

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Martynas Kaušas

**STATYBOS FIRMOS MARKETINGO STRATEGIJŲ
FORMAVIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

SANTRAUKA

M.Kaušas „Statybos firmos marketingo strategijų formavimas“. Vadybos Magistro baigiamasis darbas / mokslinis vadovas doc. dr. V.Dubinas; Šiaulių universitetas, Vadybos katedra. – Šiauliai, 2011. – 80 p.

Baigiamajame magistro darbe nagrinejama strateginio planavimo reikšmė, jo sudedamosios dalys, procesas, aprašyti modeliai ir jų charakteristikos. Taikant skirtingus tyrimo metodus t.y.: PEST, SSGG, empirinius tyrimus, išanalizuota UAB „Ukmergės statyba“ imonės vidiniai ir išoriniai veiksniai, konkurencinės ūkio šakos ypatumai ir aprašytos stiprybės, silpnybės, grėsmės ir galimybės. Ištyrus visus paminėtus veiksnius darančius įtaka statybos imonės strateginio planavimo procesui yra pateikiamas formalus strateginio planavimo modelis. Siūloma didelį dėmesį atkreipti į vidinių procesų tobulinimą ir personalo kvalifikacijos stiprinimą. Pateikiamos baigiamojo darbo išvados ir rekomendacijos. Darbą sudaro 6 dalys: įvadas, teorijos nagrinejimas, įmonės išorinės ir vidinės aplinkos tyrimas, strateginio planavimo modelio ir jo įvykdymo proceso sudarymas, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas. Atskirai pridedami darbo priedai.

SUMMARY

M.Kaušas „Formation of Marketing strategy in construction company“. Master's paper. Research adviser doc.dr.V.Dubinas; Šiauliai University, Cathedral of Management.

The thesis examines the strategic planning of the value of its components, process models and describe their characteristics. For the purposes of various research methods including: PEST, SWOT, empirical research, analysis, UAB „Ukmergės statyba“ corporate internal and external factors, the competitive characteristics of industry and describe its strengths, weaknesses, opportunities and threats. Examination of all the factors mentioned influence the construction company's strategic planning process is a formal strategic planning model. It is proposed to draw attention to the improvement of internal processes and staff skills enhancement. Structure: introduction, theoretical analysis, company internal and external environmental analysis, strategic planning model and its implementation process, conclusions and suggestions, references. Appendixes included.

TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. STRATEGINIO PLANAVIMO MODELIAVIMO TEORIJOS NAGRINĖJIMAS	6
1.1. Strategijos samprata ir svarba.....	6
1.2. Strateginio planavimo esmė.....	8
1.3. Strateginio planavimo procesas ir jį veikianti aplinka.....	11
1.3.1. Aplinkos vertinimas	11
1.3.2. Organizacinės struktūros silpnų jų ir stipriųjų savybių įvertinimas.....	18
1.3.3. Strateginės alternatyvos.....	24
1.3.4. Sėkmingai parengtos strategijos realizavimo prielaidos.....	27
1.3.5. Strateginės kontrolės organizavimas	28
1.4. Pagrindinės prielaidos tobulinti įmonės strateginį planavimą ir planavimo modelių įvairovė	28
2. UAB „UKMERGĖS STATYBA“ VEIKLOS ANALIZĖ	36
2.1. Trumpas UAB “Ukmergės statyba” veiklos apibūdinimas.....	36
2.2. UAB “Ukmergės statyba” marketingo situacijos analizė.....	38
2.2.1. Išorinės aplinkos veiksnių analizė.....	38
2.2.2. Vidinės aplinkos analizė.....	43
2.2.3. SSSG analizė.....	47
2.3. UAB “Ukmergės statyba” strateginių alternatyvų vertinimas ir parinkimas.....	48
3. UAB “UKMERGĖS STATYBA” VEIKLOS TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ.....	50
3.1. UAB “Ukmergės statyba” veiklos tyrimo proceso organizavimas.....	50
3.2. Empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	51
IŠVADOS.....	62
REKOMENDACIJOS.....	64
LITERATŪRA.....	65
PRIEDAI	68

ĮVADAS

Temos aktualumas. Nei viena įmonė negali būti garantuota dėl savo ateities jei ji orientuojasi tik į šiandienines prekes, paslaugas ir rinkas. Įmonė jaučia būtinumą kurti ir kausti naujas idėjas. Todėl būtina sistemingai dirbti norint naujas idėjas priderinti prie įmonės veiklos ir perspektyvų, ypač šiuo statybų verslui sunkiu metu.

Statybų verslas – konkurencingas ir rizikingas. Juolab šiuo metu, kai yra daug ir statybų bendrovių, ir įmonių atliekančių statybos darbus. Išlikti rinkoje padeda konkurencingos kainos ir kokybė. Operatyvumas, reagavimas į rinkos pokyčius yra vienas svarbiausių veiksnių, norint sulaukti sėkmės tokia konkurencingame versle. Žmonės patys nori dalyvauti statybų procese. Tai iš tiesų džiugina, nes statybų sritis tampa vis geriau pažįstama ir ne tokia nutolusi nuo paprasto žmogaus. Tam daug padeda žiniasklaidos priemonės ir bendravimas su kiekvienu klientu. Šiandien žmonės ieško geros kokybės už priimtina kainą.

Kadangi šiuolaikinėje, konkurencinėje aplinkoje įmonės sugeba vis aktyviau veikti, UAB „Ukmergės statyba“ išsilaikymas versle priklauso nuo to, kaip ji sugebės numatyti tikslus bei priemones jiems įgyvendinti bei, kaip valdyti strateginius pokyčius atsižvelgiant į riziką. UAB „Ukmergės statyba“ pagrindinė problema – sumažėjęs statybų sektoriaus finansavimas, bei vis didesnę galią įgaunantys konkurentai. Įmonei yra ypač aktualu turėti marketingo strategiją, todėl, kad vienas pagrindinių bendrovės tikslų– būti viena iš pirmaujančių statybų versle Ukmergės rajone ir už jo ribų. Šį tikslą pasiekti įmanoma didinant statybų apimtį arba mažinant kaštus. UAB „Ukmergės statyba“ marketingo strateginio planavimo klausimas nebuvo nagrinėtas, tad sumažėjus statybos darbų apimčiai, atsiranda poreikis išnagrinėti, kaip turi būti planuojama rinkodaros strategija šioje įmonėje.

Egzistuojanti didelė strategijų mokslinio tyrinėjimo krypčių įvairovė rodo, kad tai yra ypač aktuali įvairių mokslų problema. Pasaulyje pastebimas spartus skverbimasis į naujas rinkas, didėjantis konkurencijos lygis – tai veiksniai, skatinantys įmones ieškoti efektyvesnių būdų, kaip įsitvirtinti globalioje rinkoje ir veiklą plėtoti vidaus rinkoje. Šiuolaikinė rinka yra perpildyta įvairiausių verslų, kuris kiekvienas iš jų stengiasi būti vienas už kitą pranašesnis, gauti didesnę pelną, lyderiauti rinkoje. Tačiau ne visiems tai pavyksta, nes yra būtina tobulėti, bei semtis vis naujų žinių. Įmonėms, siekiančioms sėkmingos ir ilgalaikės veiklos rinkoje, būtina suprasti ir analizuoti vartotojų poreikius, kad būtų jie kokybiškai patenkinti ir įmonė galėtų stabiliai, pelningai dirbti.

Tyrimo problema. Įmonės marketingo strategija – tai funkcinė strategija, susijusi su kainų nustatymu, organizacijos produktų rėmimu ir paskirstymu, tai įmonės galimybių išsiaiškinimas, tikslų ir uždavinių nustatymas, bei strategijos parengimas ir įgyvendinimas. Sudarydami rinkos strategiją, vadovai turi apsvarstyti organizacijos tikslinę rinką, produkto įvaizdį, kainų nustatymą, produktų politiką ir pardavimo strategiją.

Esamoje rinkoje efektyviai gali funkcionuoti tik tos įmonės, kurios yra sukūrusios originalią vystimosi koncepciją ir struktūrą. Visos firmos, žymiai efektyviau dirba, kurios turi planus. Planai gali būti: ilgalaikiai, trumpalaikiai, operatyviniai.

Ilgalaikiai planai sudaromi penkerių ir daugiau metų laikotarpiui vadinami *strateginiais planais*. (Seilius A., 1994)[32] Kiekviena valstybinė arba nevalstybinė organizacija turi turėti savo strateginį planą, numatyti savo veiklą ateityje.

Pasak V. Damaškienės (2002)[33] strateginis planavimas tapdamas svarbiu vadybos plėtros etapu, yra gana sudėtingas socialinis reiškinys, glaudžiai susijęs su daugelių svarbių rinkos ekonomikos ir visuomenės vystimosi procesų įvairiais organizacijų veiklos aspektais. Tradicinė strateginio planavimo proceso logika apima tokius elementus: tikslai, strategijos, ištekliai.

Kuriant įmonės strateginį planą labai svarbu pasirinkti teisingą plėtros ir vystimosi strategiją. Tam įtakos turi ir įmonės veikla, bei jos parduodami produktai ar teikiamos paslaugos, jų populiarumas. Todėl įmonėms, veikiančioms rinkos ekonomikos sąlygomis, ypač svarbu yra numatyti įvykius ir spręsti, kokie yra būtini žingsniai kiekvienai įmonei, siekiančiai įgyti pranašumą. Taip pat svarbu sugebėti laiku reaguoti į atsiradusius naujus rinkos reikalavimus. Todėl organizacija norėdama sėkmingai siekti savųjų tikslų, turi turėti savo strategiją.

Nuolat kintančioje ir konkurencinėje aplinkoje įmonės sugeba išgyventi ir sėkmingai vystyti savo veiklą, jeigu moka strategiškai mąstyti ir veikti- apsibrėžti sau ilgesnės perspektyvos planus ir juos įgyvendinti.

Įmonės strategijos kūrimas ir įgyvendinimas yra sudėtingas procesas. Jau vien tam, kad būtų parengtas ir priimtas atskiras strateginis sprendimas, praeina nemažai laiko. Priimant strateginius sprendimus dalyvauja įmonės vadovai, struktūrinių padalinių vadovai, su įmone susieti išoriniai subjektai, tokie kaip: valstybės institucijos, bankai, tiekėjai, konkurentai, vartotojai ir pan. Vadinasi, įmonė yra veikiama tam tikrų išorinių ir vidinių veiksnių, kurie įtakoja į įmonės strateginius sprendimus, bei dalyvauja strateginio planavimo procese. Čia ir iškyla pagrindinė problema: kaip reikėtų sukurti ekonomiškai naudingą, gerai organizuotą, modernią, įmonės vertę didinančią

marketingo strategiją.

Galima teigti, jog marketingo strategija yra organizacijos vadybos planas, reikalingas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti. Jame pateikiamos priemonės ir būdai, reikalingi organizacijos paskirčiai ir tikslam pasiekti.

Tyrimo objektas: UAB „Ukmergės statyba“ marketingo strateginio formavimo analizė.

Tyrimo tikslas: suformuoti UAB „Ukmergės statyba“ marketingo strategijas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti sampratas bei veiksnius, įtakančius į marketingo strateginę veiklos procesą, remiantis vadybos teoriniais modeliais ir koncepcijomis;
2. Pagrįsti UAB „Ukmergės statyba“ strateginio valdymo galimybes;
3. Įvertinti alternatyvias strategijas ir iš jų parinkti geriausią.

1. STRATEGINIO PLANAVIMO MODELIAVIMO TEORIJS

NAGRINĖJIMAS

1.1. Strategijos samprata ir svarba

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, tame tarpe ir kitų Rytų ir Vidurio Europos valstybių, šalyje buvo atsisakyta iki tol taikytų planavimo principų. Griežtas perėjimas į rinkos ekonomiką, spartus privatizavimo procesas, pareikalavo permainų visose ūkinio gyvenimo srityse. Ekonomikos liberalizavimas, kurį sudarė nuosavybės privatizavimas, sąlygojo planavimo vaidmens pasikeitimą.

Strateginis planavimas nėra naujas dalykas. Tokiose Europos sąjungos šalyse, kaip Švedija, Danija, Didžioji Britanija panašūs veiklos planavimo principai jau diegiami nuo XX amžiaus 7-ojo dešimtmečio pirmosios pusės. 1960-1980 metų laikotarpiu buvo tikėtasi, kad strateginis planavimas užtikrins organizacijos didesnius planus. Kai praktikoje ta viltis ne visai pasitvirtino ir susidarė anksčiau neprognuozuotos situacijos (pvz., naftos kainų krizė), atsirado skeptiškas požiūris į bet koki strateginį planavimą. Kritikai teigė, kad formalizacijos reikalaujantis strateginis planavimas tapo pernelyg biurokratiškas ir nelankstus praktiniam taikymui, strateginį mąstymą pakeitė formalios planavimo taisyklės ir procedūros, ilgalaikius strateginius tikslus užgožė trumpalaikiai finansiniai tikslai. Dėl to įsivyravo nuomonė, kad strateginis planavimas jau tapo nepakankamas, kaip strateginio proceso formalizavimo priemonė. Tačiau nemažai kompanijų dar ir dabar sėkmingai naudoja strateginį planavimą. Todėl požiūris į strateginį planavimą pradėjo keistis. Didžiausi kritikai jau pradeda nusileisti, teigdami, jog esant tam tikriems apribojimams, strateginis planavimas gali atlikti naudingą funkciją (Vasiliauskas A. 2001)[4].

Pasauliniu mastu šioje srityje didžiausios lyderės yra Jungtinės Amerikos Valstijos, Kanada, Didžioji Britanija ir Naujoji Zelandija.

Greitai kintančioje aplinkoje ir atkakloje konkurencinėje kovoje įmonės sugeba produktyviau veikti, jei sugeba nustatyti sau tikslią orientaciją didesnei perspektyvai, parengti veiksmų ir priemonių programas nustatytiems tikslams pasiekti ir toms priemonėms įgyvendinti, bei valdyti strateginius pokyčius. Visa tai apima ir sujungia įmonės strateginio valdymo sistema ar funkcija (Vasiliauskas A. 2001)[4].

Aleksandras Vasiliauskas knygoje „Strateginis valdymas“ (Vasiliauskas A. 2004)[1] strategiją apibūdina, kaip sprendimų visumą, apibrėžiančią organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

Terminas strategija neturi konkretaus apibrėžimo. Jis yra vartojamas įvairiose srityse. Tikslingiausiai susiformavęs ir labiausiai vartojamas karinėje termologijoje. Žodis „strategos“ yra siejamas su generolu, kuris panaudodamas visus turimus savo resursus, planuoja kaip sutriuškinti

savo priešą. Kitokia reikšmė šis žodis yra vartojamas vadyboje ir sportiniuose žaidimuose, tačiau didelių esminių skirtumų nėra (Ramanauskas G., Ramanauskienė J. 2004)[5].

Anot F. S. Butkaus [7] planai numatomam toliausiam organizacijos veiklos periodui nuo kurių nustatymo ir prasideda nuolatinis kryptingas organizacijos veiklos valdymas, vadinami strategija arba strateginiais planais. Organizacijos strategija yra pagrindinis jos planas, kaip įgyvendinti savo paskirtį, o kad jis būtų įgyvendinamas kasdieniniais organizacijos narių veiksmais, būtini operatyvūs planai, kuriais remiantis būtų formuluojamos kiekvienos darbo dienos užduotys kiekvienam darbuotojui.

Strategija - tai planas, tam tikras sąmoningų veiksmų, kaip elgtis įvairiose situacijose, vadovas. Nepaisant tokio požiūrio ribotumo, čia galima išskirti du labai svarbius elementus. Tai, kad strategijos, šiuo atveju planai, rengiami prieš veiksmų pradžią ir tai, kad jie yra rengiami tikslingai ir sąmoningai. Tačiau Mintzberg požiūriu, toks požiūris nėra pasyvus, o yra veiklos įrankis (Jucevičius R. 1998)[2].

Jamesas Brianas Quinnas strategiją apibūdina - tai modelis arba planas, kuris nuosekliai integruoja pagrindinius institucijos tikslus, politiką ir veiksmų seką. Gerai suformuluota strategija padeda surikiuoti ir paskirstyti institucijos išteklius, atsižvelgiant į turimą kompetenciją ir trūkumus, numatomus aplinkos pokyčius.

Strategijos esmė. Strategijos esmę apsprendžia tokie momentai:

- strategija turi apibrėžti tikslinę orientaciją;
- neatsiejama strategijos dalis yra priemonės jai įgyvendinti;
- strategija susiejama su tam tikru perspektyviniu laiko periodu;
- strategija formuojama atsižvelgiant į institucijos potencialą, kuris lemia institucijos silpnybes ir stiprybes;
- strategija kuriama atsižvelgiant į institucijos galimybes ir grėsmes jai;
- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę indėlį įneša į vertės kūrimą;
- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę konkurencinį pranašumą įgyvendina institucija.

Yra labai daug skirtingų nuomonių, kas yra strategija, bet visos sutinka, kad strategija yra naudojama tam tikriems tikslams įvykdyti. Sudarant strategiją svarbiausia yra sumažinti sunkumus, trukdančius tikslams pasiekti ir misijai įgyvendinti. Pagrindinė strategijos idėja - rasti geriausią būdą padedantį organizacijai pasiekti geriausių rezultatų didinant savo pelną ir įvaizdį.

Pelnas yra svarbiausias tikslas, tačiau organizacija yra sudėtinga įvairių tikslų ir interesų junginys.

1.2. Strateginio planavimo esmė

Strateginis valdymas siejasi su strateginiu planavimu organizacijose. Valdymas susideda iš keturių pagrindinių funkcijų: planavimo, organizavimo (sprendimo priėmimo), jų vykdymo ir kontrolės. Planavimas yra svarbiausia valdymo ciklo funkcija. Visų sprendimų priėmimas ir operacijų sėkmė didžiąja dalimi priklauso nuo šios funkcijos vykdymo kvalifikuotumo. Šio ciklo funkcijos yra apibrėžti organizacijos tikslus ir nustatyti veiksmus bei priemones tiems tikslams įgyvendinti [1; 4].

Planavimas - tai procesas, kuris vyksta prieš imantis konkrečių veiksmų ir padedantis priimti sprendimus dabartiniu metu galvojant apie ateitį. Planavimo funkcijos tikslas yra pagerinti sprendimų priėmimo kokybę analizuojant (įvertinant) visus faktorius, turinčius įtakos tokių sprendimų priėmimui ir užtikrinant, kad tie sprendimai atitinka organizacijos pasirinktą strategiją.

Pagrindinė planavimo paskirtis - iširti galimas ateities įvykių alternatyvas bei galimas situacijas, nustatyti įmanomas valdymo sprendimų, reikalingų norimiems tikslams pasiekti, sekas (Ramanauskas G., Ramanauskienė J. 2004) [5].

Planavimas reiškia, kad vadovai pirmiausiai apgalvoja savo tikslus bei veiksmus. Vadovų veiksmai remiasi kokia nors taisykle, planu ar logika, jie nėra atliekami spontaniškai. Be plano vadovai nežino, kaip efektyviai ir produktyviai organizuoti darbuotojų darbą ir tvarkyti išteklius. Be plano vadovai negali žinoti ar efektyviai įgyvendina savo tikslą, kada ir kaip nuklydo nuo teisingo kelio.

Šiuolaikinis planavimas yra neatsiejamas nuo strategijos, tiksliau nuo strateginio planavimo. Strateginis planavimas traktuojamas kaip formali sistema parengti ir įgyvendinti strategiją, susijusią su organizacijos misija ir tikslais. Toks planavimas nepakeičia strateginio valdymo, neapsiriboja vien strategijos kūrimo stadija, o apima ir kitas dvi stadijas: analizę ir strategijos įgyvendinimą. Susiejant strateginio valdymo proceso stadijas ir tokio planavimo proceso žingsnius, kūrimas siejamas su tikslų formulavimu, alternatyvų identifikavimu, alternatyvų įvertinimu ir geriausios alternatyvos parinkimo žingsniais. Strategijos įgyvendinimas apima strategijos atraminių planų rengimą ir strateginio plano įgyvendinimą (Vasiliauskas A. 2001) [4].

Daugeliu atžvilgiu strateginis planavimas yra akivaizdus plėtojimo pavyzdys. Strateginio planavimo procesas gali būti traktuojamas, kaip labai gerai susisteminta, žingsnelis po žingsnelio, organizuojama veikla, kuri apima visą organizaciją (Ramanauskas G. Bivainis J. 2003) [10].

Strateginis planavimas - tai sprendimų procesas. Šio proceso metu numatomi būsimi įvykiai, į kuriuos organizacija galėtų atsižvelgti realizuodama savo galimybes ir apsisaugoti nuo pavojų jos sėkmei ir išlikimui. Pagal strateginio planavimo modelį sudaromi įmonės planai, analizuojami įvairių strategijų pranašumai, apibrėžiama veiklos, kuriai teikiama pirmenybė, kryptis. Strateginio planavimo procesas yra orientuotas į ateitį. Todėl jis susijęs su viskuo, kas gali paveikti organizaciją. Įskaitant šalies ūkį, technologiją, socialinius bei politinius veiksnius (Vasiliauskas A. 2004) [1].

Pasak Peter Lorange (1980) [9], strateginis planavimas - tai įrankis valdymo sprendimams priimti, naujovėms įdiegti ir pokyčiams realizuoti. Strateginio planavimo procese jis išskiria keturias pagrindines strateginės veiklos rūšis:

- išteklių paskirstymą;
- prisitaikymą prie aplinkos;
- vidinę koordinaciją;
- strateginį įžvalgumą.

Išteklių paskirstymo procesas apima ribotų organizacinių išteklių: vandens išteklių, pažangių technologijų ir t.t. paskirstymą.

Prisitaikymas prie aplinkos - aprėpia visus strateginio pobūdžio veiksmus, kurie gerina organizacijos santykius su aplinka. Taigi, organizacijai reikia prisitaikyti tiek prie palankių, tiek prie pavojingų išorinių sąlygų, išsiaiškinti atitinkamus variantus ir efektyviai panaudoti juos naujoms galimybėms realizuoti, palaikant glaudžius ryšius su vyriausybe ir visuomene.

Vidinė koordinacija arba strateginės veiklos koordinacija atspindi organizacijos stipriąsias ir silpnąsias vietas, įgalina ją pasiekti efektyvaus vidinių operacijų vyksmo.

Strateginis įžvalgumas tai sisteminis mąstymas, įgyvendinamas formuojant personalą, sugebantį mokytis iš praeityje sukauptų strateginių sprendimų, pažangios patirties ir klaidų. Pastovus vadovų mokymasis lemia sėkmę ir gebėjimą prognozuoti ateitį, suformuoti ir įgyvendinti efektyvias strategijas. Prieš pradėdant strateginį planavimą, visuomet pravartu išnagrinėti šio proceso modelį. Žemiau apibūdintos esmingiausios valdymo funkcijos, kurių dėka planas tampa veiksmu.

Strateginio planavimo funkcijos:

- misijos pasirinkimas;
- tikslų formulavimas;
- aplinkos įvertinimas ir analizė;
- stipriųjų ir silpnųjų vietų vadybinis patikrinimas;
- strateginių alternatyvų analizė;
- strategijos pasirinkimas;
- strateginio plano realizavimas;
- strateginio plano įgyvendinimo kontrolė;
- strategijos įvertinimas;
- strategijos ir struktūros patikrinimas;
- vadovų komandos sudarymas.

Strateginio planavimo privalumai. Vienas svarbiausių privalumų tas, kad strateginiame planavime akcentuojama organizacijos konkurencinė prigimtis. Strateginis planavimas padeda geriau dirbti ir sėkmingai konkuruoti. Strateginio planavimo procesas vadovui leidžia analitiškiau mąstyti apie

organizaciją, jos aplinką ir naudingo veikimo įvairias galimybes. Kadangi organizacija vis geriau pažįsta išorinę aplinką, savo trūkumus ir pranašumus, tai jos galimybės daryti veiksmingus savo strategijos pakeitimus yra daug didesnis (Forbes P.)[6].

Kitas svarbus strateginio planavimo pranašumas tas, kad strateginis planas nustato įmonės ribas ir nurodo formalią organizacijos kryptį. Stimuliuoja ateities analizavimą ir aiškios organizacijos vystymosi krypties suvokimą. Tai padeda savininkams, vadovams ir darbuotojams sutelkti dėmesį į konkrečius asmeninius tikslus ir aktyviai jų siekti (Vasiliauskas A. 2004) [1].

Trečiasis strateginio planavimo privalumas tas, kad vadovai gali nubrėžti popieriuje savo įmonės ateitį. Turėdami tokią schemą, galima daryti geresnius sprendimus, matydami ateities grėsmes ir galimybes. Organizacija gali panaudoti strategijos alternatyvas, kaip konkurencingumo didinimo priemonę pakitus aplinkai.

Be viso to strateginis planavimas suvienija pastangas, leidžia racionaliau paskirstyti išteklius, ugdo komandinį darbą ir padeda spręsti organizacijos problemas.

Būtent strategija padėjo išspręsti daugelį ekonominių - valdymo problemų Europoje po antrojo pasaulinio karo. Dėl didžiulės žinių kaitos ir informacijos gausybės šiandien strateginis planavimas tampa vieninteliu ateities problemų sprendimo būdu. Jis yra valdymo sprendimų priėmimo pagrindas.

Strateginio planavimo trūkumą gali laikyti - tai, kad dėl savo apimamų klausimų įvairovės ir sudėtingų galimų aplinkos veiksnių derinių ateityje strateginis planavimas, skirtingai nuo operatyvaus planavimo, negali pasiremti darbo produktų darymo technologijos mokslų sukauptomis žiniomis. Strateginis planavimas vykdomas daugelio pažinimo sričių apimančio rinkodaros mokslo, parengusio daug įvairių strategijos sudarymo būdų (Butkus F.S. 2007)[7].

Įmonės sėkmė priklauso nuo tinkamai paruošto strateginio plano. Tad kiekviena įmonė daug dėmesio turėtų skirti strateginiam planavimo procesui. Pažymėtina, kad strateginis planas turi būti lankstus, kad besikeičiant politinei, socialinei ir ekonominei aplinkoms, galima būtų įgyvendinti jo modifikaciją ir koreguoti veiksmus.

Tačiau planavimas gali tapti beprasmišku ir netikslingu, jeigu mes nežinome, pasiekėme tai, ko norėjome, ką suplanavome, ar ne. Čia atsiranda grįžtamojo ryšio tarp planų ir faktinių rezultatų poreikis. Šis grįžtamasis ryšys - tai kontrolė. Planavimas ir kontrolė yra labai glaudžiai tarpusavyje susiję. Planuodami mes nusistatome sau tikslus ir priimame veiksmus, būdus tiems veiksmams pasiekti, ir tik kontroliuodami galime žinoti ar planas vyksta taip kaip norėjome. Jeigu rezultatai mūsų nepatenkina, kontrolė padeda išsiaiškinti nukrypimų priežastis ir, jeigu dar įmanoma, imtis konkrečių veiksmų padėčiai ištaisyti. Kontrolė padeda išsiaiškinti anksčiau nenumatytų arba neteisingai įvertintų faktorių įtaką veiklos rezultatams ir padeda tobulinti patį planavimą (Vasiliauskas A. 2004) [1].

Įmonės veiklos rezultatai priklauso nuo priimamų sprendimų visose veiklos srityse subalansuotumo. Šį subalansuotumą apsprendžia pasirenkamos strategijos įgyvendinimas.

Todėl organizacijos ketinimų ir perspektyvinių tikslų žinojimas patikslins tinkamiausius jos

veikimo būdus, sumažins riziką, su efektyvius veiksmus.

Strateginio plano kūrimas - tai sistemingas, kruopštus pasiruošimas ateičiai.

Todėl būtina sutelkti dėmesį esminiams klausimams spręsti - tikslams pasirinkti, sprendimams priimti ir realizuoti, misijai atlikti.

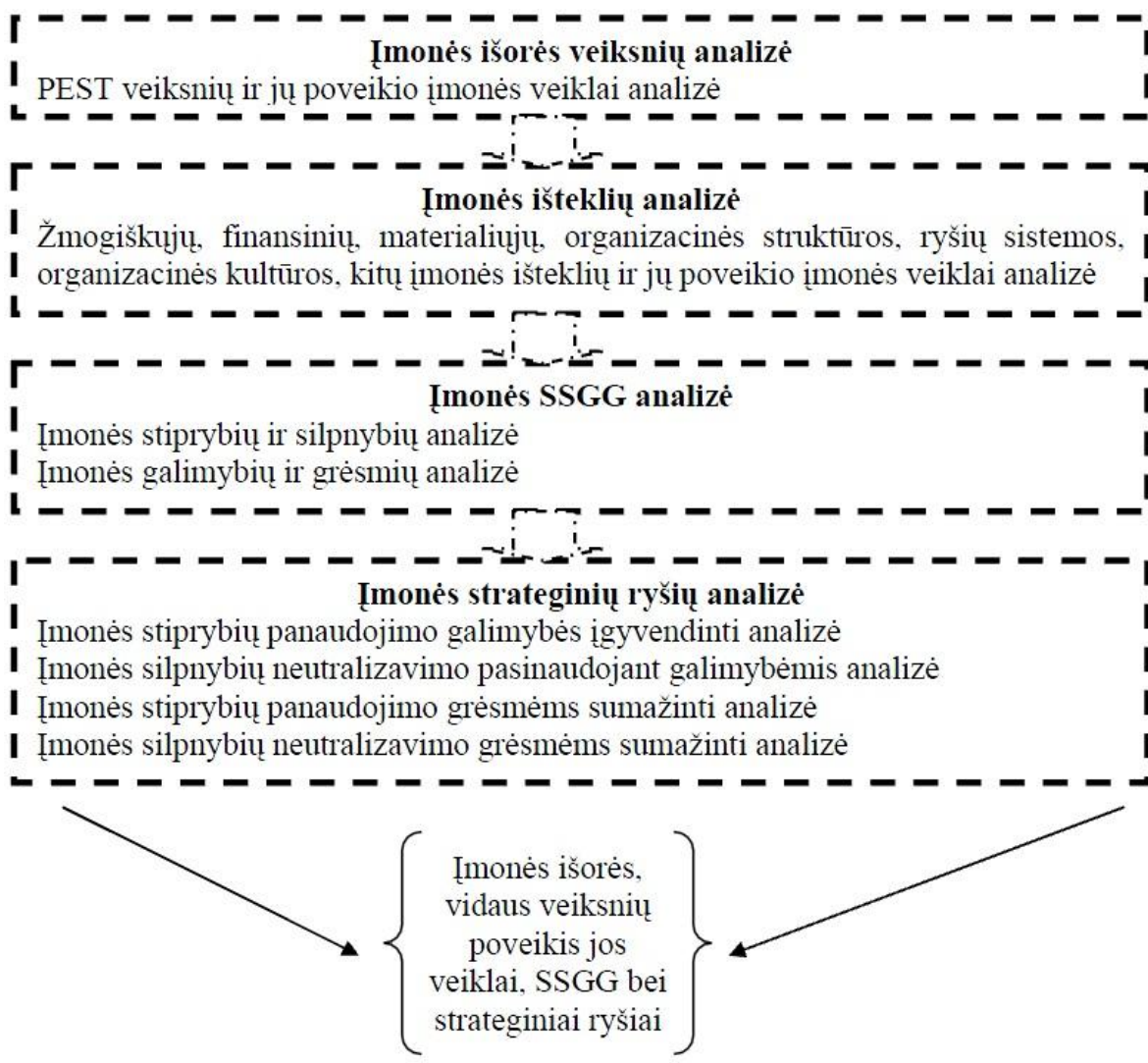
1.3. Strateginio planavimo procesas ir jį veikianti aplinka

1.3.1. Aplinkos vertinimas

Įmonės strateginis planavimas prasideda nuo aplinkos ir išteklių analizės ir vertinimo, įvertinus išvada formuojama įmonės misija, nustatomi misijos įgyvendinimo strateginiai tikslai, šiems tikslams įgyvendinti rengiami tikslai, formuluojami uždaviniai tikslams pasiekti, rengiamos uždavinių įgyvendinimo priemonės, formuojami uždavinių ir priemonių vykdymo vertinimo kriterijai ir šių kriterijų derinys, nustatomas lėšų poreikis priemonėms įgyvendinti.

Pirmasis įmonės strateginio planavimo etapas - įmonės aplinkos, išteklių ir SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių) bei strateginių ryšių analizė (1 pav.).

1 pav. Įmonės aplinkos, išteklių, SSGG bei strateginių ryšių analizės schema (Valstybės žinios) [11]



Išorinė aplinka. Viena iš strateginio valdymo svarbiausių ypatybių, pažymėtų jau „strateginio valdymo“ sąvokos apibrėžime, yra jo vertinimas kaip proceso, per kurį firma laiku prisitaiko prie aplinkos pokyčių. Todėl firmos strateginio proceso svarbi grandis yra aplinkos strateginė analizė.

Yra skiriami du *aplinkos lygiai*:

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

šakinė aplinka - veiksniai ir jėgos, būdingi konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia firma. Šakinė aplinka - tai konkurentai, tiekėjai, klientai ir kiti komponentai bei veiksniai (Vasiliauskas A. 2001) [4].

Makroaplinkos strateginėje analizėje plačiausiai naudojamą analizės techniką priimtina vadinti PEST analize. Ši analizė apima keturis makroaplinkos aspektus: politinį teisinį, ekonominį, socialinį kultūrinį, technologinį. Pavadinime esanti santrumpa atitinka tų aspektų lietuviškų (o atsitiktinai ir angliškų) pavadinimų pirmąsias raides: *Politinė teisinė (Political - Legal) aplinka*, *Ekonominė (Economical) aplinka*, *Socialinė kultūrinė (Socio - Cultural) aplinka*, *Technologinė (Technological) aplinka* (Vasiliauskas A. 2001) [4].

Politiniai ir teisiniai veiksniai. A. Vasiliauskas [4] išskiria tokius svarbiausius *politinius teisinius aspektus*: (1) tarptautinė politinė situacija; (2) vidinė politinė šalies situacija; (3) santykiai su šalies valdžios institucijomis; (4) teisinis reglamentavimas.

Tarptautinė politinė situacija yra svarbi įmonėms, eksportuojančioms savo produkciją arba importuojančioms žaliavas bei komplektuojamus gaminius, turinčioms savo filialus užsienyje arba bendras įmones su užsienio kompanijomis, kitaip dalyvaujančioms pasaulinėje rinkoje.

Geriausias būdas plėtoti tarptautinį darbo pasidalijimą yra konkurencija. Tam reikia laisvos, valstybių nevaržomos, užsienio prekybos. Vis dėlto, siekiant apsaugoti nacionalinę ekonomiką nuo kitų šalių konkurencijos, užsienio prekyba įvairiai varžoma. Pagrindinės valstybinio užsienio prekybos reguliavimo priemonės yra muitai, akcizai, licenzijos, kvotos, eksporto subsidijos bei įvairūs netarifiniai barjerai.

Vidinė politinė šalies situacija. Svarbu įvertinti skirtingų politinių partijų programines nuostatas su įmonės nuostatomis jos veiklai svarbiais klausimais. Šalies politinę aplinką apibūdina jos politinis stabilumas. Dažnai keičiantis vyriausybėms gali pasikeisti ir šalies vykdoma ekonominė politika: atsiranda užsienio firmų nuosavybės konfiskavimo, naujų importo barjerų, valiutos pervedimo į užsienį apribojimų ir kitų pavojų. Į didesnę politinę riziką užsienio firmos turi atsižvelgti prognozuodamos investicijų rezultatyvumą.

Santykiai su šalies valdžios institucijomis. Didžiausią įtaką šiuo aspektu jaučia firmos, kurių kapitale dalyvauja valstybė ir savivaldybės. Jų strateginiai sprendimai priklauso nuo vidinių ir valstybinių sprendimų derinimo ir aprobavimo mechanizmo. Žymiai mažesnę įtaką vyriausybiniai organai ir savivaldybės turi privataus kapitalo firmoms.

Valstybės aparato parama įmonių užsienio ekonominei veiklai pagrįsta geros kokybės

informacija, dalykinėmis paslaugomis ir pagalba užsienio ekonominių ryšių dalyviams. Tai efektyvi muitinės tarnybos, eksporto skatinimo bei užsienio investicijų agentūrų veikla. Didelė užsienio ekonominės veiklos kliūtis yra valdininkų korupcija.

Teisinis reglamentavimas. Visų firmų veiklai tiesiogiai ir netiesiogiai įtaką daro kai kurios įstatymų normos ir ištisi įstatymai, reglamentuojantys bendras firmos veiklos sąlygas, mokesčius, darbo santykius, kainų lygį, pateikimo bei rėmimo formas (pvz., antimonopolinis, konkurencijos, prekybos, reklamos ir kiti įstatymai) (Vasiliauskas A. 2004) [1].

Ekonominiai veiksniai. Bet kurios šalies ekonominę aplinką apibūdina veiksniai, apsprendžiantys paklausą rinkoje ir įmonės funkcionavimo sąlygas. Esama ir prognozuojama ekonomikos būklė gali daryti dramatišką įtaką firmos tikslams. Todėl kai kurie ekonominiai aplinkos veiksniai turi būti pastoviai vertinami. A. Vasiliauskas [1] išskiria septynis ekonominius aspektus: (1) ekonominis augimas; (2) infliacija; (3) užimtumas; (4) palūkanų normos; (5) valiutų kursų svyravimas; (6) investicijų klimatas; (7) gamybos veiksnių kainos.

Ekonominis augimas. Šalies bendrojo vidinio produkto (BVP) augimo tempai, galimi jo struktūriniai poslinkiai, augimo cikliškumas gali daryti įvairią įtaką firmos veiklai. Nuosmukio situacijoje, pavyzdžiui, pablogėja produkcijos realizavimo sąlygos, tačiau gali atsirasti papildomų galimybių sumažinti gamybos sąnaudas. Ekonominio pakilimo stadijoje gali atsirasti priešingų tendencijų. O firmos strateginiai sprendimai negali būti vienodi ekonominio augimo ir nuosmukio atveju.

Infliacija. Šios situacijos analizė yra svarbi toms firmoms, kurių veiklos rodikliai jautriai reaguoja į kainų svyravimą. Praktiškai infliacija daugiau ar mažiau daro įtaką visoms firmoms.

Užimtumas. Situacijos darbo rinkoje, nedarbo lygio ir jos struktūros bei dinamikos analizė yra labai svarbi toms firmoms, kurių veiklos sąnaudose didelį lyginamąjį svorį turi darbo jėgos sąnaudos.

Palūkanų normos. Jų lygis riboja arba išplečia galimybes strateginius projektus finansuoti skolintu kapitalu. Palūkanų normų įtaką strateginiams sprendimams jaučia praktiškai visos firmos.

Valiutų kursų svyravimas (lito stabilumas). Visuotinai žinomas ekonominis dėsniumas, jog nacionalinės valiutos kurso augimas užsienio valiutų atžvilgiu yra palankus importuotojams ir nepalankus eksportuotojams. Todėl ir eksportuojančios, ir importuojančios firmos privalo sekti ir prognozuoti situaciją valiutų rinkoje.

Investicijų klimatas. Firmos didelę dalį finansinių išteklių strateginiams projektams finansuoti kaupia platindamos akcijas, obligacijas ir kitus vertybinius popierius. Situacija kapitalo rinkoje atspindi bendrą investicijų klimatą, kuris gali būti palankus arba ne strategijai įgyvendinti.

Gamybos veiksnių kainos. Ne visi gamybos veiksniai vienodai svarbūs visoms firmoms. Vienoms iš jų reikšmingos yra žaliavų ir kitų materialinių veiksnių kainos. Kitoms firmoms didelė sąnaudų dalis tenka infrastruktūrinių šakų (energetikos, transporto, ryšių) paslaugoms. Dalis firmų jautriai reaguoja į darbo jėgos kainos pokyčius.

Socialiniai kultūriniai veiksniai. Šiuos veiksnius apibūdina kintančios visuomenės lūkesčiai, žmonių tarpusavio santykiai, dorovė ir t.t. Kiekviena šalis turi savo papročius, taisykles bei draudimus. Todėl svarbu žinoti, kaip vartotojai reaguoja į vienas ar kitas prekes, kaip jomis naudojasi. Socialiniai ir kultūriniai veiksniai įtakoja pirkėjo elgesį. Iš svarbiausių šiuolaikinių socialinių veiksnių galima išskirti dominuojančius Lietuvoje:

- požiūrį į verslą ir verslininką kaip spekuliacijos objektą ir spekuliaciją;
- valdžios nenorą apginti vartotojų interesus; nusikalstamumą;
- korupciją;
- nomenklatūrinę privatizaciją ir kt.

A. Vasiliauskas (2001) [4] išskiria penkis socialinius kultūrinius aspektus: (1) gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai; (2) gamtosaugos problemos; (3) švietimas; (4) sveikatos apsauga; (5) kultūra.

Gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai. Gyventojų galutinio vartojimo pokyčius lemia įvairūs veiksniai: demografiniai pokyčiai, gyventojų pajamų augimas ir pasiskirstymas, žmonių požiūris į darbą ir į laisvalaikį, gyvenimo būdo pokyčiai, kultūrinių vertybių pokyčiai ir t.t.

Gamtosaugos problemos. Tai labai svarbu firmoms, kurių esama arba būsima veikla yra susijusi su gamtą teršiančiomis technologijomis. Visuomenės požiūris į ekologines problemas sparčiai keičiasi, plėtojasi visuomeninės kovos už švarią aplinką formos. Visa tai labai apsunkina jau vien atėjimą į veiklą, susijusią su ekologinėmis problemomis.

Švietimas. Ši sritis strategine prasme nepaprastai svarbi jau vien todėl, kad praktiškai beveik visų firmų veiklos sėkmei turi įtakos bendras gyventojų išsilavinimo lygis. Išplėtotą švietimo sistema, be to, garantuoja visoms firmoms galimybes apsirūpinti aukštos kvalifikacijos specialistais.

Sveikatos apsauga. Kaip ir švietimo, taip ir sveikatos apsaugos srityje strateginei analizei neužtenka numatyti vien šalinti sveikatai kenksmingas darbo sąlygas ir garantuoti sveikatingumo normatyvų laikymąsi firmoje. Bendras sveikatingumo lygis šalyje taip pat gali daryti įtaką gyventojų galutiniam vartojimui, taigi ir nemažos dalies firmų veiklos rezultatams.

Kultūra. Kiekvienos firmos individuali kultūra yra svarbus jos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo veiksnys.

Niekur kultūros sąvoka nėra tokia svarbi, kaip institucionalizuojant strategiją. Kai organizacijos kultūra neprieštarauja strategijai, žymiai lengviau ją įdiegti.

Technologiniai veiksniai. Dėl technologinės aplinkos pokyčių bet kuri firma gali atsidurti beviltiškoje konkurencijos atžvilgiu pralaimėjusioje padėtyje. Techninės ir technologinės aplinkos analizė įgalina priimti teisingus sprendimus, nustatant veiksnis, kurie gali sukelti orientacijos praradimą.

A. Vasiliauskas (2001) [4] teigia, kad būtina išskirti du aspektus: (1) valstybės technologijų

politika; (2) naujos technologinės galimybės.

Valstybės technologijų politika. Ši analizės sritis ypač svarbi toms firmoms, kurių veikla susijusi su mokslo imliomis technologijomis. Svarbi taip pat bendra valstybės ateities vizija, kokia turėtų būti krašto konkurencinė galia pasaulio rinkoje technologiniu požiūriu. Valstybė gali panaudoti įvairias skatinimo formas, kad šalis išlaikytų arba užimtų pirmaujančias pozicijas atitinkamų technologijų srityje.

Naujos technologinės galimybės. Technologijoms tenka svarbus vaidmuo didinti firmos ilgalaikius konkurencinius pranašumus rinkoje. Šiuo aspektu strateginė analizė turi nustatyti, kurios naujos mokslinių tyrimų iniciatyvos gali padėti parengti produktų ir jų gamybos technologijų naują šuolį. Svarbu įvertinti konkurentų mokslinių tyrimų finansavimo ir laimėjimų panaudojimo strategiją ir galimybes. Reikia analizuoti naujų technologijų plitimo ir atsinaujinimo greitį. Nepakanka analizuoti vien siaurą technologijų naudojimo tendenciją konkrečioje, tiesiogiai susijusioje su firmos veikla šakoje.

Analizuojant *šakinę firmos aplinką*, skiriamos šios tyrimo sritys: svarbiausi sėkmės veiksniai; penkių jėgų modelis; rinkos sąlygų analizė; konkurentų analizė; klientų analizė. Iš šių tyrimo sričių nagrinėjamų veiksnių labiausiai galima išskirti: konkurencijos veiksniai; tiekėjai, klientai; rinkos komponentai ir veiksniai.

Konkurencijos veiksniai. Organizacija negali leisti sau ignoruoti faktiškos ir galimos arba potencialiosios konkurentų reakcijos. Profesorius M. Porteris, analizuodamas konkurento objektą, suformulavo klausimus, į kuriuos privalu atsakyti:

kokie konkurentų veiksmų motyvai?

ką veikia konkurentas?

ką jis ketina daryti ateityje? Nagrinėjant konkurentus

būtina atlikti:

- Konkurento būsimų tikslų analizę.
- Įvertinti konkurento einamąją strategiją.
- Konkurento ir tų gamybos šakų, kuriose veikia jo įmonės, veiklos prielaidų apžvalgą.
- Konkurentų stipriųjų ir silpnųjų vietų išsamius tyrimus.
- Porteris pateikia keturis paprastus klausimus, padedančius išanalizuoti šiuos elementus:
- Ar konkurentas patenkintas esama padėtimi?
- Kokių žingsnių arba kokių strategijos pakeitimų ims konkurentas?
- Kokia konkurento silpnoji vieta?
- Kokiais veiksmais galima išprovokuoti stipriausią ir efektyviausią konkurento atsakomąją reakciją?

A. Vasiliauskas (2001) [4] teigia, *konkurencijos aspektas* - veiksniai, kai sėkmę (arba nesėkmę) firmai lemia konkurentų galimybės, ypatybės, veiksmai ir t.t. Svarbiausi veiksnių analizės klausimai šiuo

aspektu yra: „Kas yra mūsų konkurentai ir kokių gali būti naujų konkurentų ateityje?“, „Ką klientui gali pateikti ši firma, o negali jos konkurentai?“, „Ką klientui gali pateikti konkurentai, o negali ši firma?“. Šis analizės aspektas yra tarytum firmos žvilgsnis į savo konkurentus ir žvilgsnis į firmą konkurentų akimis. Atliekant palyginamąją firmos ir jos konkurentų gaminamos produkcijos (paslaugos) kainų, sąnaudų, kokybės, patikimumo, tiekimo techninių sąlygų, papildomo aptarnavimo ir t.t. analizę, išryškinami veiksniai firmai sėkmingai kovoti su tradiciniais ir potencialiais konkurentais.

Tiekėjai. Pasak A. Vasiliausko (2001) [4] laikoma, kad tiekėjai turi didesnę derėjimosi galią, jeigu: *alternatyvių tiekėjų yra nedaug.* Jeigu tiekėjas pablogina tiekimo sandėlių sąlygas, pakeisti tiekėją yra sudėtinga. Sudėtingiausia yra tada, kai firma tam tikroje pozicijoje turi tik vieną tiekėją.

nėra alternatyvių pakaitalų tiekėjo pristatomoms žaliavoms, įrenginiams, teikiamoms paslaugoms. Šiuo atveju tiekėjai yra svarbūs techniniu požiūriu, jeigu teikia svarbias gamybos sudedamąsias dalis arba jų teikiama paslauga nulemia sklandžią gamybą.

tiekėjo kainos sudaro firmos bendrų jų sąnaudų didelę dalį. Bet koks tiekėjo kainos pakėlimas sumažins firmoje sukuriama pridėtinę vertę, jeigu konkurencinėje kovoje firma neturės galimybių kompensuoti šio pakėlimo savo produkcijos kainų padidinimui;

tiekėjai gali perimti iš firmos pridėtinės vertės dalį. Gali iškilti net firmos išlikimo grėsmė, jeigu tiekėjas, įvairindamas savo veiklą, perims kai kurias arba visas firmos vykdomas operacijas.

Klientai. A. Vasiliausko nuomone, *klientų aspektas* - veiksniai, kai sėkmę (arba nesėkmę) firmai lemia jos klientai, kai įgyvendina savo pačių interesus. Nustatant tokius veiksnius, ieškoma atsakymo į tokius pagrindinius klausimus: „Kas yra mūsų klientai ir kokių gali būti naujų klientų ateityje?“, „Kokiais interesais vadovaujasi klientai, kai pasirenka šią firmą, o ne jos konkurentus?“, „Kokiais interesais vadovaujasi klientai, pasirinkdami konkurentus, o ne šią firmą?“. Šis analizės aspektas yra tarytum žvilgsnis į firmą klientų akimis ir firmos žvilgsnis į jos klientus. Kai analizuojama gaminamų produktų (paslaugų) kainos, sąnaudos, kokybė, patikimumas, tiekimo techninės sąlygos, papildomas aptarnavimas ir t.t., išryškinami veiksniai, padedantys išsaugoti tradicinius klientus ir pritraukti naujų.

Rinkos veiksniai. Besikuriančios rinkos aplinka kelia pastovų susirūpinimą. Savaiame suprantama, rinkos aplinkos analizė apima daugelį veiksnių, kurie gali betarpiškai nulemti bet kokio projekto sėkmę arba nesėkmę. Tai gyventojų pajamų pasiskirstymas, konkurencijos firmai atsiradimas, prasiveržimas į Respublikos rinką lengvumas, kitų valstybių ypatingas vaidmuo ir t.t. Šių veiksnių analizė turi patikslinti firmos strategiją ir sustiprinti jos poziciją.

Išorinės kliūtys, pavojai ir galimybės. Nuo išorinių kliūčių ir pavojų niekas nėra apsaugotas. Todėl, analizuojant aplinką, reikėtų sudaryti jos galimų pavojų ir atsiveriančių naujų galimybių sąrašą, taip pat:

- nustatyti tų veiksnių poveikį;
- nurodyti stipriąsias ir silpnąsias vietas bei trūkumus;

- susidaryti aiškų išorinių problemų sprendimo vaizdą.

1.3.2. Organizacinės struktūros silpnųjų ir stipriųjų savybių įvertinimas

Vidinė aplinka. Pasak M. Arimavičiutės (2007) [8] svarbiausi mikroaplinkos elementai yra sprendimų įtraukimas į valdymo tikslus, patirtis, valdymas ir personalas, gamybos pajėgumai, finansiniai pajėgumai. Svarbiausi vidinės aplinkos elementai yra marketingas (prekė, paslauga, personalas, kaina, paskirstymo kanalai, rėmimas, prekės ženklas ir pozicionavimas, marketingo informacija); procesai (gamyba, pardavimas, marketingas, perdurbimo užsakymai/prekybiniai sandėriai); personalas (tyrimas ir vystymas, sugebėjimai, pardavimas, darbo užmokestis, prekybos tarpininkai, mokymasis, aptarnavimas po pardavimo, darbo metodai/ sąlygos/ darbuotojų atlyginimai, marketingas, vartotojui teikiamos paslaugos); valdymas (Labai jautri ir dažnai sukelianti ginčus sritis. Valdymo struktūra ir filosofija palengvina sėkmingą marketingo plano įgyvendinimą.); įmonės ištekliai (personalas, finansai).

Vertinant įmonės ekonominės veiklos galimybes, naudojama įmonės stipriųjų ir silpnųjų vietų, galimybių ir pavojų analizė (SWOT analizė). Šios analizės tikslas - atrasti geriausias galimybes ir augimo kryptis. Vertinant įmonės stipriąsias ir silpnąsias vietas, atsižvelgiama į taikomą technologiją, dizainą, gaminių išvaizdą, prekių ženklus, kokybę, jos kontrolę, pirkėjų aptarnavimą, pateikimo kanalų struktūrą bei išlaidas ir pan. Įmonės stipriųjų ir silpnųjų vietų analizė turi būti paremta galimybių ir pavojų rinkoje analize. Įmonės galimybes būsimoje rinkoje galima įvertinti, analizuojant jos konkurentų rinkoje silpnąsias vietas. Toks įvertinimas gali atskleisti, kaip įmonės stipriąsias vietas papildyti rinkoje atsiveriančios galimybės. Taip pat būtina atsižvelgti į rinkose kylančius pavojus.

Supaprastinant šią procedūrą, būtų tikslinga patikrinti tokias funkcijas:

- marketingą;
- finansus;
- paslaugas;
- personalą;
- vadybos kultūrą.
- *Marketingas.* Nagrinėjant marketingo strategiją, atkreiptas dėmesys į:
 - rinkos talpą ir jos tyrimo rezultatus;
 - konkurencinius sugebėjimus;
 - paslaugų įvairovę;
 - rinkos demografinę statistiką;
 - aptarnavimo kokybę;
 - reklamą;
 - pelną ir t.t.

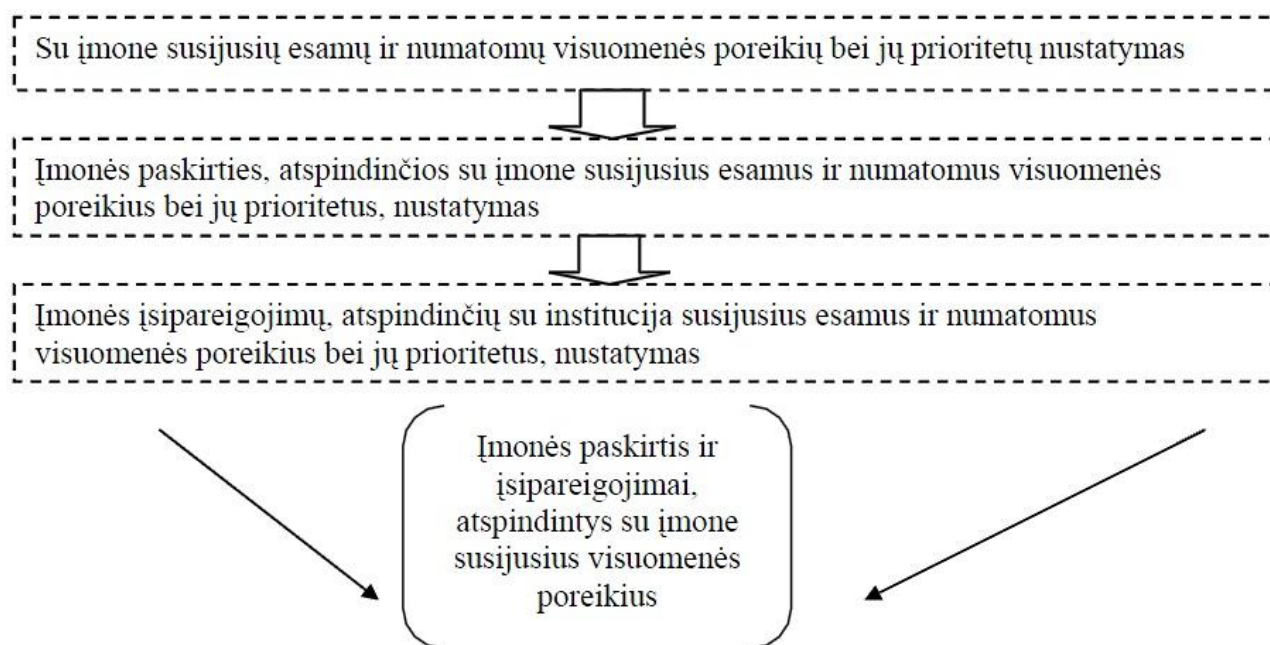
Finansai. Buhalterinė apskaita ir finansinės veiklos analizė turi padidinti strateginio planavimo efektyvumą, padėti išsiaiškinti esamas ir planuojamas veiklos silpnąsias vietas, konkurentų galimybes, dėl kurių gali iškilti išorinė grėsmė.

Personalas. Bet kokia, pati geriausia techninė ir technologinė naujovė be žmogaus yra negyvas kapitalas. Tik turėdama labai gerus specialistus, kvalifikuotą personalą, organizacija galės paruošti ir įgyvendinti savo strategijas bei puoselėti jų alternatyvas. Antraip, būtina siekti šio darbo pagerinimo mokyti žmones, nes silpnas personalas - didžiausia grėsmė aplinkai.

Vadybos kultūra atspindi dirbančiųjų papročius, įpročius ir lūkesčius, kurie ilgą laiką turės lemiamos reikšmės sėkmingai organizacijos veiklai. Jos prestižas tiek viduje, tiek ir už jos ribų - tai įspūdis, kurį sukurs darbuotojai, klientai ir Lietuvos visuomenės nuomonė. Šis įspūdis turėtų skatinti klientus naudotis teikiamomis paslaugomis ir stiprinti organizacijos reputaciją.

Apskritai, vadybinis patikrinimas padeda vadovams parodyti tas vietas, kuriomis reikia skirti skubų dėmesį, ir tas, kurios gali luktelti.

Kitas strateginio planavimo etapas - įmonės misijos formavimas. Atsižvelgiant į įmonės aplinkos, išteklių, SSGG bei strateginių ryšių analizės rezultatus formuluojama misija pagal aplinkybių, lemiančių įmonės misijos turinį, analizės išvadas (2 pav.).

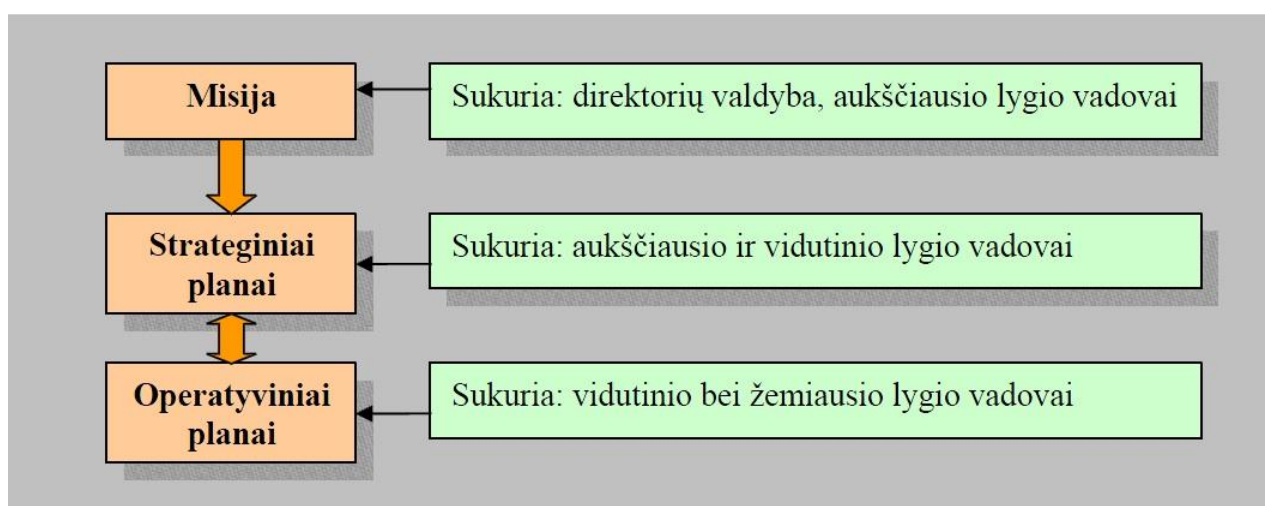


2 pav. Įmonės misijos formavimo schema (Valstybės žinios 2007) [11]

Planavimui yra būdinga tam tikra hierarchija. Organizacijos dažniausiai yra valdomos pagal du planų tipus. Vadovai sukuria *strateginius planus* ir apibrėžia pagrindinius organizacijos tikslus. *Operatyviniai planai* susideda iš detalių, kaip įgyvendinti tuos strateginius planus kasdieninėje veikloje. Strateginiai planai susiję su santykiais tarp žmonių organizacijoje bei su žmonėmis, dirbančiais kitose organizacijose. Operatyviniai planai susiję su žmonių santykiais vienos organizacijos viduje (Vasiliauskas A. 2001) [4].

Ir strateginiai ir operatyviniai planai sudaromi bei įgyvendinami pagal hierarchiją, kaip parodyta 3 paveiksle.

Pagrindinis ir pirmas nagrinėjamos organizacijos tikslas - aiškiai išreikšta jos gyvavimo misija. Visi kiti tikslai tarnauja šiai misijai atlikti.



3pav. Planų hierarchija (Navickas A. 2007) [3]

Misijos vaidmuo. Paveikslo viršuje - *misija*, pagrindinis tikslas, pagrįstas teiginiais apie organizacijos paskirtį, kompetenciją bei vietą pasaulyje. Misija - reliatyviai nekintanti organizacijos tapatumo dalis ir gali daug prisidėti prie šios organizacijos narių suvienijimo bei motyvavimo. Misijos pagrindinis vaidmuo, kad ji nuolatos turi būti pristatoma darbuotojams, visiems Lietuvos gyventojams, šiuo atveju regiono gyventojams ir vyriausybei ar savivaldybei. Misijos pagrindu suformuluoti tikslai tampa visų valdymo sprendimų priėmimo rodikliais (Navickas A. 2007) [3].

Misija apibūdina organizacijos statusą ir numato įvairių organizacinių lygių tikslų bei strategijų įgyvendinimo kelius, orientyrus, veiklos pobūdį, principus ir žmones.

Misijos pasirinkimas. Organizacija norėdama būti gyvybinga ir turėti pelno, turi atidžiai stebėti aplinką, kurioje ji gyvuoja. Vadovybė nustačiusi klausimus, privalo nuolat atsakyti į klausimus:

- kas yra organizacijos klientai?
- kokius kliento poreikius organizacija tenkina?

Klientas šiuo atveju yra kiekvienas žmogus ar kita organizacija, kurie naudojami organizacijos

veiklos rezultatais.

Vadovų vertybės ir tikslai. Kadangi organizacijos misija yra labai svarbi visam organizacijos valdymui, būtina įvertinti ir vadovų vertybes bei tikslus. Todėl, kad vadovai dalyvauja didžiajame misijos formulavimo procese. Vadovų vertybes formuoja patirtis, išsilavinimas ir socialinė-ekonominė aplinka. Vertybės orientuoja vadovą priimti būtinus kritinius sprendimus, nulemia jų pobūdį, turinį ir dvasią. Gut ir Tagiri nustatė šešis vertybių orientyrus, kurie taikytini valdymo sprendimams priimti:

- Teoriniai - tiesa, racionalus mąstymas, žinojimas.
- Ekonominiai - praktiškumas, nauda, turto kaupimas.
- Politiniai - valdžia, valdymo menas, pripažinimas.
- Socialiniai - geri žmonių tarpusavio santykiai.
- Estetiniai - meninė harmonija, forma, dizainas.
- Religiniai - santarvė su visata.

Aleksandras Vasiliauskas [1; 4] teigia, kad pripažįstant neabejotiną galią kurią gali turėti vadovai kuriant organizacijos misiją ir strategiją verta atsižvelgti į tam tikrus momentus, kurie pataria neperlenkti vadovo vaidmens:

vadovai turi remtis savo pasekėjais, nes tik su gerais komandos žaidėjais vadovas gali daryti didesnius pokyčius organizacijoje;

vadovų vizija gali būti ekscentriška, liguistai pedantiška ir ne visada logiška;

egzistuoja galimybė pervertinti individų vaidmenį, kai jie vadovauja didelėms ir skirtingų įmonių grupėms.

Visos trys minėtos ypatybės gali būti būdingos daugeliui organizacijų ir todėl kuriant sudėtingos organizacijos misiją ir strategiją vadovų svarba neturi būti ignoruojama, bet ir pernelyg akcentuojama.

Tikslų apibūdinimas. Organizacijos bendrieji tikslai formuluojami ir nustatomi atsižvelgiant į organizacijos misiją, vadovų vertybes ir kitus veiksnius. Tikslai turi lemti sėkmę. Todėl jiems būdingi tokie bruožai:

- konkretumas;
- realumas;
- orientacija laike;
- savitarpio palaikymas;
- aplinkos įvertinimas ir analizė.

Konkretumas. Visų pirma tikslai turi būti konkretūs, aiškūs ir išmatuojami. Tai lemia aiškų tolesnių sprendimų ir darbo eigos vaizdą. Be tikslo žmonės ar organizacijos dirba bet kaip, reaguoja į aplinkos pokyčius aiškiai nesuvokdami, ką iš tikrųjų nori pasiekti. Numatydami tikslus, žmonės ir organizacijos save motyvuoja ir įgyja įkvėpimo šaltinį, padedantį jiems nugalėti neišvengiamas kliūtis.

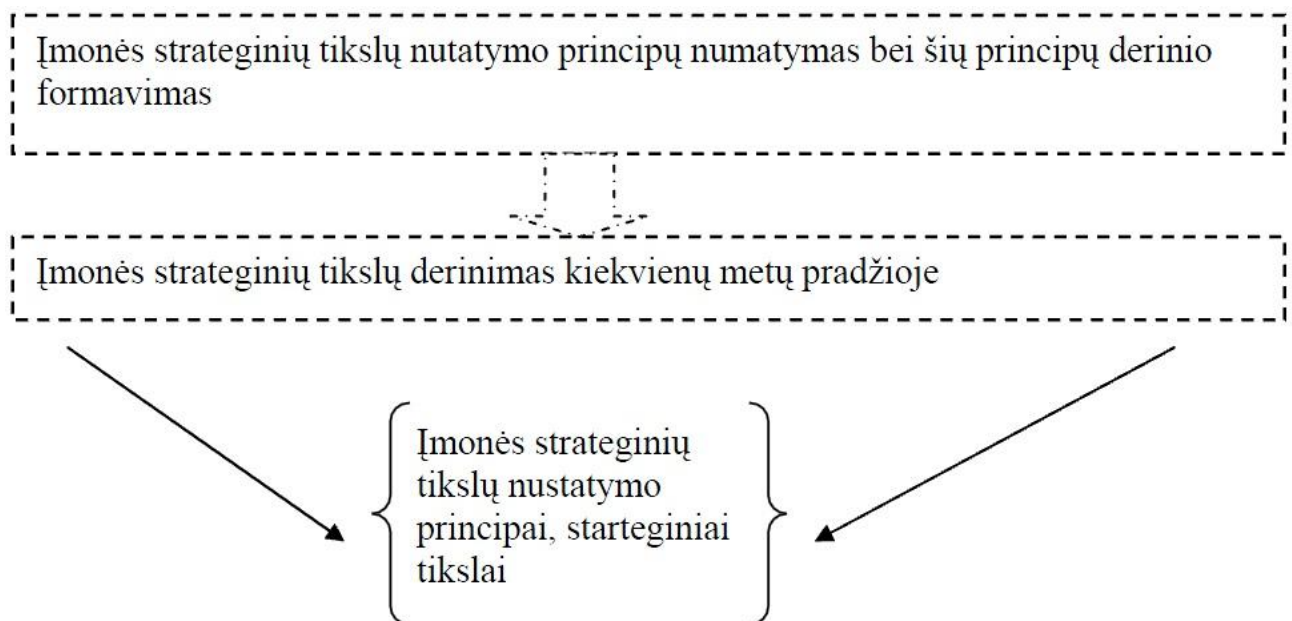
Realumas. Visų pirma tikslai turi būti realūs ir pasiekiami. Užbrėžtas tikslas, kuris viršija organizacijos galimybes dėl žaliavų, išteklių ar kitokiu aplinkos veiksnių, organizacija gali patirti didelius nenumatytus nuostolius.

Orientacija laike. Formuluoiant tikslą, būtina žinoti kokiu laiko atžvilgiu šis tikslas turi būti pasiektas. Labai svarbus tikslų bruožas - aiškiai apibrėžtas prognozavimo horizontas. Yra išskiriami ilgalaikiai tikslai dešimtmečiais, penkmečiais ir trumpalaikiai - vieneriems metams, pusmečiui, mėnesiui.

Ilgalaikiai tikslai formuluojami pirmiausia. Po to parengiami vidutinės trukmės ir trumpalaikiai tikslai ilgalaikiams įgyvendinti. Kuo trumpesnis planavimo horizontas, tuo siauresnės jos ribos.

Savitarpio palaikymas. Įvairialypiai tikslai bus efektyvūs, jei vienas kitą palaikys. Veiksmai ir sprendimai numatyti pasiekti pasirinktą tikslą, negali slopinti kitų tikslų įgyvendinimo. To rezultate, veiksmai bus suderinti, atliekant pasirinktą misiją.

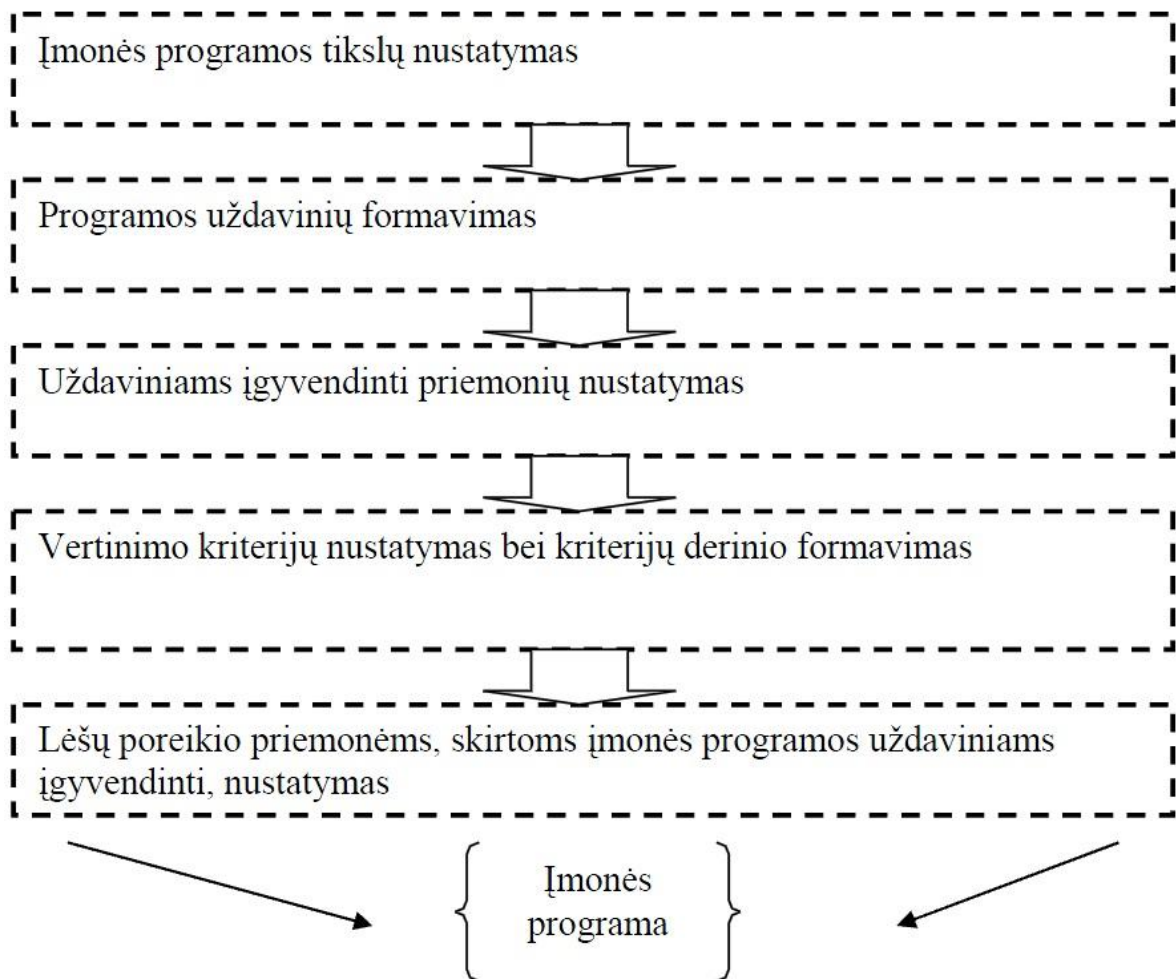
Įmonės strateginiai tikslai išplaukia iš objektyvių poreikių ir turi hierarchinį pobūdį, t.y. pagrindiniai tikslai negali būti pasiekti, kol neįgyvendinti žemesnio lygio tikslai. Įmonė planuoja, kokių rezultatų reikėtų pasiekti numatomu laikotarpiu, siekiant nustatytų strateginių tikslų (4 pav.)



4 pav. Įmonės strateginių tikslų nustatymo schema (Valstybės žinios 2007)[11]

Būtina pabrėžti, kad tikslai bus reikšminga strateginio planavimo dalis tik tuomet, kai vadovai teisingai juos suformuluos, po to įteisins tuos tikslus kaip instituciją, ir formuos apie tai atitinkamai teisinei institucijai ir visuomenei.

Įvertinus įmonės aplinką, išteklius, suformavus įmonės misiją ir nustačius jos strateginius tikslus, rengiama įmonės programa (5 pav.) - įmonės veiklos, skirtos įmonės strateginiams tikslams įgyvendinti, plano dalis, kurioje nustatyti tikslai, uždaviniai, uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijai, priemonės, numatytos lėšos bei laukiami įgyvendinimo rezultatai (Valstybės žinios 2009)[11].



5 pav. Įmonės programų rengimo schema (Valstybės žinios 2009) [11]

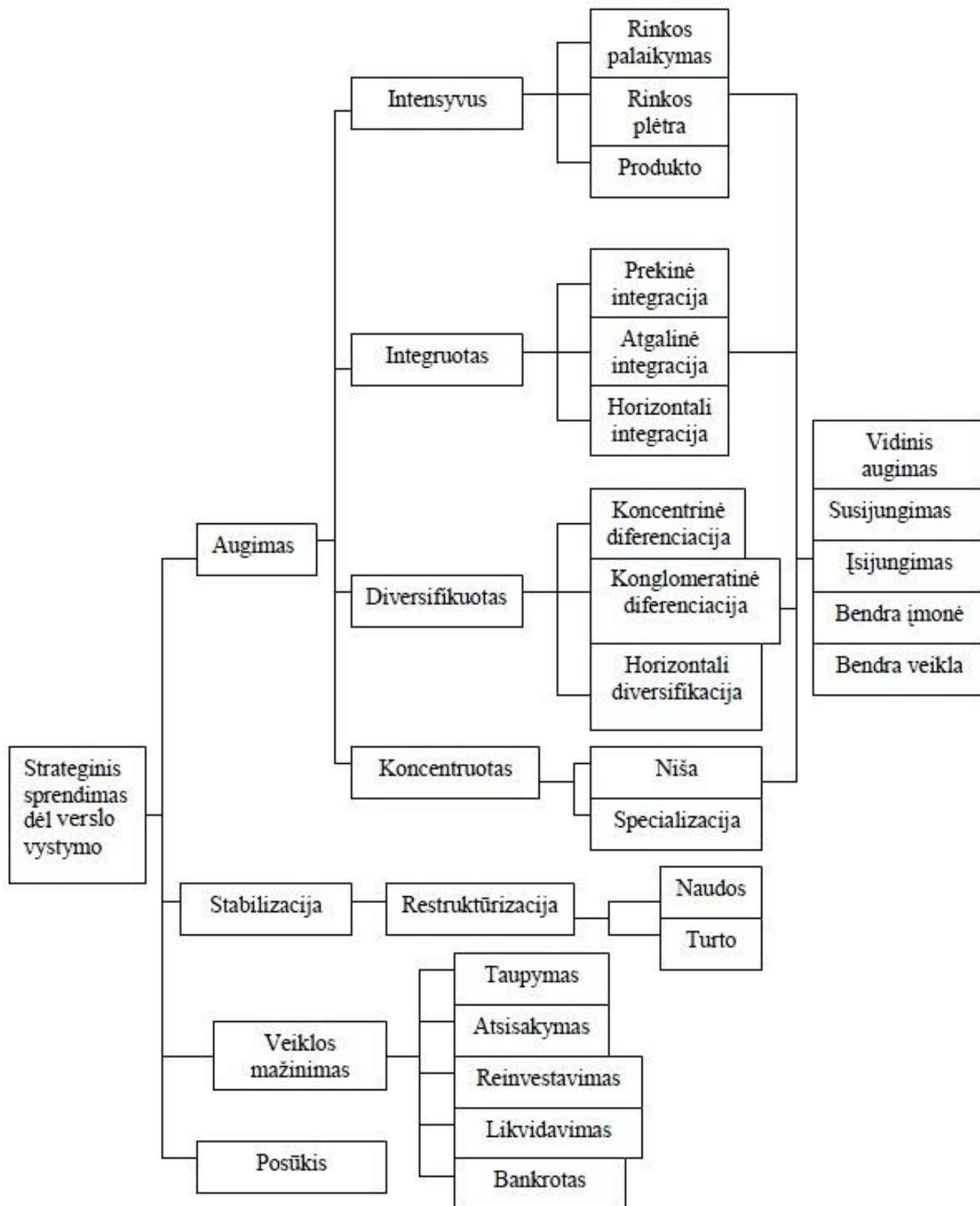
Starteginio planavimo metodikoje (Valstybės žinios 2009) [11] nurodyta, kad įmonės programos tikslai turi būti suderinti su įmonės paskirtimi ir jos strateginiais tikslais, atitikti įmonės aplinkos, išteklių analizės ir vertinimo išvadas, turi būti nustatyti įmonės programos tikslų prioritetai. Siekiant įgyvendinti įmonės programos tikslus, formuojami uždaviniai. Uždaviniams įgyvendinti numatoma priemonių visuma. Priemonių rengimui keliamas reikalavimas - pasirinkti efektyviausią ir racionaliausią užsibrėžtų institucijos programos uždavinių įgyvendinimo būdą, įvertintą kiekybiškai nustatant intelektinių ir materialių išteklių poreikį (Valstybės žinios 2009) [11].

Subalansavus vidines jėgas ir silpnas vietas su aplinkos kliūtimis ir grėšiančiais pavojais, būtina rengti strategines alternatyvas.

1.3.3. Strateginės alternatyvos

Strateginę alternatyvą lemia įmonės ir jos įtakos grupių tikslai, taip pat turimieji ir potencialūs jos resursai. 6 pav. principinė strateginių alternatyvų struktūrizacija.

Pasak R. Jucevičiaus (1998) [2], netgi siekiant to paties tikslo, skirtingos organizacijos gali naudoti skirtingas strategijas ir vienodai sėkmingai pasiekti norimą tikslą. Negalima atsieti nuo organizacijos bei konkrečios situacijos, jos veiklos sąlygų teigti atskirą strategiją esant gerą ar blogą. Mokslinėje literatūroje bei vadybos praktikoje aptariama ir naudojama gana daug galimų strateginių alternatyvų. Jas galima sugrupuoti pagal tam tikrus požymius, tačiau šis grupavimas būtų gana sąlyginis. Pavyzdžiui, ta pati strategija gali būti gynybinio ar, atvirkščiai, aktyvaus pobūdžio. Tačiau toks grupavimas palengvina šių alternatyvų analizę.



6 pav. Strateginės alternatyvos (Jucevičius R. 1998) [2]

1.3.4. Sėkmingai parengtos strategijos realizavimo prielaidos

Suformuota įmonės misija, nustatyti įmonės strateginiai tikslai, parengtos įmonės programos sudaro įmonės strateginį veiklos planą. Strateginis planavimas suprantamas ne vien kaip strateginio veiklos plano rengimas, o kaip strateginio veiklos plano rengimo ir tokio plano įgyvendinimo visuma.

Kaip teigia R. Jucevičius (1998) [2] sėkmingos strategijos realizavimas yra ne mažiau svarbus negu geros strategijos parengimas. Net ir geriausia, bet nerealizuota ar prastai realizuota strategija yra mažų mažiausiai nevertinama. Tuo tarpu realizavimo procese galima pagerinti net ir nelabai tinkamą strategiją. Šiuo aspektu įdomus Bonoma (1985) požiūris (7 pav.). Čia pabrėžiama abiejų procesų - strategijos formavimo ir realizavimo - svarba (1 lent.).

		Strategijos formulavimas	
		Geras	Blogas
Strategijos realizavimas	Geras	„Sėkmė“	„Ruletė“
	Blogas	„Rūpesčiai“	„Nesėkmė“

7 pav. Strategijos formulavimo ir realizavimo ryšys (pagal Bonoma, 1985; 14) [2]

Tinkamai suderinti strategijos formulavimą ir realizavimą dažnai sunku dar ir todėl, kad šie procesai reikalauja skirtingo veiklos stiliaus ir įgūdžių. Šie pagrindiniai skirtumai parodyti 1 lentelėje.

1 lentelė. Veiklos prioritetų skirtumai strategijos formavimo ir realizavimo procesuose (Jucevičius R. 1998) [2]

<i>Prioritetai (akcentai)</i>	
<i>Strategijos formavimas</i>	<i>Strategijos realizavimas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • pastangos prieš praktinę veiklą; • veiklos rezultatyvumas; • intelektualus, kūrybinis procesas; • reikalinga intuicija ir analitiniai sugebėjimai; • koordinacija mozoje grupėje. 	<ul style="list-style-type: none"> • pastangos praktinių veiksmų metu; • veiklos efektyvumas; • operatyvinis procesas; • reikalingas preciziškumas, motyvacija, lyderio sugebėjimai; • daugelio žmonių veiklos koordinavimas.

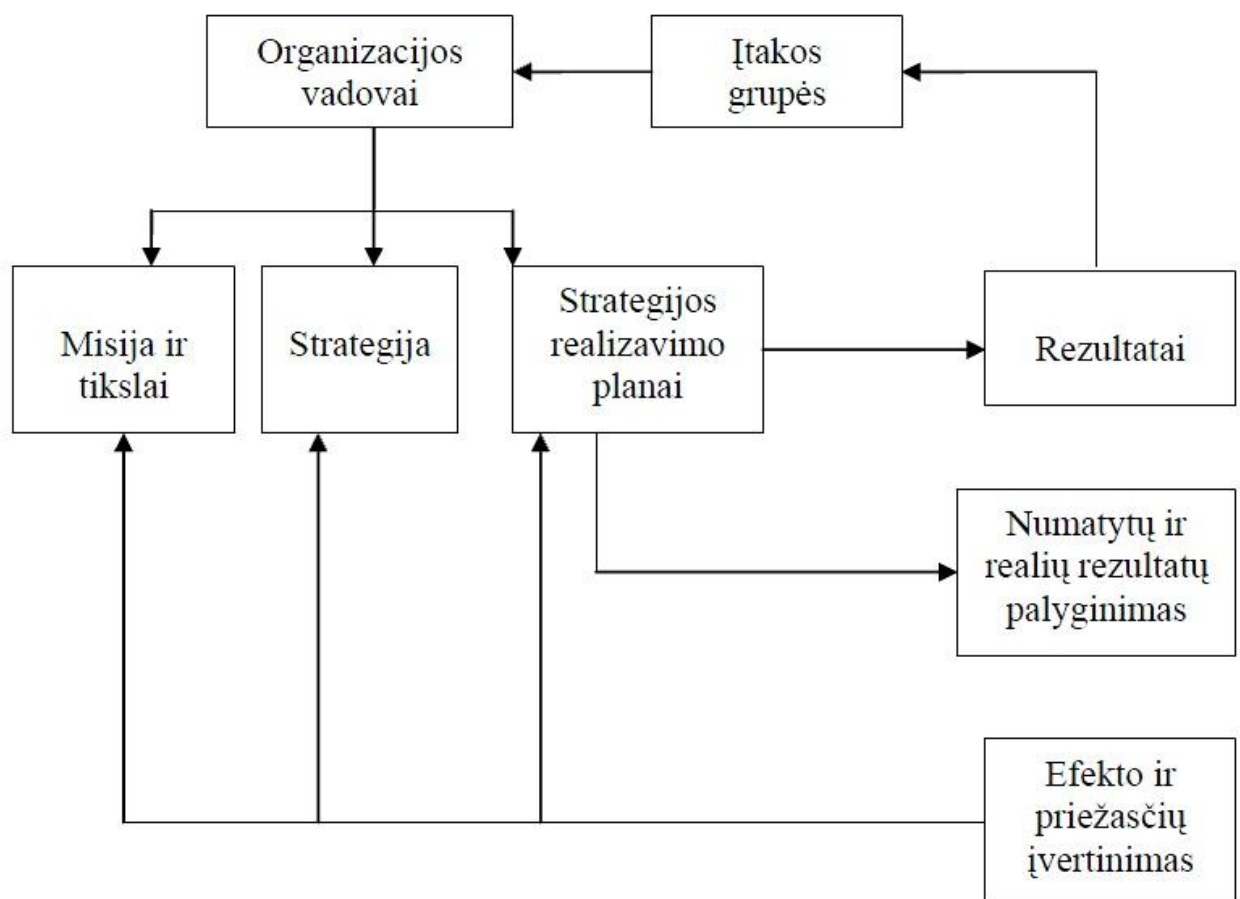
Dažnai tie patys žmonės, ypač naudojantys kūrybinį strategijos formavimo modelį, sunkiai suderina šiuos skirtingus veiklos stilius.

1.3.5. Strateginės kontrolės organizavimas

Strategija pati savaime yra tik priemonė vienokiems ar kitokiems veiklos rezultatams pasiekti. Jų pasiekimas yra ilgas ir sunkus procesas, kurio vyksmui vertinti reikalinga kontrolė. Ši kontrolė yra organizacinio, o ne techninio ar procedūrinio pobūdžio.

Žiūrint iš įmonės vadovų pozicijų, strateginė kontrolė - tai menedžeriams skirta strategijos diegimo sėkmingo vertinimo sistema, leidžianti laiku nustatyti nukrypimus ir reikalingą palaikymą (Loranže ir kt, 1986)(Jucevičius R. 1998) [2].

Tipinį strateginės kontrolės modelį galima pavaizduoti taip kaip parodyta 8 pav.



8 pav. Strateginės kontrolės procesas (Jucevičius R. 1998) [2]

Strateginės kontrolės kūrimo procesas apima tris pagrindinius etapus:

- veiksmų, kuriuos reikia kontroliuoti nustatymą;
- šių veiksmų parametrų nustatymą;
- informacijos iš visų įmonės lygių ir veiklos sričių integravimą į prasmingą veiklą.

1. 4. Pagrindinės prielaidos tobulinti įmonės strateginį planavimą ir planavimo modelių įvairovė

Strateginio planavimo modelis, skirtingai nuo kitų, pasižymi detaliu ateities imitizavimu, tai padeda vadovams sudaryti geresnes veiksmų programas. Viena svarbiausia strateginio planavimo tobulinimo kryptims įgyvendinti sąlygų - strateginio planavimo modelio, kuris sudarytų prielaidas analizuoti ir vertinti sprendimų pobūdį lemiančias aplinkybes, nustatyti sprendimų apribojimus ir kriterijus, formuoti sprendimų alternatyvas ir vertinti jas bei parinkti iš esamų alternatyvų tinkamiausią, parengimas. Strateginio planavimo modelis bei metodai turi sudaryti prielaidas parengti įmonės strateginio veiklos plano programas, atsižvelgiant į nuolatos kintančias įmonės aplinkos sąlygas ir jos veiklos galimybes, taigi ir skatinti programų konkurenciją, siekiant parinkti tinkamą strateginiams tikslams bei įmonės prioritetams įgyvendinti.

H. Mintzbergas (Arimavičiūtė M. 1999) [12] suformulavo būdingus strateginio planavimo modelio ypatumus:

Kad strateginio planavimo procesas būtų rezultatyvus, jis turi būti išskaidomas į atskirus žingsnius. Tai turi būti kontroliuojamas, formalus procesas.

Teoriškai už organizacijos formavimą atsakingi asmenys organizacijos vadovai, tačiau praktiškai visą procesą planuoja specialistai.

Strateginio planavimo procesas apima visas strateginio planavimo grandis, todėl turi būti labai tiksliai apibrėžtas, kad parengta strategija būtų įdiegta.

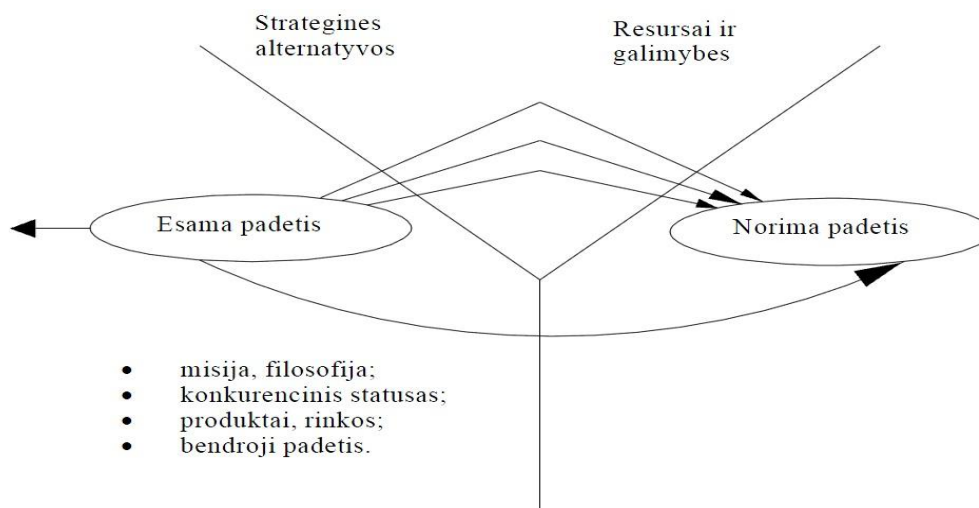
Strateginio valdymo teoretikai bei praktikai R. W. Backoff ir B. Wechsler (1986), K. B. Boal ir J. M. Bryson (1987), P.C. Nutt (1993), E. Monkhouse ir G. Wilkinson (1994), T. Bill, C. Collinge ir L. Worral (1998), M. Donnelly (1999), R. Jucevičius (1999), A. Raipa (1999), R. Hendrick (2003), M. Zeppou ir T. Sotiratou (2003, 2004), M. Arimavičiūtė (2004), A. Vasiliauskas (2004) ir kt. [13] pateikė įvairių modelių, kurie išreiškia skirtingas strateginio planavimo koncepcijas.

Apibendrinant literatūroje siūlomus modelių klasifikavimo požymius, galima išskirti bendrus ir specialius strateginio planavimo modelių klasifikavimo požymius. Bendri požymiai taikomi atskirti įvairių veiklos sričių valdymo modelius. Paprastai pateikiami tokie bendri strateginio planavimo modelių klasifikavimo požymiai, kaip funkcija, struktūra, kintamųjų skaičius, laiko veiksnys, sprendimų rengimo ir priėmimo sąlygos, taikymo sritis, ryšys su aplinka ir kt. [14]. Ypač aktualus yra specialūs strateginio planavimo modelių klasifikavimo požymiai, kurių taikymas leidžia skirti modelius, atsižvelgiant į esmines jų savybes (2 lent.).

Bendri modelių klasifikavimo požymiai:	Specialių modelių klasifikavimo požymiai:
<ul style="list-style-type: none"> • Taikymo sritys • Sprendimų rengimo ir priėmimo sąlygos • Struktūra • Ryšys su aplinka • Kintamųjų skaičius 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginio planavimo tikslas • Strateginio planavimo būdas • Planavimo akcentas • Strateginio planavimo uždaviniai (elementai)

Pasak M. Arimavičiutės (1999)[12] pagal strateginio planavimo modelį sudaromi įmonės planai, analizuojami įvairių strategijų pranašumai, apibrėžiama veiklos, kuriai teikiama pirmenybė, kryptis. Strateginio planavimo procesas yra orientuotas į ateitį. Todėl jis susijęs su viskuo, kas gali paveikti organizaciją, įskaitant šalies ūkį, technologiją, socialinius bei politinius veiksnius. Pagrindinė priežastis, dėl kurios skiriasi strateginio valdymo proceso pradiniai etapai, yra nevienodi požūriai į strategijos rengimą. Šie požūriai pagrįsti skirtingais strategijos rengimo modeliais: analitiniu ir kūrybiniu.

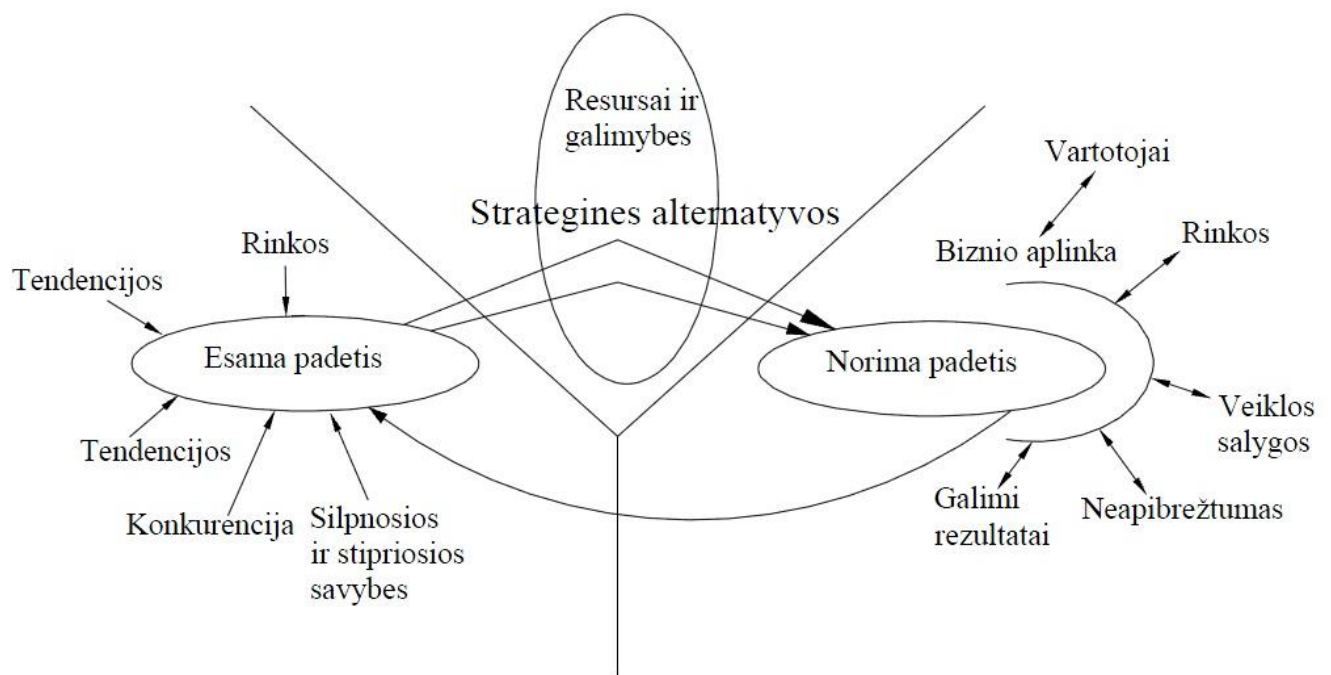
R. Jucevičius (1998) [2] pateikia strategijos kūrimo modelius: analitinį ir kūrybinį. Analitinio modelio logika labiausiai remiasi esama situacija ir turimais resursais. Daugiau remiamasi resursų organizacijos teorija (Barney, 1991; Stalk, 1988). Atspirties taškas, vertinant firmos identitetą, yra misijos apibrėžimas, tai yra atsakymas į klausimą - „koks mūsų biznis?“. Tačiau resursų teorijos požūriu, kai vartotojų poreikiai yra nepastovūs, dinamiškai kintantys, jų poreikių tenkinimo technologijos sparčiai plėtojasi ir tobulėja, į išorę fokusuotas dėmesys negarantuoja, kad bus pasirinkta subalansuota veiklos kryptis ir strategija (Barney, 1989; Grant, 1995). Šio modelio bei resursų teorijos šalininkai pagrįstai teigia, kad išorinė aplinka yra nestabili, pati organizacija ir jos resursai yra geresnis pagrindas savajai veiklai apibūdinti. Taigi apibūdinimas, ką organizacija sugeba atlikti, yra geresnis pagrindas strategijos formavimui, negu kad apibūdinimas, pagrįstas poreikiais, kuriuos siekia tenkinti. Bendroji šios strategijos rengimo logika pavaizduota 9 paveikle.



9 pav. Analitinis strategijos formavimo modelis (Jucevičius R.) [2]

Pasak R. Jucevičiaus (1998) [2], kūrybinis modelis šiek tiek ir panašus, bet jis beveik iš pagrindų skirtingas ir išreiškia kitokią mąstymo logiką. Kitaip negu analitiniame modelyje, čia siekiama „atitrūkti“ nuo organizacijos realybės, atpalaiduoti mąstymą, kurti netgi idealizuotą ateities viziją. Tik sukūrus norimą ateities viziją, kuri yra patraukli ir mobilizuojanti, grįžtama į objektyviai egzistuojančią organizaciją su jos turimais resursais ir bandoma ieškoti būdų, kaip bent priartėti prie šios vizijos.

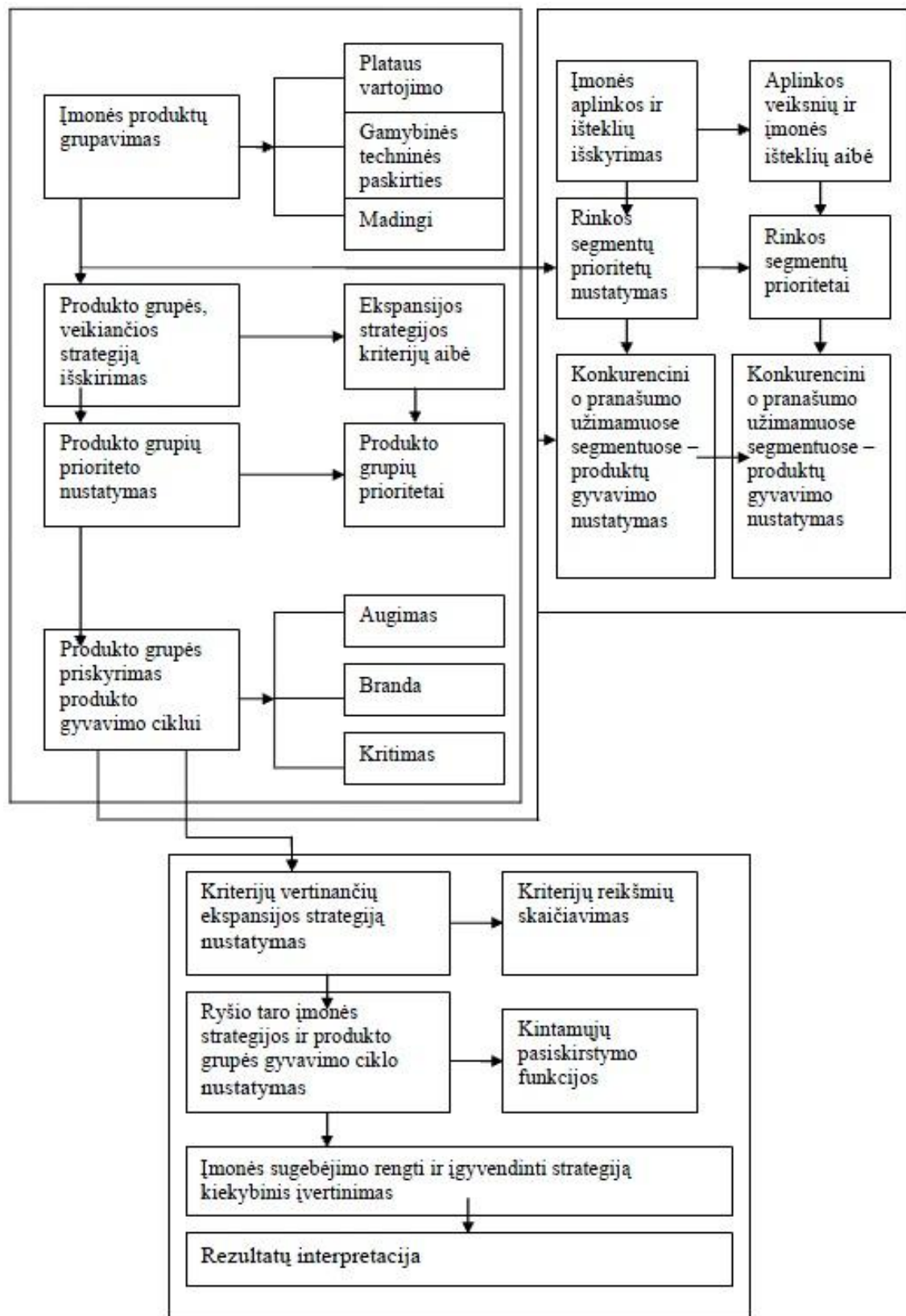
Bendra šio modelio logika pateikta 10 paveiksle. Iš jo matyti, kad pagrindinis dėmesys skiriamas ateities vizijos - apie organizacijos ir jos aplinką - kūrimui ir analizei. Esama padėtis analizuojama keliais aspektais. Visų pirma - kaip toli realusis organizacijos ir jos elgsenos modelis yra nuo norimo, taip pat, kiek organizacijos vidinė ir išorinė aplinka palanki transformacijai.



10 pav. Kūrybinis strategijų formavimo modelis (Jucevičius R.) [2]

R. Auškalnytė (2001) [17] praktiškai taikydama produkto gyvavimo ciklo teoriją, autorė siūlo ekspansijos strategijos rengimo modelį (11 pav.), kuriame numatyta:

- Įmonės gaminamų produktų klasifikavimas ir identifikavimas;
- Įmonės pranašumų įvertinimas;
- Ekspansijos strategijos kiekybinis vertinimas.
- Kiekvienam iš išvardytų etapų autorė pasirenka atitinkamą tyrimų atlikimo metodiką.



11 pav. Ekspansijos strategijų rengimo ir įgyvendinimo modelis
(Auškalnytė R. 2001) [17]

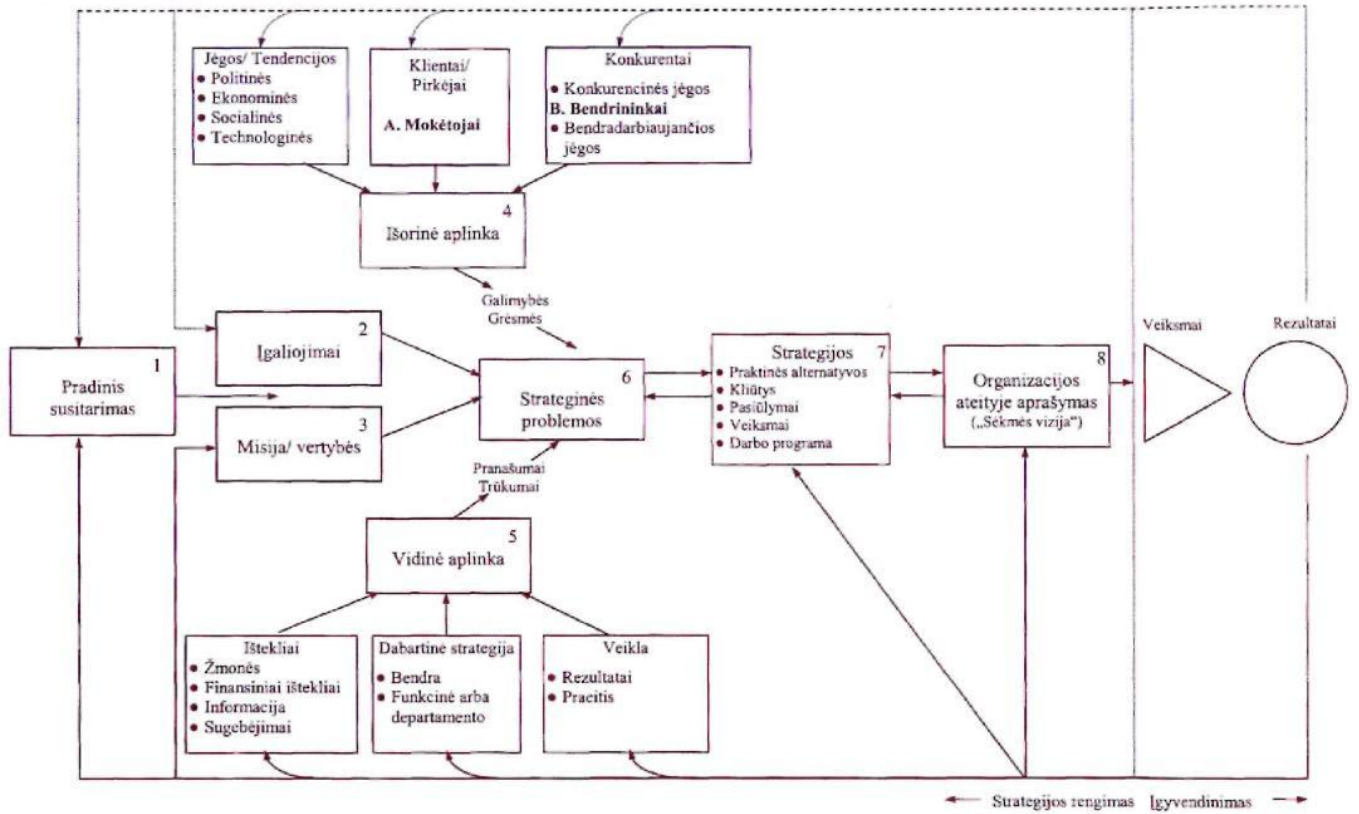
M. Arimavičiūtė (2007) [16] įvardija, kad kiekvienas strateginio planavimo procesas yra naudingas tik tada, kai padeda svarbiausiems sprendimus priimančioms asmenims mąstyti ir veikti strategiškai. Strateginis planavimas aprėpia grupę koncepcijų, kurios turi padėti lyderiams priimti reikšmingus sprendimus ir imtis svarbių veiksmų.

Aštuonių žingsnių požiūris į strateginį planavimą pavaizduotas 12 paveiksle. Pagal šį požiūrį strateginio planavimo procesą sudaro aštuoni žingsniai:

- Susitarimo dėl strateginio planavimo proceso iniciavimas;
- Organizacijos įgaliojimų nustatymas;
- Organizacijos misijos ir vertybių nustatymas;
- Išorinės aplinkos įvertinimas: galimybės ir grėsmės;
- Vidinės aplinkos įvertinimas: pranašumai ir trūkumai;
- Strateginių problemų nustatymas;
- Problemų sprendimo strategijų parengimas;
- Veiksmingos institucijos ateities vizijos sukūrimas.

Šie aštuoni žingsniai ir kiekvienas iš jų turėtų baigtis veiksmis, rezultatais ir vertinimu. Įgyvendinimas ir įvertinimas turėtų būti sudėtinė proceso dalis.

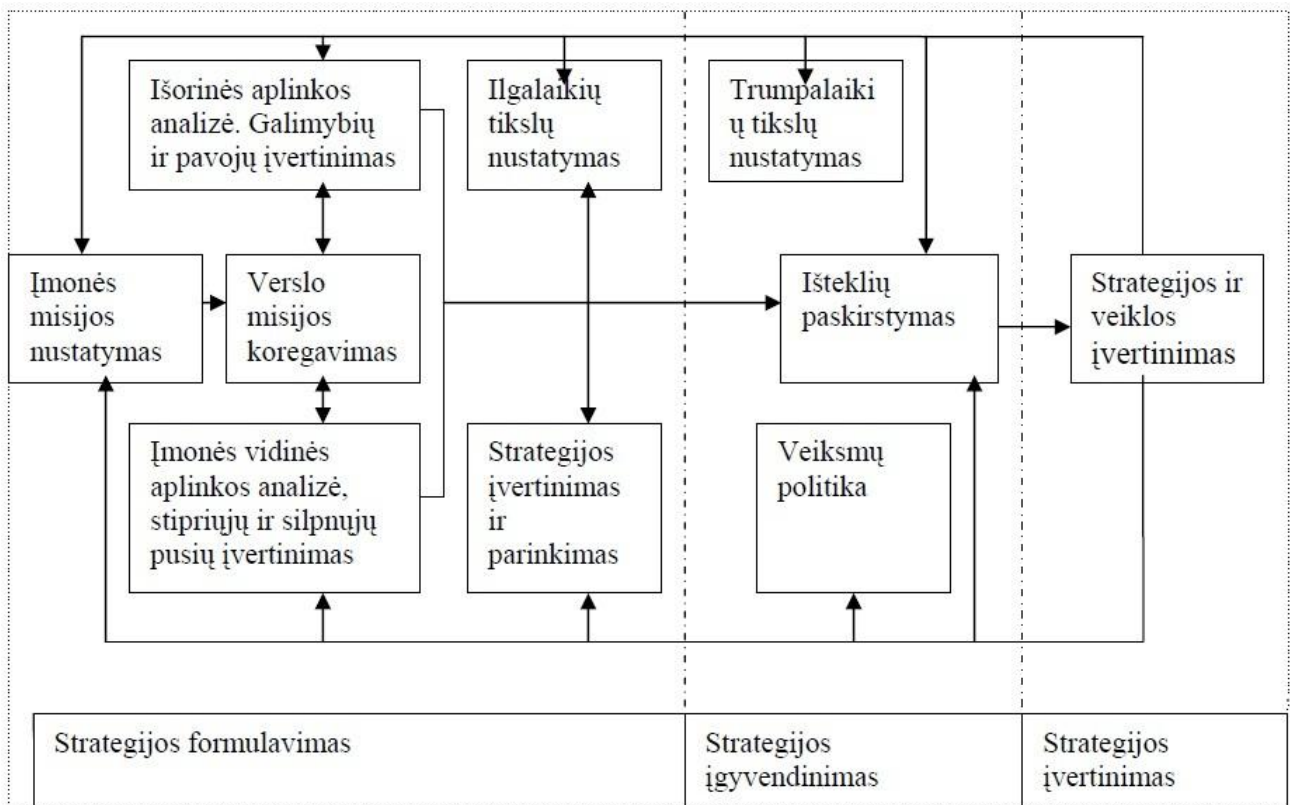
Nors strateginio planavimo žingsniai yra pateikti nuoseklia tvarka, tačiau reikėtų pabrėžti, kad procesas yra pasikartojančios prigimties. Paprastai planavimo komanda, prieš priimdama galutinius sprendimus kelis kartus apmąsto ankstesnius savo veiksmus. Be to, ne visada procesas prasideda nuo pirmųjų žingsnių. Dažniausiai organizacijos pirmiausia susiduria su strategine problema ir todėl imasi strateginio planavimo, tačiau tada jos paprastai sugrįžta į planavimo pradžią. Be to, planų įgyvendinimas dažnai prasideda dar nesibaigus planavimui. Visi aštuoni proceso etapai apima sprendimus ir veiksmus, susijusius su strategijų įgyvendinimu bei rezultatų vertinimu. Tačiau paprastai įgyvendinimas prasideda neužbaigus visų aštuonių etapų. Pavyzdžiui, jeigu tam tikru momentu organizacijos misija yra netinkama, būtina ją pakeisti. Jeigu atlikus SWOT analizę atskleidžiami tam tikri trūkumai, kuriuos būtina pašalinti, ar grėsmės, į kurias būtina reaguoti, būtina šių veiksmų imtis skubiai. Jeigu kai kuriuos strategijos aspektus galima įgyvendinti iš karto, tai reikia nedelsti.



12 pav. Strateginio planavimo proceso modelis

(Arimavičiūtė M. 2007) [16]

Kitokį, tačiau labai panašų į minėtąjį, modelį pateikia J. Radžiukynas [15] 13pav.



13pav. Strateginio valdymo bendras modelis (Bosas.A 2002) [15]

Valdymo strategijos formulavimo etape išskiriami šie svarbūs elementai: verslo misijos ir įmonės ilgalaikių tikslų nustatymas, išorinės ir vidinės įmonės aplinkos analizė, alternatyvių strategijų įvertinimas ir tikrosios pasirinkimas.

Valdymo strategijos įgyvendinimo etape svarbiausi elementai yra einamųjų tikslų nustatymas, veiksmų politika ir išteklių paskirstymas.

Paskutinis strateginio valdymo etapas yra *strategijos įvertinimas*. Šiame etape peržiūrima išorinių ir vidinių veiksnių įtaka, įvertinama įmonės veikla ir koreguojami veiksmai.

Užsienio strateginio valdymo teoretikai ir praktikai, kaip G. T. Alison, E.E. Chaffee, S.L. Hart, M. A. Lynes ir H. Thomas [Rajagopalan, N., Rasheed, A. M. A. Datta, D. K. Strategic decision processes: critical review and future directions. Journal of Management, 1993, vol. 19, no.2 p. 350] ir kt. pasiūlė įvairių strateginio planavimo modelių klasifikavimo sistemų. Vieni siūlo klasifikuoti modelius pagal vieną arba kitą požymį, kiti - pagal integruotą požymį, nurodant pagrindines modelių ypatybes.

Literatūroje pateikiami daugelis ir kitų autorių strateginio planavimo modelių klasifikavimai. Susipažinę su įvairių darbų autorių siūlomais strateginio planavimo modelių klasifikavimo aspektais, galime sulyginti nagrinėjamus modelius pagal klasifikavimo požymius (žr. 3 lent.).

Pagrindiniai strateginio planavimo modelių įvairovę lemiantys veiksniai yra keliami planavimo tikslai, taikoma metodologinė bazė, planavimo akcentai, požiūris į aplinkos ir vidaus veiksnių vaidmenį, planavimo dalyvių vaidmens interpretacija, atstovaujama vadybos mokykla. Strateginio planavimo modelių nagrinėjimo rezultatai leidžia sukurti modelį, išreiškiantį efektyvaus planavimo koncepciją, kuria remiantis sudaromos galimai geresnės sąlygos įgyvendinti įmonės veiklos, orientuotos į ateitį, siekius. Strateginio planavimo modelis turi šiuos komponentus: strateginę analizę, tikslinės orientacijos formavimas, strateginių sprendimų rengimas ir priėmimas, strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimas ir jo įgyvendinimo monitoringas.

3 lentelė. Strateginio planavimo modelių struktūrizavimas ir tarpusavio palyginimas

	M. Arimavičiūtė	J. Radziukynas	R. Jucevičius	J. M. Bryson	I. D. Galloway	L. Worrall	R. W. Backoff, P.C. Nutt
Įmonės strateginė analizė	Aplinkos analizė	Įmonės misijos nustatymas	Esamos situacijos analizė	Iniciatyvų planuoti veiklą skatinimas	Aplinkos analizė	Aplinkos ir išteklių analizė	Priežasčių ir išipareigojimų analizė
	Išteklių analizė		Norimos ateities formavimas	Galių įvertinimas	Išteklių analizė		Esamos situacijos analizė
	Interesų grupių analizė		Išorinės ir vidinės aplinkos analizė	Galimybių mažinti skirtumą tarp esamos ir norimos pasiekti būsenos nustatymas	Aplinkos analizė Išteklių analizė SSGG analizė	SSGG analizė	Aplinkos ir išteklių analizės rezultatų sintezė
	SSGG analizė						
Tikslinės orientacijos nustatymas	Misijos formavimas	Verslo misijos koregavimas	Strategijos parinkimas	Misijos formulavimas	Misijos formavimas	Misijos formavimas ir vertybių nustatymas	Misijos ir vizijos formulavimas
	Strateginių tikslų nustatymas	Ilgalaikių tikslų nustatymas	Trumpalaikių tikslų nustatymas	Strateginių uždavinių identifikavimas	Strateginių tikslų nustatymas	Strateginių alternatyvų kūrimas ir vertinimas	Strateginių tikslų nustatymas
Strateginių sprendimų rengimas ir priėmimas	Programų rengimas	Strategijos įvertinimas ir parinkimas	Alternatyvų vertinimas ir analizė	Alternatyvų kūrimas	Strategijos įgyvendinimas	Strateginių alternatyvų parinkimas ir prioritetų išryškinimas	Alternatyvų kūrimas ir vertinimas
			Strategijos parinkimas	Alternatyvų analizė ir vertinimas			Strategijos rengimas
				Strategijos parinkimas			
Strateginių sprendimų įgyvendinimo plano rengimas	Programų įgyvendinimas		Programos uždaviniams įgyvendinti priemonių rengimas	Problemos sprendimo strategijos rengimas	Programų rengimas	Strateginių tikslų išskaidymas į funkcinių sričių specifinius tikslus	Išteklių paskirstymas
			Lėšų poreikio įgyvendinti priemonės nustatymas	Problemos programų rengimas	Biudžeto sudarymas		Biudžeto sudarymas ir kitų išteklių paskirstymo planų rengimas
					Procedūrų rengimas	Išteklių naudojimo planų rengimas	
Veiksmų plano įgyvendinimo monitoringas	Veiksmų stebėseną ir kontrolę			Vizijos įtvirtinimas	Veiklos plėtros faktinių rodiklių lyginimas su numatytais šių rodiklių dydžiais	Stebėseną, kontrolę	
				Strategijos įgyvendinimo veiksmų plano rengimas			
				Veiksmų plano įgyvendinimo stebėseną ir stebėsenos metu gautos informacijos vertinimas			

2. UAB „UKMERGĖS STATYBA“ VEIKLOS ANALIZĖ

2.1. Trumpas UAB „Ukmergės statyba“ veiklos apibūdinimas

Akcinė bendrovė „Ukmergės statyba“ įkurta sujungus į vieną bendrovę Ukmergės TSO ir Ukmergės KMK.

AB „Ukmergės statyba“ įregistruota 1986 balandžio 1 d. Ukmergės r. savivaldybėje. Bendrovės buveinė yra Deltuvos g. 37, Ukmergėje.

2006 m. spalio 23 d. pasikeitė įmonės teisinė forma į UAB „Ukmergės statyba“.

Pagrindinė veiklos kryptis yra bendrieji ir specialieji statybos, remonto bei rekonstrukcijos darbai, elektrotechnikos darbai.

Įmonė siekia organizuoti ir vykdyti statybos procesą taip, kad užsakovas gautų maksimaliai naudingą ir racionalų statybos sprendimą. Pavestus darbus atlikti laiku ir kokybiškai, kurie atitiktų užsakovo lūkesčius bei statybos techninius reglamentus.

Bendrovė vykdo darbus, vadovaudamasi Lietuvos Respublikos įstatymais, LR Vyriausybės nutarimais, statybos techniniais reglamentais, įmonės statybos taisyklėmis, darbo, medžiagų ir mechanizmų sąnaudų statyboje normatyvais, bei kitais techniniais galiojančiais dokumentais, reglamentuojančiais statybą.

Šiuo metu bendrovėje dirba 163 darbuotojų, iš jų 35 administracijos ir inžineriniai-techniniai darbuotojai. Bendrovėje dirba aukštos kvalifikacijos darbininkai. Statybos vadovai turi sukaupę didelę patirtį statybos darbuose. Aštuoni darbuotojai turi Aplinkos ministerijos išduotus statybos vadovo kvalifikacijos atestatus.

Bendrovės vadovybė patvirtino bendrovės valdymo struktūrą (10 priedas).

Darbuotojų atsakomybė ir įgaliojimai bendrovėje yra apibrėžti ir paskirstyti. Tam yra parengti darbuotojų pareiginiai nuostatai.

Parengta „UAB „Ukmergės statyba“ darbuotojų pareigų, atsakomybės ir įgaliojimų kokybės, aplinkos apsaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos srityje“ matrica.

Bendrovė turi Aplinkos ministerijos atestatą Nr. 0214, suteikiantį teisę atlikti statinio ir statinio dalies statybos darbus. Statinių kategorijos: ypatingi statiniai. Statinių grupės: gyvenamieji ir negyvenamieji pastatai. Statybos darbų sritys: bendrieji statybos darbai; pastatų vidaus ir išorės vandentiekis bei nuotekų šalinimas; elektrotechnikos darbai (iki 1000 V įtampos darbai).

Bendrovė turi savo gamybinę bazę. Įrankiais, įranga, mechanizmais ir kita statybine technika bendrovė yra pilnai apsirūpinusi.

Bendrovės kolektyvas, tęsdamas aukštos kokybės bendrųjų bei specialiųjų statybos darbų

tradicijas, panaudodamas savo patirtį, tobulindamas gamybos technologiją, naudoja naujus statybos produktus ir technologijas.

Uždaroji akcinė bendrovė „Ukmergės statyba“ yra sukūrusi, įforminusi dokumentais, įgyvendinusi ir prižiūri kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistemą bei nuolat gerina jos rezultatyvumą ir veiksmingumą pagal standartų LST EN ISO 9001:2008 ir LST EN ISO 14001:2005 reikalavimus.

Bendrovės veikla yra suskirstyta į procesus. Bendrovėje identifikuoti valdymo, pagrindiniai bei palaikantys procesai, apibrėžta šių procesų seka (1 – 4 priedas). Procesų sąveikos principai pateikti 5 priede.

Bendrovės vykdomos veiklos poveikio aplinkai valdymas atliekamas vadovaujantis 3 priede pateikta tvarka.

Kai bendrovė pasirenka išorės procesą, kuris turi įtakos produkto ir reikalavimų atitikčiai, ji užtikrina tokio proceso valdymą procedūrose PR-04 „Pirkimo valdymas“ ir PR-05 „Gamybos ir paslaugų teikimo valdymas“ nustatyta tvarka.

Išorės procesas – tai išorės šalių teikiamos paslaugos (subrangos darbai, mechanizmų nuoma).

Bendrovės vadovybė, siekdama išsiaiškinti problemas, jų priežastis, priežasčių pašalinimo būdus, atskleisti rezultatyvumo didinimo rezervus, periodiškai matuoja, analizuoja ir vertina bendrovės veiklą.

Bendrovėje periodiškai renkama, analizuojama ir vertinama informacija apie tokius ūkinės veiklos aspektus:

- vartotojų pa(si)tenkinimą;
- veiklos poveikį aplinkai;
- kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistemos rezultatyvumą bei veiksmingumą;
- veiklos procesų tikslų įgyvendinimą;
- produktų kokybę, gamybos laiką, sąnaudas;
- finansinius rezultatus.

Vienas iš svarbių bendrovės tikslų – tobulinti veiklos procesus (žr. 2 priedą).

Kiekvienas procesas turi savo tikslus ir uždavinius bei atsakingus vykdytojus už jų įgyvendinimą.

2.2. UAB „Ukmergės statyba“ marketingo situacijos analizė

2.2.1. Išorinės aplinkos veiksnių analizė

Šiame darbe identifikuosime svarbiausius išorinius aplinkos veiksnius, kurie gali turėti įtakos įgyvendinant užsibrėžtus įmonės strateginius tikslus.

Makroaplinka. Tai *politiniai-teisiniai, ekonominiai, socialiniai-kultūriniai, technologiniai* veiksniai į kuriuos įmonė negali įtakoti, tačiau jie gali daryti stiprų poveikį įmonės veiklai.

Politiniai – teisiniai veiksniai.

Vis dar nestabili šalies vidaus politinė situacija. Vyriausybės nestabilumas ir skandalai skatina žmones taupyti „juodai dienai“, o tai mažina rinką ir įmonei sukelia grėsmę.

Statybos verslo sunkumai Lietuvoje:

- Nepagrįstai dideli Architektūros tarybos įgaliojimai;
- Aiškaus reglamentavimo trūkumas Vidaus reikalų ministerijos Plėtros departamente;
- Nepagrįstai dideli įgaliojimai Kultūros ministerijos Kultūros Vertybių Apsaugos departamentui;
- Aiškių ir logiškų priešgaisrinių reikalavimų statiniams trūkumas.

Tačiau pastebimas verslą reglamentuojančių įstatymų kaitos mažėjimas, kas sudaro palankesnes galimybes verslui vystyti.

Nuo 2018 m. visi naujai statomi viešosios paskirties, o nuo 2020 m. - visi pastatai, turės būti „beveik nulinių energijos sąnaudų pastatais“. Europos sąjungos šalių ministrai sutarė griežtinti pastatų energinio efektyvumo reikalavimus.

Europos Sąjungos valstybių vyriausybės privalo parengti nacionalinius planus, kaip statybų sektoriuje sumažinti pastatų energijos sąnaudas beveik iki nulio ir padidinti jų energinį efektyvumą. Bus patikslinta ir ES Pastatų energinio naudingumo direktyva (EPBD).

Bendrovė, siekdama įrodyti savos veiklos ir teisinių bei kitų reikalavimų atitiktį, parengė, dokumentais įformino ir prižiūri procedūrą PR-19 „Aplinkos apsaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos teisinių ir kitų reikalavimų valdymas“.

Bendrovė pastoviai studijuoja, prižiūri, esant pakeitimams, atnaujina, Lietuvos Respublikoje galiojančius teisinius dokumentus, kurie reglamentuoja jos veiklos aplinkos apsaugos aspektus. Bendrovės darbuotojai, kurių veikla susieta su aplinkos apsaugos dokumentų reikalavimų vykdymu, pastoviai informuojami apie galiojančius dokumentus ir jų

pakeitimus.

Bendrovėje yra sudarytos sąlygos suinteresuotiems asmenims susipažinti su naudojamais aplinkos apsaugos teisinių reikalavimų dokumentais.

Ekonominiai veiksniai. 2010 m. Lietuvos BVP paaugo 1,4 proc., prognozuojama, jog 2011 m. BVP augimas sieks 2,8 proc. Nors Lietuvos ekonomika po truputį atsigauna, ekonomikos augimas vis dar išlieka pakankamai mažas, lyginant su laikotarpiu prieš ekonominį nuosmukį.

Statistikos departamento atlikto tyrimo duomenimis, 2010 m. pabaigoje nedarbo lygis šalyje siekė 16,8 proc. Prognozuojama, jog 2011 m. nedarbo lygis vis dar išliks aukštas. 2011 m. pabaigoje darbo neturės apie 15 proc. jo ieškančių darbingo amžiaus asmenų.

Lietuvos ekonomikos tyrimo duomenimis, šešėlinė ekonomika Lietuvoje pasiekusi rekordiškai aukštą lygį 2010 m. nemažės ir 2011 m. Rinkos dalyvių vertinimais, 2010 m. šešėlinė ekonomika Lietuvoje artėjo prie trečdaliao visos ekonomikos ir sudarė 28 proc. Prognozuojama, jog 2011 m. šešėlinės ekonomikos dalis BVP nesikeis ir taip pat sieks apie 28 proc. BVP. Tyrimo duomenimis, bent dalį savo veiklos šešėlyje 2010 m. vykdė 40 proc. ūkio vienetų, manoma, kad 2011 m. ši dalis siekia 39 proc.

Namų ūkių finansinė padėtis 2011 m. gerės. Vidutinis neto darbo užmokestis Lietuvoje 2010 m. siekė 1540 Lt. Prognozuojama, jog 2011 m. vidutinis neto darbo užmokestis padidės 4 proc. iki 1609 Lt. Tyrimo duomenimis darbo užmokestį 2011 m. didins apie ketvirtadalis visų šalyje veikiančių įmonių (26 proc.).

Augantis darbo užmokestis iš dalies lems ir didėjančias namų ūkių disponuojamas pajamas ir santaupas. Namų ūkių pajamos 2011 m. augs panašiu tempu kaip ir vidutinis darbo užmokestis, t.y. 6 proc. ir vienam namų ūkio nariui sudarys 961 Lt. Namų ūkių taupymas 2011 m. padidės iki 11 proc. vidutinio namų ūkio disponuojamų pajamų ir sieks 275 Lt namų ūkiui per mėnesį.

2011 m. gerės ne tik namų ūkių, tačiau ir įmonių finansinė padėtis. Prognozuojama, jog augs įmonių pelningumas, didės įmonių investuojama pelno dalis. Rinkos dalyviai prognozuoja, jog įmonių pelningumas 2011 m. toliau didės ir sieks beveik 5 proc. Įmonės 2011 m. investuos kiek daugiau nei ketvirtadalį savo pelno.

Vidutinė skolinimosi kainos mažėjimas, kuris tęsėsi nuo 2008 iki 2010 m. sustos, 2011 m. skolintis kainuos panašiai, kaip ir 2010 m. Rinkos dalyvių vertinimais, vidutinė skolinimosi virš 1 m. kaina sieks apie 6,5 proc.

Visi šie ekonominiai šalies rodikliai rodo, kad Lietuvos ekonomika sunkiausią etapą jau

išgyveno, ir nors išlėto, bet atsigaua. Todėl galime daryti išvada, kad ir statybų sektoriuje staigaus augimo nebus.

Taip pat statistiniai duomenys rodo, kad *energijos šaltiniai nuolat brangsta* (žr. <http://www.std.lt>), versdami vartotojus investuoti į būstą t.y. pasirūpinti jo saugumu bei šiluma. Kadangi UAB „Ukmergės statyba“ specializuojasi statybos paslaugų srityje, todėl įmonei susidaro *galimybė* plėsti savo veiklą, nes rinkos dalis linkusi didėti.

Pamažu atsigauanant nekilnojamojo turto rinkai, tęsiamos sunkmečiu sustabdytų būsto projektų statybos. Didėjantis būstų pirkėjų aktyvumas skatina atnaujinti išaldytas statybas. Sparčiai didėja kokybiškų, funkcionalių išplanuotų butų už patrauklią kainą poreikis. Paminėtos tendencijos yra palankios UAB „Ukmergės statyba“ vystyti savo veiklą ir traktuojamos kaip *galimybė*.

Socialiniai – kultūriniai veiksniai. Nagrinėjant socialinės ir kultūrinės aplinkos įtaką pastebėtina, kad šis aplinkos tipas dažnai lemia vartotojų poreikių struktūrą ir elgseną įsigyjant prekes/paslaugas.

Vis rečiau statoma tik šiandienai, pamirštant rytojį.

Darni statyba - tai kur kas daugiau nei vien naujų gyvenamųjų namų, administracinių pastatų bei gamyklų statymas. Ši sąvoka taip pat apima darną užtikrinančias statybines medžiagas, saugią statybos praktiką ir naujas technologijas, kurios, pavyzdžiui, ima domėti inžinerinę riziką ir žalą, kurią kelia klimato kaita bei miestų užterštumas. Taigi ji skatina statytojus ir projektuotojus nauditi darnius statybos būdus bei medžiagas, kad miesto aplinkoje sumažėtų triukšmo, griovimų ir atliekų

Labai sparčiai populėrėja ekologiška statyba- atsipindinti dvi gamybos tendencijas – ekologiškumą ir ekonomiškumą. Abi šios tendencijos primena apie vartojimo kultūrą ir išteklių taupymą.

Lietuvoje gyventojų skaičius *mažėja dėl mažo gimstamumo, nepaliaujamo jaunų, išsilavinusių žmonių emigracijos*. Tokios tendencijos sukelia grėsmę ir UAB „Ukmergės statybai“, nes rinkos dalis, kuri būtų linkusi pasinaudoti įmonės teikiama paslaugomis mažėja.

Technologiniai veiksniai. Naujų technologijų diegimas – nuolatinis procesas, vykstantis nuo to laiko, kai atsirado galimybė perimti toli statybos srityje pažengusių užsienio kompanijų patirtį ir žinias. Todėl stengiantis padidinti darbo našumą, sukurti vis geresnės kokybės produktą, tuo pačiu mažinant statybos kaštus, nuolat mokomi darbuotojai, siekiant pakelti jų kvalifikaciją arba suteikti naują specialybę. Didėjant konkurencijai tarp statybos įmonių, darbuotojų kvalifikacija bus ypač aktuali.

Kadangi įmonė turi savo tinklapį internete, kur vartotojai supažindinami su įmonės parduodamais būtais bei teikiamomis paslaugomis, atsakoma ji jiems rūpimus klausimus, tai suteikia *galimybę* greičiau juos aptarnauti bei gauti grįžtamąjį ryšį. Be to, kompiuterinėms technologijoms vis tobulėjant, įmonės darbuotojams vis lengviau darosi bendrauti ir bendradarbiauti su kolegomis, bei tos pačios srities specialistais

Sparčiai tobulėjančios technologijos, leidžia į rinką įvesti naujus produktus, tobulinti esamus. Naujų instrumentų ir medžiagų atsiradimas suteikia *galimybę* paslaugas atlikti kokybiškiau ir greičiau, o tai padidina užimamos rinkos dalį.

Mikroaplinka (specifinė, šakinė arba artimoji) Ją apibūdina *rinka, konkurencinė aplinka bei kiti su įmone susiję veiksniai*. Tai veiksniai, kurie veikia įmonės strateginius sprendimus ir kuriems įmonė gali daryti tam tikrą įtaką.

Rinka. UAB „Ukmergės statyba“ dirba tik Lietuvoje. Per 2010m 41% visų atliktų statybos darbų buvo Ukmergės raj, 45% Vilniaus mieste, 14% kituose rajonuose .

Savo atliekamomis statybos paslaugomis įmonė orientuojasi į skirtingus rinkos segmentus:

- į privačių namų savininkus;
- į valstybinius projektus;
- į privačius projektus.

Taip pat UAB „Ukmergės statyba“ parduoda ir nuomuoja:

- naujos statybos butus,
- komercines patalpas.

Konkurencinė aplinka. Ją geriausiai analizuoti remiantis M. Porter'io pateiktu modeliu, kuriame egzistuoja 5 jėgos: vartotojai, tiekėjai, esami konkurentai, potencialūs konkurentai, pakaitalai.

Vartotojai, jų derėjimosi galia. Stiprėjant konkurencijai, auga vartotojų poreikiai, o įmonės vis labiau tampa priklausomos nuo savo vartotojų.

Siekdama patenkinti kliento poreikius ir lūkesčius bendrovė:

- tiria kliento poreikius ir lūkesčius;
- supažindina savo darbuotojus su kliento poreikiais ir lūkesčiais;
- valdo ryšius su klientais;
- pagal gautus rezultatus vertina kliento patenkinimą.

Bendrovė užtikrina pastovų ryšį su vartotoju, siekdama:

- gauti informaciją apie produktus;
- sutvarkyti sutartis ir užsakymus bei jų pakeitimus;
- gauti visokeriopą informaciją iš vartotojų, įskaitant ir jų skundus.

Tiekėjai.

Tiekėjai yra įvertinami ir parenkami pagal jų sugebėjimą tiekti produktą, atitinkanti bendrovės kokybės ir aplinkos apsaugos politiką.

Tiekėjų parinkimas pagal apibrėžtus kriterijus užtikrina, kad jų pateikiami produktai atitinka nustatytus reikalavimus ir yra garantuojama parduodamo produkto kokybė ir poveikio aplinkai kontrolė.

Tiekėjų parinkimą sąlygoja jiems nustatyti vertinimo kriterijai, audito ataskaitos, gebėjimo vykdyti reikalavimus patirtis.

Pirkimo procesas valdomas procedūroje PR-04 „Pirkimo valdymas“ nustatyta tvarka.

Apie tiekėjus galima spręsti pagal jų finansinius bei gamybinius pajėgumus. UAB „Ukmergės statyba“ nuo savo gyvavimo pradžios yra užmezgusi ilgalaikius ryšius su svarbiausiais žaliavų tiekėjais. Tai užtikrina galimybę laiku įvykdyti užsakymus bei derėtis dėl gaminių kokybės. Šių tiekėjų gamybiniai pajėgumai dideli, o tai reiškia, kad šis tiekėjas yra pajėgus aprūpinti savo produkcija net ir padidėjus paklausai.

Tačiau įmonė, kai kurioms medžiagoms neturi galimybės rinktis tiekėjų. Tokios medžiagos (pvz. HPL- high pressure laminates, ar fibrocementinės fasadų plokštės, glazūruotos sienų plytelės) importuojamos iš Danijos, Švedijos, Vokietijos, Lenkijos. Šios šalies tiekėjai diktuoja savo sąlygas ir įmonei sukelia grėsmę, nes nėra galimybės rinktis iš kitų tiekėjų.

Bendrovėje yra nustatyta ir įdiegta būtina perkamo produkto kontrolės sistema, kuri užtikrina perkamo produkto apibrėžtų pirkimo reikalavimų atitiktį.

Esamų konkurentų grėsmė. Konkurencija rinkoje intensyvi. Šioje paslaugų teikimo srityje Ukmergėje dirba apie 10 įmonių (antriniai duomenys). Pagrindiniai konkurentai Ukmergėje yra UAB „Izobara“, kuri užima 20 - 25% rinkos UAB „Baltukmės statyba“ užimanti apie 10% ir UAB „SMD“, užimanti 10% rinkos. Rinkos atžvilgiu, UAB „Ukmergės statyba“ užima 20-25% rinkos. Vilniaus mieste, kur taip pat UAB „Ukmergės statyba“ teikia statybos paslaugas, stato gyvenamuosius namus, konkurencija dar didesnė. Šitokia konkurencija šių paslaugų atžvilgiu įmonei traktuojama, kaip grėsmė, nes tai gali sumažinti rinkos dalį.

Naujų konkurentų grėsmė. Statybos srityje įėjimas į rinką gana nesudėtingas, nes nereikia labai didelių pradinių investicijų. Bet išsilaikyti rinkoje sudėtinga, nes be rimtos darbo patirties sunku darbus atlikti kokybiškai ir gauti tarp konkurentų pasiskirsčiusią rinkos dalį.

Apibendrinus analizę, galima daryti išvadą, kad, nors potencialių konkurentų – naujokų grėsmės lygis nėra aukštas, bet nesant nišos rinkoje ir brangstant energetiniams resursams ir žaliavoms, net ir nedidelis skaičius naujų konkurentų įmonei sukelią grėsmę.

2.2.2. Vidinės aplinkos analizė

Vidinė aplinka – tai aplinka, į kurią įmonė gali įtakoti ir ją valdyti. Prognozuojant ir kuriant įmonės strategiją reikia gerai išanalizuoti vidinę įmonės aplinką, kurią pagrindinai sudaro: įmonės apibrėžties traktuotė, žmogiškieji, finansiniai ir gamybiniai ištekliai.

Misija ir tikslai. UAB „Ukmergės statyba“ turi aiškiai suformuluotą ir atvirai deklaruojamą įmonės misiją, taip pat darbuotojams išaiškintus ilgalaikius įmonės tikslus. Tai yra viena iš įmonės stipriųjų pusių, nes aiškus tikslo siekimas labai motyvuoja visą įmonės personalą.

Bendrovės vadovybė patvirtino „Kokybės ir aplinkos apsaugos politiką“ (KAP). UAB „Ukmergės statyba“, vykdydama bendruosius ir specialiuosius statybos, remonto ir rekonstrukcijos darbus siekia dirbti kokybiškai ir kuo mažiau neigiamai veikti supančią aplinką.

Bendrovės vadovybė įsipareigoja:

- tobulinti ir nuolat gerinti kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą ir aplinkos apsaugos vadybos sistemos veiksmingumą pagal standartų LST EN ISO 9001:2008 ir LST EN ISO 14001:2005 reikalavimus;
- vykdyti ūkinę veiklą, vadovaujantis teisinių ir bendrovės priimtų reikalavimų, reglamentuojančių kokybę ir aplinkos apsaugą;
- tenkinti vartotojų lūkesčius ir poreikius, tobulinti jų aptarnavimą;
- rūpintis atliekamų darbų kokybe, tausoti išteklius ir mažinti taršą;
- nuolat kelti visų lygių darbuotojų kvalifikaciją bei suteikti teorinių žinių kokybės ir aplinkos apsaugos klausimais pritaikymo praktiniame darbe;
- skatinti techninių naujovių taikymą, siekiant dirbti kokybiškai ir mažinti neigiamą poveikį aplinkai;
- politikos įgyvendinimui nuolat kelti kokybės ir aplinkos apsaugos tikslus ir skirti reikiamus išteklius.

Vadovybė visus bendrovės darbuotojus supažindino su kokybės ir aplinkos apsaugos politika. Kokybės ir aplinkos apsaugos politika yra prieinama visiems darbuotojams, klientams ir interesantams.

Bendrovės kokybės ir aplinkos apsaugos politika kasmet peržiūrima vadovybinės vertinamosios analizės metu, kur įvertinamas jos pagrindinių nuostatų įgyvendinimas ir, esant reikalui, ji koreguojama.

Už politikos vykdymą ir peržiūrą atsakingas generalinis direktorius.

Bendrovė savo veiklos organizavimui ir vystymui taiko šiuos principus:

- analizuoja esamą situaciją (vertina tam tikro laikotarpio rezultatus, rinkos situaciją, personalo pasiūlymus);
- formuluoja bendruosius tikslus;
- planuoja finansinius rezultatus (nustato, kokius ekonominius rodiklius reikia pasiekti per pasirinktą laikotarpį);
- nustato uždavinius tikslams pasiekti, paskirsto atsakomybę už uždavinių įgyvendinimą;
- nustato priemones bei skiria išteklius uždavinių įgyvendinimui;
- atlieka uždavinių vykdymo kontrolę ir vertinimą.

Bendrovės aukščiausioji vadovybė nustato kokybės ir aplinkos apsaugos tikslus kiekvienam politikos įsipareigojimui įvykdyti.

Vadovai nustato užduotis aplinkos apsaugos tikslų įgyvendinimui užtikrinti. Aplinkos apsaugos tikslus nustato vadovai, kokybės tikslus – procesų šeimininkai.

Tikslams pasiekti parengiamos programos. Programos įtraukiamos į bendrovės strateginį planą.

Bendrovės vadovybė siekia, kad kiekvieno darbuotojo tikslu taptų siekis gerinti produktus, procesus, mažinti poveikį aplinkai.

Žmogiškieji ištekliai. Dirbdama rinkoje nuo 1986 metų, įmonė sugebėjo sukomplektuoti *gabių specialistų komandą*. Ją sudaro stipri valdymo grandis – profesionalūs vadovai, aukštos kvalifikacijos finansininkai ir buhalteriai, patyrę statybos darbų vadovai, aukštos kvalifikacijos profesiniai darbininkai. Tokią situaciją įmonės atžvilgiu traktuojama kaip *stiprioji* pusė.

Įmonė investuoja į darbuotojų *žinių lygio ir kvalifikacijos kėlimą*, kas didina darbuotojų motyvaciją ir mažina kadru kaitos grėsmę. Ji organizuoja įvairius kursus bei kvalifikacijos tobulinimo mokslus, už kuriuos visiškai apmoka, todėl darbuotojas yra suinteresuotas kuo geriau dirbti, kad pateisintų kolegų bei vadovų lūkesčius. Vadinasi, įmonė rūpinasi savo darbuotojų kvalifikacine kompetencija ir tai yra jos *stiprioji* pusė.

Aprūpinimą žmogiškaisiais ištekliais reguliuoja procedūra PR-02 „Žmogiškieji ištekliai“. Veiklos efektyvumui užtikrinti yra nustatytas optimaliai reikalingas darbuotojų skaičius, jų pradinė kvalifikacija, būtinas išsilavinimas bei patirtis.

Vadovybės nuostata sėkmingai vykdyti bendrovės politiką ir siekti tikslų įprasminama ir išreiškiama supratimu, kad darbuotojai, kurių darbas daro įtaką produkto kokybei bei poveikį aplinkai, turi būti atitinkamos kompetencijos.

Bendrovė skatina šias personalo nuostatas:

- darbuotojams sudaromos galimybės ugdyti gabumus;
- prioritetas teikiamas grupiniam darbui;
- kiekvieno darbuotojo indėlis į veiklos rezultatų gerinimą yra vertinamas pagal motyvavimo sistemos kriterijus;
- didinama kiekvieno atsakomybė;
- augant darbuotojų kvalifikacijai ir patirčiai, jiems sudaromos sąlygos siekti aukštesnių pareigų.

Visi bendrovės darbuotojai yra supažindinti su kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistema, kokybės ir aplinkos apsaugos politika ir tikslais, taikomais jų darbo sričiai ir atitinkamomis procedūromis.

Mokymo poreikiai aptariami gamybiniuose pasitarimuose, vadovybinės vertinamosios analizės susirinkimuose.

Darbuotojų mokymas atliekamas siekiant:

- personalo motyvacijos, kuri prasideda nuo personalo užduočių suvokimo, darbo aplinkos ir tinkamo atlygio už darbą kūrimo;
- profesionalumo išlaikymo, profesinių įgūdžių ugdymo, gilinant žinias, susijusias su kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistemos reikalavimais;
- paruošti darbuotojus avarinėms situacijoms bei siekiant užkirsti kelią joms kilti.

Finansiniai ištekliai. UAB „Ukmergės statyba“ ilgalaikis turtas lyginant tris paskutiniuosius metus nežymiai mažėjo. 2010m. ilgalaikis turtas buvo 20 257 584lt, iš kur nematerialus turtas – 671lt, o materialusis turtas 12 000 376lt, finansinis turtas 8 257 203lt. Materialųjį turtą sudarė žemė 9 229 467lt, pastatai ir statiniai – 1 612 503, mašinos ir įrenginiai 606 454lt, transporto priemonės 512 867lt, kitas materialusis turtas 39 085lt. . Grynasis pelningumas parodo visos įmonės veiklos galutinį pelningumą. Rodiklio mažėjimas reikalauja naujovių, įspėja, kad konkurencingumas smunka. Mokumo rodiklis parodo, kad įmonė gali apmokėti ilgalaikius įsiskolinimus ir palūkanas už juos. Kuo įmonės mokumas didesnis, tuo geriau, nes tai apsaugo akcininkus nuo bankroto. Viso turto apyvartumas apibūdina sugebėjimą panaudoti visą turtą pardavimų pajamoms uždirbti. UAB „Ukmergės statyba“ rodikliai neblogi, nes pajamos beveik padengia visą įmonės turtą. Kaip matyti iš pateiktų duomenų, kiekvienais metais įmonės finansiniai rodikliai prastėja, tai pasekmės statybų sektorių ištikusios krizės.

4 lentelė UAB „Ukmergės statyba“ finansiniai rodikliai

Rodikliai	2008	2009	2010	2011 prognozė
<i>Dirbančiųjų skaičius</i>	230	215	180	200
<i>Ilgalaikis turtas</i> lt				
<i>Trumpalaikis turtas</i> lt				
<i>Nuosavas kapitalas</i> lt				
<i>Mokėtinų sumų ir įsipareigojimai</i> lt				
<i>Pardavimo pajamos</i> lt				
<i>Bendrasis pelnas</i> lt				
<i>Grynasis pelnas</i> lt				

Gamybiniai ištekliai (resursai).

Vartotojų poreikių bei numanomų lūkesčių tenkinimui bendrovėje yra sukaupti ir pastoviai papildomi reikalingi ištekliai.

Bendrovės vadovybė numato reikiamus išteklius ir įsipareigoja jais apsirūpinti. Tą sudaro:

- tinkamos kompetencijos žmonės;
- infrastruktūra
- darbo aplinka.
- Vadovybė užtikrina, kad bus sukaupti visi sistemos vystymui reikalingi ištekliai.

Direktorius gamybai nustato, kokios darbo priemonės reikalingos darbų atlikimui ir, siekdamas įvykdyti nustatytus reikalavimus, užtikrina jų tinkamumą ir savalaikį pateikimą.

Vyriausiojo mechaniko tarnyba užtikrina turimo bendrovės technikos, mechanizmų, įrengimų parko tinkamumą.

Statybos vadovai užtikrina tinkamą darbo priemonių priežiūrą.

Įmonėje diegiama į vartotoją orientuota kokybės kultūra, todėl bendrovė turi gerą reputaciją rinkoje. Įmonės darbuotojų ir pačios įmonės įvaizdis taipogi daro didžiulę įtaką, visi UAB „Ukmergės statyba“ statybininkai yra apsirengę tvarkingomis uniformomis, pasitempę ir malonūs bei paslaugūs, įmonės administracinės patalpos visada tvarkingos, gražiai ir subtiliai papuoštas, tai daugelį klientų traukia, todėl vartotojai mielai užsuka į įmonę dar ne vieną kartą. Tai traktuojama kaip stiprioji pusė, nes leidžia įmonei išsiskirti iš konkurentų.

Nematerialius bendrovės resursus sudaro technologijos, reputacija ir kultūra. Įmonė visada stengiasi naudoti naujausias technologijas, siūlo savo vartotojams kokybiškas paslaugas.

2.2.3. SSGG analizė

SSGG analizėje išvardijami svarbiausi veiksniai įtakojantys įmonės veiklą, įvertinamos stipriosios ir silpnosios pusės bei grėsmės ir galimybės.

Svarbu įmonei labiau atsižvelgti į silpnąsias puses, nes jos silpnina organizaciją esant grėsmėms ir trukdo pasinaudoti galimybėmis. Jas būtina kiek įmanoma panaikinti, pasinaudojant galimybėmis ir įvertinant grėsmes. SSGG matrica pateikta 5 lentelėje.

SSGG matrica

5 lentelė.

<i>Stipriosios pusės</i> <ul style="list-style-type: none">• gabių specialistų komanda;• nėra kadrų kaitos;• investicijos į žinias ir kvalifikaciją;• suformuluoti ilgalaikiai tikslai;• gera reputacija rinkoje;• finansinis stabilumas;	<i>Galimybės</i> <ul style="list-style-type: none">• aptarnaujama reikšminga rinkos dalis;• energijos resursų brangimas;• naujų statybinių medžiagų atsiradimas;• Europos Sąjungos finansuojami projektai;• įstatymų kaitos mažėjimas;• naujų technologijų diegimas;
<i>Silpnosios pusės</i> <ul style="list-style-type: none">• didėjančios statybinių medžiagų kainos;• firmos reklamos trūkumas;• materialinės bazės senėjimas;• statybos firmomis prisotinta rinka.	<i>Grėsmės</i> <ul style="list-style-type: none">• konkurencijos intensyvėjimas;• potencialių konkurentų grėsmė;• gimstamumo mažėjimas ir emigracija;• nestabili šalies vidaus politinė situacija;• vartotojų perkamosios galios

Apibendrinant SSGG analizę išryškėjo, kad įmonė turi pakankamai stipriųjų pusių (gabius kvalifikuotus ir patyrusius specialistus, finansinį stabilumą, gerą reputaciją). Taip pat identifikuotos silpnosios pusės. Išorinės aplinkos analizė išryškino daug galimybių (naujų technologijų atsiradimas, užimamos rinkos augimas, įstatymų kaitos mažėjimas ir pan.). Tačiau pasimatė ir nemažai grėsmių (intensyvi konkurencija, gimstamumo mažėjimas bei migracija ir pan.).

Kiekvienos verslo įmonės tikslas yra augti, stiprėti, užimti kuo didesnę rinkos dalį tam, kad uždirbti kuo daugiau pelno. Šiems tikslams pasiekti įmonė turi pasirinkti tinkamą strategiją, kurią įgyvendinti leidžia situacija vidinėje ir išorinėje aplinkoje.

Esamos situacijos analizė iškristalizavo įmonės problemas, kurias išspręsdus gali būti

sudarytos tvirtos prielaidos įmonės stiprėjimui ir augimui. Planuojant įmonės ilgalaikių tikslų įgyvendinimo strategiją turi būti atsižvelgta į šių problemų sprendimo galimybes.

Nustačius keturis svarbiausius įmonės strateginės situacijos aspektus, galima suformuluoti specialias strategijų grupes:

- galimybių panaudojimo, remiantis turimais specifiniais sugebėjimais ir stipriosiomis įmonės savybėmis;
- sugebėjimų bei stiprių savybių panaudojimo strategijos galimoms grėsmėms išvengti ar jų transformavimo į naudą;
- geriausio savo silpnųjų savybių neutralizavimo, naudojantis atsirandančiomis galimybėmis;
- organizacijos silpnųjų savybių bei galimų grėsmių poveikio minimizavimo.

2.3. UAB „Ukmergės statyba“ strateginių alternatyvų vertinimas ir parinkimas

Kiekvienas įmonės strateginis sprendimas yra išrenkamas iš tam tikros alternatyvų aibės. Išskirti strategijų alternatyvas reiškia numatyti strategijas, kurias įmonė galės įgyvendinti ateityje. Kokiu pagrindu remiantis įmonė pasirinks strateginių sprendimų alternatyvas priklauso nuo analizės metu gautų rezultatų.

Toliau analizuojamos dvi alternatyvios ilgalaikių įmonės tikslų įgyvendinimo strategijos, iš kurių bus pasirinkta viena, geriausiai atitinkanti esamą situaciją įmonės vidinėje ir išorinėje aplinkoje (žr. 6 lentelę).

6lentelė.

Strateginių alternatyvų vertinimas ir parinkimas

Tikslai	Strategijos
<p>Iki 2014 m. tapti lyderiais pagal vartotojų aptarnavimo apimtį ir kokybę, t. y.:</p> <p>> <i>padidinti užimamos rinkos dalį dar 10%;</i></p> <p>> <i>pasinaudojusių įmonės paslaugomis nepatenkintų klientų skaičių sumažinti iki 1% per metus.</i></p>	<p>1. Aktyvus įmonės plėtimas, einant į naujas rinkas, įvedant naujus produktus ir didinant darbuotojų skaičių</p> <p>2. Esamos rinkos užimamos dalies didinimas, stiprinant ir techniškai atnaujinant esamus pajėgumus, gerinant statybos darbų kokybę ir tempus</p>

Vertinant šias dvi strategijas pagal galimybes įgyvendinti įmonės tikslus, reikia pasakyti, kad pirmoji strategija leistų įgyvendinti pirmąją tikslo dalį, t.y. padidinti užimamos rinkos dalį dar 10%, bet kyla abejonų, ar įmonė sugebės sėkmingai ilgą laiką išlaikyti ir stiprinti šias pozicijas, nes padidinus darbuotojų skaičių gali suprastėti atliekamų darbų kontrolė, o tuo pačiu ir atliktų darbų kokybė. Todėl gali nepasisiekti įgyvendinti antrąją tikslo dalį, t.y. pasinaudojusių įmonės paslaugomis nepatenkintų klientų skaičių sumažinti iki 1% per metus.

Antroji strategija leistų įgyvendinti abi įmonės ilgalaikio tikslo dalis, nes techniškai atsinaujinant ir stiprėjant sudaromos sąlygos pasiekti geresnę kokybę ir padidinti darbų tempus, kas leidžia tikėtis, kad vartotojai bus dar labiau patenkinti. Šios strategijos trūkumu galima įvardinti laikiną įmonės augimo tempų sulėtėjimą, kas gali sukelti abejonų strateginiams tiekėjams ir potencialiems vartotojams.

Atlikus dviejų alternatyvių strategijų įvertinimą matyti, kad antroji strategija leis išspręsti nustatytas problemas ir geriau įgyvendinti įmonės ilgalaikius tikslus.

3. UAB „UKMERGĖS STATYBA“ VEIKLOS TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. UAB "Ukmergės statyba" veiklos tyrimo proceso organizavimas.

Tyrimų procese galima išskirti vienuolika etapų, kurių vykdymo nuoseklumas artimas bendrajai mokslinių tyrimų metodologijai:

- problemos išsiaiškinimas;
- žvalgybinis tyrimas;
- tyrimo tikslų apibrėžimas;
- tyrimo reikalingumas;
- tyrimo planas;
- tyrimo metodo parinkimas;
- imčių atrinkimas;
- duomenų rinkimas;
- duomenų analizavimas;
- tyrimo ataskaitos parengimas;
- tyrimo rezultatų naudojimas.

Taigi, be problemos išsiaiškinimo, tyrimo tikslų apibrėžimo yra ir tyrimo planavimas. Tyrimo planavimas - tai tyrimo etapas, kuriame numatomi duomenų rinkimo metodai, tam reikalingos priemonės ir atrankinės visumos formavimo būdai. Duomenų rinkimo etape kaupiami reikalingi duomenys, kurie gali būti pirminiai ir antriniai. (Pranulis V.,1998)

Pirminiams duomenims rinkti nustatomas patogiausias tyrimo metodas.

Dažniausiai yra naudojami keturi tyrimo metodai:

- stebėjimas;
- apklausa;
- eksperimentas;
- kokybinis tyrimas. (Pranulis V.,1998) [29]

Tyrimo instrumentarijus

Šiame tyrime naudojamas apklausos ir interviu metodai.

Apklausos metodas – duomenų rinkimo metodas, pagrįstas tiriamosios grupės asmenų atsakymų į pateiktus klausimus registravimu. Apklausos tyrimas yra aprašomasis tyrimas, nes čia apsiribojama situacijos išsiaiškinimu, palyginimu, nesigilinant į priežastis.

Tyrimo naudojama labiausiai paplitusi apklausa anketos pagrindu.

Anketa yra klausimynas, kuris naudojamas marketingo tyrimo duomenų surinkimo tikslais. Rūpestingas žodžių ir klausimų eilės parinkimas duoda geresnius rezultatus. (Kardelis K., 2002)

UAB „Ukmergės statyba“ išorės analizės tyrimui buvo sudaryta anketa ir ją atsakinėjo 100 respondentų iš Ukmergės miesto.

Paprastai tirama ne visa dominantanti reiškinių visuma, bet tik tam tikra jų dalis, t.y. atranka. Atranka sudaroma pagal pasirinktą metodiką ir jos analizės pagrindu padarytos išvados pritaikomos visai visumai. Didesnės atrankos pagrindu padarytos išvados būna tikslesnės.

Anketos buvo išdalintos įvairaus amžiaus žmonėms, kurių parinkimui nebuvo keliami dideli reikalavimai. Surinkti duomenys buvo grupuojami pagal respondentų amžių ir lytį, po to nagrinėjami.

Interviu- tai duomenų rinkimo metodas, kai tiesiogiai bendraujama su pašnekovu pagal iš anksto parengtą klausimyną. Šiuo metodu gaunama faktinė informacija, vertinimai, nuostatos, preferencijos ir kita informacija prieinama pokalbio su respondentu metu. Interviu metodas užtikrina duomenų išsamumą, mažina neatsakymų skaičių.

Vėliau apdorotų duomenų pagrindu daromos išvados. Šiame etape grįžtama prie anksčiau iškelto hipotezės sugretinimo su gautais tyrimo rezultatais.

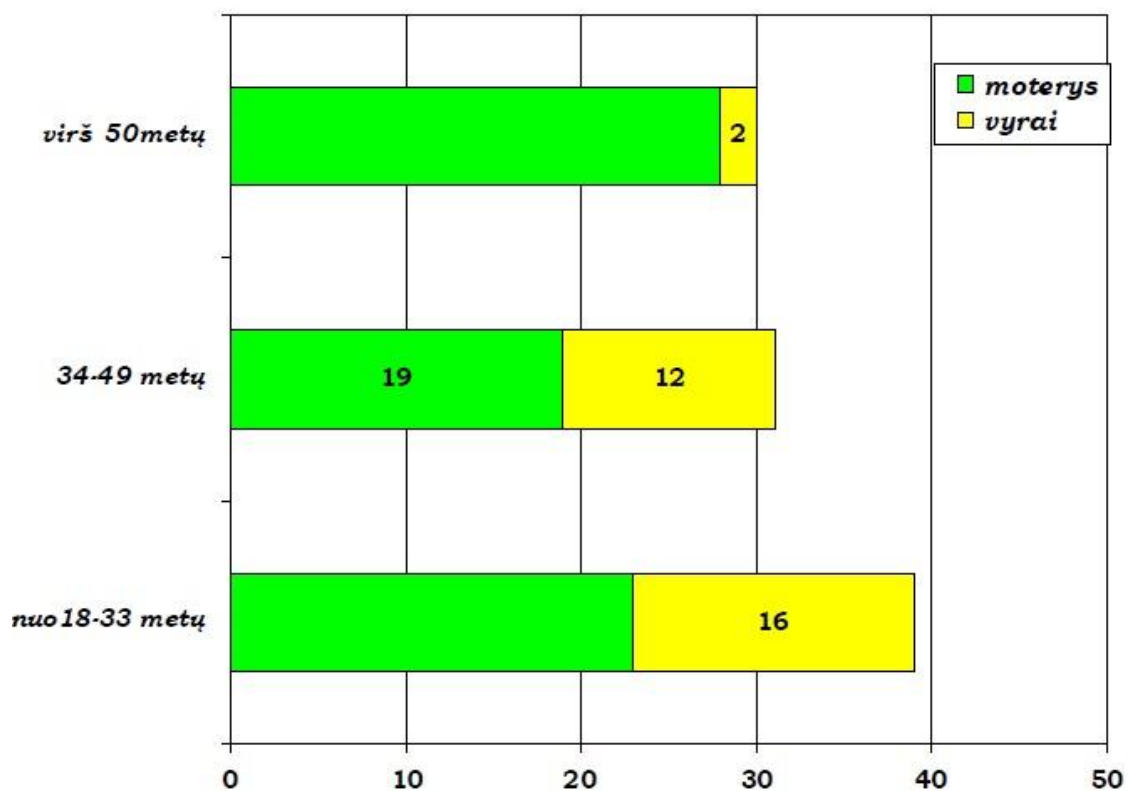
Tyrimo eiga

Požiūris yra nuostata, kylanti iš žmogaus emocijų, pažinimo, patyrimo, suvokimo bei motyvacijos. Kito žmogaus požiūrį galima sužinoti per jo išreiškiamas nuomones. Požiūris turi savybę keistis kartu su žinių, patyrimo ir netgi žmogaus amžiaus pasikeitimu.

Būtent todėl anketoje buvo išskirtos trys amžiaus grupės ir pagal jas grupuojami atsakymai. Pagal atsakymus į kai kuriuos klausimus, galima teigti, jog požiūris į vieną ar kitą reiškinį skiriasi priklausomai nuo amžiaus ir lyties. Tačiau ryškaus skirtumo nebuvo galima pastebėti dėl nevienodo respondentų skaičiaus kiekvienoje grupėje.

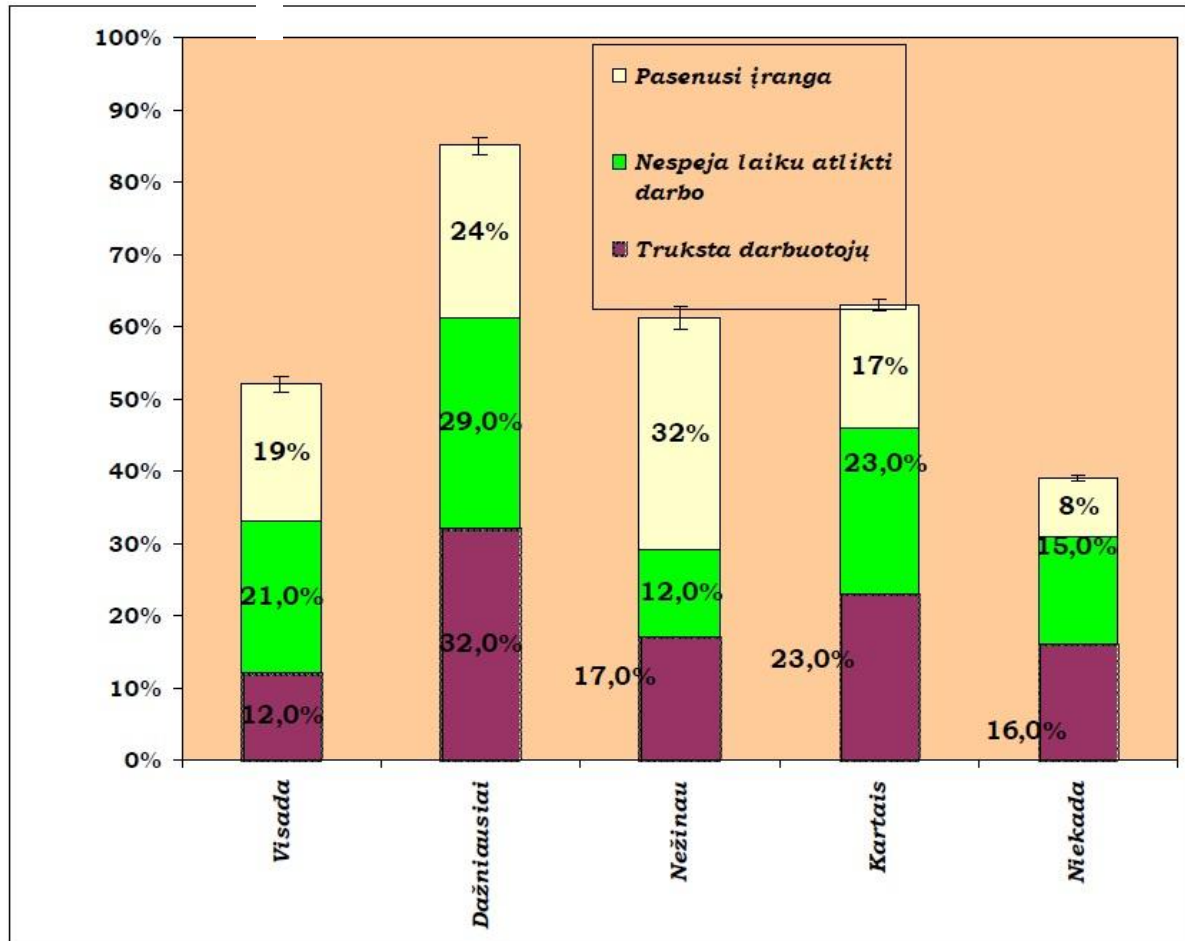
3.2. Tyrimų rezultatai ir jų analizė

Išorinės analizės tyrimui buvo atrinkta šimtas respondentų (60 moterų ir 40 vyrų). Pagal amžių respondentai pasiskirstė taip: iki 18 – 33 metų – 39; 34 -49 metų– 31; virš 50 metų – 30. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį atsispindi 14 paveiksle.



14. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį (respondentų skaičius)

Daugiausia respondentų nuo 18 iki 33 metų amžiaus 39, iš jų 23 moterys ir 16 vyrai, tai sudaro 39% visų respondentų. Mažiausiai 30 respondentų amžiaus grupėje virš 50, iš jų 28 moterys ir 2 vyrai, tai sudaro 20% visų respondentų.



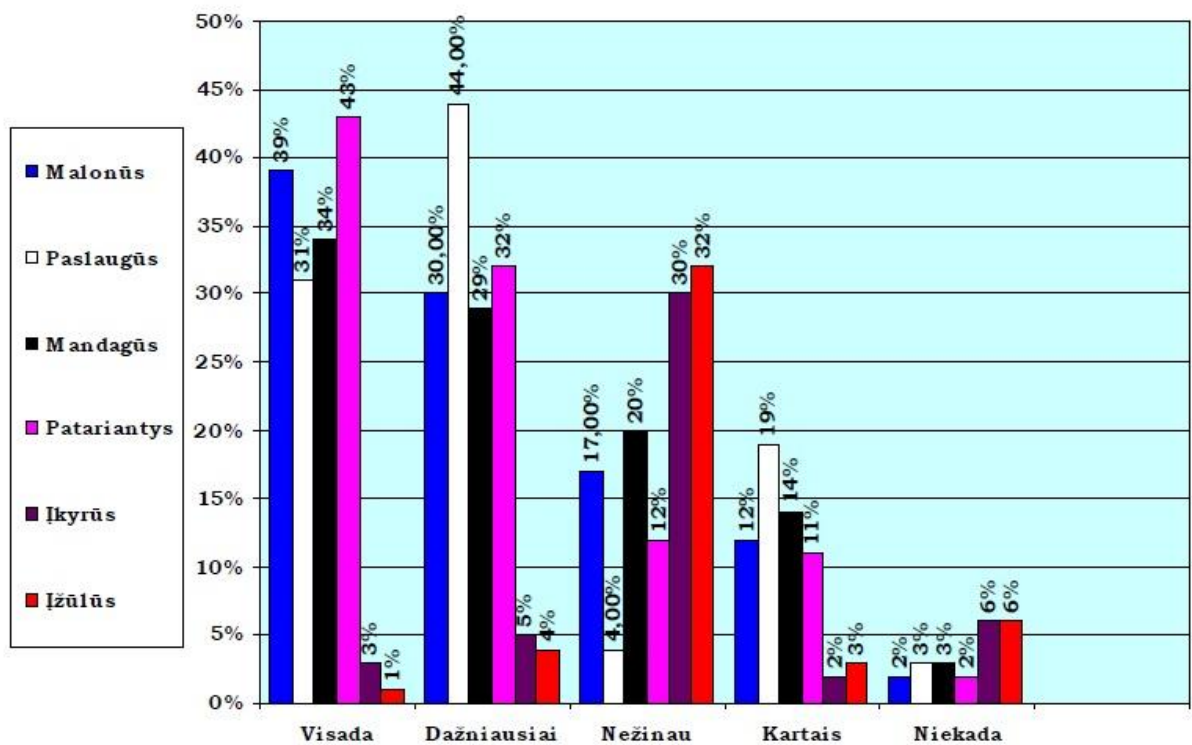
15. pav. Palyginimas, kas trukdo laiku atlikti statybos paslaugų užsakymus (%)

15 paveiksle palyginame, kas trukdo laiku atlikti statybos paslaugų užsakymus.

Kad darbai neatliekami laiku mano 32% respondentų., kad trūksta darbuotojų - 12%.

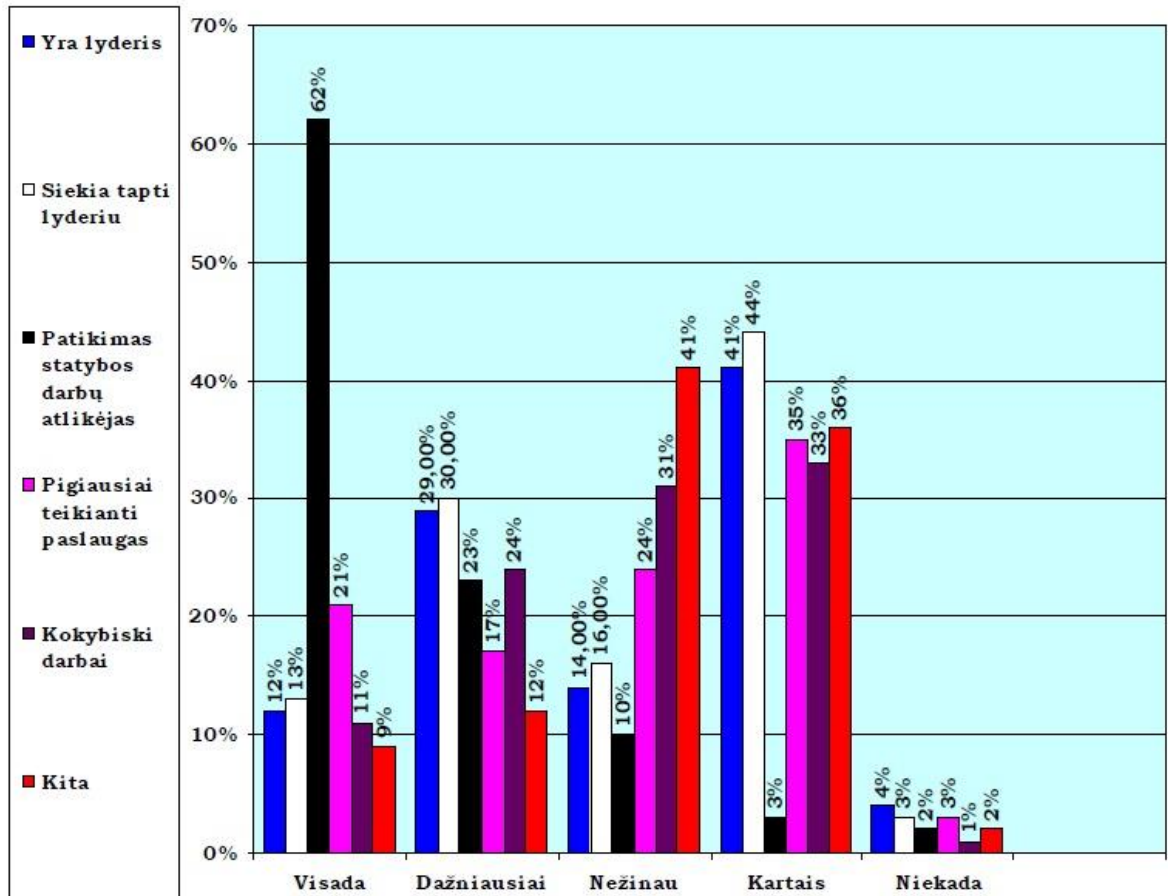
Kad dažniausiai nespėja laiku atlikti darbų mano 29% respondentų., kad nežino - 12%.

Galiu teigti, jeigu nebūtų darbuotojų trūkumo ir jei būtų nauja įranga labai būtų atlikti laiku.



16. pav. Statybos įmonių darbuotojai (%)

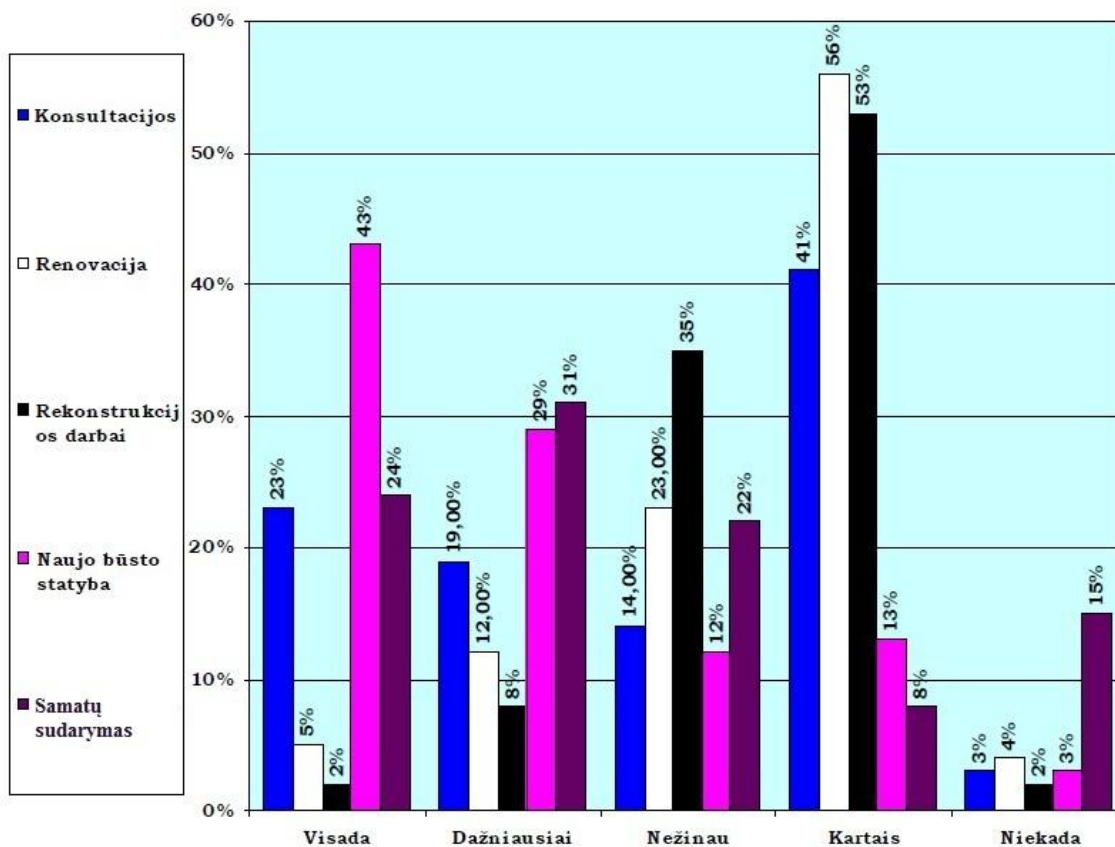
16 paveiksle pavaizduota, ko norėtų klientai iš statybos darbuotojų, bendradarbiaudami su jais. Kad statybos darbuotojai visada būtų malonūs norėtų 39% apklaustųjų, o niekada - 2%. Kad statybos darbuotojai būtų paslaugūs, dažniausiai norėtų 44% respondentų, niekada - 2%. Kad statybos darbuotojai būtų mandagūs, visada norėtų 34% respondentų, niekada - 3%. Kad statybos darbuotojai būtų patariantys, visada norėtų 43% respondentų, niekada - 2%. Kad statybos darbuotojai būtų įkyrūs niekada nenorėtų 60% respondentų, visada - 3%. Kad statybos darbuotojai būtų įžūlus niekada nenorėtų 60% respondentų, visada apie 1%. Galime daryti tokią pat išvadą, kad klientai su statybos darbuotojais norėtų palaikyti malonius, paslaugius darbinius santykius.



17. pav. pozicija kurią statybos paslaugų rinkoje teigia užima Jūsų organizacija (%)

17 paveiksle parodėme, kokią poziciją statybos paslaugų rinkoje užima Jūsų organizacija. Kaip teigia 62%, kad įmonė yra patikimas statybos darbų atlikėjas, dažniausiai mano 30% siekia tapti įmone lyderiu, mažai siekia - 1%.

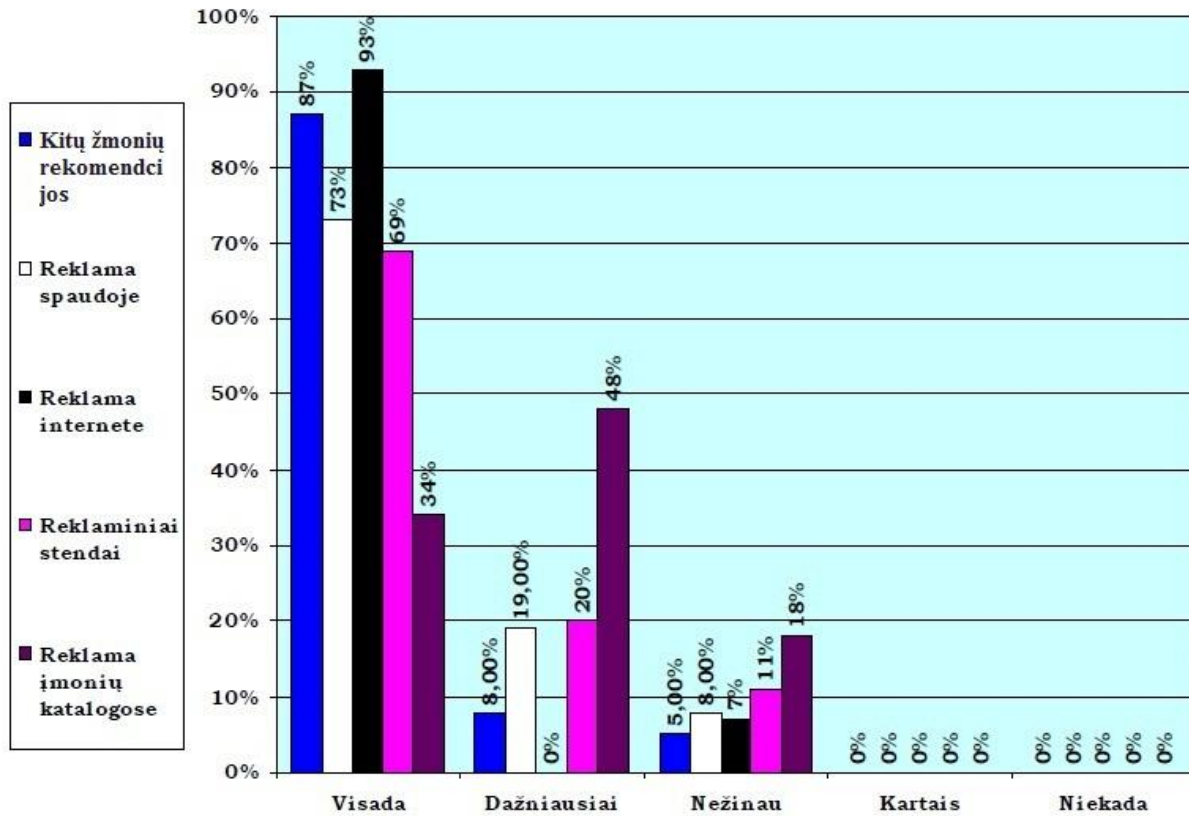
Galime padaryti išvadą, kad visada svarbu patikimas, kokybiškas statybinių paslaugų teikimas.



18. pav. paslaugos kurias dažniausiai renkami klientai (%)

18 paveiksle matome, kad klientų buvo klausta, kurias paslaugas dažniausiai renkami klientai, net 43% pasirenka paslaugas naujo būsto statybai, 56% paslaugomis naudojasi renovuojant namus, 23% naudojasi konsultacijos paslaugomis.

Galėtume padaryti išvadą, kad įmonė yra tarp lyderiaujančių ir dažnai naudojamosi jos teikiamomis statybinėmis paslaugomis.

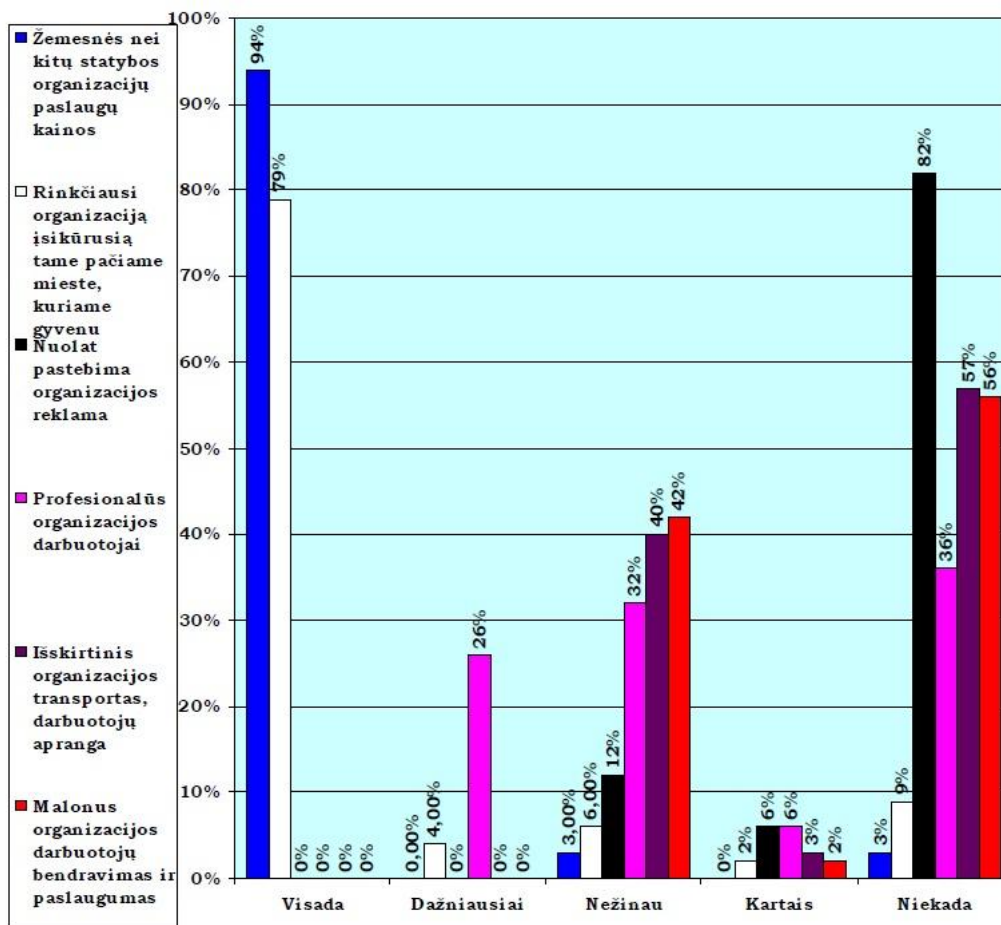


19. pav. rėmimo priemonės kurias naudoja Jūsų statybos organizacija (%)

19 paveiksle parodyta iš kur respondentai sužinojo apie statybos organizaciją.

Iš respondentų atsakymų matyti, kad 93% informacijos ieško internete, 87% remiasi draugų rekomendacijomis, 48% randa apie norimą įmonę reklamos įmonių kataloge.

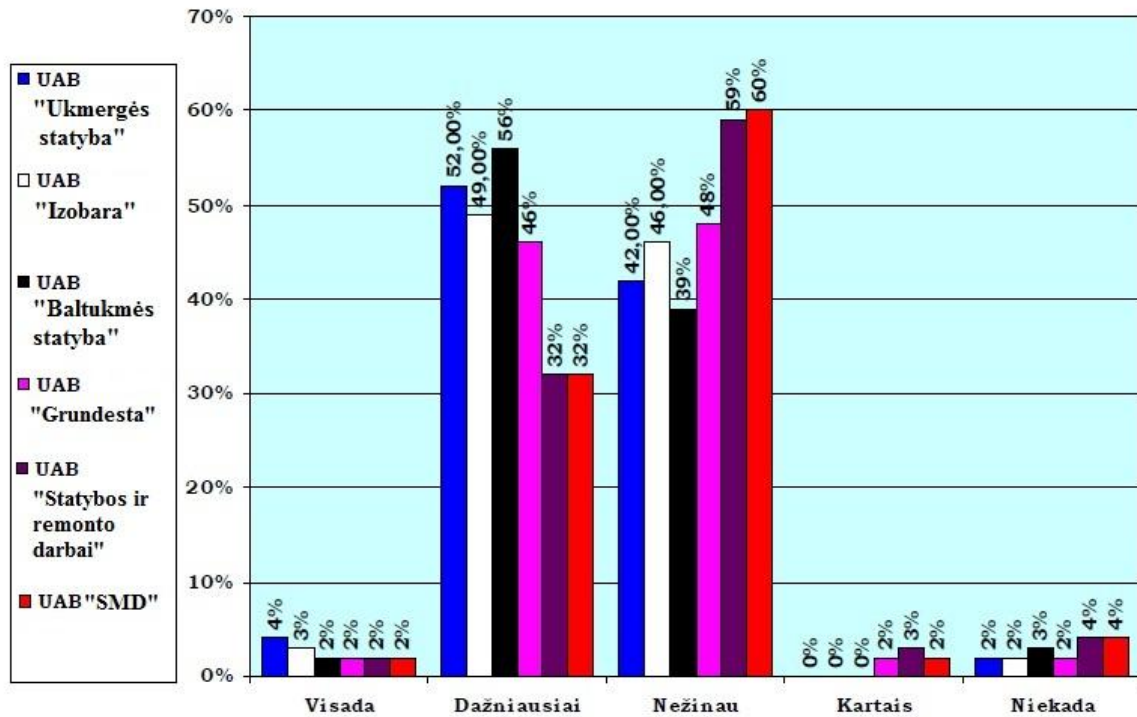
Galim daryti išvadą, kad klientai yra turintys galimybę naudotis internetu, todėl reklamą internetu reikėtų išnaudoti efektyviau. Didelė dalis žmonių remiasi draugų rekomendacijomis, kas rodo apie atliktų darbų gerą kokybę.



20. pav. kriterijai nulemiantys Jūsų apsisprendimą, renkantis statybos organizaciją (%)

20 paveiksle parodyta kriterijai nulemiantys Jūsų apsisprendimą, renkantis statybos organizaciją. Kaip matome, visada 94% renkasi įmonę dėl mažų kainų, 82% niekada nesirinktų dėl nuolat pastebimos įmonės reklamos.

Pasinaudoję diagramos analize galime teigti, kad gyventojai yra taupantys žmonės ir žemesnės kainos, nei kitų statybinių organizacijų yra vienas iš pagrindinių kriterijų.



21. pav. Įmonės laiku ir kokybiškai teikiančios statybos paslaugas (%)

21 paveiksle matome įmonės laiku ir kokybiškai atliekančias statybos darbus. Kaip matyti iš diagramos daugelis klientų nežino kuri įmonė darbus atlieka laiku, o kurie žino tvirtina, kad dažniausiai laiku pristato UAB "Baltukmės statyba" 56%, bei UAB "Ukmergės statyba" 52%.

Buvo atlikta ir įmonės vadovų apklausa intervių metodu. Iš vadovų intervių sužinojau, kad:

- Užsakovai didelę reikšmę teikia tiek galutinei sąmatos kainai, tiek darbų kokybei.
- Didžiausią reikšmę, laimėtiems statybos darbų konkursams, turėjo žema kaina.
- Kooperacija su kitomis statybų kompanijomis, bendradarbiavimas su medžiagų tiekėjais, ir asmeninės pažintys didina įmonės konkurencingumą.
- Technologinis pasiruošimas turi didelę reikšmę įmonės veiklos rezultatams.
- Statybos parodose dalyvauja tik kaip lankytojai.
- Informaciją apie partnerius, konkurentus, medžiagų tiekėjus – gamintojus sistemingai nėra renkama.
- Laiku atlikti statybos paslaugų užsakymus dažniausiai trukdo, nes trūksta darbuotojų, arba jie nespėja atlikti jiems pavesto darbo. Kartais darbai stabdomi, nes užsakovai vėluoja sumokėti už atliktus darbus.

Iš vadovų intervių sužinojau, kad statyboje yra labai svarbus darbo našumo matavimas, nes darbas sudaro didelę dalį visų statybos sąnaudų. Reikalingų darbui atlikti žmogaus darbo valandų skaičius yra daug labiau linkęs reaguoti į statybos valdymo įtaką nei medžiagos ar kitas turtas .

Pagal darbo praktiką, svarbiausi veiksniai įtakojantys statybos darbo našumą yra šie:

1. prastas darbų organizavimas;
2. prastas darbų planavimas;
3. darbuotojų įgūdžių trūkumas;
4. naudojami netinkami statybos metodai;
5. neužbaigti arba klaidingi brėžiniai ir informacijos trūkumas.

Todėl norint laiku užbaigti statybos darbus ir išlaikyti gerą įmonės vardą, reikia gerinti aukščiau išvardintus kriterijus, taip sumažinant nepatenkintų klientų skaičių.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus literatūros šaltinius, buvo susidurta su įvairiomis nuomonėmis dėl strategijos sampratos apibūdinimo. Dauguma autorių sutinka, kad strategija yra priemonė naudojama tam tikriems tikslams įvykdyti. Sudarant strategiją svarbiausia yra sumažinti sunkumus, trukdančius tikslams pasiekti ir misijai įgyvendinti. Pagrindinė strategijos idėja -rasti tinkamą būdą padedantį organizacijai pasiekti geriausių rezultatų didinant savo pelną ir gerinant įvaizdį.
2. Išnagrinėjus literatūros šaltinius išsiaiškinta, kad šiuolaikinis planavimas yra neatsiejamas nuo strategijų formulavimo. Pagal pasirinkta strateginio planavimo modelį sudaromi įmonės planai, analizuojami įvairių strategijų pranašumai, apibrėžiama veiklos, kuriai teikiama pirmenybė, kryptis.
3. Remiantis sukurtais strategijos sąvokos apibrėžimais, bei įvertinant šiuolaikinį verslo ir jo planavimo suvokimą, galima išskirti tokius strateginio planavimo privalumus: padeda geriau dirbti ir konkuruoti; strateginis planas nustato įmonės ribas ir nurodo formalią organizacijos kryptį; vadovai gali nubrėžti popieriuje savo įmonės ateitį. Be viso to strateginis planavimas suvienija pastangas, leidžia racionaliau paskirstyti išteklius, ugdo komandinį darbą ir padeda spręsti organizacijos problemas.
4. Išanalizavus strategijos planavimo procesus, buvo nustatyta, kad šis procesas susideda iš makro aplinkos ir šakinės aplinkos vertinimo, misijos formulavimo, strateginių tikslų nustatymo, strategijos programų sudarymo, strateginių alternatyvų nustatymo, parengtos strategijos realizavimo, bei jos kontrolės.
5. Darbe pateikta strateginio planavimo modelių įvairovė, kurie išreiškia skirtingas strateginio planavimo koncepcijas. Atsižvelgiant į esmines jų savybes, modeliai suklasifikuojami pagal požymius. Analizuojami analitinis ir kūrybinis modeliai, aprašomas ekspansijos strategijų rengimo ir įgyvendinimo modelis.
6. Strateginio valdymo esmę išreiškia nuolatinis galimybių ir grėsmių bei vidinių stipriųjų ir silpnųjų pusių nustatymas, siekiant priimti kuo geresnius sprendimus.
7. UAB „Ukmergės statyba“ turi aiškiai suformuluotą misiją bei numčiusi strateginius tikslus.
8. Atlikus išorinių veiksnių analizę nustatytos tokios galimybės: naujų ir pigesnių statybinių medžiagų atsiradimas, naujų technologijų atsiradimas, užimamos rinkos augimas, įstatymų kaitos mažėjimas, ilgalaikės sutartys su tiekėjais ir pan.

9. Atlikus išorinių veiksnių analizę nustatytos tokios grėsmės: nestabili šalies vidaus politinė situacija, intensyvi konkurencija, gimstamumo mažėjimas bei migracija, maža galimybė rinktis tiekėjus ir pan.
10. Atlikus įmonės vidinių veiksnių analizę buvo identifikuotos tokios stipriosios pusės: įmonėje dirba gabūs kvalifikuoti ir patyrę specialistai, įmonė yra finansiškai stabili, ji turi gerą reputaciją.
11. Atlikus dviejų alternatyvių strategijų įvertinimą matyti, kad 2 strategija t.y. esamos rinkos užimamos dalies didinimas, stiprinant ir techniškai atnaujinant esamus pajėgumus, gerinant klientų aptarnavimo kokybę ir tempus, leis išspręsti nustatytas problemas ir geriau įgyvendinti įmonės ilgalaikius tikslus.

REKOMENDACIJOS

Galime padaryti prielaidas, kad tinkamos strategijos parinkimas ir tikslus visų etapų interpretavimas turi didelę reikšmę tolimesniai įmonės veiklai. Netinkamos strateginio plano parengimas gali sužlugdyti įmonę ir smugdyti valstybės ekonomiką. Toliau būtina, tiksliai žinoti visus strateginio planavimo etapus ir jų uždavinius.

Pastebėtina, jog įmonės ne visada gerai žino kaip efektyviausiai panaudoti ir interpretuoti strateginio planavimo metodus. Kadangi metodų pasirinkimas daro didelę įtaką, netikslingas tyrimo metodo parinkimas, gali privesti prie klaidingų sprendimų priėmimo.

1. Remiantis rezultatais galima teigti, kad svarbiausi statybos paslaugų įmonės pasirinkimą lemiantys veiksniai yra greitas bei operatyvus užsakymų vykdymas ir žemesnė, lyginant su kitomis įmonėmis, paslaugų kaina.

Todėl statybos darbus atliekančioms įmonėms rekomenduojama:

- > skirti daugiau pastangų darbus atlikti laiku ir kokybiškai;
- > plėsti ir gilinti statybos paslaugų asortimentą;
- > paslaugų kainodarai dažniau taikyti orientuotą į konkurentus metodą (t.y. kainas nustatyti konkurencinio palyginimo principu);
- > aktyviau taikyti pardavimo skatinimo veiksmus, kuriais vartotojams būtų suteikta galimybė įsigyti „sumažintos kainos“ paslaugų.

2. Nustatyta, kad net trečdaliui vartotojų kainų nuolaidos turi didelę įtaką statybinių medžiagų ir paslaugų pasirinkimo ir pirkimo proceso metu. Remiantis tuo galima teigti, kad statybos įmonės turėtų pasistengti optimaliai išnaudoti šią marketingo priemonę, aktyviau taikyti įvairių rūšių kainų nuolaidas ypač orientuojantis į galutinių vartotojų segmentą
3. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad nemažai vartotojų pasigenda informacijos apie statybos paslaugas bei jas atliekančias įmones. Iš įmonės komunikacijos veiksnių didžiausią įtaką vartotojų susidomėjimui statybinėmis paslaugomis turi internetas ir kitų žmonių atsiliepimai apie įmonę. Remiantis tuo siūloma statybos įmonėms suintensyvinti rėmimo veiklą, naudojant įvairesnes rėmimo elementų priemones, „nutaikytas“ į konkrečius tikslines rinkos vartotojų segmentus.

LITERATŪRA

1. A. Vasiliauskas, Strateginis valdymas, Kaunas „Technologija“ 2004. 21, 24, 26 p.
2. R. Jucevičius, Strateginis organizacijų vystymas, Kaunas „Technologija“ 1998. 52, 53, 256-260, 302, 303, 326, 327, 351, 352 p.
3. A. Navickas, Finansų ministerijos mokymo centras, Kvalifikacijos tobulinimo seminaras, Starteginis vadovavimas ir institucijos kultūra, Alytus 2007.
4. A. Vasiliauskas, Firmų strateginis valdymas, Vilnius „VVK leidykla“ 2001.16-20, 39, 40 p.
5. G. Ramanauskas, J. Ramanauskienė, Strategic management. Study guide, Vilnius „Technika“ 2004. 5,10 p.
6. P. Forbes. Handbook for Strategic Planning.
7. F. S. Butkus, Vadyba, Vilnius „Technika“ 2007. 99, 101 p.
8. M. Arimavičiūtė, Strateginio ir programinio valdymo teorija, Seminaro medžiaga, Lietuvos teisės universitetas, Vilnius 2007.
9. P. Lorange, Corporate Planning: An Executive Viewpoint (England Ciffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980), 2 p.
10. G. Ramanauskas, J. Bivainis, Strategic plan as a tool for the management of companies, Vilnius “Technika” 2003. 5-10 p.
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 194 “Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 “Dėl starteginio planavimo metodikos patvirtinimo “ pakeitimo”. Valstybės žinios, 2007, Nr. 23-879.
12. M. Arimavičiūtė, Strategijos formavimo modeliai, Vilnius “Technika” 1999.
13. V. Aruškevičienė, Strateginio planavimo modeliai: teorinis aspektas. Iš tarptautinės konferencijos “Ekonomika ir vadyba - 1997” pranešimų medžiaga. Kaunas “Technologija”, 1997. 19-21 p.
14. R. J. Tersine, E. T. GRASSO, Models: a structure for managerial decision making. Industrial Management. 1979, vol.21, no. 2.p. 8
15. A. Bosas, Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas, Klaipėda “Klaipėdos universiteto leidykla” 2002. 44-60 p.
16. M. Arimavičiūtė, Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas, Vilnius „Mykolo Riomerio universitetas“ 2007. 108-119 p.

17. R. Auškalnytė, Pramonės įmonių plėtra: ekspansijos strategijos, Vilnius „Technika“ 2001. 14-16 p.
18. G. T. Palubinskas, Strateginio planavimo procesas, Kaunas “Technologija” 1997.
19. J. Bivainis, Ž. Tunčikienė, Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodai: Teorinis potencialas ir perspektyvos, Verslas: teorija ir praktika, 2006, VII t, Nr.2, 114-127.
20. J. Bivainis, V. Zinkevičiūtė, Verslo strateginių sprendimų kompleksinis vertinimas, Verslas: teorija ir vertinimas, 2005, VI t, Nr.1, 3-11.
21. M. Tvaronavičienė, K. Kalašinskienė, K. Paleckis, Lietuvos ūkio strateginės įmonės „Mažeikių nafta“ privatizavimo atvejus, Verslas: teorija ir praktika, 2008, 9 t, 97-104.
22. S. Valentinavičius, Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai, Verslas: teorija ir praktika, 2009, 10 t., Nr. 2, 130-141.
23. Assael H. (1990) Marketing : Principles a. strategy. Chicago: The Dryden Press.
24. Stanton W. J., Etzel M.J., Walker B. J. Fundamentals of Marketing. New York: Mc Graw Hill, 1991
25. Baker M.J.(2003) The Marketing Manuel. Burlington.
26. Buttle F. (1993) Hotel and food service marketing. Managerial approach, Cassell
27. Chandler, A.D. (1962) Strategy and structure: Chapters in the History of the Industrial enterprise. Cambridge, Mass.: MIT press.
28. Chlivickas E., Pabedinskaitė A., Paliulis N. (1993) Strateginis planavimas (mokslinė metodinė medžiaga). Vilnius: Technika
29. Cole GA. (1994) Strategic management: Theory and practice. DP Publication Ltd
30. Kishel G., Kishel P. How to start and how to run successful consulting business. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996
31. Cravens D.W. (1987) Strategic marketing. Second Edition. Illinois: Texas Christian University
32. Grundey, D. (2002). Prekės ženklo formavimas ir prekės identifikavimas: strategijų parinkimas ir vertinimas. // Ekonomika: mokslo darbai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. Nr. 57.
33. James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. (1999) Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
34. Kotler Ph., Armstrong G, Saunders J., Wong V. (2001). Principles of marketing . New Jersey : Prentice Hall International.
35. Mc Carthy E. J., Pereault W.D.(1991) Basic Marketing. Boston: Irwin
36. Mintzberg H. (1978) Patterns in strategy formulation. Management science.

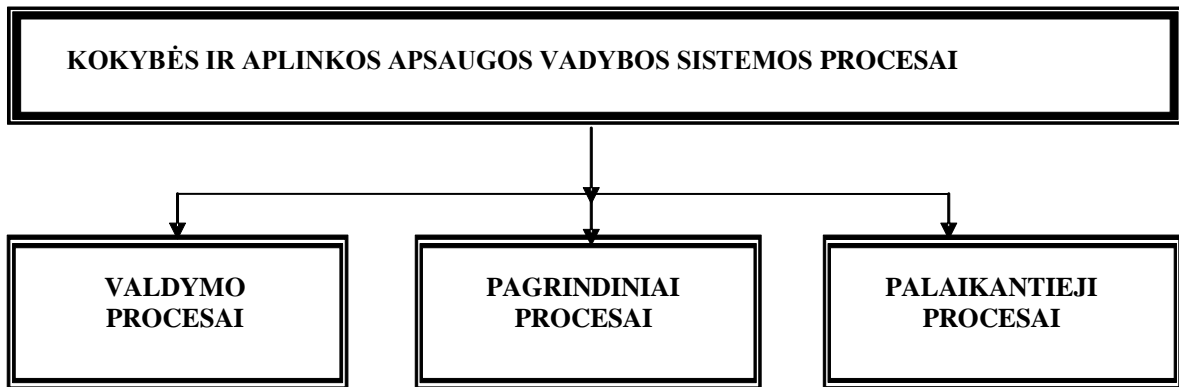
37. Mintzberg, H, Waters J.A. (1985) Of strategies, deliberate and emergent. Strategic management journal.
38. Mintzberg, H. (1990). Strategy Formation: Schools of Thought. In Perspectives on Strategic
39. Morden T. (1996) Principles of management. L-NY, McGraw - Hill, Inc.
40. Pearce J.A., Robinson RB.(1991) Strategic Management: Formulation Implementation and Control. Boston: Irwin.
41. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R (2000) Marketingas. Vilnius: The Baltic Press
42. Virvilaitė R, Valainyte I. (1996) Strateginis marketingo valdymas. Kaunas: Technologija
43. Paulienė, R Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės. <http://www.komunikacija.lt>
25. Vitkienė E. Paslaugų marketingas. Klaipėda: Klaipėdos universitetas 2004
26. Koraep \$. MapKeTHHr MeHefl)KMeHT. CaHKT-TieTep6ypr: TIHTep, 2001
27. McDonald M., Dunbar I., Marketing segmentation. A step - by - step approach to creating profitable market segments. UK., Macmillan Press LTD, 1995 p. 452
28. Gečienė E. Marketingo strategija. Mokomoji knyga. Vilnius. Vilniaus kolegija. 2004 p. 80
29. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. Marketingo kūrimas. Leidykla, Vilnius 1999 p. 328-340
30. Tamulienė V., Urbanskienė R, Kazlauskienė E., Marketingo minties mokyklų apžvalga, Mokslinės praktinės konferencijos “Marketingo teorijos ir metodai Lietuvoje”, įvykusios Kaune 2000 m. spalio 26-27 d., medžiaga. Nr. 3 2000. p. 253-267
31. Gatautis R, Marketingo strategijos kūrimo teoriniai aspektai II Tarptautinės konferencijos Ekonomika ir vadyba 2000, aktualijos ir metodologija, pranešimų medžiaga [Kaunas, 2000 m. gegužės 4,5 d.] Kaunas: Technologija, 2000 p. 134-136
32. Seilius A. Firmos kūrimas ir valdymas, 1994.
33. Damašienė, V. (2002). Valdymo pagrindai. Šiauliai: Šiaurės leidykla.
34. www.std.lt
35. <http://www.ve.lt/naujienos/ekonomika/nekilnojamasis-turtas/2010-iejilietuvoje-buvo-gyvenamuju-namu-statybos-sastingio-metai-548810/>

PRIEDAI

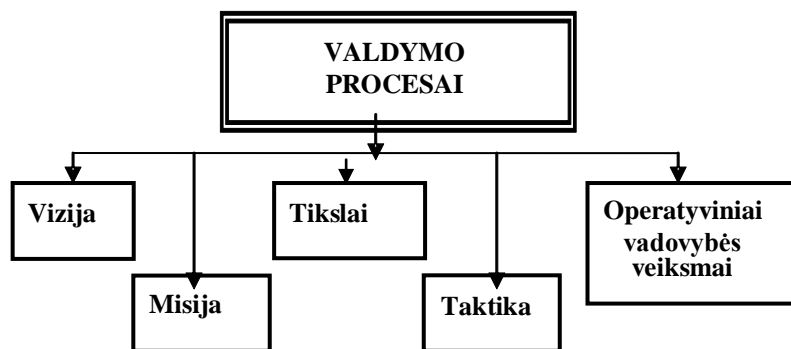
1 Priedas

KOKYBĖS IR APLINKOS APSAUGOS VADYBOS SISTEMOS PROCEDŪRŲ SĄRAŠAS

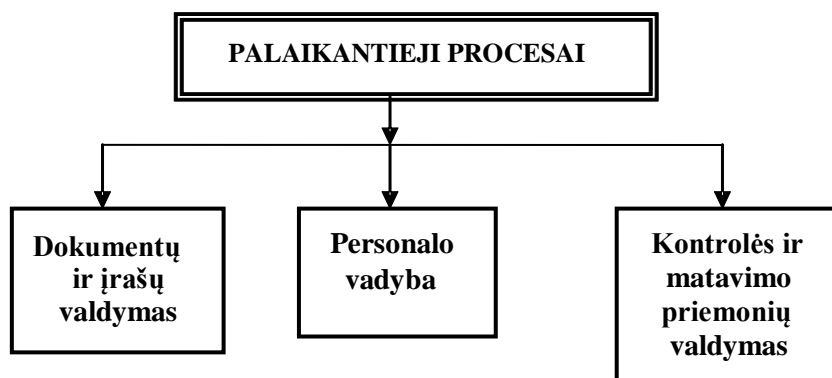
Eil. Nr.	Procedūros žymuo	Procedūros pavadinimas
1.	PR-01	Dokumentų ir įrašų valdymas
2.	PR-02	Žmogiškieji ištekliai
3.	PR-03	Rangos sutarties analizė
4.	PR-04	Pirkimo valdymas
5.	PR-05	Gamybos ir paslaugų teikimo valdymas
6.	PR-06	Projektavimo valdymas
7.	PR-07	Kontrolės, matavimo ir bandymų įrenginių valdymas
8.	PR-08	Neatitiktinio produkto valdymas
9.	PR-09	Kokybės vadybos sistemos rezultatyvumo monitoringo ir matavimų valdymas
10.	PR-10	Vidaus auditai
11.	PR-11	Vadovybinė vertinamoji analizė
12.	PR-13	Koregavimo ir prevenciniai veiksmai
13.	PR-14	Aplinkos apsaugos aspektų įvertinimo valdymas
14.	PR-15	Kokybės, aplinkos apsaugos darbuotojų saugos ir sveikatos tikslų ir programų valdymas
15.	PR-17	Pasirengimo avarijoms ir atsakomųjų veiksnių valdymas
16.	PR-18	Pasikeitimo informacija valdymas
17.	PR-19	Aplinkos apsaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos teisinių ir kitų reikalavimų valdymas
18.	PR-20	Aplinkos apsaugos ir darbuotojų saugos bei sveikatos veiksmingumo monitoringo ir matavimų valdymas



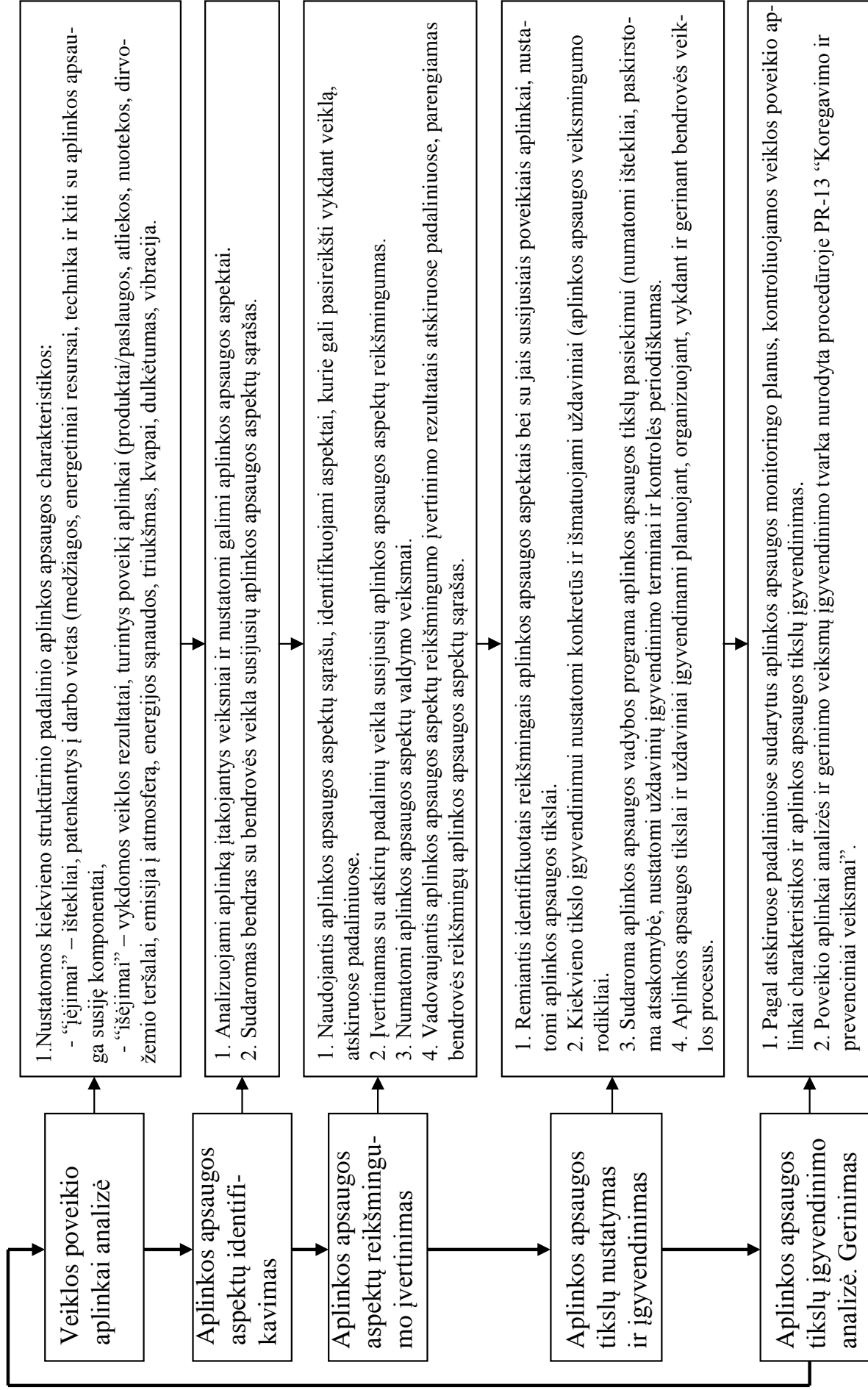
Kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistema



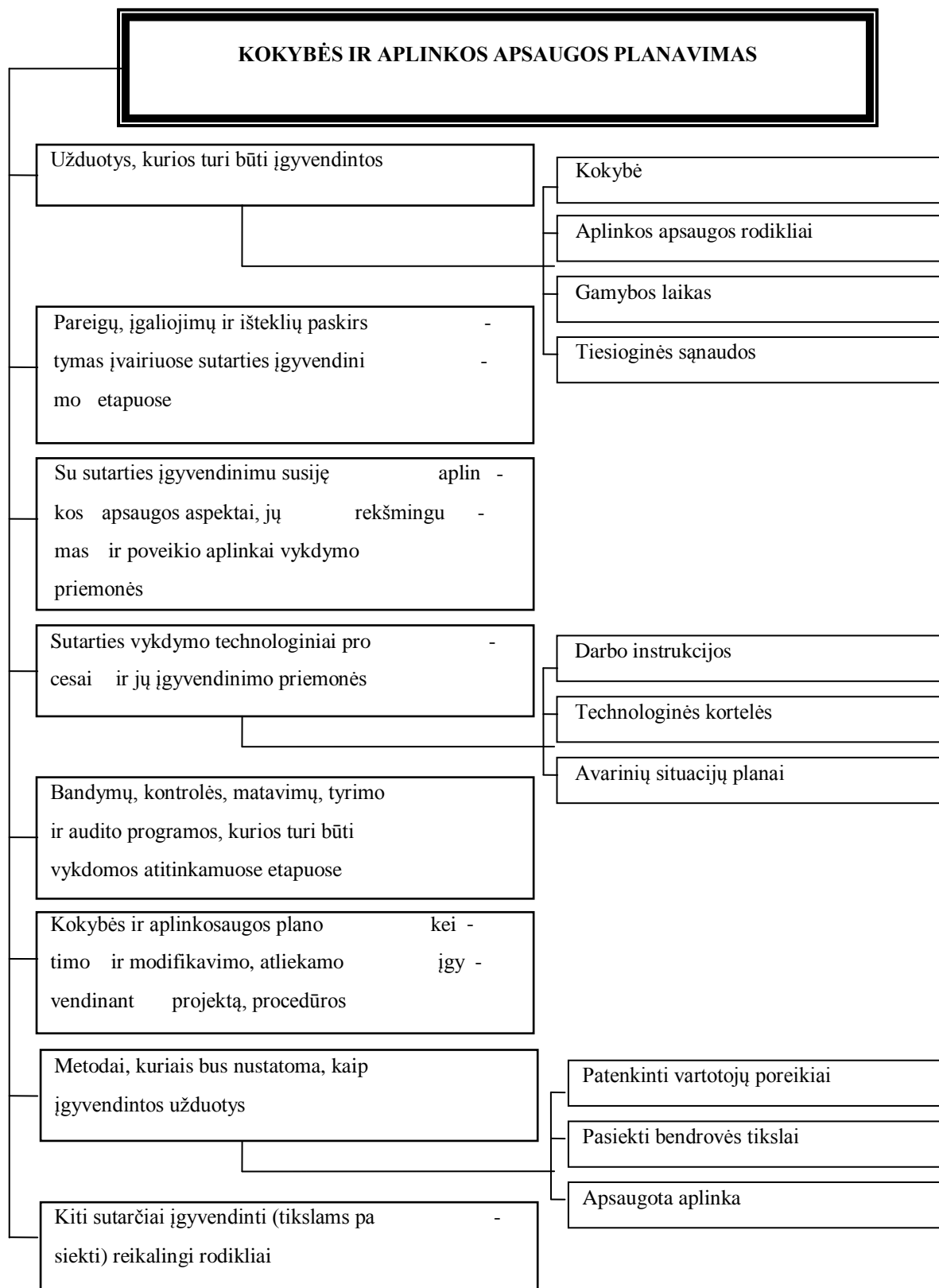
Valdymo procesų schema



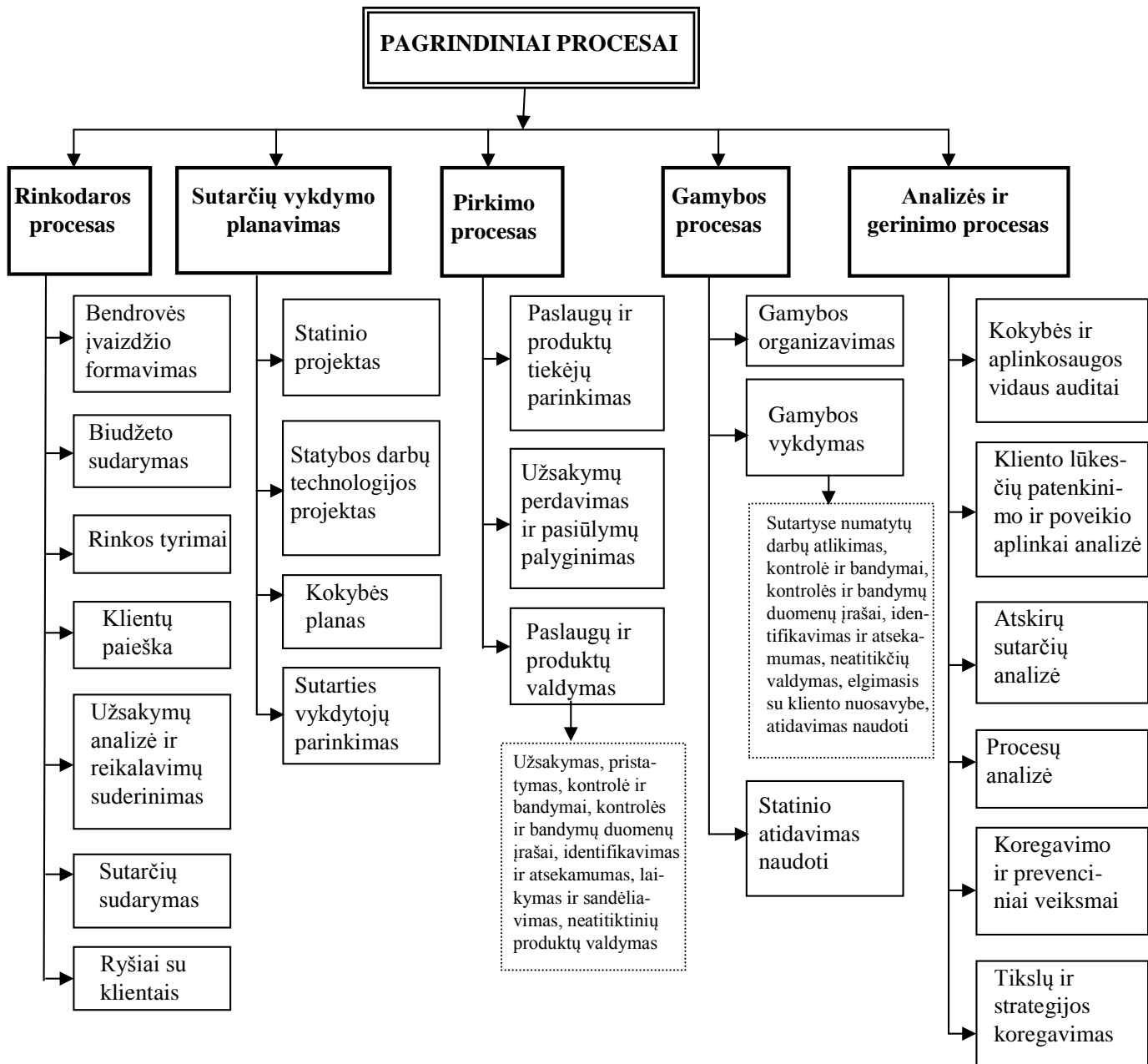
Palaikantųjų procesų schema



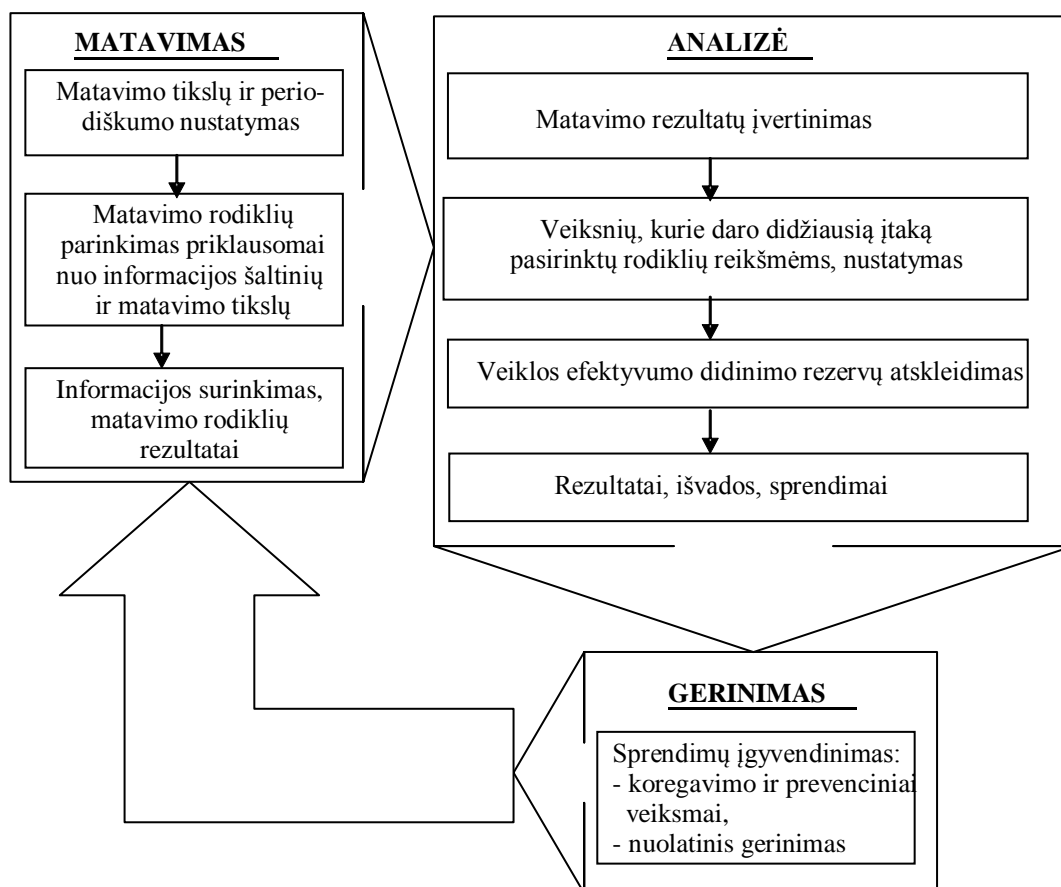
6 schema. Aplinkos apsaugos valdymo schema



Kokybės ir aplinkos apsaugos planavimas



4 schema. Pagrindiniai procesai



Veiklos matavimo, analizės ir gerinimo schema

ĮMONĖS VADOVŲ INTERVIŲ KLAUSIMYNAS

1. Į ką labiausiai kreipia dėmesį užsakovas?
2. Kas turėjo didžiausią įtaką Jūsų laimėtiems statybos darbų konkursams?
3. Ar kooperacija su kitomis statybų kompanijomis padidintų Jūsų konkurencingumą?
4. Jūsų nuomone, kokie veiksniai labiausiai didina Jūsų konkurencingumą?
5. Ar technologinis pasiruošimas turi didelę reikšmę Jūsų įmonės veiklos rezultatams?
6. Ar dalyvaujate parodose?
7. Parodose dalyvaujate kaip dalyvis ar kaip lankytojas?
8. Ar renkate informaciją apie partnerius, konkurentus, medžiagų tiekėjus – gamintojus ir pan.?
9. Ar verta rinkti tokią informaciją?
10. Kokia turimos informacijos įtaka Jūsų įmonės konkurencingumui?
11. Kokiais būdais reklamuojate savo įmonę?
12. Kas Jūsų nuomone trukdo laiku atlikti statybos paslaugų užsakymus?

Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakulteto vadybos katedros ISVAMU-9gr.
magistrantūros studentas Martynas Kaušas atlieka apklausą apie statybos paslaugų kokybę.

Tikiuosi Jūsų atsakymų sąžiningumo.

Anketa yra *anoniminė*, todėl nei vardo, nei pavardės, nei kitų duomenų nereikia.

IŠ ANKSTO DĖKOJU ir PRAŠAU ANKETAŲ UŽPILDYTI IKI GALO.

<p>Jums tinkantį atsakymą pažymėkite: X</p>
--

Apie save:

1. Jūs esate:

Vyras	<input type="checkbox"/>
Moteris	<input type="checkbox"/>

2. Kur gyvenate?

Mieste	<input type="checkbox"/>
Miestelyje	<input type="checkbox"/>
Kaime	<input type="checkbox"/>

3. Jūsų šeimyninė padėtis:

vedęs (ištekėjusi)	<input type="checkbox"/>
nevedęs (neštekėjusi)	<input type="checkbox"/>
išsiskyres (-usi)	<input type="checkbox"/>
našlys (-ė)	<input type="checkbox"/>

4. Jūsų išsimokslinimas:

Pagrindinis	<input type="checkbox"/>
Nebaigtas vidurinis	<input type="checkbox"/>
Vidurinis	<input type="checkbox"/>
Spec. vidurinis	<input type="checkbox"/>
Profesinė technikos m-klė	<input type="checkbox"/>
Nebaigtas aukštasis	<input type="checkbox"/>
Aukštasis (kolegija, universitetas)	<input type="checkbox"/>
Aukštosios studijos – 2 pakopa	<input type="checkbox"/>

5. Kiek Jums metų?

18 – 33 m.	<input type="checkbox"/>
34 – 49 m.	<input type="checkbox"/>
50 – 65 m.	<input type="checkbox"/>
Virš 65 m.	<input type="checkbox"/>

6. Šiuo metu Jūs esate:

Vadovas (-ė)	<input type="checkbox"/>
Tarnautojas (-a)	<input type="checkbox"/>
Darbininkas (-ė)	<input type="checkbox"/>
Kita.....	<input type="checkbox"/>

7. Pažymėkite vieną pasirinktą atsakymą . Ar laiku atliekamos statybinės paslaugos?

	Visada
	Dažniausiai
	Nežinau
	Kartais
	Niekada

Jeigu Jūs atsakėte, kad ne laiku, tai atsakykite į sekantį klausimą. Jeigu atsakėte, kad visada laiku sekantį (8) klausimą praleiskite.

8. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, kas Jūsų nuomone trukdo laiku atlikti statybos paslaugų užsakymus?

	Visada	Dažniausiai	Nežinau	Kartais	Niekada
Trūksta darbuotojų					
Darbuotojai nespėja atlikti Jiems pavesto darbo					
Užimtos telefonų linijos					
Stringa interneto ryšys					
Pasenusi aparatūra, su kuria dirbama					
Kita					
.....					

9. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, su kokiais darbuotojais Jūs susiduriate?

Užsakymo priėmėjai:	Visada	Dažniausiai	Nežinau	Kartais	Niekada
Malonūs					
Paslaugūs					
Mandagūs					
Patariantys					
Įkyrūs					
Įžūlūs					
Kita					
.....					

10. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, kokią poziciją statybos paslaugų rinkoje teigia užimanti Jūsų organizacija

	Visada	Dažniausiai	Nežinau	Kartais	Niekada
Yra lyderis					
Siekia tapti lyderiu					
Patikimas statybos darbų atlikėjas					
Pigiausias statybos darbų paslaugas teikianti organizacija					
Organizacija, kuriai svarbiausia kokybė					
Kita					
.....					

11. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, kokias rėmimo priemones naudoja Jūsų statybos organizacija?

	Visada	Dažniausiai	Nežinau	Kartais	Niekada
Reklama televizijoje					
Reklama spaudoje					
Reklama internete					
Reklaminių stendų naudojimas					
Reklama ant transporto priemonių					
Reklama įmonių kataloguose					
Kita					
.....					

12. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, kokias paslaugas dažniausiai Jūsų klientai įkasi?

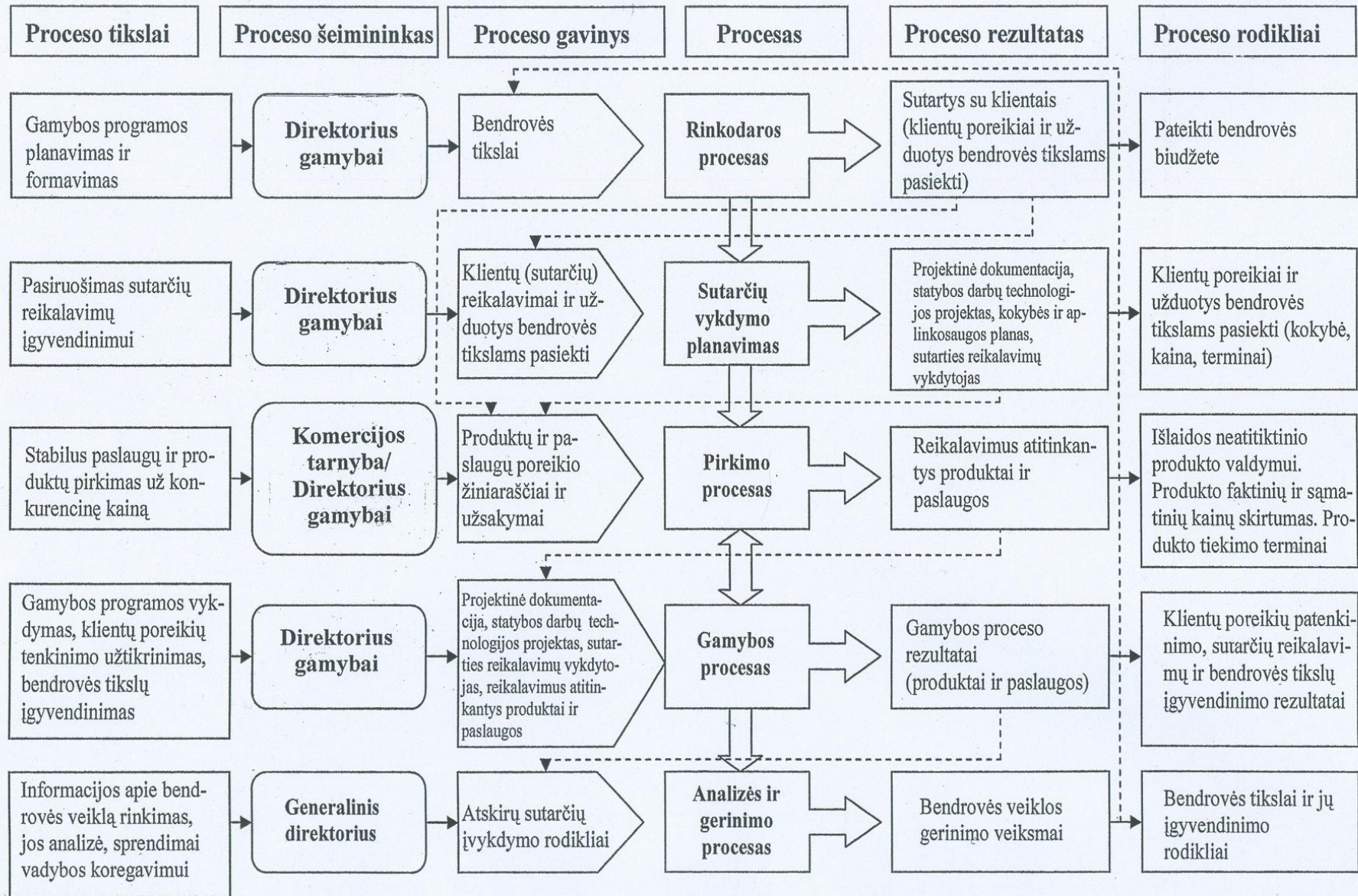
	Visada	Dažniausiai	Nežinau	Kartais	Niekada
Naujo būsto statyba					
Renovacija					
Rekonstrukcijos darbai					
Konsultacijos					
Naujo būsto pirkimas					
Projektavimas					
Kita					
.....					

13. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, kas nulemtų Jūsų apsisprendimą, renkantis statybos organizaciją?

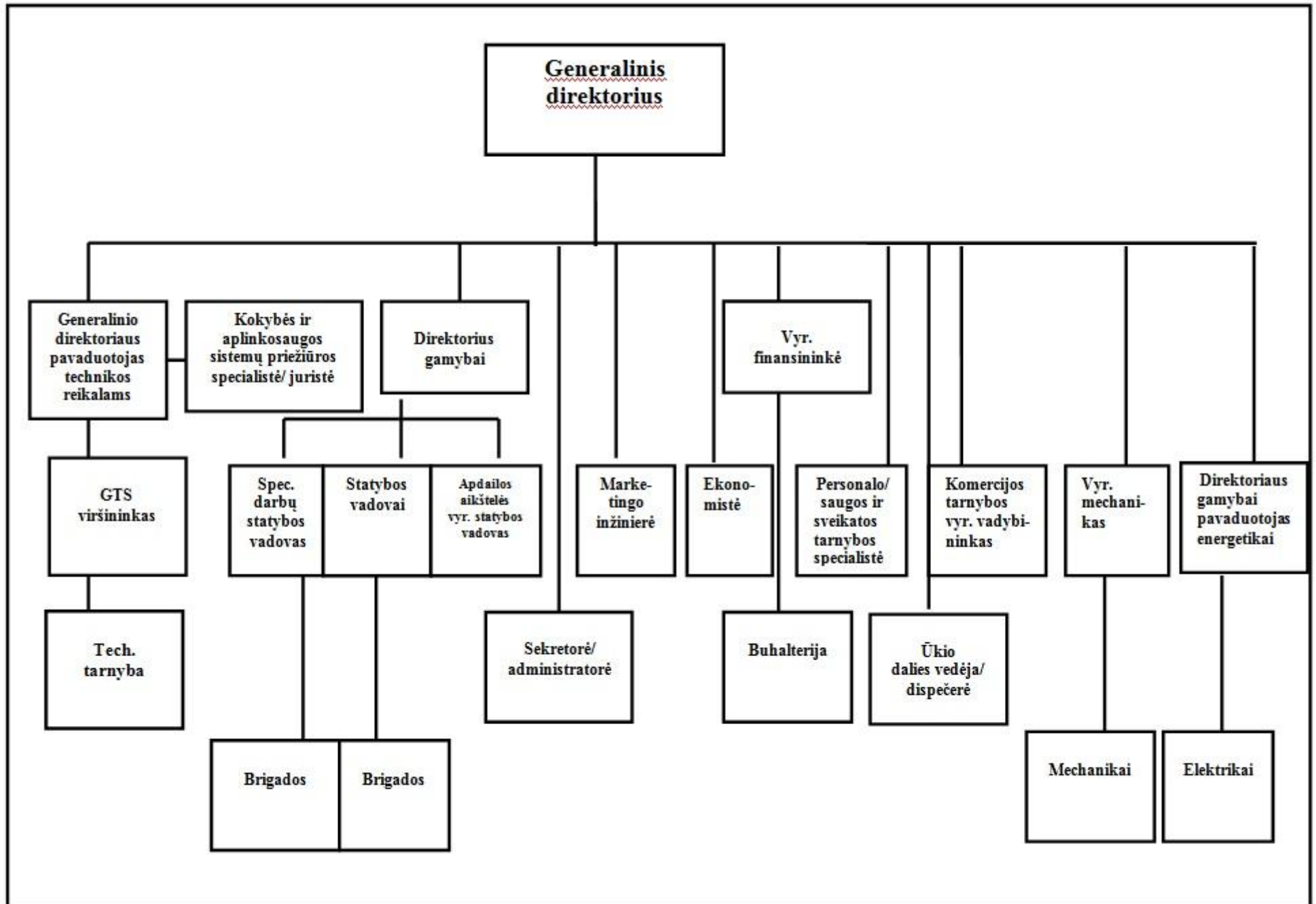
	Visada	Dažniausiai	Nežinau	Kartais	Niekada
Žemesnės nei kitų statybos organizacijų paslaugų kainos					
Rinkčiausi organizaciją išikūrusią tame pačiame mieste, kuriame gyvenu					
Nuolat pastebima organizacijos reklama					
Profesionalūs organizacijos darbuotojai					
Išskirtinis organizacijos transportas, darbuotojų apranga (fizinis organizacijos išsiskyrimas iš kitų)					
Malonus organizacijos darbuotojų bendravimas ir paslaugumas					
Kita					
.....					

14. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, kokių statybinių įmonių žaliavų pristatymas ir paslaugos atliekamos laiku?

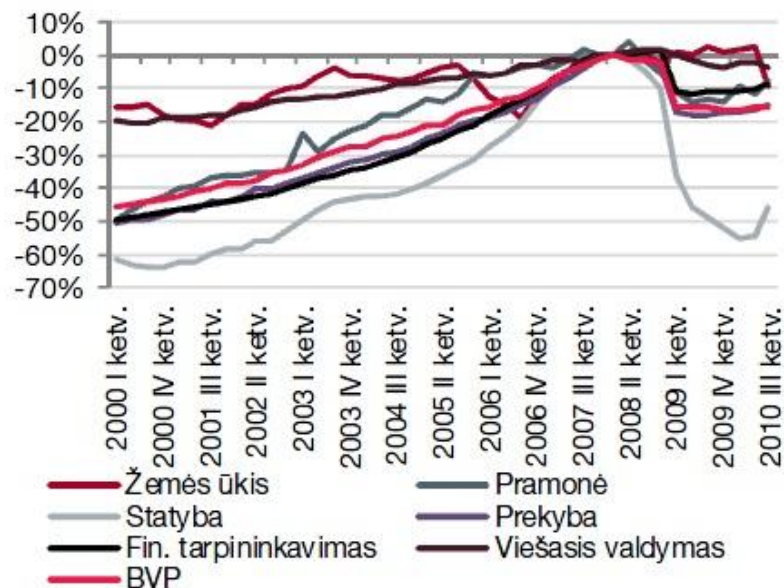
	Visada	Dažniausiai	Nežinau	Kartais	Niekada
UAB "Ukmergės statyba"					
UAB "Izobara"					
UAB "SMD"					
UAB "Baltukmės statyba"					
UAB "Statybos ir remonto darbai"					
UAB "Grundesta"					
Kita					
.....					



5 schema. Procesų sąveikos schema



Lietuvos BVP ir jo komponentai pagal pridėtinę vertę (proc. palyginti su 2008 m. I ketv.)



BVP komponentas*	Atitinka ankstesnio laikotarpio lygį	Palyginti su 2008 m. I ketv.
Žemės ūkis	2007 m. I ketv.	-9 %
Pramonė	2005 m. III ketv.	-8 %
Statyba	2003 m. III ketv.	-45 %
Prekyba	2006 m. III ketv.	-15 %
Fin. tarpininkavimas	2007 m. I ketv.	-8 %
Viešasis valdymas	2006 m. III ketv.	-4 %

Šaltiniai: Lietuvos statistikos departamentas ir *Finasta*

*2010 m. III ketv. duomenys