliuoti statybos direktyvas statybos srityje. Tokių direktyvų yra aštuonios: direktyva apie diplomus 89/48 EEC; direktyva apie architektus 85/384 EEC (profesinis reglamentavimas); šešios direktyvos, reglamentuojančios viešuosius pirkimus: 93/36 EEC, 93/37 EEC, 92/50 EEC, 89/665 EEC, 93/38 EEC, 92/13 EEC. Taip pat ES Nuolatinis statybos komitetas diegia ir kontroliuoja svarbiausią statybos Direktyvą 89/106/EEC „Dėl valstybių narių įstatymų, reglamentų ir

administracinių nuostatų, susijusių su statybos produktais, suderinimo“ ir papildomą Direktyvą 93/68/EEC dėl produktų ženklinimo vykdymo. Direktyvoje 89/106/EEC nustatyti privalomieji saugos reikalavimai, kuriuos turi atitikti statybos gaminiai. Už direktyvos 89/106/EEC įgyvendinimą Lietuvoje atsakingi Aplinkos ministerija ir Ūkio ministerija. Pagal Aplinkos ministerijos nuostatus, patvirtintus LR Vyriausybės 1998 09 22 nutarimu Nr. 1138, Aplinkos ministerija turi sukurti statybos ir būsto teisinę sistemą, atitinkančią ES reikalavimus. Šiuo metu Lietuvos statybos pramonę bei statybos gaminių atitikties įvertinimą Lietuvoje reglamentuoja tokie pagrindiniai teisiniai dokumentai, susiję su ES teisiniais dokumentais: Statybos įstatymas, Atitikties įvertinimo įstatymas, daugelis statybos techninių reglamentų STR, LST EN 45 000 serijos standartai. Tai pat daugiau kaip 70 Europos standartų adaptuota Lietuvai, kurių 22 susiję su statybos gaminių bandymais. Galioja Direktyvos 89/106/EEC trys organizaciniai tvarkomieji reglamentai: „Statybos produktai. Atitikties įvertinimas ir „CE ženklinimas“; „Statybos produktų atitikties deklaravimas“; „Techniniai liudijimai. Rengimas ir tvirtinimas“. Taip pat galioja statybos techniniai reglamentai, įteisinantys Lietuvoje statybos produktų direktyvą 89/106/EEC šešiams esminiams statybos produktų reikalavimams: mechaninis patvarumas ir pastovumas; gaisrinė sauga; higiena, sveikata, aplinkos apsauga; naudojimosi sauga; apsauga nuo triukšmo; energijos taupymas ir šilumos išsaugojimas [64].

Apibendrintai galima teigti, kad įmonės „Joringė“ veikla statinio dalies projektavimo, specialiųjų statybos darbų ir statinio statybos techninė priežiūros srityse šiuo metu yra pakankamai aiškiai reglamentuota. Tačiau ateityje galima prognozuoti įvairius pokyčius, nes statybos techninio normavimo sistema yra nepertraukiamas ir nuolat atnaujinamas procesas, priklausantis nuo Europos Sąjungos atitinkamų organizacijų veiklos šioje srityje, statybos mokslo ir technikos progreso, taip pat kitų su statyba susijusių sričių (aplinkos apsaugos, nekilnojamojo kultūros paveldo, saugomų teritorijų apsaugos, higienos, gaisrinės saugos, energetinės saugos, statinio paskirties reikalavimų ir pan.) normavimo kaitos. Beto, ir Aplinkos ministerija savo „prioritetine veiklos kryptimi laiko statybos verslą reglamentuojančių teisės aktų tobulinimą“ [49].

Priešgaisrinės įrangos gamyba ir techninė priežiūra. Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2003 m. birželio 25 d. nutarimu Nr. 825 patvirtino Priešgaisrinės įrangos gamybos ir jos techninės priežiūros licencijavimo taisykles (Žin., 2003, Nr. 61-2805). Šiuo nutarimu Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos pavedama išduoti taisyklėse nurodytos licencijuojamos veiklos licencijas ir vykdyti licencijos sąlygų laikymosi priežiūrą, taip pat prireikus sustabdyti licencijų galiojimą, panaikinti licencijų galiojimo sustabdymą ir licencijų galiojimą.

Licencijos išduodamos šioms veiklos, susijusios su priešgaisrinės įrangos gamyba, rūšims:

gaminti ugniagesių kūno apsaugos priemonės; gaminti ugniagesių kvėpavimo organų apsaugos priemonės; gaminti ugniagesių savisaugos ir savigalbos priemonės; gaminti priešgaisrinę gelbėjimo

įrangą; gaminti pirmines gaisro gesinimo priemones; gaminti gaisro gesinimo priemones; gaminti ugnį gesinančias medžiagas; gaminti stacionarių automatinių ir autonominių gaisrų gesinimo sistemų (AGGS) įrenginius; gaminti automatinių gaisro aptikimo ir gaisrinės signalizacijos sistemų (GAGSS) įrenginius; gaminti gaisrinius vandens siurblius; gaminti specialiosios paskirties gaisrinius automobilius; gaminti priešgaisrinės saugos priemones; gaminti priešgaisrinės saugos ženklus.

Licencijos išduodamos su priešgaisrinės įrangos technine priežiūra susijusiai veikla:

techniškai prižiūrėti stacionarią automatinę ir autonominę gaisrų gesinimo sistemą (AGGS) ir jos įrenginius; techniškai prižiūrėti automatinių gaisro aptikimo ir gaisrinės signalizacijos sistemų (GAGSS) įrenginius; techniškai prižiūrėti priešdūminių sistemų įrangą; techniškai prižiūrėti pranešimo apie gaisrą sistemų įrangą; techniškai prižiūrėti gesintuvus; techniškai prižiūrėti kitas priešgaisrines priemones (konstrukcijų atsparumą ugniai, centralizuotus stebėjimo ir kitus valdymo bei indikavimo pultus).

Paraiškos dokumentus licencijai gauti nagrinėja ir sprendimus priima Licencijavimo komisija, sudaryta departamento direktoriaus 2003 m. liepos 18 d. įsakymu Nr. 134 „Dėl Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos direktoriaus 2003 m. liepos 18 d. įsakymo Nr. 134 „Dėl licencijavimo komisijos sudarymo“ pakeitimo“ [23].

Visų aukščiau nurodytų veiklų licencijavimas yra numatytas LR Priešgaisrinės saugos įstatymu ir tai atitinka LR Civilinį kodeksą ir LR Vyriausybės patvirtintus Ūkinės komercinės veiklos licencijavimo metodinius nurodymus. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 825 „Dėl priešgaisrinės įrangos gamybos ir jos techninės priežiūros licencijavimo taisyklių patvirtinimo“ nenumato licenciją išduodančios institucijos pareigos pranešti LR Juridinių asmenų registrui apie licencijų išdavimą, jų galiojimo sustabdymą ar panaikinimą [35]. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento nuomone, ši veikla yra licencijuojama pagrįstai, tačiau yra ketinama peržiūrėti licencijų rūšis šioje srityje ir tam tikrų licencijų atsisakyti. Pastebėta, kad Priešgaisrinės įrangos gamybos ir techninės priežiūros licencijavimo taisyklėse yra nustatyta itin daug licencijų rūšių, kas klaidina rinkos dalyvius ir sukelia papildomas problemas. Siūlytina atsisakyti arba apjungti panašias taisyklėse minimas licencijų rūšis ir taip sumažinti jų skaičių, dėl ko licencijų struktūra taptų aiškesnė. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas nurodo, kad licencijos faktiškai yra išduodamos per 2 mėnesius. Licencijos išdavimo procedūros yra aiškios, reikalavimai, keliami subjektui, siekiančiam gauti licenciją, pagrįsti. Procedūros dažniausiai užtrunka dėl besikreipiančių kaltės, kadangi pastarieji nepateikia tinkamų dokumentų. Licencijų išdavimo procese ir prižiūrint licencijuojamas veiklas problemų nepasitaiko, išskylantys klausimai sprendžiami bendradarbiaujant su licencijuojamas veiklas vykdančių subjektų asociacijomis [35].

Asmens ir turto sauga. Asmens ir turto saugos licencijavimą reglamentuoja LR Asmens ir turto saugos įstatymas bei LR Vyriausybės nutarimas Nr. 116 “Dėl ginkluotos ir neginkluotos asmens ir turto saugos licencijavimo taisyklių patvirtinimo“. Remiantis LR Asmens ir turto saugos įstatymu, įsigaliojusiu 2005 m. sausio 1 d., licencija nereikalinga užsienio saugos tarnyboms ar kitiems subjektams, turintiems licenciją verstis asmens ir turto sauga kitose ES bei EEE valstybėse narėse ir nepageidaujantis įgyti licencijos, suteikiančios teisę verstis asmens ir turto sauga Lietuvoje, tačiau siekiantiems vykdyti į Lietuvą atvykstančių ir iš jos išvykstančių asmens gyvybę, sveikatą ir turto saugą, trunkančią ne ilgiau kaip 3 mėnesius per kalendorinius metus. LR Vyriausybės įgaliota institucija gali uždrausti aukščiau nurodytų subjektų vykdomą asmens ir turto saugą, jeigu ji keltų grėsmę visuomenės saugumui ar viešajai tvarkai.

LR Vyriausybės nutarimas Nr. 116 “Dėl ginkluotos ir neginkluotos asmens ir turto saugos licencijavimo taisyklių patvirtinimo“ numato dvi licencijos rūšis: licenciją ginkluotai asmens ir turto saugai bei licenciją neginkluotai asmens ir turto saugai. Nurodytas licencijas išduoda Policijos departamentas. Išduodamas licencijas, Policijos departamentas atlieka šias funkcijas: išduoda, atsisako išduoti, pakartotinai išduoda, patikslina licencijas, įspėja licencijų turėtojus apie galimą licencijos galiojimo sustabdymą, sustabdo jos galiojimą, panaikina galiojimo sustabdymą, panaikina galiojimą, registruoja išduotas ir patikslintas licencijas jo nustatytos formos žurnale, skelbia apie licencijų išdavimą, galiojimo sustabdymą, galiojimo sustabdymo panaikinimą, galiojimo panaikinimą, “Valstybės žinių“ priede “Informaciniai pranešimai“, išdavęs licenciją, sustabdęs jos galiojimą, panaikinęs galiojimo sustabdymą, panaikinęs licenciją, praneša apie tai LR Juridinių asmenų registruojuojamoms jo nuostatų nustatyta tvarka, saugo išduotų licencijų kopijas ir su licencijų išdavimu ir licencijuojamos veiklos priežiūra susijusius dokumentus bei prižiūri, kaip laikomasi licencijuojamos veiklos sąlygų, reikalauja pateikti informaciją, susijusią su licencijuojamos veiklos priežiūra. Licencijos asmens ir turto saugai neterminuotai išduodamos LR Juridiniams asmenims bei užsienio juridinių asmenų filialams. Licencija ginkluotai asmens ir turto saugai suteikia teisę vykdyti ir neginkluotą asmens ir turto saugą. Licencijos ginkluotai asmens ir turto saugai bei licencijos neginkluotai asmens ir turto saugai išduodamos per 60 dienų nuo tinkamai įformintų dokumentų gavimo dienos.

Asmens ir turto saugos licencijos numatytos LR Asmens ir turto saugos statymu. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 116 “Dėl ginkluotos ir neginkluotos asmens ir turto saugos licencijavimo taisyklių patvirtinimo“ atitinka LR Civilinio kodekso ir LR Vyriausybės patvirtintų Ūkinės komercinės veiklos licencijavimo metodinius nurodymų reikalavimus [35].

Policijos departamento nuomone, nurodytos veiklos yra licencijuojamos pagrįstai, o pačios licencijų išdavimo procedūros yra aiškios. Licencijos faktiškai yra išduodamos per 60 dienų ir teisės aktų nustatyti terminai nėra pažeidžiami. Suinteresuoti asmenys licencijavimo procese

dažniausiai daro klaidas dėl teisės aktų nežinojimo. Policijos departamento teigimu, licencijų išdavimo procese ir licencijuojamų veiklų vykdymo procese problemų nekyla, be to labai retai yra užfiksuojami licencijuojamų veiklų vykdymo pažeidimai [35].

Politinis aspektas. Įmonė “Joringė” yra privataus kapitalo įmonė ir dėl šios priežasties vyriausybiniai organai, savivaldybės neturi tiesioginės įtakos strateginiams sprendimams. Tačiau įmonę domina galimybės gauti ilgalaikius naudingus savivaldybės užsakymus. Šiuo požiūriu įmonei palankios politinių partijų, pasisakančių už asmens ir turto saugumo užtikrinimą, nuostatos. 8-ios iš 13-os politinių partijų, 2007 m. vasario 25 d. kandidatavusių Mažeikių savivaldybės tarybos rinkimuose, savo rinkiminėse programose pasisakė už gyventojų saugumo jų gyvenamoje aplinkoje užtikrinimą [33]. 5- ios iš minėtų partijų, laimėjo mandatus į Mažeikių savivaldybės tarybą, todėl apsaugos paslaugų įmonės artimiausių 4 metų laikotarpyje gali tikėtis dalyvavimo savivaldybės inicijuojamose saugios visuomenės aplinkos kūrimo programose. Vienas iš tokių artimiausių Mažeikių rajono savivaldybės finansuojamų projektų, numatomų 2007m. -2012 m. laikotarpiui, yra Mažeikių miesto viešųjų teritorijų vaizdo stebėjimo sistemos projektavimas įrengimas.

Įmonės “Joringė” teikiamų apsaugos paslaugų teisinis reglamentavimas daro įmonei tiesioginę įtaką, nes draudžia šias paslaugas teikti be atitinkamų leidimų. Taip pat apibendrinant galima teigti, kad pagrindinės veiklos, kuriomis užsiima įmonė yra licencijuojamos pagrįstai ir jų teisinis reglamentavimas yra pakankamai aiškus ir išsamus. Beto, veiklų, kuriomis užsiima įmonė “Joringė”, licencijavimą galima vertinti kaip palankią kliūtį, kuri trukdo į saugos paslaugų rinką greitai įeiti naujiems rinkos dalyviams. Šiuo požiūriu veiklos teisinis reglamentavimas yra palankus įmonei “Joringė”, nes nenumatytiems įmonės konkurentams, siekiantiems imtis analogiškos veiklos, viena iš pagrindinių įsisteigimo ir veiklos vykdymo pradinių kliūčių, gali būti susijusi su licencijos įsigijimu. “Teisinės kliūtys tiesiogiai ar netiesiogiai kyla iš teisės aktų reikalavimų, uždraudžiančių, ribojančių veiklos vykdymą ar kitaip sukuriančių nepatrauklias sąlygas pradėti vykdyti veiklą” [35].

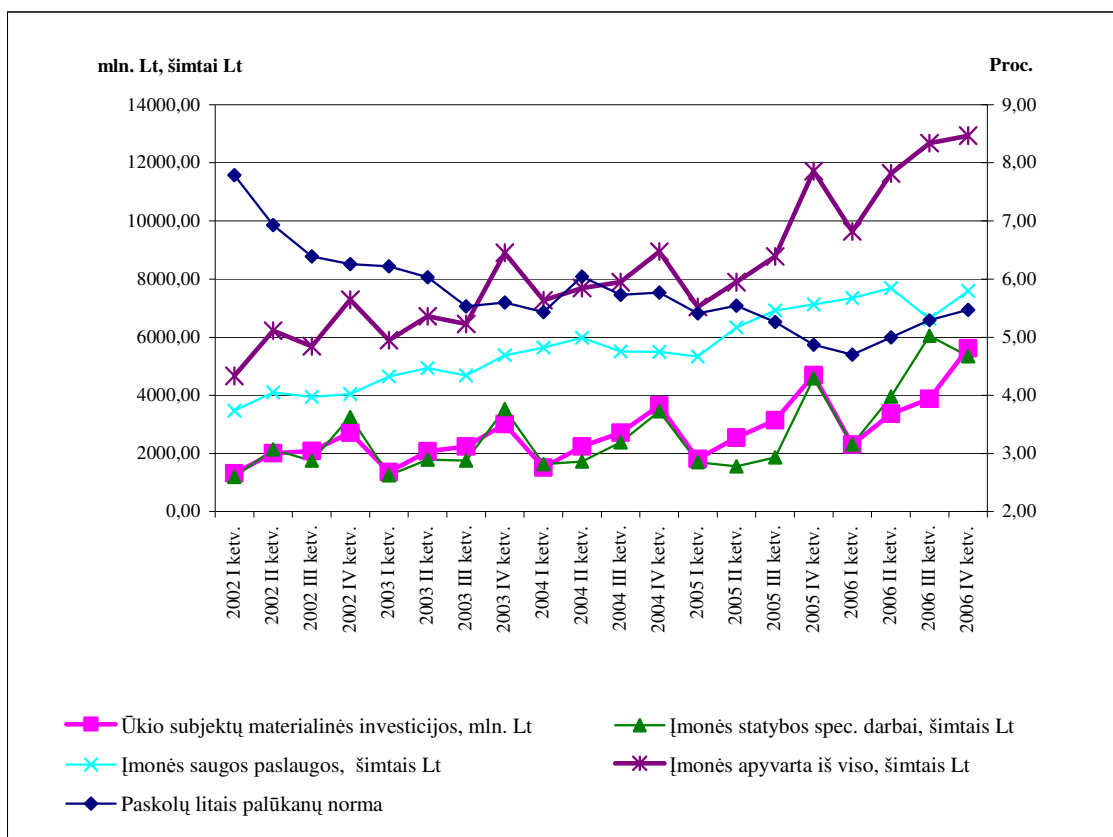
Tačiau reikia atkreipti dėmesį į tai, kad pati įmonė netinkamai stebi jos veiklą reglamentuojančių teisės aktų pokyčius. Tokio atvejo pavyzdžiu gali būti minėtos Priešgaisrinės įrangos gamybos ir techninės priežiūros licencijavimo taisyklės, kurių įsigaliojimą 2003 m. liepos 1 d. įmonė pastebėjo pavėluotai, laiku nepasirengė licencijavimui ir tokiu būdu sukėlė grėsmę sudarytoms ir vykdomoms gaisro aptikimo ir signalizavimo sistemų techninės priežiūros sutartims. Veiklos teisinis reglamentavimas gali atsirasti bet kuriame verslo etape, todėl būtinas nuolatinis dėmesys teisiniams klausimams. Įmonės organizacinės valdymo struktūros ir darbuotojų pareiginių nuostatų analizė parodė, kad įmonėje nėra vienareikšmiškai apibrėžta kas ir kaip atskingas už veiklą reglamentuojančių teisės aktų sekimą. Siekiant laiku pastebėti įmonės teisinės aplinkos keliamas

grėsmes arba, priešingai- sudaromas galimybes, įmonės vadovybei būtina parengti reikalingas vidaus darbo procedūras ir peržiūrėti atsakingų darbuotojų pareiginius nuostatus, aiškiai apibrėžiant jų pareigas ir atsakomybę su jų darbu tiesiogiai susijusiais teisinės aplinkos klausimais.

3.3.2. Įmonės veiklą įtakojantys ekonominiai veiksniai

Ekonominiu aspektu įmonei “Joringė” kaip ir kitoms šalies įmonėms daro įtaka ekonomikos augimas, infliacija, užimtumas, palūkanų normos, investicijų klimatas, gamybos veiksnių kainos.

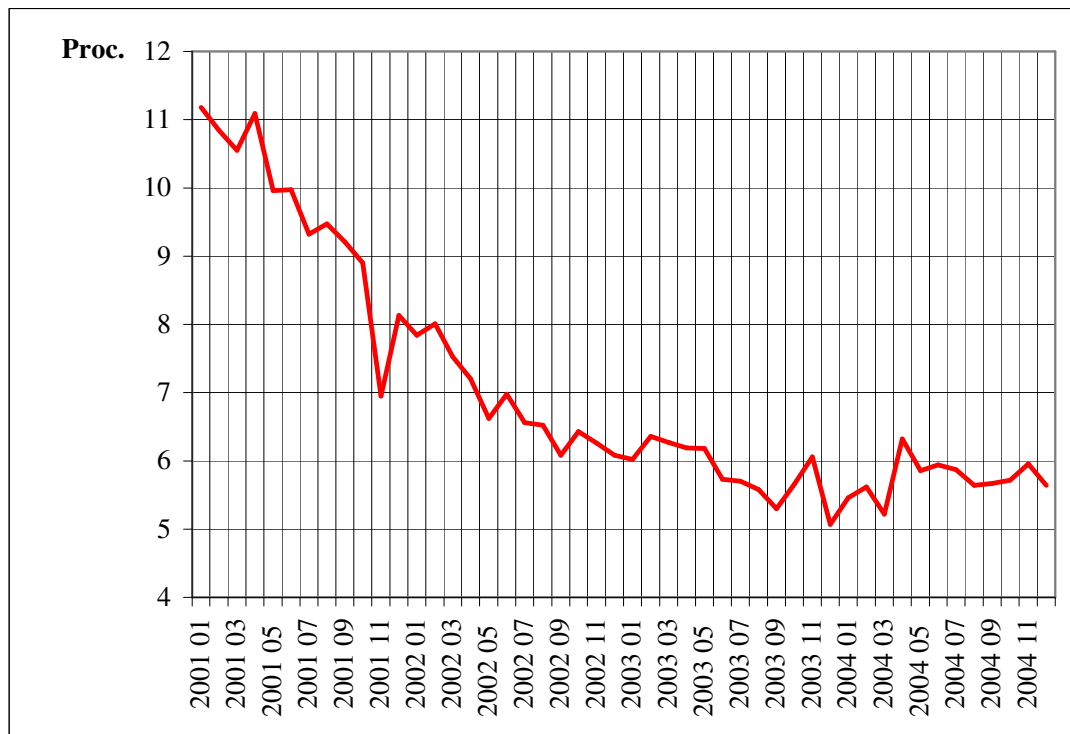
Ekonominis augimas, palūkanų normos, investicijų klimatas. Statybos įmonės yra labai jautrios pinigų politikos pokyčiams ir ypač palūkanų normos didėjimui. Daugelyje šalių dauguma atliekamų statybos darbų finansuojami iš paimtos paskolos. Palūkanų normos didėjimas mažina ne tik statybos produkcijos paklausą, bet ir statybos įmonių pelningumą. Padidėjus palūkanoms, padidėja statybos kaina, sumažėja užsakymų. Kai kurios įmonės, siekdamos išlaikyti užsakymus, mažina statybos kainą, mažindamos savo pelną. Įmonės, kurios labai priklauso nuo paskolų, atsiduria ties bankroto riba. Todėl ten, kur pinigų politika apriboja galimybes gauti paskolas ir padidina palūkanas, statinių poreikis sumažėja. Kartu sumažėja statybos veikla [64].



17 pav. Įmonės “Joringė” apyvartos, ūkio subjektų daromų materialinių investicijų ir paskolų litais vidutinės palūkanų normos dinamika (2002m. - 2006m.).

Šis pastebėtas dėsniumas taikytinas ir įmonei “Joringė”, nes reikšminga dalis jos saugos paslaugų užsakovų yra statybos įmonės. Be to ir pačios įmonės vykdomi elektroninių apsaugos sistemų įrengimo darbai yra priskiriami prie elektrotechninių statybos specialiųjų darbų [50].

Įmonės “Joringė” apyvartos, paskolų litais vidutinės palūkanų normos ir ūkio subjektų materialinių investicijų dinaminės eilutės, kurių pagrindu sudarytas grafikas (žr. 17 pav), pateiktos 5 priedo 1 lentelėje. Analizuojant praėjusį penkerių metų laikotarpį pastebima įmonės apyvartos augimo tendencija. Lyginant su 2002 metų IV ketvirčio rezultatais, 2006 metų IV ketvirtį įmonės “Joringė” apyvarta išaugo 1,77 karto. Tai gali būti siejama su gerėjančia situacija rinkoje, kurią sąlygojo mažėjančios bankų paskolų palūkanos bei didėjančios ūkio subjektų daromos materialinės investicijos. Paskolų litais palūkanų norma 2001-2004 metais nuolat mažėjo. Lietuvos banko statistikos duomenimis nuo 2001 m. sausio iki 2004 metų gruodžio mėn. paskolų litais fiziniams asmenims ir įmonėms metinė palūkanų norma vidutiniškai sumažėjo 5.54 proc. (žr. 18 pav.).

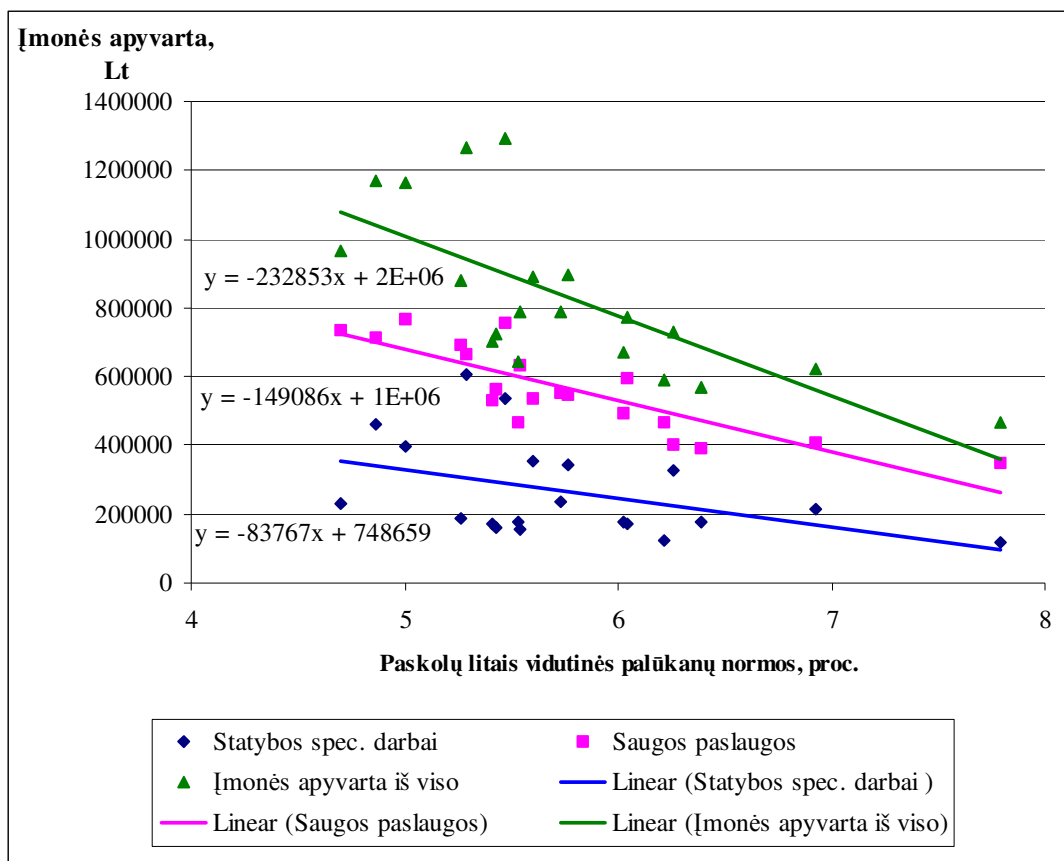


18 pav. Paskolų litais vidutinės metinės palūkanų normos kitimas fiziniams asmenims ir įmonėms 2001 m. sausio mėn. - 2004 m. gruodžio mėn.

Šaltinis: Lietuvos banko statistika (iki 2005) [38].

Didžiausia laikotarpio reikšmė 11.18 proc., mažiausia reikšmė 5.07 proc. [14]. Tuo pačiu metu suteiktų paskolų statybai suma išaugo nuo 72.80 Mln. Lt iki 390.70 Mln.Lt [41]. Laikotarpyje nuo 2005 m. sausio mėn. iki 2006 m. gruodžio mėn. suteiktų naujų paskolų litais palūkanų norma

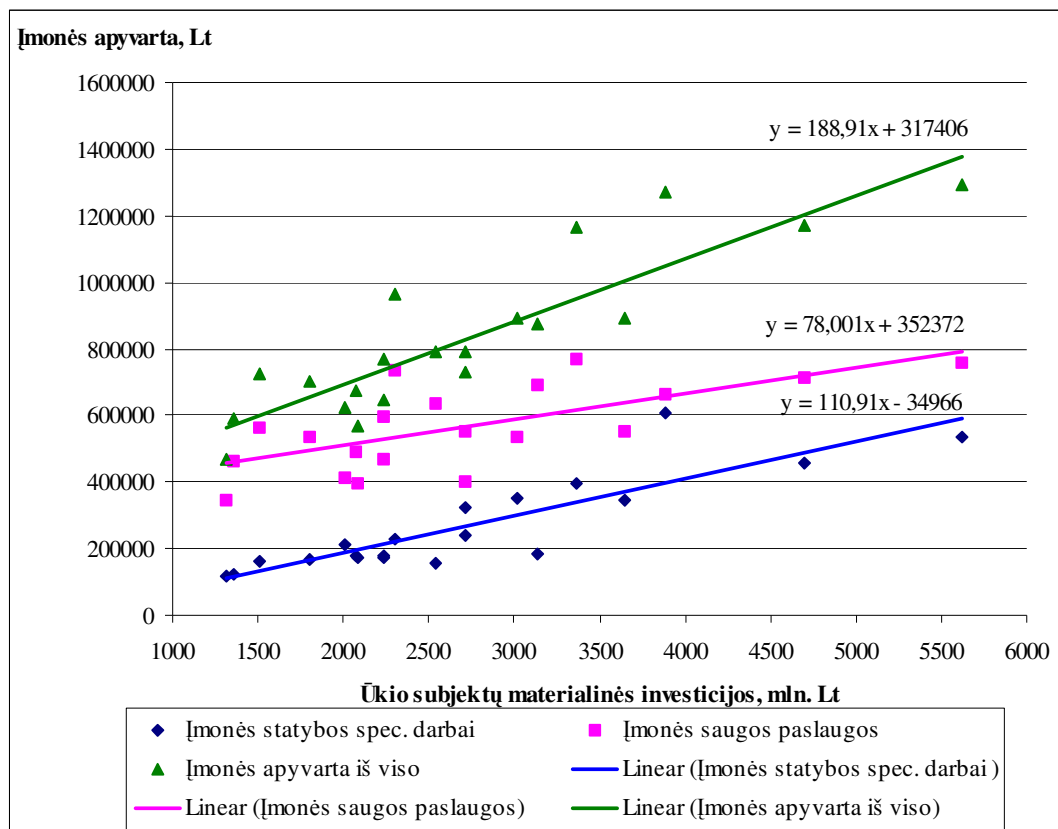
labiau stabilizavosi ir kito 4.61 proc.- 5.75 proc. diapazone. Šio laikotarpio paskolų litais palūkanų normos vidurkis 5.19 proc. [55]. Ekonomikos augimo ir mažų palūkanų normų dėka investavimo procesas šalyje nuosekliai auga– materialinės investicijos išaugo nuo 8 876,5 mln. lių 2002 m. iki 12 104,8 mln. litų 2004 m. Nekilnojamojo turto rinkoje augančios kainos ir palankios investicijų finansavimo sąlygos pastebimai padidino nekilnojamajam turtui (žemei ir pastatams) skirtų lėšų dalį, ji išaugo nuo 58,4 procento visų investuotų lėšų 2002 m. iki 69,8 procento 2004 m. Vis daugiau investuotojų naudojami galimybe įsigyti nekilnojamąjį turtą išperkamosios nuomos būdu [25, p. 500].



19 pav. Įmonės “Joringė” apyvartos ir paskolų litais vidutinės palūkanų normos sąryšis (2002 m. – 2006 m.)

Koreliacijos koeficientas- vienas iš pagrindinių dviejų dydžių koreliacinių ryšių stiprumo priklausomybės matavimo vienetų. Jį galima taikyti esant tiesinei ar artimai tiesinei priklausomybei [31, p. 28]. Įmonės “Joringė” apyvartos sąryšis su paskolų litais vidutine palūkanų norma ir ūkio subjektų materialinėmis investicijomis artimas tiesinei priklausomybei (žr. 19 ir 20 pav.) Apskaičiuoti analizuojamų dinaminųjų eilučių tiesinės koreliacijos koeficientai pateikti 17 ir 18

lentelėse. Visi gauti koreliacijos koeficientai nelygūs nuliui, todėl galima teigti, kad tarp analizuotų duomenų egzistuoja statistinis ryšys.



20 pav. Įmonės “Joringė” apyvartos ir ūkio subjektų materialinių investicijų sąryšis (2002 m. – 2006 m.)

Tarp įmonės “Joringė” apyvartos ir paskolų litais vidutinių palūkanų normų yra stiprus neigiamas koreliacinis ryšys, nes $r_{xy} = -0,7096$. Įmonės apyvarta didėja mažėjant bankų palūkanoms. Reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$ rodo, kad gautas koreliacijos koeficientas yra patikimas.

28 lentelė

Įmonės “Joringė” apyvartos ir paskolų litais vidutinės palūkanų normos sąryšis

x	y	r_{xy}	p
Paskolų litais palūkanų normos	Įmonės statybos spec. darbai	-0,4304	0,057025
	Įmonės saugos paslaugos	-0,8368	0,000001
	Įmonės apyvarta iš viso	-0,7096	0,000242

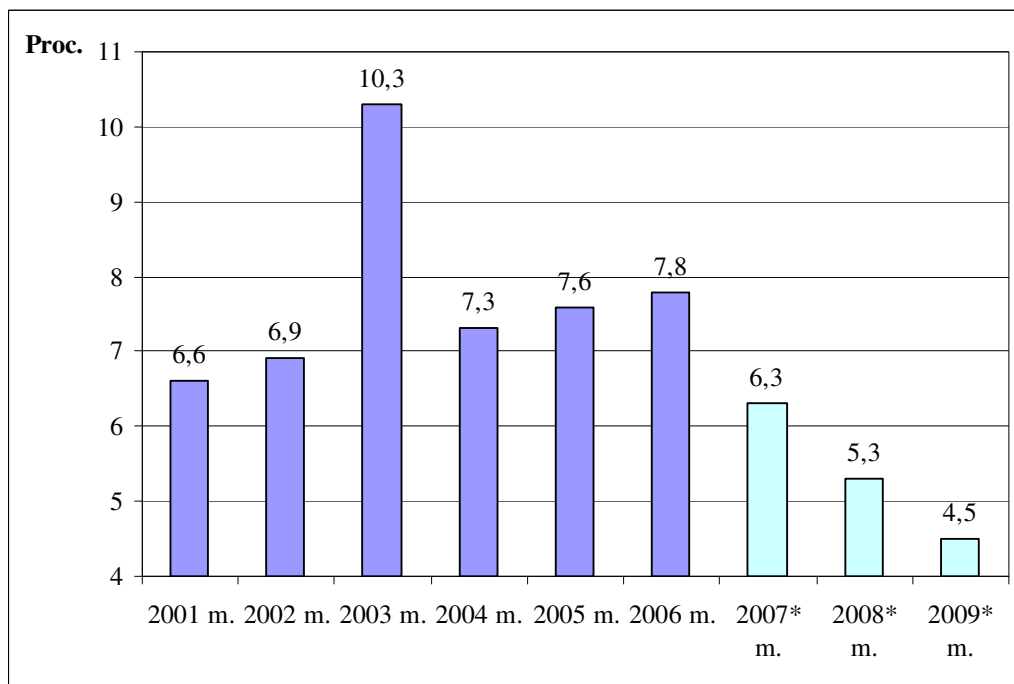
Stiprus teigimas koreliacinis ryšys taip pat yra tarp įmonės apyvartos ir ūkio subjektų daromų materialinių investicijų- $r_{xy} = 0.8832$. Įmonės apyvarta didėja didėjant investicijoms. Tai paaiškinama savininkų poreikiu apsaugoti įsigytą, sukurtą ar atnaujintą materialų turta- pastatus, būstą, teritorijas, įrenginius ir pan.

29 lentelė

Įmonės “Joringė” apyvartos ir ūkio subjektų materialinių investicijų sąryšis

x	y	r_{xy}	p
Ūkio subjektų materialinės investicijos	Įmonės statybos spec. darbai	0,8744	2,0484E-08
	Įmonės saugos paslaugos	0,6717	7,5533E-04
	Įmonės apyvarta iš viso	0,8832	7,9590E-09

Mažesnės paskolų palūkanų normos ir didėjančios investicijų galimybės yra palankūs įmonei “Joringė” makroekonominiai aplinkos veiksniai, tačiau remiantis Lietuvos banko finansinio stabilumo 2006 metų apžvalgoje pateikta informacija, vidutinės ir ilgesnės trukmės laikotarpiu gali kilti rizika dėl trijų dalykų: 1) “egzistuojančio nesubalansuotumo nekilnojamojo turto rinkoje”, 2) “galimos turto kainų korekcijos” ir 3) “reikšmingo šalies ūkio augimo sulėtėjimo”.

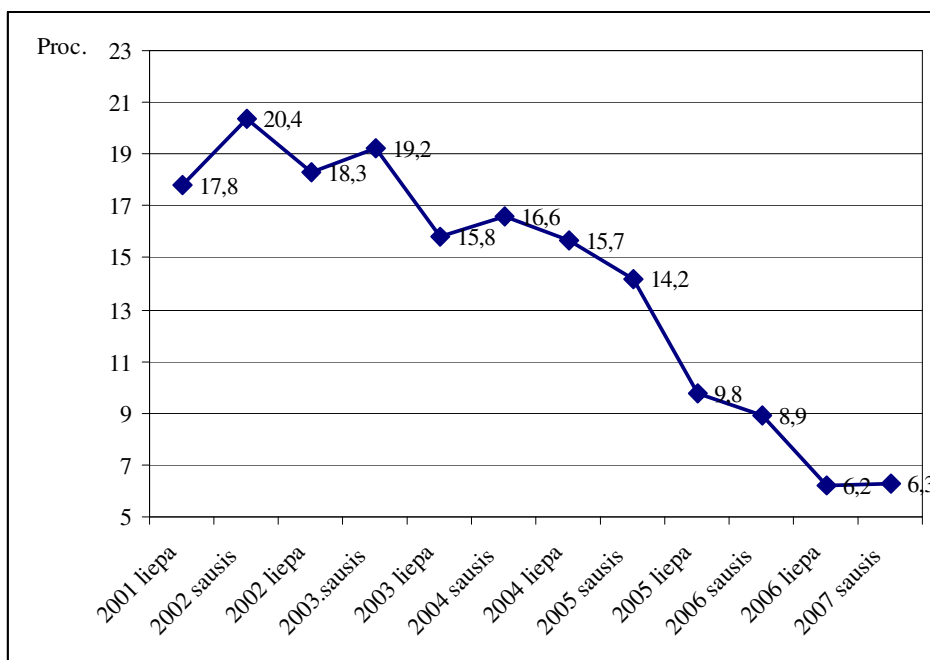


21 pav. Bendrojo vidaus produkto realus prieaugis (* pažymėtos projekcijos).

Šaltinis: Finansų ministerija (2006 m. gruodžio mėn.).

Teigiama, kad potencialus BVP augimas išliks apie 6 procentus, tačiau susiformavę rizikos veiksniai vidutinės trukmės laikotarpiu gali neįprastai sulėtinti ekonomikos augimą, o pastaraisiais metais itin smarkią plėtrą patyrusių ekonomikos sektorių perspektyvos priklausys nuo lankstaus prisitaikymo prie nekilnojamojo turto kainų pokyčių. Ekonomiškai pagrįstų nekilnojamojo turto kainų sugrįžimas galėtų keliais procentiniais punktais sulėtinti nominalaus BVP augimą (žr. 21 pav.). Komercinių bankų makroekonomikos apžvalgose pabrėžiamas ūkio perkaitimas ir pateikiami du koregavimosi scenarijai: „lėto vėsimo“ ir „staigaus nuopuolio“, rodo, kad vidutinės trukmės ūkio rizika priklauso nuo gebėjimo laiku ir racionaliai pasirengti natūraliems ūkio ciklams. Komercinių bankų makroekonomikos apžvalgų teiginiai, kad „palūkanų normos šiais metais akivaizdžiai pradėjo kopti į kalną, kurio viršūnę įžiūrėti kol kas sunku“, rodo, kad ūkio subjektams gali tekti savo finansavimo strategijas papildyti sprendimais, valdančiais palūkanų normų didėjimo riziką [24, p. 21]. Šios tendencijos gali neigiamai atsiliiepti statybų veiklai, todėl įmonė „Joringė“ savo artimiausių 5-ių metų veiklos strategijoje turėtų įvertinti numatomą ekonomikos augimo lėtėjimą ir dėlto galimus paslaugos teikimo realizavimo sunkumus.

Užimtumas ir gamybos veiksnių kainos. Teikiant saugos paslaugas pagrindinis gamybos veiksnys yra žmogiškieji ištekliai, todėl įmonė „Joringė“ labai įtakoja pasiūlos ir paklausos situacija Mažeikių darbo jėgos rinkoje. Kaip rodo Mažeikių darbo biržos duomenys (žr. 22 pav.) nuo 2006 metų liepos mėn. užregistruotas mažiausias bedarbių procentas nuo darbingo amžiaus gyventojų per pastaruosius penkerius metus.



22 pav. Bedarbių Mažeikiuose procento nuo darbingo amžiaus gyventojų kitimo dinamika.

Šaltinis: Mažeikių darbo biržos statistika [6].

Atsigaunant ekonomikai ir didėjant gyventojų emigracijai, sparčiai mažėja bedarbių skaičius ir nedarbo lygis.

Dėl išaugusios paklausos darbo jėgai įmonė “Joringė” jaučia nuolatinį reikalingų žmonių stygių. Netik Mažeikiuose, bet ir kitose teritorinėse darbo biržose mažėja registruotų bedarbių skaičius, iš jų – ilgalaikių bedarbių dalis. Pasireiškia struktūrinis nedarbas, tiek pagal teritorijas, tiek ir pagal atitinkamą kvalifikaciją [26, p. 10].

Kadangi pagrindinis įmonės “Joringė” gamybos veiksnys yra žmonės, įmonė turi jautriai reaguoti į darbo jėgos kainos pokyčius rinkoje. Pastaraisiais metais Lietuvoje pasiektas ekonomikos augimas lėmė spartų darbo užmokesčio didėjimą. Per penkerius metus (2005 m., palyginti su 2000 m.) vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis šalies ūkyje išaugo 31,5 procento, neto –32,4 procento, realusis – 26,9 procento. 2005 m. šalies ūkyje vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis sudarė 1276,2 lito ir, palyginti su 2004 m., padidėjo 11,0 procento. 2004–2005 m. spartų bruto darbo užmokesčio augimą sąlygojo minimaliosios mėnesinės ir bazinės mėnesinės algos didinimas. Nuo 2005 m. liepos 1 d. patvirtinta 550 litų minimalioji mėnesinė alga. Nuo 2004 m. gegužės 1 d. patvirtinta 115 litų bazinė mėnesinė alga [25, p. 163]. Siekdama išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus ir tinkamai apsirūpinti žmogiškaisiais ištekliais, įmonė “Joringė” priversta nuolat ir įdėmiai sekti darbo užmokesčio kitimo tendencijas. Darbo užmokestis yra pagrindinė “Joringės” visų paslaugų savikainos dedamoji, todėl jo didėjimo tendencijos turi didelę reikšmę įmonės konkurencingumui. Būtent dėl šios priežasties įmonė “Joringė” siekdama ilgalaikio konkurencinio pranašumo savo veikloje turi atkreipti pagrindinį dėmesį į jai labai svarbias žmogiškųjų išteklių strategines alternatyvas.

3.3.3. Įmonės veiklą įtakoiantys socialiniai veiksniai

Įmonės “Joringė” teikiamų saugos paslaugų vartojimą galima tiesiogiai susieti su žmonių poreikiu turėti savo saugią aplinką. Nusikalstamumo situacija turi tiesioginės įtakos apsaugos sistemų poreikiui. Praktikoje dažni atvejai, kada asmenys iš karto po vagystės ar kilus pavojui gyvybei ir sveikatai kreipiasi į apsaugos paslaugų įmones su prašymu įrengti apsaugos sistemą. 2003 m. kovo 20 d. nutarimu Nr. IX-1383 Lietuvos Respublikos Seimas patvirtino “Nacionalinę nusikaltimų prevencijos ir kontrolės programą”, kurioje įvardintos svarbiausios nusikalstamumo priežastys ir sąlygos. Be dažniausiai minimų nusikaltimų priežasčių- užimtumo ir apsvaigimo nuo alkoholio bei narkotinių ar psichotropinių medžiagų, pabrėžiama didžiulė išsilavinimo stokos įtaka. Apie 80 proc. visų nusikaltusių asmenų sudaro tik pagrindinį (apie 50 proc.) ir vidurinį (daugiau kaip 30 proc.) išsilavinimą turintys asmenys, o turintys profesinį, aukštesnįjį ir aukštąjį – apie 18 proc. Nepilnamečių nusikalstamumas, jaunimo nenoras mokytis rodo šeimos, mokymo

įstaigų, specializuotų priežiūros ir teisių apsaugos įstaigų socialinės priežiūros problemas. Dėl šios priežasties daugelis vaikų, ypač iš sunkiai materialiai besiverčiančių šeimų, turi menkas saviraiškos galimybes ir tai sudaro sąlygas nepilnamečiams įsitraukti į socialiai nepriimtina veiklą. Valstybė taip pat turi ribotas galimybes teikti pakankamą socialinę pagalbą labiausiai socialiai pažeidžiamoms visuomenės grupėms. Žemas gyventojų pragyvenimo lygis ir didelė turtinė diferenciacija turi įtakos visuomenės nepasitikėjimui valstybės valdymu ir teisine sistema, sukelia neigiamus ideologinius padarinius, moralės normų devalvaciją, neigiamai veikia augančios kartos auklėjimo ir mokymo sistemos efektyvumą. Augantis socialinis visuomenės mobilumas lemia ryšių su artimiausia aplinka (šeimoms, giminystės, kaiminystės) silpnėjimą; Be to visuomenėje pastebimas nebaudžiamumo atmosferos atsiradimas. Trūkumai teisėsaugos institucijų veikloje, didelis neišaiškintų nusikaltimų skaičius, ilgai užtrunkantys bylų tyrimai mažina visuomenės pasitikėjimą teisėsauga [37].

30 lentelė

Vagysčių kiekis (pagal 178 str.) Mažeikių ir Telšių rajonuose

MAŽEIKIŲ RAJONAS				
Laikotarpis	Iš viso vagysčių	Privačios nuosavybės	Iš gyvenamųjų patalpų	Automobilių
2007 m. 01-02 mėn.	60	44	24	1
2006 m. 01-02 mėn.	68	56	27	5
2005 m. 01-02 mėn.	59	47	13	6
2004 m. 01-02 mėn.	71	53	24	10
TELŠIŲ RAJONAS				
Laikotarpis	Iš viso vagysčių	Privačios nuosavybės	Iš gyvenamųjų patalpų	Automobilių
2007 m. 01-02 mėn.	36	33	8	2
2006 m. 01-02 mėn.	76	69	23	3
2005 m. 01-02 mėn.	66	57	11	2
2004 m. 01-02 mėn.	65	50	15	6
MAŽEIKIŲ RAJONAS				
Laikotarpis	Iš viso vagysčių	Privačios nuosavybės	Iš gyvenamųjų patalpų	Automobilių
2006	338	283	119	27
2005	329	262	113	26
2004	426	336	119	38
TELŠIŲ RAJONAS				
Laikotarpis	Iš viso vagysčių	Privačios nuosavybės	Iš gyvenamųjų patalpų	Automobilių
2006	375	333	67	26
2005	379	322	78	22
2004	510	428	97	46

Šaltinis: VRM Informatikos ir ryšių departamento statistika [51].

Policijos departamento užsakymu 2006 metų balandžio mėn. atliktu tyrimu nustatyta, kad nusikalstamumo problema yra aktualesnė didmiesčiuose, nei mažesniuose miestuose bei kaimuose. Šio tyrimo duomenys rodo, kad šeši iš dešimties gyventojų (60 proc.) jaučiasi saugūs savo gyvenamoje vietovėje. Keturi iš dešimties gyventojų (39 proc.) jaučiasi nesaugūs savo gyvenvietėje. Per 2004 – 2006 m. laikotarpį 12 procentinių punktų padaugėjo gyventojų, kurie jaučiasi saugūs savo gyvenamoje vietovėje (2004 m. – 48 proc., 2006 m. – 60 proc.). Lietuvos gyventojų (15-74 m.) nuomone, didžiausią grėsmę šalyje kelia vagystės, smurtiniai nusikaltimai bei nepilnamečių nusikalstamumas, o jų gyvenamoje vietovėje – vagystės, nepilnamečių nusikalstamumas, kelių eismo pažeidimai bei kiti viešosios tvarkos pažeidimai. 2006 m. tyrimo duomenimis, pusė (50 proc.) Lietuvos gyventojų (15-74 m.) policija pasitiki (iš jų 2 proc. visiškai pasitiki, 48 proc. pasitiki). 46 proc. apklaustųjų teigia, jog policija nepasitiki (iš jų 7 proc. visiškai nepasitiki, 39 proc. nepasitiki). Per 2004 – 2006 m. laikotarpį pasitikėjimas policija nepakito [5].

Analizuojant situaciją Mažeikių ir Telšių rajonuose (žr. 30 lentelę) galima pastebėti, kad vagysčių skaičius dvejus metus iš eilės praktiškai nekinta. Tik Telšių rajone 2007 metų pirmaisiais dviem mėnesiais vagysčių užregistruota 47 proc. mažiau lyginant su 2006 metų tuo pačiu laikotarpiu. Tačiau iš šio fakto negalima daryti išvadų apie vagysčių kiekio mažėjimą šiame rajone.

Priežastys ir sąlygos darančios įtaką nusikalstamumui yra ilgalaikių procesų visuomenėje dalis. Nėra pastebima tendencijų, kad nusikaltimų skaičius mažėtų, todėl galima prognozuoti, kad gyventojų nuostatos dėl apsaugos paslaugų vartojimo per artimiausius kelerius metus nesikeis. Apsaugos įmonių teikiamos paslaugos prisideda prie nusikaltimų prevencijos ir padeda kurti saugią gyvenimo aplinką, todėl šių paslaugų poreikis turėtų tik didėti.

3.3.4. Įmonės veiklą įtakojantys technologiniai veiksniai

Įmonės “Joringė” diegiamos elektroninės apsaugos sistemos yra stipriai veikiamos informacinių technologijų ir telekomunikacijų vystymosi. Pavyzdžiui, dar prieš keletą metų apsaugos vaizdo kamerų signalų archyvavimas į skaitmenines laikmenas buvo didžiulė ir brangiai kainuojanti naujovė, o dabar tai nieko jau nestebina.

Šiuo metu galima išskirti keletą pagrindinių informacinių technologijų ir telekomunikacijų sričių vystymosi tendencijų [57]:

1. Kompiuteriai ir skaitmeninės ryšio priemonės darosi vis mobilesni, mažesni ir galingesni (pradėta kalbėti apie „nykstantį kompiuterį“), jie integruojami beveik į visus įrenginius, naudojamus ir pramonėje, ir buityje, plinta biometriniai įrenginiai ir jų pritaikymas. Kadangi Moore dėsnis vis dar galioja, tai iki 2010 m. procesorių greitis turėtų padidėti 6 kartus. Vyrauja nuomonė, kad 2010–

2012 m. tradicinė miniatiūrizacija pasieks savo galimybių ribas ir mikroelementinę sistemų bazę ir keisti nauja, pvz., nanoelementinė arba kvantinė bazė.

2. Toliau didėja interneto, kompiuterių ir mobiliųjų telefonų skvarba pasaulyje. ES šalyse internetu naudojosi 40 proc. gyventojų, prognozuojama, kad 2010 m. šis skaičius padidės iki 70 proc. Išsivysčiusiose šalyse jau pastebimos prisistotinimo tendencijos, ir ši skvarba kai kuriose šalyse jau didėja „skaitmeninės atskirties“ mažėjimo sąskaita (pvz., JAV vis labiau internetą naudoja ir mažas pajamas turintys gyventojai). Prisistotinimo tendencijos ir skvarbos sulėtėjimas pastebimi ir tose ES valstybėse, kuriose namų ūkio prijungimas prie interneto tinklų jau pasiekė 60 proc. Tačiau iki išsistotinimo tendencijų dar toli Azijoje, Pietų Amerikoje, Rytų ir Centrinėje Europoje, Afrikoje.

3. Pereinama prie plačiajuosčių skaitmeninių kanalų ir plačiajuosčio interneto. JAV per metus plačiajuosčio interneto skvarba padidėjo nuo 9 proc. iki 20 proc. visų JAV interneto vartotojų (JAV Prekybos departamentas). Kai kurios šalys, pvz., Didžioji Britanija jau rengia plačiajuosčio interneto plėtotės strategijas valstybiniu mastu.

Toliau aktyviai plečiamos ir gerinamos palydovinio interneto ryšio paslaugos. Nors šiuo metu palydovinis interneto ryšys nėra dar pakankamai pigus ir kokybiškas, jis gali šiame dešimtmetyje tapti gera alternatyva antžeminiam ryšiui. Taip pat greitai plinta bevielis ryšys, ypač pastatų viduje.

4. Greitai plinta ir vis didesnę svarbą įgyja ne tiek skaitmeninė įranga, kiek elektroninės žiniasklaidos produktai ir paslaugos. Prognozuojama, kad dėl plačiajuosčio interneto plėtotės, paplis kol kas mažai naudojamas interneto nenutrūkstamo duomenų srauto [stream line] taikymas, pavyzdžiui, norimos muzikos arba vaizdo užsakymas į namus, konferencijos, paskaitos ir konsultacijos internetu, taip pat numatoma greita internetinės filmų mainų rinkos plėtotė. Vis daugiau įvairios informacijos ir paslaugų bus teikiama mobiliaisiais telefonais, kurie aprūpinami vis galingesne kompiuterine įranga. Numatomas spartus šnekos technologijų plitimas kompiuteriuose. Bus galima gauti informaciją iš interneto teikiant paklausimą balsu.

Dėl spartaus informacijos kiekio didėjimo internete didelę perspektyvą turi interneto „pakavimo“ paslaugos, pateikiančios klientui koncentruotą informaciją pagal jo pageidavimus.

Toliau vyksta žiniasklaidos skaitmeninio principo pritaikymo ir konvergencijos procesai. Radijas ir televizija pereina prie skaitmeninių laidų parengimo ir transliavimo būdų, laidų transliavimo žiūrovams sąveikaujant su transliuotojais per kompiuterių tinklus.

5. Plinta nuotolinis mokymas internetu. Pavyzdžiui, kaip parodė kompanijos „eMarketer“ tyrimas, 2001 m. maždaug 24 proc. JAV kompanijų užsakinėjo interneto kursus darbuotojų mokymui, o per metus tokių įmonių padaugėjo daugiau nei 8 proc.

6. Plinta prekyba per internetą. Informacinės technologijos ir telekomunikacijos vis labiau naudojamas ne tik prekybai, bet ir ryšiams su klientais palaikyti, šiam informacinių technologijų ir telekomunikacijų taikymui prognozuojamos geros perspektyvos.

7. Kaip rodo Europos Komisijos 2001 m. tyrimas, informacinių technologijos ir telekomunikacijos taip pat daro didelį teigiamą poveikį verslo santykiams. Informacinių technologijų ir telekomunikacijų naudojimas įgalina sumažinti veiklos išlaidas (pvz., pristatymo išlaidos sumažėja net 10 proc.), kartu gerinamas verslo konkurencingumas.

8. Didėja mokamų paslaugų per internetą skaičius. Ateityje ši tendencija dar labiau ryškės, ypač plintant plačiajuosčio interneto paslaugoms. Nemokamai daugeliu atveju bus teikiamos tik paprasčiausios paslaugos, daugiausia siaurajuosčiu internetu. Taip pat prognozuojama, kad vis daugiau pinigų bus išleidžiama (ypač Europoje) mobiliaisiais telefonais pasiekiamam turiniui.

9. Greitai didėja įsilaužimų į kompiuterines sistemas per internetą skaičius. Greitai didėja ir išlaidų, skirtų informacinių technologijų saugumui gerinti dydis.

10. Toliau aktyviai tobulinami vartotojų identifikacijos būdai, ypač besinaudojančių e.verslo paslaugomis. Pasak daugelio analitikų, artimiausių 2–3 metų laikotarpiu JAV vartotojams identifikuoti bus pradėtos plačiai naudoti mikroprocesorinės kortelės.

11. Baigiasi absoliutus anglų kalbos vyravimas internete, pradeda vyrauti daugiakalbystė. Anglišku tinklalapių proporcija nuo 75 proc. 1998 m. sumažėjo iki 50 proc. 2001 m. ir toliau mažėja. Didėja automatizuoto vertimo iš vienu kalbų į kitas paklausa.

12. Vis labiau vertinamas ir darosi reikalingesnis žinojimas, kaip naudojant informacines technologijas ir telekomunikacijas galima pagerinti informacijos surinkimą, apdorojimą bei panaudojimą ir kartu padaryti efektyvesnę organizacijų (verslo, valdžios ir visuomeninių) veiklą. Specialistų šioje srityje poreikis labai didelis ir artimiausiu metu prognozuojamas tolesnis šio poreikio didėjimas. Kaip rodo Amerikos informacinių technologijų asociacijos tyrimas, atliktas JAV 2001 m. pradžioje, interneto verslo įmonių krizė 2000–2001 m. specialistų trūkumo problemą sušvelnino tik laikinai ir padidino reikalavimus jų kvalifikacijai.

Atsižvelgiant į anksčiau išdėstytas pasaulines tendencijas ir potencialias Lietuvos galimybes galima prognozuoti, kad Lietuvoje perspektyvu plėtoti gamybą ir paslaugas tokiose kryptyse [57]:

1. Skaitmeninės žiniasklaidos paslaugų teikimas, pritaikytas įprastiniam ir plačiajuosčiam fiksuotam ir mobiliam skaitmeniniam ryšiui, interaktyviam skaitmeniniam radijui, interaktyviai skaitmeninei televizijai ir plačiajuosčiams kompiuterių tinklams. Pavyzdžiui, tokios paslaugos gali būti informacijos paieška ir teikimas, konsultacijos, mokymas, pramogos, konsiliumų, pasitarimų bei konferencijų rengimas, audio, video pageidavimų tenkinimas.

2. Skaitmeninės žiniasklaidos produktų kompiuterinėse laikmenose (pvz., CD, DVD, mikroprocesorinėse kortelėse) gamyba. Tokių produktų pavyzdžiai: enciklopedijos, žodynai, vertimo, mokymo bei technikos aptarnavimo priemonės.

3. Kompiuterių tinklų ir sistemų kūrimas, jų priežiūra ir aptarnavimas.

4. Elektroninių atsiskaitymų per skaitmeninius tinklus paslaugų teikimas.

5. Skaitmeniniu principu pagrįstų medicinos, pramonės, buitinių įrenginių bei sistemų kūrimas, gamyba ir aptarnavimas.

6. Transporto srautų aptarnavimo ir logistikos sistemų kūrimas ir aptarnavimas.

7. Geografinių sistemų kūrimas ir aptarnavimas.

8. Kalbos technologijų produktų kūrimas, gamyba ir aptarnavimas. Tokių produktų pavyzdžiai: spausdinimo diktuojant bei tekstų skaitymo balsu įranga, balso užraktai, padidinto saugumo priemonės su asmens balso parašu, balsu valdoma informacijos paieška, balsu valdoma įranga neįgaliesiems, treniruokliai kalbos mokymuisi, logopedinė įranga, automatizuoto vertimo priemonės.

9. Biometrinių priemonių kūrimas, gamyba ir aptarnavimas. Tokių produktų pavyzdžiai: įranga asmeniui identifikuoti pagal pirštų atspaudus arba akies rainelės vaizdą, melo detektoriai.

10. Specializuotų mokomųjų programų kūrimas bendrojo lavinimo mokykloms, neįgaliems žmonėms, kvalifikacijai kelti, aukštesnio lygio kompiuteriniam raštingumui ugdyti ir palaikomųjų programų tokios įrangos naudojimui distanciniu būdu kūrimas.

Išsiaiškinus informacinių technologijų ir telekomunikacijų vystymosi tendencijas, galima numatyti, kad įmonei “Joringé” perspektyvu plėtoti gamybą ir paslaugas šiose keturiose srityse:

1. Kompiuterių tinklų ir sistemų kūrimas, jų priežiūra ir aptarnavimas.

2. Elektroninių atsiskaitymų už saugos paslaugas per skaitmeninius tinklus paslaugų teikimas.

3. Skaitmeniniu principu pagrįstų apsaugos sistemų kūrimas, gamyba ir aptarnavimas.

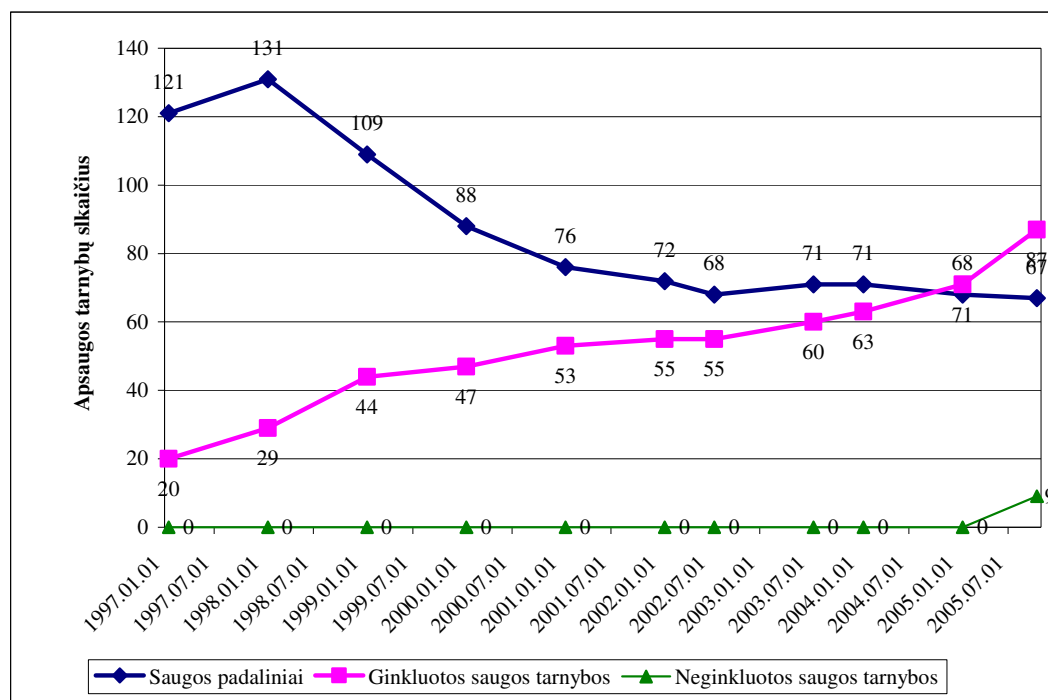
4. Biometrinių asmens identifikavimo priemonių kūrimas, gamyba, diegimas ir aptarnavimas.

Ypatingą dėmesį reikėtų skirti skaitmeninių vaizdo stebėjimo sistemų vystymui. Tai gali suteikti konkurencinį pranašumą, nes, esant apsaugos darbuotojų stygiui, tokios vaizdo sistemos integruotos su kitomis elektroninės apsaugos sistemos dalimis, gali leisti su vienu darbuotoju organizuoti keletos objektų apsaugą.

3.3.5. Įmonės konkurencinė aplinka

Licencijos įmonėms užsiimti asmens ir turto sauga išduodamos nuo 1994 metų. Nuo 1997 metų prasidėjęs staigus saugos padalinių mažėjimas sustojo 2002 metais, tuo tarpu saugos tarnybų skaičius ir toliau auga. 21 pav. pateikta saugos padalinių ir tarnybų skaičiaus dinamika iki 2005

spalio mėn. Policijos departamento duomenimis, iki 2007 metų sausio 1 d. Lietuvoje jau užregistruota 161-a apsaugos tarnyba [46]. Ginkluotų ir neginkluotų apsaugos tarnybų skaičiaus didėjimas be jokios abejonės aštrina konkurenciją tarp apsaugos įmonių.



23 pav. Saugos tarnybų ir saugos padalinių skaičiaus dinamika 1999 – 2005 metais

Šaltinis: [38, p. 20].

Aštriausia konkurencija yra ten, kur veikia daugiausia saugos tarnybų bei saugos padalinių. Šio požiūriu galima išskirti Vilniaus, Kauno, Klaipėdos ir Šiaulių miestus. Čia įregistruota apie 77 proc. visų apsaugos tarnybų. Įmonių koncentracija pagrindiniuose Lietuvos miestuose sudaro palankias sąlygas veikti kituose regionuose. Įmonė “Joringė” turi užsakymų visoje Lietuvoje, bet reikšmingiausia dalis paslaugų teikiama Mažeikiuose ir Telšiuose. Dėl šios priežasties įmonė didžiausią dėmesį skiria šiuose miestuose ir rajonuose veikiančioms įmonėms konkurentėms. Interviu metu pardavimo vadybininkai nurodė pagrindinius įmonės “Joringė” konkurentus, teikiančius analogiškas paslaugas (žr. 31 lentelę). Pardavimo vadybininkai taip pat įvardino ir kitas įmones, su kuriomis dažniausiai susiduria įvairiuose konkursuose įrengti elektronines apsaugos sistemas. Įmonės konkurentės elektroninių apsaugos sistemų įrengimo srityje yra: UAB “Fima”, UAB “Euroelektronika”, UAB “Telekonta”. Tai sąlygiškai nedidelis skaičius konkuruojančių įmonių, todėl galima teigti, kad Telšių ir Mažeikių apsaugos paslaugų rinka yra oligopolinė.

Įmonės “Joringė” pagrindiniai konkurentai

REGIONAS	KONKURENTAI
Mažeikiai	Viešosios policijos Telšių apsaugos skyrius UAB “Falck security”
Telšiai	Viešosios policijos Telšių apsaugos skyrius R. Jonaičio įmonė “Argus”

Viešosios policijos apsaugos skyriai buvo nuolatiniai ir pagrindiniai įmonės “Joringė” konkurentai nuo pat įmonės veiklos pradžios. Šie apsaugos skyriai yra specializuotos policijos įstaigos, veikiančios visose šalies apskrityse. Jie atlieka tiek bendrąsias, tiek specialiąsias policijos funkcijas – užtikrina viešąją tvarką, vykdo nusikaltimų ir kitų teisės pažeidimų prevenciją, o ypač didelį dėmesį skiria asmenų ir jų turto apsaugai. Kaip ir įmonė “Joringė” Apsaugos skyriai organizuoja ir vykdo asmenų (ar jų grupių), įmonių, įstaigų, organizacijų kilnojamojo ir nekilnojamojo turto, transporto priemonių, pinigų ir kitokių vertybių, taip pat gabenamų krovinių apsaugą respublikos mastu. Viešosios policijos Telšių apsaugos skyrius savo veiklą vykdo Telšių, Mažeikių, Plungės rajonuose ir Rietavo savivaldybėje. Pagal duomenis, pateiktus Telšių apsaugos skyriaus 2007-2009 metų strateginiame plane, 2007 m. sausio 1 d. saugomų objektų skaičius, palyginti su 2006 m. sausio 1 d. padidėjo nuo 874 iki 949 t. y. 75 objektais arba 8,5 proc. o saugomų butų (namų, garažų) (toliau – butai) skaičius – nuo 576 iki 705, t. y. 129 arba 22,4 proc.. Viso objektų ir butų augimo procentas yra 14,07. 2006 metais pajamos padidėjo 2,0 procentais ir sudarė 18.6 tūkst. Lt daugiau, lyginant su 2005 metų finansiniu rezultatu. Bendros skyriaus išlaidos per ataskaitinį laikotarpį sudarė 895,4 tūkst. Lt, pajamos viršijo išlaidas – 48,5 tūkst. Lt [61, p.3]. Šie skaičiai rodo pakankamai stabilų ir sėkmingą Telšių Apsaugos skyriaus darbą. Tačiau tame pačiame dokumente pažymima, kad Apsaugos skyriaus veiklai įtakos turėjo konkurencija, nes panašias paslaugas ūkio subjektams teikia privačios saugos tarnybos. Dėl konkurencijos apsaugos verslo srityje išlieka didelė Telšių apsaugos skyriaus klientų kaita. Per 2006 metus skyriaus stebėjimo ir reagavimo paslaugų Telšių apskrityje atsisakė 49 objektai ir 30 butų (gyvenamųjų namų) savininkai, naujos stebėjimo ir reagavimo sutartys sudarytos su 124 objektų ir 159 butų savininkais. Kartu su konkurencijos įtakota klientų kaita, atsirado kita problema – didėjant saugomų objektų skaičiui (kartu ir darbo apimtims), gaunama mažiau pajamų, mažesniais (materialiniais ir žmogiškaisiais) ištekliais reikia tenkinti augantį objektų aptarnavimo poreikį.

Svarbus įmonei “Joringė” faktas yra tas, kad Apsaugos skyriuje yra atskirtos elektroninių saugos priemonių įdiegimo ir jų techninės priežiūros funkcijos. Šios funkcijos turi įtakos melagingų stebimų objektų signalizacijos suveikimų skaičiui. Kai melagingų iškvietimų daug

blogėja tarnybų budrumas, ilgėja reagavimo į iškvietimus laikas. Tai neigiamai atsiliepia paslaugos kokybei. Šiuo atveju įmonė “Joringė” turi pagrindinį privalumą, nes siūlo kompleksinę elektroninių apsaugos sistemų įdiegimo, techninės priežiūros ir apsaugos paslaugą. Aukštesnė paslaugos kokybė pasiekama derinant projektavimo, montavimo, techninės priežiūros ir apsaugos tarnybų darbą. Tuo tarpu, kai dėl klientų dažniausiai konkuruojama žemesne paslaugos kaina, įmonė “Joringė” turi galimybių atitinkamą kainų lygi išlaikyti dėka kokybiško aptarnavimo po elektroninės apsaugos sistemos pardavimo.

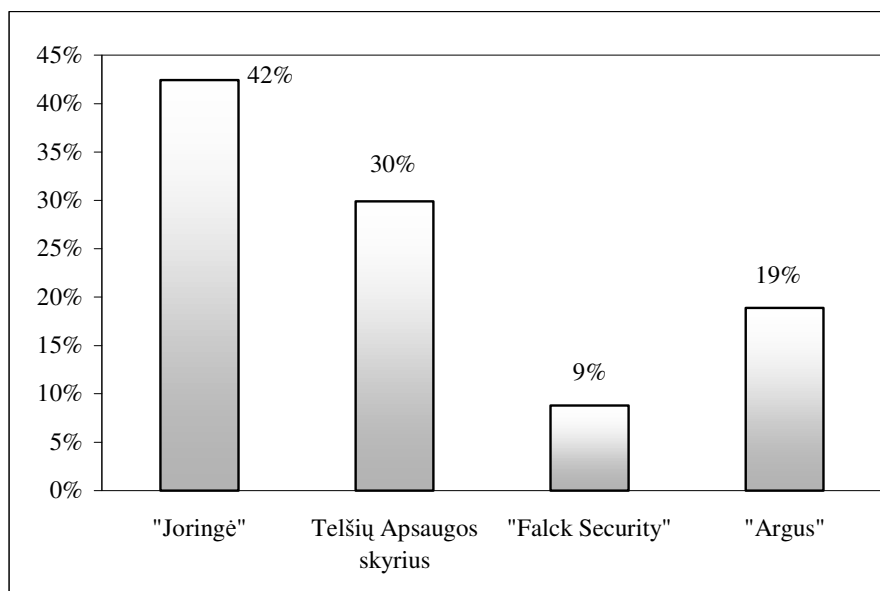
Kitas Telšių Apsaugos skyriaus silpnybes bei grėsmes galime įvardinti kaip įmonės “Joringė” pagrindinius pranašumus, o tai yra: “išteklių trūkumas darbuotojų ir pareigūnų skatinimui, kvalifikacijos kėlimui”, “mažai augantis saugomų objektų ir butų skaičius dėl žemo pasitikėjimo policija”, “trūkstant reagavimo būryje policijos pareigūnų ilgėjantis reagavimo laikas”, “mažėjant gaunamoms pajamoms specialistų praradimas”, “neigiamas požiūris į policijos pareigūnus visuomenėje” [61, p. 4].

Kita įmonės “Joringė” svarbi konkurentė yra UAB "Falck Security". Tai tarptautinio apsaugos paslaugas teikiančio stambaus koncerno "Group 4 Securicor" dukterinė įmonė. Klientai šios įmonės paslaugomis naudojasi nuo 1994 metų, kai buvo įkurta saugos tarnyba "Redenas", kuri 1997 metais buvo pervadinta į "ESS Saugos tarnybą", o 2000 metų pavasarį tapo "Falck Security". "Group 4 Securicor" susikūrė 2004 m. liepos mėnesį, susijungus dviems pasaulyje didžiausiems apsaugos paslaugas teikiantiems koncernams – “Securicor” ir daliai „Group 4 Falck” kompanijos. Šiuo metu "Group 4 Securicor" yra vienas iš didžiausių apsaugos paslaugas teikiančių koncernų pasaulyje, veikiantis daugiau nei 100 pasaulio šalių. Šio koncerno įmonėse dirba apie 400 000 darbuotojų Baltijos šalyse "Group 4 Securicor" veikia "Falck Baltics" vardu. Šiai grupei priklauso kompanijos, iš kurių didžiausios yra "AS Falck Eesti" Estijoje, "AS Falck Apsargs" Latvijoje ir UAB "Falck Security" Lietuvoje. Pagrindinės paslaugos tokios pat kaip ir įmonės “Joringė”: privačių, komercinių patalpų ir teritorijų techninė apsauga naudojant elektronines apsaugos sistemas įjungtas į "Falck Security" pultą; fizinė objektų ir asmenų apsauga; visų rūšių apsaugos, praėjimo kontrolės, gaisro signalizacijos ir vaizdo stebėjimo sistemų projektavimas, įrengimas, priežiūra ir aptarnavimas; inkasavimas, pinigų ir vertybių pervežimas, apsauga ir palyda; konsultacijos apsaugos klausimais. “Falck Security” be to dar vykdo bankomatų inkasavimą; pinigų tvarkymo paslaugas; siuntų pervežimą; automobilių apsaugą TOP GUARD naudojant palydovinį ryšį. Kompanijos veiklos atsakomybė yra apdrausta 5 mln. GPB sumai. UAB "Falck Security" yra atestuota vykdyti ypatingai svarbių objektų priešgaisrinės ir apsauginės signalizacijos, vaizdo stebėjimo sistemų, praėjimo kontrolės projektavimo ir montavimo darbus. 2004 metų pabaigoje įmonė gavo ISO 9001:2000 sertifikata [13].

2005 m. įmonė „Falck security“, turėdama didelį išteklinį potencialą, aktyviai vykdė regioninę verslo plėtrą– Šilutėje, Kaišiadoryse, Mažeikiuose, Vilkaviškyje, Ignalinoje ir Visagine atidaryti „Falck Security“ regioniniai skyriai. Šiuo metu bendrovės regioniniai centrai ir skyriai veikia šešiolikoje Lietuvos miestų. Iki 2005 metų įmonė „Joringė“ sėkmingai naudojo tuo, kad veikia regione, esančiame toliau nuo pagrindinių Lietuvos miestų. Tokia įmonės veiklos geografinė padėtis teikė pranašumą, tačiau UAB „Falck security“ atėjimas į Mažeikių rinką, padidino konkurenciją, kuri pasireiškė klientų kaita ir mažėjančia apsaugos paslaugų kaina. Svarbu tai, kad tokia regioninė plėtra įmonei „Falck Security“ 2005 m. padidino apyvartą iki 65,3 mln. litų, arba 20,5 proc. daugiau, palyginti su 2004 m. – 54,2 mln. litų [13].

Saugos tarnyba „Argus“ įkurta 1995m . Ši įmonė taip pat yra viena didžiausių licencijuotų saugos tarnybų Lietuvoje per paskutinius 3 metus vykdžiusi sparčią regioninę plėtrą. Dabar „Argus“ įkurti skyriai veikia trylikoje Lietuvos miestų : Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje, Utenoje , Telšiuose, Plungėje, Šilutėje, Druskininkuose, Kretingoje ir Gargžduose. Kompanijos veikla apdrausta civilinės atsakomybės draudimu 2 mln. litų [47]. Įmonės „Argus“ atėjimas į Telšių apsaugos paslaugų rinką turėjo analogišką poveikį kaip ir „Falck Security“ Mažeikiuose- aktyvavo klientų kaitą ir paslaugų kainų mažėjimą.

Įmonių „Falck security“ ir „Argus“ regioninės plėtros pavyzdžiai rodo, kad įmonės, turinčios pakankamą išteklinį potencialą, dairosi rinkos segmentų tolimesniuose šalies regionuose, t.y. toje erdvėje, kurioje iki šiol dirbo įmonė „Joringė“. Tuo remiantis, ateityje galima prognozuoti tik didėjančią konkurenciją bei galimą naujų konkurentų atėjimą.



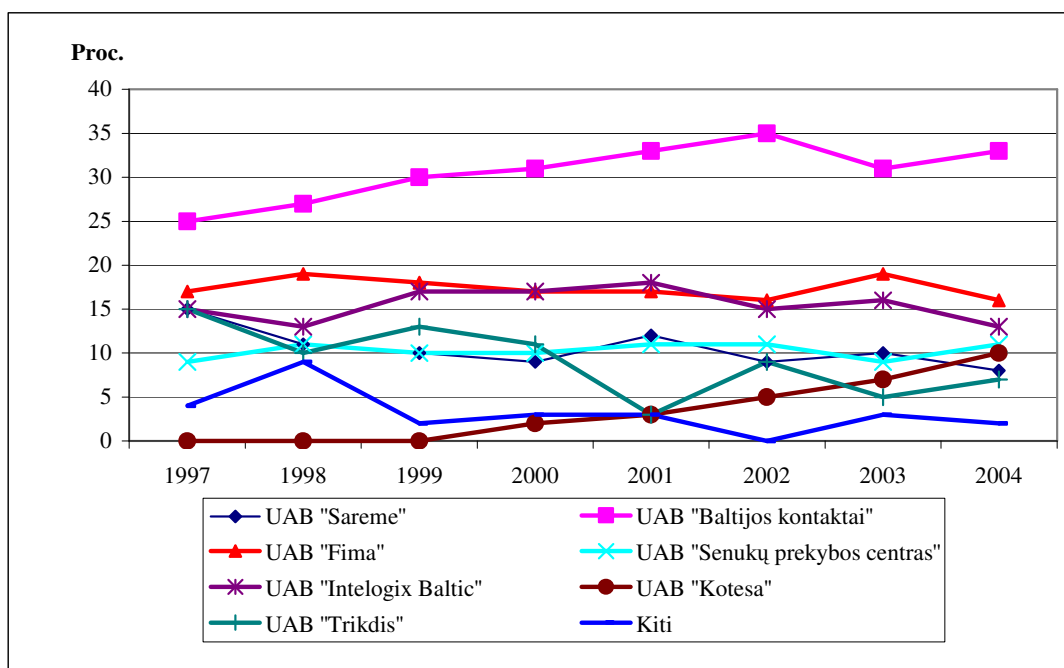
24 pav. 2007 m. I ketv. užimama rinkos dalis pagal Mažeikiuose ir Telšiuose centrinio stebėjimo pultuose saugomų objektų skaičių

Pagal konkuruojančių įmonių centriniuose stebėjimo pultuose saugomų objektų skaičių galima spręsti apie užimamą dalį rinkoje (žr. 24 pav.). Šiuo požiūriu nė viena įmonė neužima dominuojančios padėties. Priimta sąlyginę ribą, skiriančią didelę ir mažą dalį, laikyti 50 proc. [60, p.68] Įmonė “Joringė” savo centrinio stebėjimo pulte (CSP) saugo 42 proc. visų CSP saugomų objektų.

Įmonė “Joringė” veikia rinkoje, kuri turi oligopolinės rinkos bruožų. Nė viena iš įmonių neturi dominuojančios padėties rinkoje. Yra pastebima apsaugos įmonių konkurencijos didėjimo tendencija.

3.3.6. Įmonės partneriai.

Medžiagas elektroninių apsaugos sistemų įrengimui įmonė “Joringė” perka iš tiekėjų Lietuvoje. Stipri medžiagų tiekėjų konkurencija įmonei “Joringė” leidžia išsiderėti geras nuolaidas ir tiekimo sąlygas. Pagrindiniai tiekėjai: UAB “Interlogix Baltic”, AB “Sareme”, UAB “Trikdis”, UAB “Fima”, UAB “Baltijos kontaktai”, UAB “Senukų prekybos centras”. Per 13 veiklos metų tarp įmonės ir tiekėjų nusistovėjo glaudūs ryšiai. Šių ryšių rodo pastovios pirkimų apimtys su pagrindiniais tiekėjais (žr. 25 pav.).



25 pav. Įmonės “Joringė” pirkimų iš pagrindinių tiekėjų apimčių dinamika 1997-2004 m.

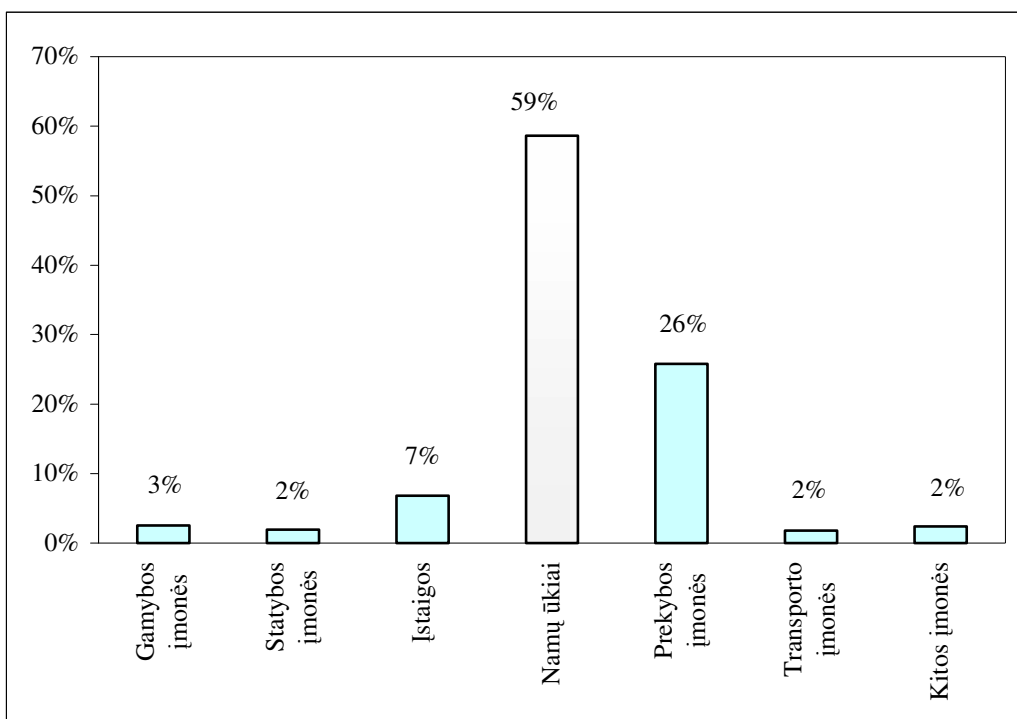
Kadangi įmonė “Joringė” veikia toliau nuo didžiausių Lietuvos miestų, kur išsikūrę pagrindiniai tiekėjai, medžiagų pristatymui pasitelkiamos siuntų tarnybos. Tai “Lex System”,

“Baltic Logistic System Vilnius”, UAB “Veni Pak”, UAB “Uno siuntos”. Su šiomis įmonėmis taip pat yra sudarytos ilgalaikės sutartys, kas taip pat garantuoja greitą ir patikimą prekių pristatymą ne tik iš tiekėjų, bet ir patiems siunčiant prekes į kitus miestus.

Ilgalaikis glaudus ryšys su partneriais padeda kurti kokybišką ir konkurencingą paslaugą įmonės “Joringė” klientams. Esant tokiems ryšiams tiekėjai jaučia didesnę atsakomybę už galutinį rezultatą ir geriau šalina pasitaikančias kokybės neatitiktis, bei kartais padeda rasti optimalų apsaugos sistemos techninį sprendimą.

3.3.7. Įmonės klientai

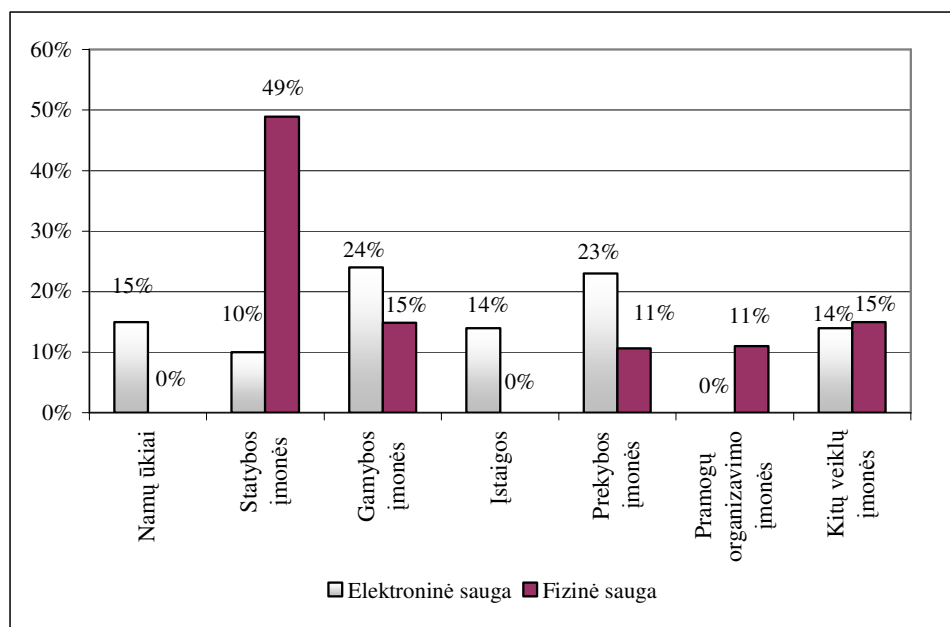
Įmonės “Joringė” paslaugas galima suskirstyti į tris grupes: 1) elektroninių apsaugos sistemų įrengimas (elektroninė sauga); 2) objektų sauga centriniame stebėjimo pulte (CSP); 3) objektų fizinė apsauga. Kiekvienai šių paslaugų grupei pastebima skirtinga įmonės “Joringė” klientų sudėtis. Tarp centrinio apsaugos pulto klientų ryškiai dominuoja namų ūkiai. Jie sudaro 59 proc. visų pulto klientų. Kita labai svarbi dalis yra prekybos įmonės, kurios sudaro 26 proc. CSP klientų. Nors ir sudarydamos tik ketvirtadalį klientų prekybos įmonės duoda 50 proc. CSP pajamų.



26 pav. Įmonės “Joringė” centrinio stebėjimo pulto klientų sudėtis.

Šaltinis: “Joringės” Mažeikių centrinio stebėjimo pulto duomenys.

Tarp klientų, užsakančių įrengti elektronines apsaugos sistemas, nėra ryškių skirtumų. Galima tik paminėti gamybos ir prekybos įmones, kurios duoda atitinkamai 24 proc. ir 23 proc. visų užsakymų. Tuo tarpu tarp fizinės saugos klientų aiškiai išsiskiria statybos įmonės.



27 pav. Įmonės “Joringė” klientų sudėtis pagal objektų fizinės ir elektroninės apsaugos paslaugą.

Šaltinis: Buhalterinės apskaitos duomenys.

Analizuojant bendravimą su klientais nustatyta, kad įmonė naudoja stimuliavimo kompleksą, kurio sudėtis yra: reklama, pardavimo vadybininkai ir klientų stimuliavimas. Įmonė reklamai pirmiausia kelia įvaizdžio formavimo uždavinį. Nustatyta, kad daugiausia taikomos dvi klientų stimuliavimo priemonės: piniginės užskaitos ir atsiskaitymų atidėjimas sutartam terminui. Pardavimo vadybininkai yra tie darbuotojai, kurie tiesiogiai kontaktuoja su klientais ir informuoja apie teikiamas paslaugas. Pardavimo vadybininkų pareiginiuose nuostatuose apibrėžtos pagrindinės jų funkcijos: naujų klientų paieška, sutarčių su klientais sudarymas, sutarčių vykdymo kontrolė, rinkotyra, įmonės interesų gynimas. Reikia pažymėti, kad tokia organizacinė pardavimo personalo struktūra labiau tinka ne pardavimo apimčių didinimui, bet rinkos plėtros uždaviniams spręsti.

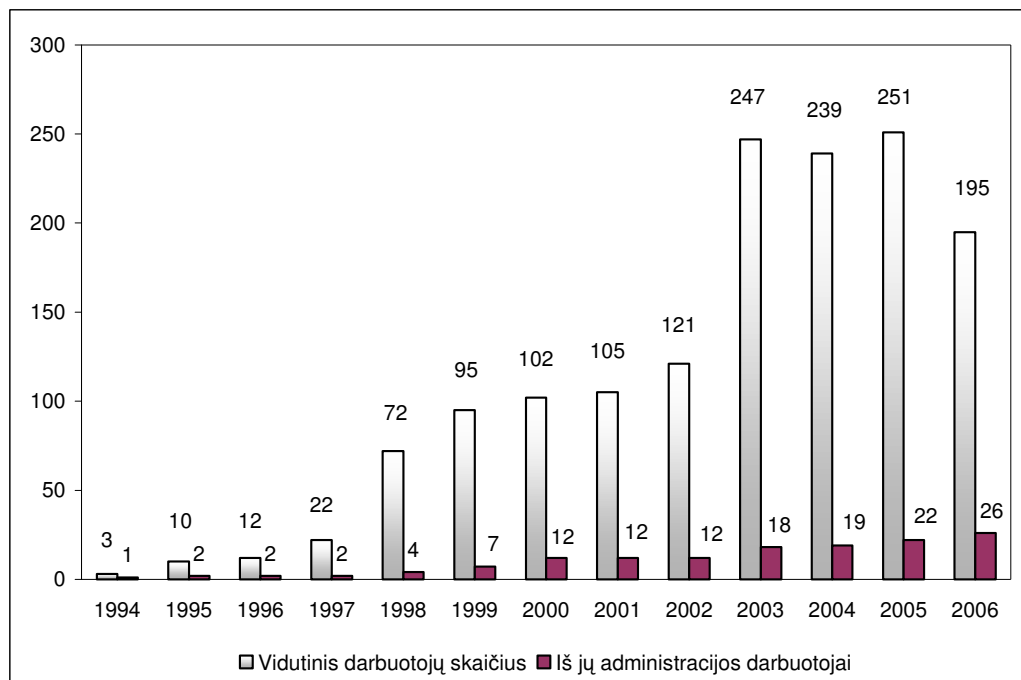
3.4. Įmonės “Joringė” vidinės aplinkos analizė

3.4.1. Žmogiškieji ištekliai

Darbuotojų skaičius. Šiandieninės ekonomikos sąlygos greitai besikeičiančios. Tai verčia ieškoti naujų šaltinių efektyvumui didinti visose srityse, vienas jų - darbo organizavimas ir valdymas. Kiekvienai įmonei žmonės yra svarbus išteklinio potencialo komponentas, leidžiantis realizuoti ir valdyti veiklą. Įmonės “Joringė” pagrindinė veikla: įsilaužimo ir gaisro signalizacijų montavimas, objektų apsaugos sistemų pajungimas į centrinis stebėjimo pultus Mažeikiuose ir Telšiuose, teritorijų fizinė sauga. Dalis veiklos apima saugos paslaugas, tad galime teigti, kad žmonės yra pats svarbiausias sėkmės veiksnys. Mūsų įmonei, norint išlaikyti esamą padėtį rinkoje, įgyvendinant iškeltus tikslus, bei kuriant veiklos strategiją, reikia atlikti žmogiškųjų išteklių analizę. Informacija apie įmonės darbuotojus ir politiką jų atžvilgiu apima šiuos pagrindinius aspektus:

- personalo skaičius ir darbuotojų kaita įmonėje;
- personalo pasiskirstymas įmonės struktūroje;
- valdymo lygiai;
- įmonės personalo išsilavinimo lygis.

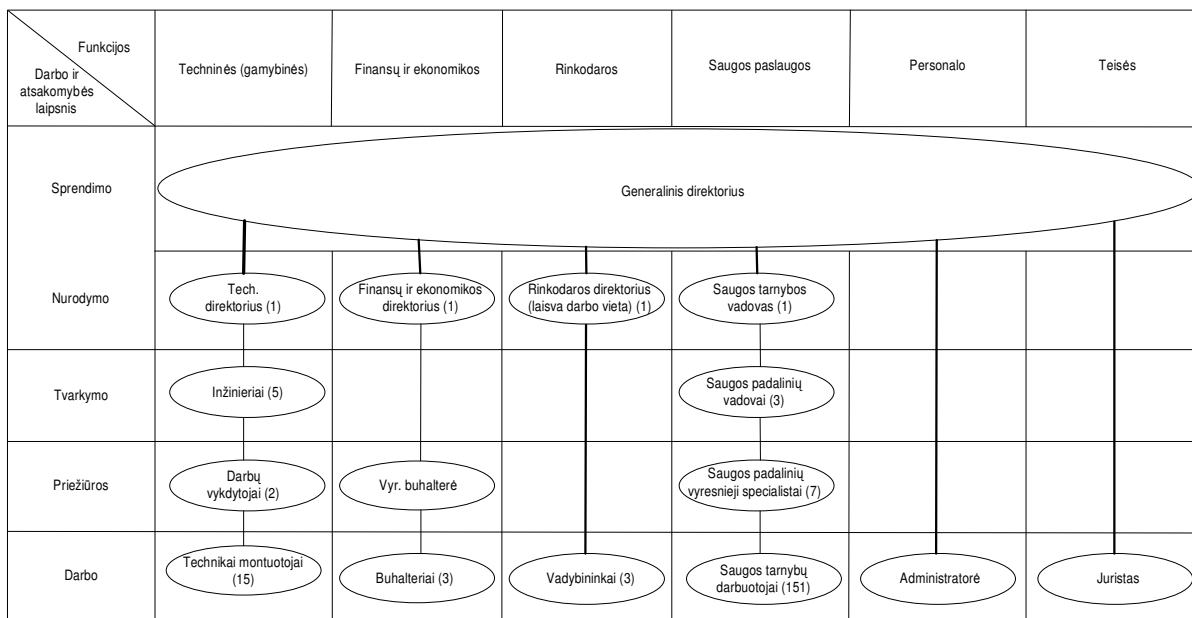
Savo veiklą įmonė pradėjo nuo saugos sistemų montavimo, tada joje dirbo tik keletas darbuotojų. Plečiantis veiklos rūšims ir apimtims, padidėjo ir darbuotojų skaičius.



28 pav. Įmonės “Joringė” darbuotojų skaičiaus augimo tempai.

Pagal šį darbuotojų skaičiaus kitimo grafiką matyti, kad žymesnis pokytis įvyko 1998 m., įmonei išplėtus veiklą į turto fizinės saugos sritį. Kitas didesnis kitimas pastebėtas 2003 metais. Būtent tada įmonė pradėjo sudarinėti subrangos sutartis su statybinėmis įmonėmis dėl fizinės saugos paslaugų statybų aikštelėse. Tuo metu įmonė pradėjo dirbti ir kituose miestuose: Joniškylėje, Kelmėje, Šiauliuose, Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje. Įmonėje žmogus vertinamas trim požiūriais: pagal asmeninį elgesį, pagal elgesį grupėje, pagal įtaką kitiems žmonėms. Galima teigti, kad įmonė yra pakankamai apsirūpinusi kvalifikuotais darbuotojais, bei yra nustatyti tarpusavio pavaldumo santykiai, kas leidžia patikimai, greitai ir kokybiškai atlikti pavestas užduotis.

Darbuotojų vieta įmonės “Joringė” valdymo schemeje (įmonės iškeltų planų įgyvendinimui pasiekti). Įmonės planų įgyvendinimui atskiriems uždaviniams yra priskiriami atsakingi darbuotojai. Vadovas su jais planuoja, derina veiksmus, kontroliuoja vykdymą ir koreguoja planus. Remiantis Stoškaus S. ir Beržinskienės D. pasiūlyta valdymo lygių ir jiems priklausančių darbuotojų kompetencijos lentelė, sudarėme darbuotojų hierarchinę atsakomybės laipsnių pagal pavestas užduotis įmonė “Joringė“ organizacinę valdymo struktūrą. Iš čia matyti, kokio lygio uždaviniai ir problemos sprendžiamos atitinkame valdymo lygmenyje (29 pav.):



29 pav. Įmonės “Joringė“ valdymo schema pagal atliekamas funkcijas ir atsakomybės laipsnį
Šaltinis: sudaryta autorių pagal įmonės “Joringė“ organizacinę struktūros schemą.

Pagal pateiktą organizacinę valdymo struktūrą matome, kad įmonės strateginius planus kuria ir jų vykdymą organizuoja, kontroliuoja bei rezultatus vertina įmonės generalinis direktorius. Jis ir paskirsto užduotis žemesnėms grandims, kontroliuoja vykdymą bei esant poreikiui koreguoja planus pagal pasirinktą strategiją. Užduotys pavaldiems darbuotojams pagal atsakomybės laipsnį

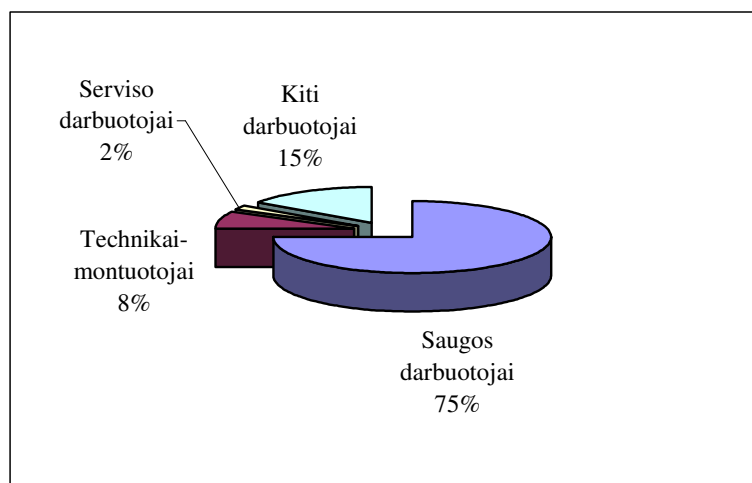
perduodamos pasitarimų metu. Planuojant svarbesnės reikšmės planus yra surašomas pasitarimo protokolas, kuriame yra iškeliami problema ar tikslas, svarstomi galimi sprendimai. Šiame protokole yra surašomas nutarimas, skiriamas atsakingas darbuotojas ir numatoma ataskaitos pateikimo data.

Šiuo metu įmonėje generalinis direktorius vadovauja 3 direktoriams ir 3 vadybininkams (nes rinkodaros direktoriaus vieta šiuo metu laisva), bei dviems personalo ir teisės funkcijas atliekantiems darbuotojams. Graičiūno nuomone viena iš svarbiausių laiko eikvojimo ir painiavos priežausčių atsiranda, kai vadovui tenka vadovauti per dideliu pavaldinių būriui. Žmogaus proto veikla yra efektyvi, kai žmogus vadovauja 3 - 10 asmenų [53, p. 174]. Todėl galima teigti, kad vadovas pajėgus vadovauti ir kontroliuoti esamą padėtį įmonėje. Tačiau prisimenant taisyklę, kad kuo mažesnis grupės narių atsakomybės laipsnis, tuo jų gali būti daugiau, ir atvirkščiai, galima numatyti, kad techniniame ir saugos padalinyje gali kilti nesusipratimų - 5 inžinieriai teikia nurodymus ir užduotis 2 darbų vykdytojams, o saugos padalinyje 7 vyresnieji saugos specialistai vadovauja 151 darbuotojui. Todėl vadovas turėtų peržiūrėti ir patobulinti darbuotojų užimamų darbo vietų ir atsakomybės laipsnių struktūrą. Taip pat stebėjimo būdu nustatyta, kad įmonėje dažniausiai yra planuojami tik trumpalaikiai planai, kontrolė vykdoma nereguliariai ir dažniausiai žodžiu. Už įvykdytus planus ar atliktas užduotis darbuotojai neskatinami. Todėl įmonėje jaučiama įtampa, pastebėta didelė darbuotojų kaita.

Darbuotojų skirstymas pagal atliekamą darbą (ar sukuriama pridėtinė vertė operacijų grandinėje). Darbo kaštai svarbūs tiek įmonės savininkui, tiek įmonės dirbantiesiems. Įmonės vartotojams parduodame bei montuojame elektronines apsaugos sistemas, teikiame apsaugos darbuotojų paslaugas. Įmonėje apsaugos darbuotojams taikomas laikinis darbo apmokėjimas, kadangi parduodamas jų darbo laikas. Technikams- montuotojams – vienetinis darbo apmokėjimas, paprastai pagal grupinės iniciatyvos schemą, kadangi brigadose dirba po 2 žmones (kiekvienoje sąmatoje yra numatytas laikas, per kurį tame objekte turi būti sumontuota apsaugos sistema). Apsaugos sistemų techninės priežiūros specialistams taikomas laikinis darbo apmokėjimas (paprastai duodamas sąrašas mėnesiui objektų, kuriuose turi būti atlikta techninė profilaktika ir gauna gedimų registraciją kiekvieną dieną iš centrinio pulsto). Pagal esamą vertės grandinę, pridėtinę vertę vartotojui kuria šių darbuotojų darbas:

- apsaugos;
- apsaugos sistemų įrengimo;
- apsaugos sistemų techninės priežiūros.

30 paveiksle pavaizduotas šių darbuotojų skaičių procentais, lyginant su bendru įmonės darbuotojų skaičiumi.



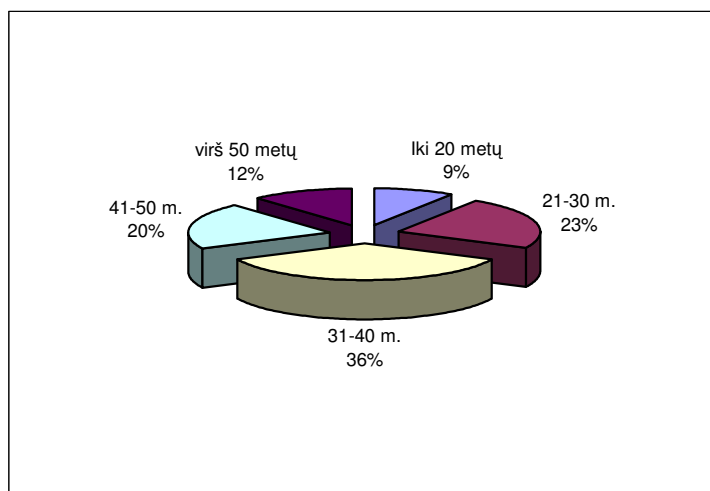
30 pav. Įmonės “Joringė” darbuotojų pasiskirstymas pagal sukuriamą pridėtinę vertę
Šaltinis: Personalo apskaitos duomenys.

Vertės nekuria tie darbai, kurių atsisakius, nesumažėtų produkto ar paslaugos vertingumas galutiniam vartotojui. Tokios veiklos – tai kaštų mažinimo galimybė, nepakenkiant produkto kokybei. Apie operacijų vertės grandinę rašome konceptualios dalies 1.4 ir 2.3.3 analitinės-tiriamosios dalies skyriuose.

Operacijų išteklių analizė siejama su žmonių išteklių analize. Operacijų realizavime ir valdyme dalyvauja daug žmonių, todėl reikalingas glaudus žmonių bendradarbiavimas tam, kad būtų pasiekti įmonės strateginiai tikslai. Įmonėms savo strategijoje siūloma numatyti personalui darbo sąlygų naujoves (išplėtoti asmeninę atsakomybę; periodišką individualias ataskaitas apie pasiektą pažangą; personalo požiūrio į darbą pokyčių skatinimą; atsakomybės ir įsipareigojimų paskirstymą; bendrą administracijos ir personalo pažangos kontrolės komitetą sudarymą).

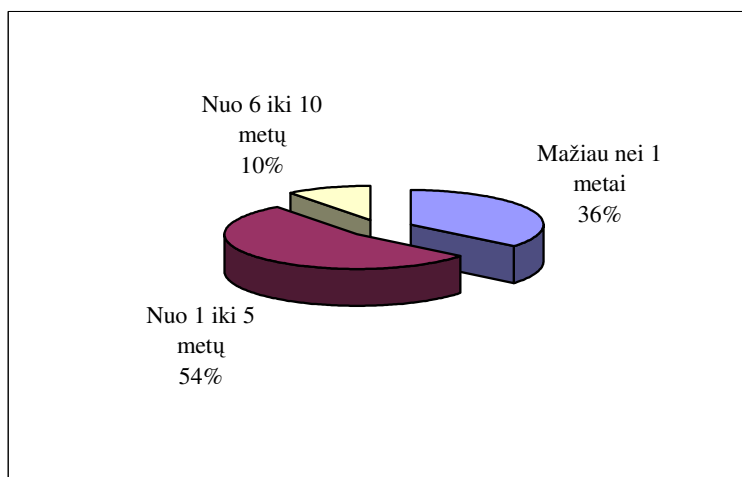
Įmonės “Joringė” dirbančiųjų grupavimas pagal amžių ir stažą. Kiekvieno amžiaus darbuotojai turi teigiamų ir neigiamų savybių, kurias reikia įvertinti. Daugiausia darbuotojų įmonėje “Joringė” dirba apsaugos skyriuje.

Pateiksime įmonės “Joringė” darbuotojų pasiskirstymą pagal amžių. Iš 31 paveikslo matyti, kad 31 - 40 metų darbuotojų yra daugiausiai, jie sudaro 36 procentus visų įmonės darbuotojų, mažiausiai 9 procentai darbuotojų, kurių amžius yra iki 20 metų. 2006 m. liepos 1 d. Darbuotojų amžiaus vidurkis buvo 34 metai.



31 pav. Įmonės “Joringė” darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių.
Šaltinis: Personalo apskaitos duomenys.

Personalo amžiaus ir stažo struktūra yra skirtingi dalykai. 32 paveiksle 2006 m. liepos 1 d. duomenimis teigiame, kad 54 procentai darbuotojų įmonėje dirba nuo 1 iki 5 metų, 10 procentų - nuo 6 iki 10 metų. 36 proc. dirbančiųjų dirba mažiau nei 1 metai.



32 pav. Įmonės “Joringė” darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą
Šaltinis: Personalo apskaitos duomenys.

Mūsų įmonei svarbus personalo kaitos rodiklis. Jis labai skiriasi visose personalo kategorijose. Didžiausia kaita nustatyta tarp apsaugos darbuotojų. Manome, kad jauni vyrai, nepasitenkina gaunamu atlyginimu (jis svyruoja nuo 1000 Lt - 1500 Lt atskaičius mokesčius). 122 fizinės saugos darbuotojai saugo vykdomas statybas, dirba praėjimo postuose kombinatuose, gamyklose, jiems

kelti atlyginimus varžo sudarytos sutartys, kurias keičiame dažniausiai, tik Lietuvos vyriausybei priėmus naujus įstatymus. Didžioji dalis apsaugos darbuotojų turi tik vidurinę išsilavinimą, todėl ir karjerai kilti mūsų įmonėje nelabai turi. Dažnai dirbę kelis mėnesius, metus, jie mėgsta keisti darbą - vykti į užsienį, ar į geriau apmokamą darbą.

Įmonėje “Joringė” darbuotojų atranką vykdo padalinių vadovai. Skelbiami skelbimai miesto laikraščiuose, radijo stotyse. Priimamos anketos, rekomendacijos. Darbuotojų priėmimą vykdo įmonės administratorė, priėmimas forminamas direktoriaus įsakymu.

3.4.2. Įmonės finansiniai ištekliai

Įmonės finansinė analizė - tai verslo praeities, esamos situacijos ir perspektyvos įvertinimas, remiantis atskaitomybės dokumentais, specialiais tyrimais, duomenų bazėmis ir kitais informacijos šaltiniais. Finansinei analizei atlikti pasinaudojome buhalterinės apskaitos ir finansinės atskaitomybės dokumentais.

32 lentelė

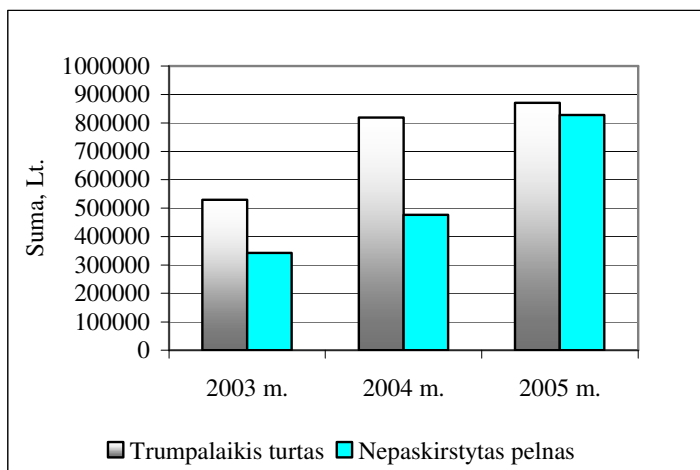
Įmonės “Joringė” balansas už 2003-2005 metus

	2003	2004	2005
Ilgalaikis turtas	175819	237111	310406
Nematerialus turtas	3606	606	2083
Materialus turtas	172213	236505	308323
Finansinis turtas			
Trumpalaikis turtas	529373	818936	870402
Atsargos	35229	50120	52530
Gautinos sumos	438290	585883	384122
Kitas trumpalaikis turtas	4999	12153	57234
Pinigai ir jų ekvivalentai	50855	170780	376516
TURTAS IŠ VISO :	705192	1056047	1180808
Kapitalas	10000	10000	10000
Rezervai	1000	1000	1000
Nepaskirstytas pelnas	343162	476095	827881
Mokėtinos sumos	351030	568952	836675
NUOSAVYBĖ IR ĮSISPAREIGOJIMAI	705192	1056047	1180808

Šaltinis: Įmonės “Joringė” finansinės atskaitomybės dokumentai.

Pagal pateiktą informaciją matyti, kad nors įmonė turi pakankamai ilgalaikio ir trumpalaikio turto, kas garantuoja įmonės veiklos tęstinumą, ir apsirūpinimą ištekliais, tačiau verslo rizika labiausiai yra susijusi su įmonės mokumu ir sugebėjimu iš savo ūkinės - gamybinės veiklos gauti pelną.

Todėl remiantis pateikta informacija, buvo atliktas įmonės mokumo įvertinimas.



33 pav. Įmonės “Joringė” mokumo įvertinimo diagrama.

Šaltinis: Įmonės finansinės atskaitomybės dokumentai.

Norint išlaikyti finansinę pusiausvyrą būtina, kad trumpalaikis turtas viršytų trumpalaikius išsipareigojimus 2 kartus. Deja, šis rodiklis įmonėje svyruoja nuo 1,50 iki 1,04 karto. Pablogėję rodikliai signalizuoja apie galimus įmonės finansinius sunkumus.

Remiantis pelno (nuostolio) ataskaitos duomenimis galima spręsti apie įmonės veiklos efektyvumą, pardavimų pelningumą, veiklos augimo tempus ir t.t. Šioje lentelėje pateikiama informacija apie įmonės finansinius rezultatus per paskutinius trejus metus.

33 lentelė

Pelno –nuostolio ataskaita už 2003-2005 metus

RODIKLAI	METAI		
	2003	2004	2005
Pajamos, Lt	1545358	1966280	2262031
Sąnaudos, Lt.	1308630	1624188	2110245
Pelnas, Lt.	236728	342092	151786

Pastebime, kad sąnaudų santykinė dalis pardavimų pajamose sudaro vis didesnę procentą, nuo 83 proc. (2002 m.) iki 93 proc. (2004 m.). Galime pastebėti, kad pelningumo rodikliai

(pelnas/ pajamos už parduotas prekes ar paslaugas) įmonėje blogėja. Per 2002 -2004 m. pardavimų pelningumas sumažėjo nuo 17 proc. iki 7 proc. Į pastebėtus įmonės finansinių rezultatų pablogėjimo rodiklius būtina reaguoti. Nors įmonės ir pelningos, bet nemokios, tai jos gali būti greičiau išstumtos ir verslo sferos. Todėl įmonėje šiuo metu itin aktualus pasidarė planavimas, tikslų ir uždavinių nustatymas.

3.4.3. Operacijų ištekliai

Esama vertės grandinė. Kaip jau buvo minėta viena iš pagrindinių įmonės vartotojams teikiamų paslaugų yra elektroninių apsaugos sistemų įrengimas. Esama paslaugos teikimo vertės grandinė, sudėliota pagal priežasties- pasekmės ryšį, pavaizduota 34 pav.

1. Pirmas vertės grandinės elementas - *rinkotyra*. Šioje srityje veikia pardavimo vadybininkai, kurių darbo rezultatas yra surasti nauji vartotojai ir išaiškinti nauji vartotojų poreikiai.

2. *Projektavimas* - apsaugos sistemų inžinierių darbo sritis. Šiame etape atliekama vartotojo poreikių analizė, objekto sąlygų analizė, apsaugos sistemų alternatyvų parengimas ir tinkamiausios alternatyvos parinkimas. Šio darbo rezultatas- apsaugos sistemos techninis projektas ir apsaugos uždavinių sprendimo sąmata.

3. *Pardavimas* - pardavimo vadybininkai derina projektinius sprendimus su užsakovu ir sudaro apsaugos sistemos įrengimo sutartis. Sudarytos sutartys formuoja planą gamybai ir tiekimui.

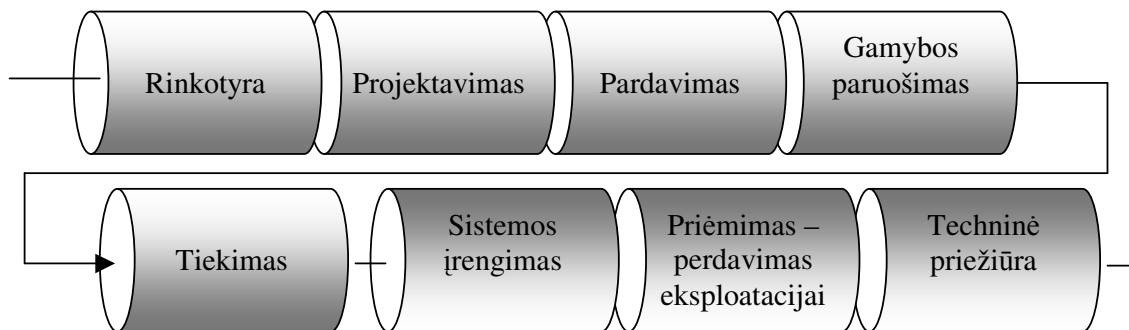
4. *Gamybos paruošimas ir administravimas* apima apsaugos sistemų įrengimo procedūrą, taisyklių paruošimą, projekto vykdymo dokumentacijos parengimą, techninio vykdančio personalo paruošimą (apmokymą naujų darbo metodų ir technologijų), įrankių, mechanizmų, transporto komplektaciją, kompleksinių montuotojų brigadų sudarymą.

5. *Tiekimo veikla* aprūpina įmonę reikalingais resursais. Tai tiekimo vadybininko darbo sritis. Apskaičiuojami medžiagų poreikiai, sudaromi tiekimo grafikai, formuojami užsakymai, organizuojamas medžiagų sandėliavimas ir pristatymas į vykdomą objektą.

6. *Sistemos įrengimas* - vienintelė vartotojui vertę kurianti įmonės veikla, kurios metu apsaugos sistema sumontuojama užsakovo objekte.

7. *Priėmimo - perdavimo eksploatacijai* metu įrengta apsaugos sistema perduodama užsakovui. Tikrinami atliktų darbų kiekiai ir kokybė, atliekamas apsaugos sistemos veikimo patikrinimas.

8. *Techninę priežiūrą* sudaro apsaugos sistemos vartotojų apmokymas, garantinis remontas, pogarantinis remontas ir planinė techninė priežiūra.



34 pav. Įmonėje “Joringė” esama apsaugos sistemų įrengimo paslaugos vertės grandinė.

34 lentelėje pateikta pagrindinių įmonės veiklų charakteristika, pagal kurią matyti, kad įmonėje vertę kuria tik 2 veiklos: sistemos įrengimas ir saugos sistemų techninė techninė priežiūra.

34 lentelė

Įmonės “Joringė” pagrindinių veiklų charakteristikos

Veikla	Veiklos lygis	Veiklos išeiga	Veiklos sukėlėjai	Kaštų veiksniai	Veiklos išeigos matavimas	Vertės kūrimas	Strateginė veikla
Rinkotyra	makro	Nauji vartotojai	Saugumo poreikis	Užduočių kiekis	Klientų kiekis	Ne	Taip
Projektavimas	mikro	Sistemų projektai	Vartotojų poreikiai	Projektavimo darbo valandos	Techninių projektų skaičius	Ne	Taip
Pardavimas	makro	Rangos sutartys	Sistemų paklausa	Rangos sutarčių kiekis	Sąmatinė projektų vertė	Ne	Taip
Gamybos paruošimas, išteklių valdymas	mikro	Gamybos procedūrų ir išteklių valdymas	Pardavimų kiekis	Užsakymų skaičius	Padalinio pralaidumas	Ne	Ne
Tiekimas	makro	Ryšiai su tiekėjais, tiekimo sąlygos	Medžiagų kokybė	Pirkimų apimtys	Medžiagų užsakymų kiekis, apmokėjimo atidėjimai, pirkimo kainos	Ne	Ne
Sistemų įrengimas	mikro	Įrengtos saugos sistemos	Apsaugos sistemų paklausa	Sistemos įrengimo trukmė	Įrengtų sistemų kiekis	Taip	Ne
Priėmimas-perdavimas eksploatacijai	mikro	Kokybiška paslauga	Darbuotojų darbo kokybė	Įrengtų sistemų kiekis	Neatitikčių skaičius	Ne	Ne
Techninė priežiūra	makro	Gerai ryšiai su vartotojais	Saugos sistemų patikimumas	Techninės priežiūros sutarčių skaičius	Remonto darbų kiekis	Taip	Ne

Įmonės veiklos efektyvumo analizės rezultatai pateikti 35 lentelėje.

Įmonės “Joringė” veiklų analizė ir proceso efektyvumas

VEIKLOS	1	2	3	4	5	6	7	8	IŠ VISO
Veiklų kaštų vidurkis, Lt per mėnesį	6670	12800	7700	18822	5000	49297	2220	7110	109619
Vertinimas vertės kūrimo aspektu, Lt	-	-	-	-	-	49297	-	7110	56407
Proceso efektyvumas, proc.									51.46

Lentelėje pažymėta: 1- rinkotyra, 2- projektavimas, 3- pardavimas, 4- gamybos paruošimas ir administravimas, 5- tiekimas, 6- apsaugos sistemų įrengimas, 7- priėmimas perdavimas eksploatacijai, kokybės kontrolė, 8- apsaugos sistemų techninė priežiūra.

Vertės grandinės analizė rodo normalų proceso efektyvumą, nes apskaičiuotas vertę kuriančių grandžių vidutinių išlaidų santykis su visais vidutiniais veiklos kaštais yra 51.46 proc.

Įmonės vertės grandinės analizė rodo, kad didžiausią išlaidų dalį, vertės nekuriančiai veiklai, sudaro išlaidos apsaugos sistemų projektavimui bei gamybos paruošimui ir administravimui. Proceso efektyvumo didinimo resursų tikslinga pirmiausia ieškoti šiose grandyse. Vienas iš galimų būdų - apsaugos sistemos įrengimo kaštų mažinimas jau projektavimo stadijoje. Tai įmanoma pasiekti tobulinant projektų rengimo procedūras, užtikrinančias kokybišką vartotojų poreikių analizę, tinkamiausių projektinių sprendimų parinkimą, pažangiausių sistemų įrengimo technologijų ir darbo metodų taikymą.

3.5. Įmonės “Joringė” ūkinės veiklos strateginių vystymo krypčių alternatyvos

Įmonės strategija yra strateginių sprendimų, susijusių su įvairiais įmonės perspektyviniais plėtros aspektais, visuma. Kiekvienas strateginis sprendimas išrenkamas iš tam tikros alternatyvų aibės, kurios pradedamos formuluoti jau strateginės analizės stadijoje. Kiekvienai įmonei svarbu didinti jos išteklinį potencialą bei ieškoti naujų rinkų. Taip pat kiekviena įmonė savo svarbiausiais tikslais laiko pridėtinės veiklos didinimą, bei konkurencinių pranašumų plėtojimą.

Strateginė analizė išryškina įmonės išteklinio potencialo didinimo ir galimybių rinkoje panaudojimo alternatyvas. Remiantis gautais aplinkos tyrimo rezultatais, galima parinkti tinkamiausias įmonei “Joringė” ištekliams ir rinka pagrįstas strateginių sprendimų alternatyvas, kurios buvo paliestas 1.6 skyriuje.

Panaudojus anketinės apklausos metodą, atlikta įmonės “Joringė” SSGG analizė rodo, kad pagrindinės įmonės silpnybės ir galimybės yra susijusios su žmogiškaisiais ištekliams ir jų valdymu,

o pagrindinę grėsmę įmonei kelia nauji konkurentai ir konkurencijos agresyvumas. Tuos pačius veiksmus išryškina ir papildomai kitais metodais atlikta PEST ir vidinių išteklių analizė, todėl juos reikia laikyti įtakingiausiais faktoriais lemiančiais strategijos formavimą. Tuo remiantis autoriai rekomenduoja svarstyti ištekliais pagrįstą alternatyvą – “žmogiškųjų išteklių strategiją” ir rinką pagrįstą alternatyvą- “konkurencijos strategiją”.

Ištekliais pagrįsta alternatyva - “žmogiškųjų išteklių strategija”. Ji siejama su darbuotojų baziniais igūdžiais, kurie suteikia įmonei ilgalaikį konkurencinį pranašumą prieš savo konkurentus. Numatomos investicijos į žmogiškąjį kapitalą ir vertinama jų grąža.

Rinką pagrįsta alternatyva - “konkurencijos strategija”. Pagal stebimą konkurencijos aštrėjimą rekomenduojama svarstyti agresyvios atakos prieš konkurentus strategijas: “apėjimą iš sparno” ir “naujų teritorijų užėmimą”. Taikant “apėjimo iš sparno” strategiją pasirenkami rinkos segmentai, kuriuos konkurentai saugo mažiausiai. Taip pat siekiama užimti reikšmingiausią rinkos dalį. “Naujų teritorijų užėmimo” strategija akcentuoja naujoviškumo svarbą.

3.6. Įmonės “Joringė” ūkinės veiklos strateginė vystymo kryptis

Remdamiesi tuo, kad daugiausia įmonės “Joringė” silpnybių ir stiprybių sąlygoja žmogiškasis potencialas autoriai įmonei rekomenduoja taikyti žmogiškųjų išteklių vystymo strategiją. Be kompetetingo personalo įmonė negalės užtikrinti parduodamų paslaugų kokybės ir tokiu būdu siekti konkurencinio pranašumo. 1.5 skyriuje aptarti Vasiliausko A. siūlomi finansiniai ir strateginiai tikslai. Įmonės “Joringė” bendrajai strategijai rekomenduojami strateginiai ir finansiniai tikslai išdėstyti 36 lentelėje.

36 lentelė

Įmonės “Joringė” finansiniai ir strateginiai tikslai 2007-2011 metams

STRATEGINIAI TIKSLAI
<ul style="list-style-type: none"> • 50 proc. sumažinti darbuotojų kiekį, kurių darbo stažas mažiau nei 1 metai. • Telšių apskrityje 8 proc. padidinti santykinę pultinės saugos rinkos dalį.
FINANSINIAI TIKSLAI
<ul style="list-style-type: none"> • Elektroninių apsaugos sistemų diegimo proceso efektyvumą padidinti iki 60 procentų. • 5 proc. padidinti pardavimų pelningumą. • Darbo užmokestį kiekvienai kvalifikacinei kategorijai vidutiniškai padidinti iki 1,5 karto

Pateikiame konkrečius spęstinius strateginio, valdymo ir operatyvinio lygio žmogiškųjų resursų vadybos uždavinius. Įmonė turi siekti darbo jėgos potencialo didinimo, geriau panaudojant darbuotojų gabumus. Darbuotojas turi tapti atsakingas už savo kvalifikacijos kėlimą. Įmonė turi rasti finansų resursų ir savo jėgomis likviduoti elektronų apsaugos sistemų specialistų stygių.

Įmonės “Joringė” strateginio lygio žmogiškųjų resursų vadybos uždaviniai

Darbuotojų parinkimas ir samda	Įmonėje sukurti darbo rinkos pasiūlos - paklausos tendencijų analizės sistemą.
Atlyginimas	Apibrėžti, kokia bus atlyginimo už darbą politika. Nustatyti, kaip atlyginimas už darbą priklauso nuo darbuotojo kompetencijos ir darbuotojo pasiektų ilgalaikių rezultatų.
Įvertinimas	Sukurti darbo vietų ir darbuotojų kompetencijos vertinimo sistemą.
Vystymas	Įmonės veiklos tobulinimą susieti su darbuotojų mokymo procesu.
Karjeros planavimas	Organizuoti darbuotojų karjeros planavimo ir įgyvendinimo procesą.

Įmonės “Joringė” valdymo lygio žmogiškųjų resursų vadybos uždaviniai

Atlyginimas	Sudaryti atlyginimo už darbą sistemas atskiroms darbo vietoms ir atskiriems darbuotojams.
Vystymas	Sukurti savarankiško mokymosi sistemą. Kelti įmonės potencialą, didinant darbuotojų kompetenciją. Numatyti finansinius resursus skatinti savarankišką tobulinimasi.
Karjeros planavimas	Nustatyti darbuotojų karjeros trajektorijas.

Įmonės “Joringė” operatyvinio lygio žmogiškųjų resursų vadybos uždaviniai

Atlyginimas	Valdyti sudarytas darbo apmokėjimo sistemas.
Įvertinimas	Valdyti vertinimo sistemą, kuri leistų stebėti veiklos rezultatus ir su jais supažindintų įmonės darbuotojus.
Vystymas	Kompetencijos trūkumų šalinimui, sudaryti darbuotojų mokymo programas.
Karjeros planavimas	Parengti tipinius darbuotojų karjeros planus.
Kita	Organizacinę struktūrą papildyti darbuotoju atsakingu už mokymosi organizavimą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Mokslinės vadybinės literatūros analizė ir teisinių dokumentų apžvalga leidžia daryti tokias išvadas:

□ Strateginio valdymo teorija rodo, kad įmonių aplinkos nestabilumo didėjimas daro įtaką ir pačioms strateginio valdymo sistemoms. Jos nuolat tobulėja dėl noro kuo tiksliau numatyti įmonės perspektyvas sunkiai prognozuojamoje, dinamiškoje ūkinės veiklos aplinkoje.

□ Visi įmonės ūkinės veiklos planavimo etapai yra glaudžiai susiję su strateginio valdymo proceso stadijomis. Strateginis planavimas yra formalizuota įmonės ūkinės veiklos planavimo sistema, kuri leidžia parengti ir įgyvendinti ilgalaikį veiklos planą, susijusį su įmonės misija ir tikslais. Svarbiausia, kad taikomo strateginio valdymo proceso formalizavimo lygis būtų proporcingas įmonės dydžiui ir veiklos pobūdžiui, priešingu atveju, yra pavojus, kad pati strateginio valdymo sistema taps įmonės vystymosi trukdžiu.

□ Strateginio valdymo procesų skirstymas pagal dvi metodologijas yra grynai teorinis. Praktikoje sudėtinga būtų taikyti išskirtinai plėtotinės arba nustatytinės metodologijos strateginio valdymo sistemas. Kadangi abi jos turi pranašumų ir trūkumų, reikia ieškoti optimalaus šių metodologijų tarpusavio derinio.

□ Darbe paliestos septynios įmonės išorinės aplinkos tyrimų sritys (aplinkos dinamikos analizė, PEST analizė, svarbiausi sėkmės veiksniai, penkių jėgų modelis, rinkos sąlygų analizė, konkurentų analizė klientų analizė) duoda pakankamai informacijos apie įmonės padėtį toje aplinkoje. Tačiau šių analizių atlikimas nėra pateikiamas aiškiais ir tiksliais instrukcijomis, todėl yra sunkumų, taikant ekonominius- matematinius metodus, vienareikšmiškai įvertinti aplinkos faktorių įtaką strategijos formavimui.

□ SSGG analizės instrumentas lengvai pritaikomas praktikoje dėl savo aiškumo ir paprastumo. Ši analizė suteikia pakankamai informacijos apie įmonės situaciją ir leidžia numatyti tolimesnes strategines vystymo kryptis. Pagrindinė šios analizės idėja yra tame, kad įmonės veiklą įtakojantys faktoriai suskirstomi dviem aspektais: išorinis arba vidinis ir teigiamas arba neigiamas. Reguliariai taikydama SSGG analizę įmonė gali susikoncentruoti ties strategiškai svarbiausiais klausimais.

□ Siekiant išryškinti įtakingiausius aplinkos faktorius tikslinga šalia SSGG analizės gretinti PEST, šakinės bei įmonės vidinės aplinkos analizę. Faktorius, išryškintus papildomos analizės metu ir sutampančius su gautais atliekant SSGG analizę, reikia laikyti įtakingiausiais faktoriais. Papildoma analizė taip pat leidžia aptikti veiksnius, kurie galėjo būti praleisti SSGG analizės metu.

□ Siekis išsiaiškinti įmonės potencialą yra svarbiausias atliekant vidinės aplinkos analizę. Strateginėje analizėje išskiriamos įvairios įmonių išteklinio potencialo sudedamosios dalys. Moksliniame darbe nagrinėjami autorių: Stoner J., Seiliaus A., Vasiliausko A. darbai.

□ Operacijų vertės grandinė apima įmonių ūkinės veiklos dalis: tiekimą, gamybą, pardavimus ir administracinę veiklą. Vertės grandinė nustato jų indėlį į pridėtinės vertės kūrimą ir ilgalaikį įmonės konkurencinį pranašumą. Šiuolaikinė vertės kūrimo teorija skatina kurti vertę vartotojams, akcininkams ir įmonės darbuotojams.

□ Įmonių strategiją lemia – įmonės vizija, misija ir tikslai, tai nagrinėja Jucevičius R. ir Vasiliauskas A.. Vizija – tai kaip atrodo, ką veiks įmonė ateityje, jos formuluotės tekste galima skirti tokias dalis: Kodėl įmonė konkuruos? Kur konkuruos įmonė? Kaip konkuruos įmonė? Misija išreiškia įmonės požiūrį į išorinę aplinką, visuomenės interesus, socialinę atsakomybę. Įmonių tikslai skirstomi į strateginius ir finansinius, kurie yra vienodai svarbūs strategijoje.

Atliekant įmonės „Joringė“ veiklos analizę daromos tokios išvados:

□ Remiantis 1.3 skyriuje pateiktais strateginio valdymo metodologijų apibrėžimais nustatyta, kad įmonė „Joringė“ savo praktinėje veikloje daugiau remiasi plėtotine strateginio valdymo metodologija. Joje nėra visa apimančios strategijos ir neveikia formalizuota strateginio planavimo sistema. Įmonė lanksčiai reaguoja į dinamines aplinkos sąlygas ir todėl greitai gauna strateginių sprendimų rezultatus. Tačiau neturint išbaigtos strategijos susiduriama su administracinės kontrolės sunkumais.

□ Svarbiausia įmonės „Joringė“ *stiprybė* yra stabilus pagrindinių darbuotojų branduolys, o esminės *galimybės* įmonei teikia informacinių technologijų naujovės. Pagrindinių įmonės vadybininkų ir techninių darbuotojų stabilus kolektyvo kvalifikacija ir per keletą bendro darbo metų įgyta patirtis vertinama kaip svarbiausias įmonės turtas. Darbo patirtis bei informacinių technologijų naujovių teikiamos galimybės leidžia pasiūlyti klientams naujus konkurencingus ir patikimus apsaugos sistemų sprendimus. Įmonės „Joringė“ vadovybė, siekdama konkurencinio pranašumo, privalo numatyti ilgalaikes priemones personalo kūrybinio potencialo išsaugojimui ir didinimui.

□ Įmonės „Joringė“ didžiausia *silpnybė* yra atlyginimo dydis, lyginant su Mažeikių miesto įmonėmis ir nekonkreti motyvacijos sistema. Šie vidiniai faktoriai ir pasiūlos/ paklausos santykis darbo rinkoje sąlygoja padidėjusią personalo kaitą. Apsaugos paslaugų srityje žmonės yra pagrindinis gamybinis veiksnys, todėl jų padidėjusi kaita neigiamai veikia teikiamų paslaugų kokybę. Pasinaudojant rinkoje esamu ekonominiu pakilimu ir dėl to didėjančia paslaugų apyvarta bei pajamomis reikia siekti silpnybių įtakos mažinimo.

□ Įmonei “Joringė” pagrindinę *grėsmę* kelia nauji konkurentai, agresyvi konkurencija ir dėl to atsirandantis klientų spaudimas mažinti paslaugų kainas. Įmonė “Joringė” veikia rikoje, kuri turi oligopolinės rinkos bruožų. Nė viena iš įmonių neturi dominuojančios padėties rinkoje. Yra pastebima apsaugos įmonių konkurencijos didėjimo tendencija.

□ Priežastys ir sąlygos darančios įtaką nusikalstamumui yra ilgalaikių procesų visuomenėje dalis. Nėra pastebima tendencijų, kad nusikaltimų skaičius mažėtų, todėl galima prognozuoti, kad gyventojų nuostatos dėl apsaugos paslaugų vartojimo per artimiausius kelerius metus nesikeis. Apsaugos įmonių teikiamos paslaugos prisideda prie nusikaltimų prevencijos ir padeda kurti saugią gyvenimo aplinką, todėl šių paslaugų poreikis turėtų tik didėti.

□ Atliktas tyrimas tik dalinai patvirtino iškeltą **hipotezę**, kad pagal esamus aplinkos veiksnius įmonės “Joringė” veikla turi būti nukreipta konkurencijos strategijų kūrimo ir vykdymo kryptimi. Tyrimas išryškino žmogiškųjų išteklių svarbą įmonės konkurencingumui.

Įmonės “Joringė” ūkinės veiklos vystymui rekomenduojama:

1. Pasirinkti žmogiškųjų išteklių vystymo strategiją. Jos pagrindimas 3.5 skyriuje.
2. 2007-2011 metų laikotarpiui nusistatyti strateginius ir finansinius tikslus, išdėstytus 36 lentelėje.
3. Per 2007-2011 metų laikotarpį įgyvendinti priemones, pateiktas 37, 38, 39 lentelėse.
4. Plėtoti gamybą ir paslaugas šiose keturiose srityse: kompiuterių tinklų ir sistemų kūrimas, jų priežiūra ir aptarnavimas, elektroninių atsiskaitymo už saugos paslaugas per skaitmeninius tinklus paslaugų teikimas, skaitmeniniu principu pagrįstų apsaugos sistemų kūrimas, gamyba ir aptarnavimas, biometrinių asmens identifikavimo priemonių kūrimas, gamyba, diegimas ir aptarnavimas. Ypatingą dėmesį skirti skaitmeninių vaizdo stebėjimo sistemų vystymui.

LITERATŪRA

1. Ансофф, И. Стратегическое управление. [Internet]. [Žiūrėta 2006-02-02]. Prieiga per internetą: < <http://strategy.bos.ru/books.phtml?id=1> >.
2. Andriuščenka, J. (2003). Strateginis planavimas: problemos ir perspektyvos. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. 28, p.17-19. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
3. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). Administravimo principai. Kaunas: Technologija.
4. Bagdžiūnienė, V. (2006). Įmonių veiklos planavimas ir analizė. Vilnius: Conto litera.
5. Baltijos tyrimai (2006). Lietuvos gyventojų apklausa apie policiją 2006 metai balandis [Internet]. Policijos departamentas prie VRM [žiūrėta 2006-12-01]. Prieiga per internetą: < <http://www.policija.lt/apklausa/> >.
6. Bedarbių procento nuo darbingo amžiaus gyventojų kitimo dinamika. Tendenijos [Internet]. Mažeikių darbo birža [žiūrėta 2007-01-03]. Prieiga per internetą: <http://www.ldb.lt/mazeikiai/fr_tendencijos01.html >
7. Bosas, A. (2002). Šiuolaikinės strateginio valdymo problemos: socialinių ekonominių bei technologinių pokyčių įvertinimas. Tiltai, 10, p.12-24.
8. Butkus, F. S. (2006). Teisės vieta ir svarba socialinių sistemų valdyme. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 39. Kaunas: VDU.
9. Butkus, F. S. (2003). Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas.
10. Čekanauskas, V., Murauskas, G. (2000). Statistika ir jos taikymai. Vilnius: TEV.
11. Čepinskis, J., Smilga, E., Žirgulis, V. (2002). Strateginis subalansuotos plėtros valdymas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, p. 55-67. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
12. Damašienė, V. (2002). Valdymo pagrindai. Mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
13. Falck Security [Internet]. [žiūrėta 2007-02-14]. Prieiga per internetą: < <http://www.falck.lt/index.php?table=ARTICLES&id=339> >
14. Indėlių ir paskolų normos (iki 2005). Statistika [Internet]. Lietuvos bankas [žiūrėta 2006-02-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.lb.lt/int/default.asp?pid=1>>.
15. Įmonių ir specialistų atestavimas [Internet]. Statybos produkcijos sertifikavimo centras [žiūrėta 2006-12-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.spsc.lt/index.php?id=21&lang=lt>>.
16. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas (monografija). Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
17. Jurkštienė, A. (2002). Valdymo apskaita. Kaunas: Technologija.
18. Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas. UAB "Judex".

19. Kasperavičius, D. (2006). UAB "Putokšnis" SSGG analizė. Ekonomikos ir vadybos aktualijos'2006: šeštosios studentų mokslinės konferencijos medžiaga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 118-125.
20. Knašas, A. B. (2001). Organizacijų inovacinės strategijos formavimo ir įgyvendinimo aktualijos. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai, 18, p.39-52. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas
21. Knašas, A. B. (2004). Valdymo problemos: teorija ir tendencijos. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
22. Kotler, P., Armstrong, G., John Saunders, J., Wong, V. (2003). Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
23. Licencijos [Internete]. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie VRM [žiūrėta 2006-12-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpgt.lt/index.php?-1636319415>>.
24. Lietuvos konvergencijos 2006 metų programa (2006). Finansų ministerija.
25. Lietuvos statistikos metraštis (2006). Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Vilnius.
26. LR ekonominės ir socialinės būklės 2006 m. sausio- rugsėjo mėnesiais apžvalga (2006). Ūkio ministerija.
27. Lukaševičius, K., Martinkus, Br. (2001). Verslo vadyba. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
28. Luobikienė, I. (2000). Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika. Kaunas: technologija.
29. Mackevičius, J. (2003). Valdymo apskaita. Vilnius: TEV leidykla.
30. Martinkus, B., Damašienė, V. (2002). Pramonės įmonių veiklos strategijų tyrimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 21, p. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
31. Martišius, S., A. (2001). Koreliacinės- regresinės analizės pradmenys. Vilnius: Vilniaus universitetas.
32. Materialinės investicijos [Internete]. Lietuvos statistikos departamentas [žiūrėta 2007-03-28]. Prieiga per internetą: < <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1265> >.
33. Mažeikių rinkimų apygardos Nr. 26 rinkimų komisijos informacinis leidinys. (2007). Mažeikiai: Mažeikių spaustuvė.
34. Michelman, P., Prewitt, E. (2006). Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus. Vilnius: UAB "Verslo žinios".
35. Mizaras, V., Bartkus, G., Pusčius, K., Matulytė, J. (2005). Licencijuojamų veiklų rūšių sisteminės analizės studija. Taikomasis mokslinis tyrimo darbas [Internete]. Ūkio ministerija [žiūrėta 2006-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.ukmin.lt/lt/strategija/studijos.php>>.

36. Mizaras, V., Bartkus, G., Pusčius, K., Stalenytė, G., Matulytė, J., Narbutaitė, R. (2006). Verslo teisinis reglamentavimas: leidimų, sertifikatų ir kitų panašaus pobūdžio dokumentų, reikalingų vykdyti ūkinę veiklą, analizė. Taikomasis mokslinis tyrimo darbas [Internete]. Ūkio ministerija [žiūrėta 2006-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.ukmin.lt/lt/strategija/studijos.php>>
37. Nacionalinė nusikaltimų prevencijos ir kontrolės programa. Patvirtinta LRS 2003 m. kovo 20 d. nutarimu Nr. IX-1383 [Internete]. LR Vidaus reikalų ministerija [žiūrėta 2007-03-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.vrm.lt/index.php?id=610>>.
38. Navickas, V. (2005). Asmens ir turto saugos įstatymo ir kitų teisės aktų taikymo praktika. Rizikos faktorius 10 (4), p.20.
39. Neverdauskas, B., Stankevičius V., Misevičius V. (2002). Ekonomikos ir vadybos studijų įvadas. Kaunas: Technologija.
40. Palubinskas, G. (1997). Strateginio planavimo procesas. Kaunas: Technologija.
41. Paskolos ekonominėms veikloms. Statistika [Internete]. Lietuvos bankas [žiūrėta 2007-03-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.lb.lt/loan/default.asp>>
42. Pažyma apie nusikalstamumą ir policijos įstaigų veiklą per 2005 metų 6 mėnesius (2005-07-12). Policijos departamentas prie LR VRM.
43. Porter, M.E.(1996). What is Strategy? Harvard Business Review, November-December, p.62.
44. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (1999). Marketingas. Vilnius: Eugrimas.
45. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius: "Margi raštai".
46. Saugos tarnybų sąrašas (2007) [Internete]. Lietuvos viešojo policija [žiūrėta 2007-02-03]. Prieiga per internetą: <http://viesoji.policija.lt/index.php?page_id=55>.
47. Saugos tarnyba Argus [Internete]. [žiūrėta 2007-02-14]. Prieiga per internetą: <http://www.argus.lt/index.php?lng=&content=pages&page_id=22>
48. Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
49. Statyba. Esama būklė [Internete]. Aplinkos ministerija [žiūrėta 2006-12-01]. Prieiga per internetą <<http://www.am.lt/VI/index.php#r/1009>>.
50. Statybos techninis reglamentas STR 1.08.02.:2002. Statybos darbai. Valstybės žinios 2002. Nr. 54-2150.
51. Statistiniai duomenys apie nusikalstamumą [Internete]. Mažeikių rajono policijos komisariatas [žiūrėta 2007-03-07]. Prieiga per internetą: <<http://www.policija.lt/mazeikiu/>>.
52. Stoškus, S. (2002). Bendrieji vadybos aspektai. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
53. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas .Technologija.
54. Stoner, J. (2000). Vadyba. Kaunas: UAB "Poligrafija ir informatika".

55. Suteiktos naujos paskolos nefinansinėms korporacijoms ir namų ūkiams ir jų palūkanų normos. Statistika [Internete]. Lietuvos bankas [žiūrėta 2007-03-28]. Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/stat_pub/statbrowser.aspx?group=7279&lang=lt>.
56. Tamošiūnas, T. (2003). Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
57. Telksnys, A. L. ir kiti (2003). Informacinių technologijų ir telekomunikacijų plėtotės strategija. [Internete]. Ūkio ministerija [žiūrėta 2006-02-02]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/strategija/ilgalaike_ukio.php>.
58. Tiesinės koreliacijos skaičiavimas [Internete]. [žiūrėta 2007-03-28]. Prieiga per internetą: <[www.usis.gf.vu.lt/pub/kb/Statistika%20psichologams/Tiesines%20koreliacijos%20skaiciavimas%20\(Excel\).doc](http://www.usis.gf.vu.lt/pub/kb/Statistika%20psichologams/Tiesines%20koreliacijos%20skaiciavimas%20(Excel).doc)>.
59. Valančienė, L. (2003). Atsakomybės centrų valdymas. Kaunas: Technologija.
60. Vasiliauskas, A. (2006). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.
61. Viešosios policijos Telšių apsaugos skyriaus strateginis veiklos planas 2006-2009 metams [Internete]. Viešosios policijos apsaugos skyriai [žiūrėta 2007-02-016]. Prieiga per internetą: <<http://www.apsaugospolicija.lt/teisinfo.htm>>.
62. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
63. Zakarevičius, P. (1998). Vadyba. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
64. Zavadskas, E., K., Kaklauskas, A., Banaitis, A. (2002). Statybos sektoriaus plėtotės strategija [Internete]. Ūkio ministerija [žiūrėta 2006-02-02]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/strategija/ilgalaike_ukio.php>.
65. Žitkienė, R., Žitkus, L. (1998). Verslo apsauga. Kaunas: Technologija.

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniu: Vasiliauskas A. (2006). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.

A

Aptarnavimas - klientui atgabentas produkcijos įrengimas, priežiūra, remontas;

Atsiskyrimas - tam tikru požiūriu specifinė pasitraukimo forma, teikianti kompanijai daug patrauklių pranašumų, kai didelė kompanija yra suskaldoma į dvi (ar daugiau) atskiras mažesnes kompanijas;

B

Bazinės technologijos - konkrečios organizacijos išskirtinės technologijos, suteikiančios organizacijai ilgalaikius konkurencinius pranašumus;

D

Diferenciacijos nišoje strategija - nišos strategija, papildyta diferenciacijos strategija;

Diferenciacijos strategija - strategija, kuri remiasi prielaida, kad diferencijuodama savo produkciją (paslaugas) nuo konkurentų produkcijos tam, kad prisitaikytų prie konkrečių klientų grupių reikmių, įmonė gali realizuoti produktus didesnėmis už rinkoje susiklosčiusias vidutines kainas;

Diversifikacija - strateginė alternatyva, kai organizacija, plėtodama savo veiklą, užima naujas rinkas su nauju produktu;

E

Ekstrapoliacija [*ekstra + (inter)poliacija*] **1.** išvadų, gautų stebint vieną reiškinių dalį, išplėtimas kitai jo daliai; **2. mat.** funkcijos reikšmių apytikslis nustatymas, remiantis žinomomis reikšmėmis už šių reikšmių srities ribų. [Tarptautinių žodžių žodynas, (c) Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 1985];

F

Finansiniai tikslai - tikslai, susiję su organizacijos lėšų šaltiniais ir augimo dinamika, pinigų srtautais, pelningumo augimu, pelno paskirstymu;

Finansinių išteklių strateginė analizė - analizė ryšių tarp organizacijos turimų strategijos finansavimui išteklių ir pelno kapitalui, investuotam į strateginius projektus ir priemones;

G

Gamyba - tiesioginės produktų ir paslaugų gamybos operacijos;

Generalinės strategijos - išlaidų lyderio, diferenciacijos ir nišos strategijos, kurioms tarp rinka pagrįstų strateginių alternatyvų suteikiamas ypatingas vaidmuo;

I-I

Iėjimo logistika - žaliavų, medžiagų, detalių ir mazgų, gaunamų iš tiekėjų, pakrovimas, iškrovimas, gabenimas, sandėliavimas iki panaudojimo gamyboje, judėjimas įmonės viduje;

Išėjimo logistika - pagamintos produkcijos judėjimas pačioje įmonėje, sandėliavimas, platinimas, gabenimas klientams;

Išlaidų lyderio nišoje strategija - nišos strategija, papildyta išlaidų lyderio strategija;

Išlaidų lyderio strategija - strategija, pagal kurią organizacija savo veiklą grindžia technologijomis, žmonių ištekliais, gamybos organizavimu bei valdymu, kurie užtikrina mažiausias išlaidas šakoje, kuriai priskiriama organizacijos veikla;

Ištekliais pagrįstos strateginės alternatyvos - strateginių sprendimų alternatyvos, kurios susikristalizuoja analizuojant organizacijos išteklių potencialą ir kurių tikslas išplėtoti tokį organizacijos išteklių potencialą, kad būtų galima kuo labiau panaudoti rinkos galimybes ir amortizuoti išskylančias grėsmes organizacijos aplinkoje;

K

Konjunktūra [lot. *conjunctura* < *conjungo* - sujungiu] **1.** susidėjusios aplinkybės, sąlygos, susidariusi padėtis, galinti turėti įtakos kuriam nors dalykui; **2.** *ek.* gamybos produkcijos realizavimo sąlygos. [Tarptautinių žodžių žodynas, (c) Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 1985];

Kriterijų prioritetų nustatymas - strategijos alternatyvų vertinimo kriterijų išdėstymas pagal jų santykinę svarbą;

M

Misijos formuluotė - tekstas, trumpai nusakantis pagrindines organizacijos veiklos kryptis vidutinės trukmės perspektyvai ir trumpai reziumuojantis jas pagrindžiančius argumentus ir vertybes;

N

Nišos strategija - strategija, pagal kurią organizacija koncentruoja veiklą į tam tikrą specifinę rinkos dalį, kurioje konkurencinis pranašumas įgyjamas pasiūlant šiai rinkos nišai specialiai sukurtą produktą (paslaugą);

O

Operacijos - įėjimo logistika, gamyba, išėjimo logistika ir produkto aptarnavimas, aprėpiantys visą organizacijos veiklos proceso grandinę, tiesiogiai susijusią su produktų (paslaugų) gamyba, jos aprūpinimu, gatavos produkcijos pristatymu vartotojui ir jos aptarnavimu;

Operaciniai sprendimai - sprendimai, susiję su vidine operatyvine ir einamąja organizacijos veikla;

Organizacija - žmonės bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo veiklos tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti;

Organizacijos išteklinis potencialas - žmonių ištekliai, finansiniai ištekliai ir operacijų ištekliai;

Organizacijos makroaplinka - veiksniai ir jėgos, kurie veikia visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus. Makroaplinkai priklauso politiniai ir teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai bei technologiniai veiksniai;

Organizacijos šakinė aplinka - veiksniai ir jėgos, kurie būdingi konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija. Šakinė aplinka apima konkurentus, tiekėjus, klientus ir kitus rinkos komponentus bei veiksnius;

P

Palaikančios veiklos - veiklos, kurios sukuria pagrindą pirminei veiklai organizacijoje realizuoti;

Pasitraukimas - išėjimo iš rinkos alternatyva, kuri analizuojama atsižvelgiant į didelį situacijos neapibrėžtumo laipsnį ir vertinant konkurencinių organizacijos pranašumų alternatyvas;

Periferinės technologijos - technologijos, naudojamos tik toje organizacijoje, nevaidinančio esminio vaidmens konkurencinėje kovoje;

PEST analizė - strateginė analizė, apimanti 4 makroaplinkos aspektus: politinį ir teisinį, ekonominį, socialinį ir kultūrinį, technologinį;

Pirminės veiklos - veiklos, kurios yra tiesiogiai susijusios su produkcijos gamyba, aprūpinimu ištekliais bei produkcijos realizacija;

Pridėtinė vertė - organizacijos gaminamos produkcijos (paslaugų) bendros rinkos vertės ir tai produkcijai pagaminti sunaudotų gamybos veiksmų išlaidų skirtumas;

Produkto plėtra - strateginė alternatyva, pagal kurią dėl esamų ir potencialių klientų koncentruojamasi į naujų produktų (paslaugų) kūrimą, o ne į egzistuojančių produktų asortimento plėtojimą;

Prognozavimas - kiekybinės ir kokybinės analizės procesas, kuriuo siekiama numatyti galimas prognozuojamo objekto būsenas ateityje arba tokių būsenų pasiekimo ateityje alternatyvius būdus;

R

Rinka pagrįstos strateginės alternatyvos - strateginių sprendimų alternatyvos, kurios atsiranda dėl galimybių ir apribojimų rinkoje ir papildoma išteklių pagrįstas strateginių sprendimų alternatyvas;

Rinkos plėtra - strateginė alternatyva, pagal kurią gaminamos produkcijos didinimas vyksta ne egzistuojančios arba potencialios klientūros pagrindu, o siekiama įsigalėti visiškai naujose rinkos segmentuose, naujuose regionuose ir pan.

S

Skverbimasis į rinką - strateginė alternatyva, kai organizacija, neplėsdama gaminamos produkcijos nomenklatūros, koncentruojasi į dabar gaminamos produkcijos (paslaugų) pardavimo plėtimą egzistuojantiems arba potencialiems klientams;

Standartinės technologijos - tai tos technologijos, kurios plačiai paplitusios daugelyje konkrečios veiklos šakos organizacijų;

Strategija - sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams įgyvendinti;

Strateginiai sprendimai - sprendimai, susiję su organizacijos esminėmis problemomis, kurios iškyta organizacijai sąveikaujant su išorine aplinka, ir veiksniais, kurie savo išskirtinumu teikia konkurencinį pranašumą prieš kitas organizacijas;

Strateginiai tikslai - bendresnio pobūdžio organizacijos tikslai, susiję su rinkos plėtimu kokybės gerinimu, kliento aptarnavimo gerinimu, žmonių pasitenkinimo darbu didinimu;

Strateginė analizė - strateginio valdymo stadija, apimanti retrospektyvinio periodo organizacijos išorinės aplinkos ir išteklių analizę ir prognozavimą perspektyviniam periodui;

Strategijos alternatyvų vertinimo kriterijai - taisyklės, leidžiančios tarpusavyje lyginti strategijos alternatyvas ir nustatyti tas alternatyvas, kurios geriausiai leidžia įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus;

Strategijos įgyvendinimas - strateginio valdymo stadija, apimanti užduočių vykdytojams rengimą, išteklių paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras;

Strategijos kūrimas - strateginio valdymo stadija, apimanti organizacijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą;

Strateginis planavimas - vienas iš planavimo tipų, kurio tikslas apibrėžti strateginius organizacijos tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams įgyvendinti. Kitu aspektu-formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso realizavimą organizacijoje;

Strateginis valdymas - nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoja savo išteklinį potencialą;

Svarbiausi sėkmės veiksniai - veiksniai, kurie nulemia organizacijos sėkmę rinkoje ir yra būdingi ne konkrečiai organizacijai, o visai veiklos šakai, kurioje veikia organizacija;

SSGG analizė - analizė, apibendrinanti ir sujungianti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, suklasifikuojant organizacijos strategiją lemiančius veiksnius į keturias grupes: stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės;

T

Technologijų auditas - egzistuojančių organizacijoje technologijų klasifikacija, suskaidant jas į standartines, bazines ir periferines technologijas;

Tikslai - teiginiai, transformuojantys misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti pasiektas tikslas;

V

Vertės grandinė - schema leidžianti analizuoti konkrečių organizacijos veiklų indėlį kuriant pridėtinę vertę ir ilgalaikį konkurencinį pranašumą;

Vizija - sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai konkuruos ateityje;

Ž

Žmonių išteklių auditas - strateginė analizė, leidžianti gauti pagrindinę informaciją apie organizacijos žmones ir politiką jų atžvilgiu bei detaliam ištyrimui žmonių išteklių valdymo funkcijos indėlį ir vaidmenį į organizacijos strategijos kūrimą ir įgyvendinimą.

A N K E T A

Ši anketinė apklausa yra skirta išsiaiškinti įmonės “Joringė” silpnybes ir stiprybes, bei nustatyti įmonės aplinkos grėsmes ir galimybes. Tyrimą atlieka Šiaulių Universiteto socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantai Daiva Norkutė ir Andrius Laurinavičius. Apklausa yra anonimiška. Jos duomenys bus panaudoti tik moksliniais tikslais.

Prašome tinkamiausio teiginio vertinimą pažymėti ženklu “X”.

Stiprybių ir silpnybių nustatymas

Įmonės stiprybės arba silpnybės yra:	labai blogai	blogai	nei blogai nei gerai	gerai	labai gerai
Įmonės kompetencija saugos paslaugų srityje					
Įmonės reputacija					
Visuomenės požiūris					
Vadovų kompetencija					
Vadybos patirtis					
Nuolatinė procesų analizė, vertinimas ir tobulinimas					
Dominavimas rinkoje (Mažeikių, Telšių, Skuodo, N. Akmenės raj.)					
Stabili reikšmingiausių klientų bazė					
Ryšiai su klientais					
Naujausių technologijų taikymas					
Aukštas informacinių technologijų naudojimo lygis					
Naujų produktų ir paslaugų pateikimas rinkai					
Unikalūs saugos sistemų sprendimai					
Produkto aptarnavimas, palaikymas po pardavimo					
Paslaugų ir produktų kokybė					
Ryšiai su tiekėjais					
Veiklos finansavimas					
Gamybiniai pajėgumai					
Gamybos infrastruktūra					
Darbo kultūra ir patirtis					
Stabilus pagrindinių darbuotojų branduolys					
Darbuotojų kaita					
Atlyginimo dydis, lyginant su Mažeikių miesto įmonėmis					
Darbuotojų motyvacijos sistema					
Komandinio darbo sąlygos					
Darbo klimatas					

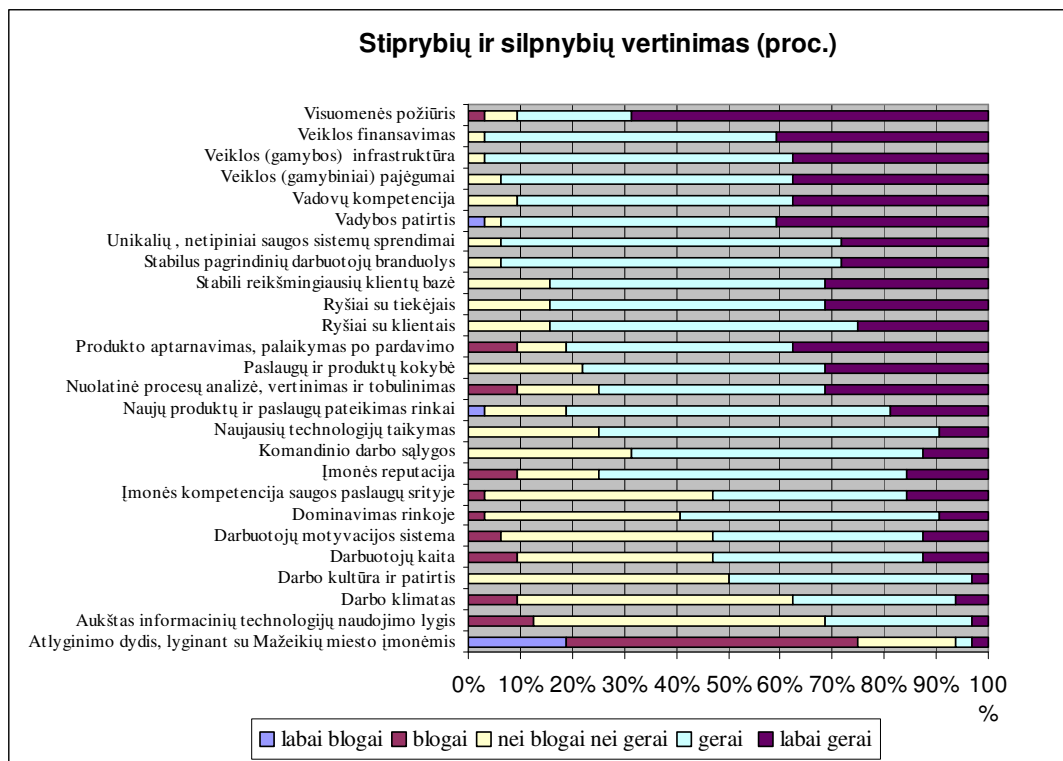
Galimybių nustatymas

Įmonei galimybes teikia:	neįmanoma	mažai tikėtina	šiek tiek tikėtina	tikėtina	labai tikėtina
Naujos rinkos ir segmentai					
Ekonominis pakilimas					
Rinkos augimas					
Naujos paslaugos ir produktai					
Technologinės naujovės					
Strateginė erdvė					
Palanki makroekonominė situacija					
Silpna konkurencija					
Darbo jėgos pasiūla					
Politinė situacija					
ES finansavimo programos					
Plėtra į kitas šalis					

Grėsmių nustatymas

Įmonei kelia grėsmę:	neįmanoma	mažai tikėtina	šiek tiek tikėtina	tikėtina	labai tikėtina
Nauji konkurentai					
Agresyvi konkurencija					
Klientų spaudimas					
Neaiški makroekonominė situacija					
Mažas rinkos augimo tempas					
Ekonominis nuosmukis					
Technologinės naujovės					
Politinė situacija					
Nauji teisės aktai					
Mažėjanti darbo jėgos pasiūla					
Euro įvedimas					
Neigiamas visuomenės požiūris į apsaugos įmones					

DĖKOJAME UŽ BENDRADARBIAVIMĄ!



2 pav. Įmonės “Joringė” stiprybių ir silpnybių vertinimo analizė procentais

Įmonės “Joringė” stiprybės ir silpnybės

	Auščiausio lygio vadovai		Specialistai	
	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Įmonės stiprybės arba silpnybės yra:				
Atlyginimo dydis, lyginant su Mažeikių miesto įmonėmis	3.50	0.55	3.31	0.79
Aukštas informacinių technologijų naudojimo lygis	4.17	0.98	4.08	0.69
Darbo klimatas	4.33	0.52	4.27	0.87
Darbo kultūra ir patirtis	4.17	0.41	3.73	0.87
Darbuotojų kaita	1.83	0.75	2.23	0.91
Darbuotojų motyvacijos sistema	3.50	0.84	3.15	0.67
Dominavimas rinkoje	4.67	0.52	4.27	0.53
Įmonės kompetencija saugos paslaugų srityje	4.67	0.52	4.12	0.52
Įmonės reputacija	4.00	0.63	3.81	0.57
Komandinio darbo sąlygos	4.00	0.63	3.92	0.84
Naujausių technologijų taikymas	4.50	0.84	4.08	0.63
Naujų produktų ir paslaugų pateikimas rinkai	3.83	1.17	4.00	0.89
Nuolatinė procesų analizė, vertinimas ir tobulinimas	3.83	0.41	4.31	0.55
Paslaugų ir produktų kokybė	3.83	0.75	3.81	0.63
Produkto aptarnavimas, palaikymas po pardavimo	4.50	0.55	4.00	0.98
Ryšiai su klientais	3.83	0.41	4.15	0.67
Ryšiai su tiekėjais	3.67	0.52	3.58	0.86
Stabili reikšmingiausių klientų bazė	4.50	0.55	4.35	0.56
Stabilus pagrindinių darbuotojų branduolys	4.83	0.41	4.50	0.81
Unikalių, netipinių saugos sistemų sprendimai	4.67	0.52	4.23	0.59
Vadybos patirtis	4.33	0.52	4.12	0.71
Vadovų kompetencija	4.00	0.89	4.35	0.56
Veiklos (gamybiniai) pajėgumai	3.50	1.05	3.58	0.81
Veiklos (gamybos) infrastruktūra	4.00	0.63	3.58	0.70
Veiklos finansavimas	3.50	0.55	3.54	0.58
Visuomenės požiūris	4.17	0.75	3.54	0.76

1 lentelė

Duomenų suvestinė

	x_1	x_2	y_1	y_2	y_3
	Paskolų litais palūkanų normos	Ūkio subjektų materialinės investicijos	Įmonės statybos spec. darbai	Įmonės saugos paslaugos	Įmonės apyvarta iš viso
2002 I ketv.	7,79	1314,5	119604	347285	466889
2002 II ketv.	6,93	2008,9	213030	409866	622896
2002 III ketv.	6,39	2089,3	174742	394158	568900
2002 IV ketv.	6,26	2711,6	325335	403835	729170
2003 I ketv.	6,22	1362,2	125009	464514	589523
2003 II ketv.	6,03	2070,7	178835	493256	672091
2003 III ketv.	5,53	2231,5	176109	468957	645066
2003 IV ketv.	5,6	3013,3	352489	537880	890369
2004 I ketv.	5,43	1507,8	162406	563907	726313
2004 II ketv.	6,04	2236,3	171856	597982	769838
2004 III ketv.	5,73	2710,9	238684	551050	789734
2004 IV ketv.	5,77	3641,8	344833	549575	894408
2005 I ketv.	5,41	1807,2	169966	533602	703568
2005 II ketv.	5,54	2544,9	156146	633107	789253
2005 III ketv.	5,26	3137,1	186402	691581	877983
2005 IV ketv.	4,87	4696,8	458721	713198	1171919
2006 I ketv.	4,7	2302,9	230057	734306	964363
2006 II ketv.	5	3365,2	394717	768813	1163530
2006 III ketv.	5,29	3880,4	604889	663467	1268356
2006 IV ketv.	5,47	5620,9	534392	758973	1293365

Šaltinis: [25], [55], įmonės “Joringė” verslo apskaitos dokumentai.

1 lentelė

Paskolų litais vidutinės palūkanų normos ir įmonės “Joringė” apyvartos tarpusavio sąryšio skaičiavimų rezultatai

	r	z	n	z*	t_z	p
x₁ ir y₁	-0,43044679	-0,460445	20	-0,43661	-1,90312	0,057024724
x₁ ir y₂	-0,83679871	-1,2103976	20	-1,15161	-5,01974	5,18238E-07
x₁ ir y₃	-0,70958139	-0,8863402	20	-0,84202	-3,67026	0,000242364

2 lentelė

Ūkio subjektų materialinių investicijų ir įmonės “Joringė” apyvartos tarpusavio sąryšio skaičiavimų rezultatai

	r	z	n	z*	t_z	p
x₂ ir y₁	0,874405055	1,35149229	20	1,286639	5,608328	2,0484E-08
x₂ ir y₂	0,671678546	0,81379517	20	0,772834	3,368704	0,000755331
x₂ ir y₃	0,883212237	1,39018797	20	1,323691	5,769835	7,95904E-09