

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Verslo administravimo studijų programa  
Kodas 62603S107

**TOMA VAITIEKŪNAITĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**ĮMONĖS STRATEGINIO VALDYMO TOBULINIMAS TAIKANT  
SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ**

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**TOMA VAITIEKŪNAITĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**ĮMONĖS STRATEGINIO VALDYMO TOBULINIMAS TAIKANT  
SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

\_\_\_\_\_  
(darbo vadovo mokslo laipsnis,  
mokslo pedagoginis vardas,  
vardas ir pavardė)

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

## TURINYS

|   |    |
|---|----|
| PAVEIKSLŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS .....   | 4  |
| ĮVADAS.....   | 5  |
| 1. STRATEGINIO VALDYMO IR SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMOS TEORINIAI ASPEKTAI.....                                  | 7  |
| 1.1. Strateginio valdymo samprata .....   | 7  |
| 1.2. Subalansuotos rodiklių sistemos samprata .....   | 13 |
| 1.3. Keturios subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvos.....  | 16 |
| 1.4. Strategija ir subalansuotų rodiklių sistemos kūrimas.....  | 21 |
| 2. MOKSLINIAI TYRIMAI SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMOS TAIKYMO SRITYJE.....   | 26 |
| 2.1. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo ištyrimas pasaulio bei Lietuvos mastu.....                            | 26 |
| 2.2. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo tyrimo modelis.....   | 32 |
| 3. ĮMONĖS STRATEGINIO VALDYMO TOBULINIMAS TAIKANT SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ TYRIMAS .....                     | 35 |
| 3.1. Tyrimo metodika .....  | 35 |
| 3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir aptarimas.....   | 37 |
| 3.3. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo problemų įvertinimas ir tobulintinos strateginio valdymo sritys ..... | 47 |
| IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....  | 51 |
| SANTRAUKA (anglų kalba) .....   | 53 |
| LITERATŪROS SĄRAŠAS.....  | 55 |
| 1 PRIEDAS .....   | 60 |

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|  |    |
|--|----|
| 1 pav. Strateginio valdymo procesas.....   | 8  |
| 2 pav. Valdymo funkcijų cikliškumas.....   | 9  |
| 3 pav. Organizacijos situacijos analizės etapai ir tyrimo metodai.....   | 10 |
| 4 pav. Vidinės situacijos analizės komponentai.....  | 11 |
| 5 pav. Strategijų hierarchija.....   | 12 |
| 6 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos įvertinimas SSGG analizės pagalba.....   | 16 |
| 7 pav. Tikslų skirstymas į 4 grupes – perspektyvas.....  | 17 |
| 8 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo žingsniai.....  | 22 |
| 9 pav. Santykis tarp subalansuotos rodiklių sistemos, organizacijos dydžio, produkto gyvavimo ciklo ir padėties rinkoje..... | 28 |
| 10 pav. Subalansuotų rodiklių priežasties ir pasekmės koncepcija.....  | 31 |
| 11 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo problemų įtaka įmonės strategijai empirinio tyrimo modelis.....               | 33 |
| 12 pav. Subalansuotų rodiklių sistema padeda lengviau įgyvendinti įmonės strategiją.....                                     | 38 |
| 13 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos nauda nematoma.....   | 38 |
| 14 pav. Lengviau valdyti įmonės veiklą.....  | 39 |
| 15 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymas nekelia problemų.....  | 40 |
| 16 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie konkurencingumą.....  | 41 |
| 17 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie finansinės veiklos pagerėjimą.....  | 43 |
| 18 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie atsiskaitymą už pasiektus rezultatus.....                                   | 44 |
| 19 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie kompetencijos neturėjimą subalansuotų rodiklių sistemai.....                | 45 |
| 20 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie dalyvavimą subalansuotų rodiklių sistemos taikyme.....                      | 45 |
| 21 pav. Informacinė sistema įmonėje nėra sukurta tam, kad stebėtų daug nefinansinių rodiklių.....                            | 46 |
| 22 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo problemos darančios įtaka įmonės strategijai modelis.....                     | 48 |

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|   |    |
|---|----|
| 1 lentelė. Subalansuotų rodiklių sistemos pagalba nustatant prioritetus veikloje..... | 40 |
| 2 lentelė. Nuomonių pasiskirstymas dėl klientų poreikių tenkinimo.....                | 42 |
| 3 lentelė. Nuomonių pasiskirstymas dėl konfliktų sumažėjimo organizacijoje.....       | 44 |

## ĮVADAS

Sparti nūdienos ekonominės erdvės kaita, globalizacijos spaudimas atima iš verslo įmonių bet kokią iliuziją gyventi ir veikti principo „čia ir dabar“ aplinkoje. „Keiskis arba žlugsi...“ – tampa vienintele jų gyvastingumo išeitimi. Be sisteminio, strateginio požiūrio į įmonės veiklą išgyventi paprasčiausiai nebeįmanoma. Nemažiau reikšmingais tampa pačios strategijos optimalumas. Įmonės turi sugebėti stiprinti praktinius strategijų kūrimo ir įgyvendinimo įgūdžius, mokėti suderinti skirtingų įmonės veiklos ir valdymo sričių strateginius tikslus ir juos paversti įgyvendinamais ir pamatuojamais veiklų rodikliais.

Klasikinio strategijos planavimo modelio ėmė nebepakakti, kad įmonės ideologija, išreikšta jos misijos ir vizijos formuluotėmis, strateginiai tikslai joms įgyvendinti, taptų tikrai aiškiais ir pagrįstais išpareigojimais visų lygių vadovams bei aktualiais ir suprantamais darbo tikslais atskirų darbo barų specialistams. Subalansuotų rodiklių sistema suteikia galimybę subalansuoti finansinius ir nefinansinius įmonės veiklos aspektus bei suderinti viziją su kasdienėmis operacijomis. Įmonės strategija skirstoma į keturias dalis: mokymosi ir augimo, vidiniai procesai, klientai ir finansai.

**Mokslinės problemos esmė.** 1992 metais R. S. Kaplan ir D. P. Norton sukūrė subalansuotų rodiklių sistemą. Esminė idėja, kuria remiasi šios koncepcijos kūrėjai yra tai, kad organizacijos strategiją galima išskaidyti į strateginius tikslus, atitinkančius bent vieną iš keturių vertinimo perspektyvų. Svarbu sužinoti kaip patobulinti įmonės strateginį valdymą, tinkamai taikant subalansuotų rodiklių sistemą. Su kokiomis problemomis susiduria organizacijos taikydamos sistemą? Ar laiku nustačius problemų priežastį būtų galima jų išvengti? Labai svarbu, kad įmonė įgyvendindama strategiją nesustotų iškilus problemoms taikant subalansuotų rodiklių sistemą.

**Darbo objektas** yra įmonės, kurios strateginiam valdymui taiko subalansuotų rodiklių sistemą.

**Tikslas:** nustatyti tobulintinas įmonės strateginio valdymo sritis, remiantis subalansuotų rodiklių sistemos taikymo įmonėse tyrimo rezultatais.

Siekiant užsibrėžto tikslo nagrinėjami tokie **uždaviniai:**

- Atskleisti strateginio valdymo ir subalansuotų rodiklių sistemos esmę.
- Išanalizuoti subalansuotų rodiklių sistemos taikymo praktiką.
- Nustatyti su kokiomis problemomis susiduria įmonės taikančios subalansuotų rodiklių sistemą;
- Remiantis atliktu tyrimu, pateikti rekomendacijas įmonės strateginio valdymo tobulinimui taikant subalansuotų rodiklių sistemą.

**Darbo struktūra**

Pirmoje dalyje *Strateginio valdymo ir subalansuotų rodiklių sistemos teoriniai aspektai* pateikiama strateginio valdymo samprata, subalansuotų rodiklių sistemos sampratos interpretacijos, sistemos funkcijos, analizuojamos subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvos, aprašomas sistemos ir strategijos santykis bei subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo ypatumai.

Antroje dalyje *Moksliniai tyrimai subalansuotų rodiklių sistemos taikymo srityje* bus aptarti tyrimai atlikti subalansuotų rodiklių sistemos tema pasaulio bei Lietuvos mastu. Atsirenkamas ir suformuojamas modelis, formuluojami empirinio tyrimo tikslai ir uždaviniai, aiškinama tyrimo metodika, aprašomas tyrimo objektas, imtis, aprašomas tyrimo organizavimas.

Trečioje dalyje *Įmonės strateginio valdymo tobulinimas taikant subalansuotų rodiklių sistemą tyrimas* detaliai aprašytas tyrimo metodas, pateikti ir aptarti empirinio tyrimo uždaviniai. Pabaigoje pateikta duomenų analizė ir rezultatų apibendrinimas, tyrimo rezultatų įvertinimas ir suformuluotos išvados.

### **Tyrimo metodai**

Analizuojant teorines strategijos įgyvendinimo pagal subalansuotų rodiklių sistemą – prielaidas, darbe buvo naudojamas bendramokslinis tyrimo metodas – lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sisteminimas. Remiantis užsienio mokslinės literatūros analize ir sinteze, atliktas empirinis tyrimas, kuriam naudojamas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa ir kiekybinė duomenų analizė. Apibendrinant tyrimo rezultatus suformuluotos rekomendacinio pobūdžio išvados.

### **Darbe naudoti literatūros šaltiniai**

Teorinėje darbo dalyje nagrinėjant strategijos sąvokas, remtasi H. Mintzberg, Nicolai J. Foss, A. F. James, B. Melniko, R. Smaliukienės, A. Vasiliausko moksliniais darbais. Analizuojant subalansuotų rodiklių sistemos sampratą daugiausia naudotasi R. S. Kaplan ir D. P. Norton, E. Gimžauskienės, D. Seraphim, Erkki K. Laitinen, V. Boguslauskas, S. Kalinin, G. Kudrevičiaus, D. Vidickienės, A. Svaravičius moksliniais darbais, empiriniais tyrimais. Praktiniams vertinimams ir pastebėjimams pagrįsti dėl savo naujumo, koncentracijos ir vaizdumo naudojama straipsniuose ir internete pateikiama informacija.

Atlikta įvairių autorių subalansuotos rodiklių sistemos sampratos analizė. Tyrimas atskleidęs subalansuotų rodiklių sistemos problemines vietas turi padėti patobulinti įmonės strateginį valdymą, padės organizacijoms lengviau ir tikslingiau įgyvendinti ir valdyti savas strategijas.

Darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 59 puslapiams, įskaitant 22 paveikslus ir 3 lenteles. Taip pat pateikiamas 1 priedas. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 42 šaltiniai.

# 1. STRATEGINIO VALDYMO IR SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMOS TEORINIAI ASPEKTAI

Šioje dalyje nagrinėjami ir pateikiami įvairių autorių požiūriai, apibūdinantys strateginio valdymo bei subalansuotų rodiklių sistemą. Išskirti ir susisteminti strateginio valdymo ir subalansuotų rodiklių sistemos teoriniais aspektais.

## 1.1. Strateginio valdymo samprata

Nagrinėjant strateginį valdymą, būtina išsiaiškinti strategijos sąvokos kilmę, atkreipti dėmesį į ją apibūdinančius faktorius.

Remiantis enciklopedija (Vikipedija. Laisvoji enciklopedija (2009)), strategijos sąvoka kilusi iš graikų kalbos žodžio *strategia*, reiškiančio meną ar mokslą būti karvedžiu. Geri graikų karvedžiai turėjo vadovauti armijai, laimėti ir išlaikyti teritoriją, apsaugoti miestą nuo užpuolikų, išvyti priešą ir kt. Senovės Graikijoje strategijos sąvoka apėmė ir planavimo, ir sprendimo priėmimo, arba veikimo elementus. Šios abi sąvokos kartu sudaro „didžiojo“ strateginio plano pagrindą.

Enciklopedija (Vikipedija. Laisvoji enciklopedija (2009)), pateikia, kad po Antrojo pasaulinio karo iškilė idėja, jog strateginis planavimas bei veikimas pagal tuos planus sudaro atskirą valdymo procesą, kurį vadiname strateginiu valdymu. Verslo istorikas **Alfredas D. Chandleris** 1962 m. pasiūlė strategiją apibrėžti taip: **įmonės pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, veiksmų kurso parinkimas ir išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, paskirstymas**. Galima manyti, kad tai pirmasis bandymas suformuluoti strategijos apibrėžimą.

H. Mintzberg (1987) teigia, kad strategija yra planas, kuris sąmoningai atlieka tam tikrų veiksmų eigą, tai gairės padedančios esamoje situacijoje. Strategija turi daug veidų. Savo požiūrį į strategiją kaip į veiklos sistemą H. Mintzberg (1987) grindžia tuo, kad esama didelio skirtumo tarp numatytos ir praktiškai realizuotos strategijos. Strategija yra daugiau rezultatas to, ką žmonės daro, o ne ką planuoja daryti. Autorius strategiją apibrėžia penkiomis sampratomis:

- Planas – veiksmų krypties nustatymas, tarp esamo ir siekiamo būvio.
- Gudrybė – tai manevrų rinkinys, kurį nuosekliai atliekant pasiekiamas tikslas.
- Modelis – per laiką susiformavusi tvarka, vertybės, normos, elgesys.
- Pozicija – tam tikri produktai siūlomi tam tikrai auditorijai.
- Perspektyva – išreiškiama per organizacijos santykius su klientais, būdus, kuriais produkcija pasiekia rinką.

Reikia sutikti su H. Mintzberg (1987) kad strategija yra abstrakcija, egzistuojanti tikrai besidominčių ja mintyse. Autorius teigė, kad jo pateiktos strategijos interpretacijos turi būti nagrinėjamos drauge, nes yra tarpusavyje susijusius ir papildo viena kitą.

Nicolai J. Foss (2003) aprašydamas strategijos sampratos formavimosi istoriją išskiria, kad K. R. Andrews strategiją apibrėžia kaip organizacijos tikslus ir uždavinius pateiktus taip, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla šiuo metu užsiima organizacija arba kokia turėtų užsiimti.

Tuo tarpu A. F. James ir kt. (2006) teigia, kad strateginio valdymo koncepcija grindžiama principu, kad bendras organizacijos sumanymas gali būti išsamiai aprašytas, greta organizacijos politikos ir strategijos nurodant siekiamus tikslus – kaip pagrindinius strateginio planavimo proceso veiksnius.

James A. F. Stoner ir kt. (2006) pateikia du strategijos kūrimo etapus: strateginis planavimas ir strategijos įgyvendinimas (1 pav.).



Šaltinis: STONER, A. F. James; FREEMAN, R. Edward; GILBERT, R. Daniel, Jr. (2006) Vadyba. 266 p.

### 1 pav. Strateginio valdymo procesas

Allan Hansen ir Jan Mouritsen (2005) pateikia požiūrį, kad strategija yra organizacijos siekis parodyti vertybes ir suderinamumą.

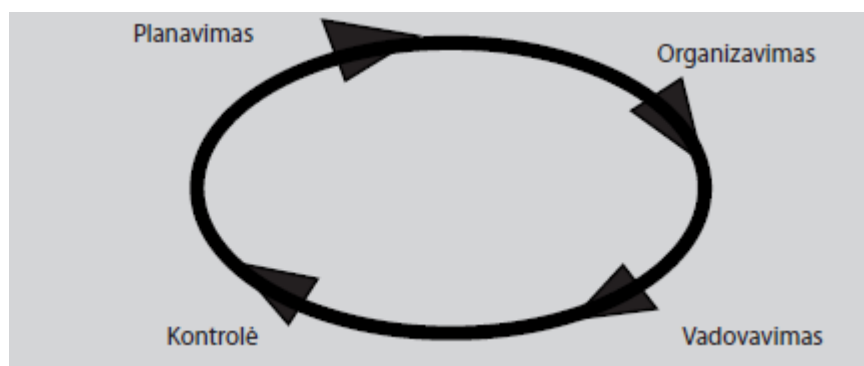
Lietuvių autoriai gana panašiai aiškina strateginio planavimo terminą. Pasak B. Melniko ir R. Smaliukienės (2007) strateginis valdymas – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiamų objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus.

Tuo tarpu strateginį valdymą kaip nuolatinį, dinaminį ir nuoseklų procesą, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą nagrinėjo A. Vasiliauskas (2007).



*Taigi apibendrinant strateginio planavimo sąvokų apibrėžimus, galima teigti, kad nors autoriai kalba skirtingai, tai yra svarbus valdymo instrumentas. Strateginio valdymo dėka organizacijos gali numatyti ateities permainas, strateginius pokyčius, skatinti bendro tikslo siekimą.*

Kaip teigia B. Melnikas ir R. Smaliukienė (2007) norint suprasti šį A. Vasiliausko apibrėžimą, į strateginį valdymą reikėtų žiūrėti kaip į ciklą, kurį sudaro keturios valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė (2 pav.). Visoms šioms funkcijoms būdinga aiški orientacija į iškeltą tikslą. Jos ne tik atliekamos viena po kitos, bet ir yra glaudžia tarpusavyje susijusios. Nuo to, kaip bus atliekama viena iš funkcijų, priklauso kitų efektyvumas ir galutinis rezultatas.



Šaltinis: MELNIKAS, Borisas; SMALIUKIENĖ, Rasa (2007) *Strateginis valdymas*.

## 2 pav. Valdymo funkcijų cikliškumas

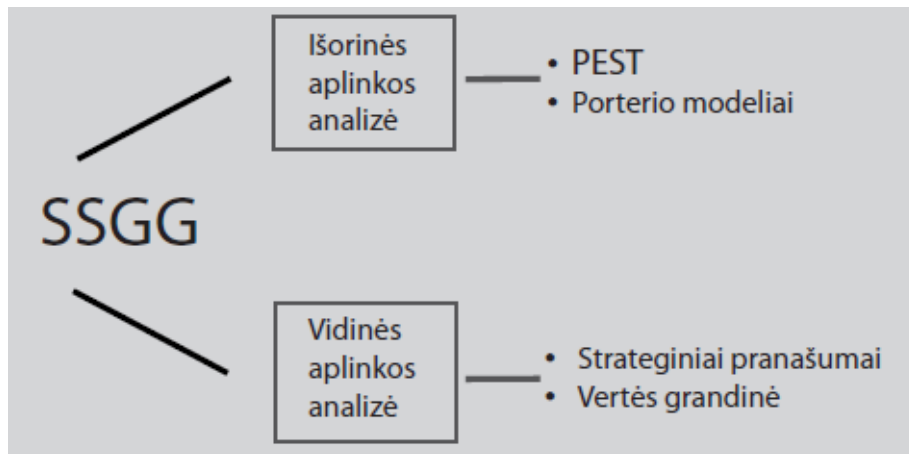
Pats A. Vasiliauskas (2007) išskiria tris strateginio valdymo stadijas:

- **Strateginė analizė**, apimanti retrospektyvinio periodo organizacijos išorinės aplinkos ir išteklių analizę ir prognozavimą perspektyviniam periodui;
- **Strategijos kūrimas**, apimantis organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą.
- **Strategijos įgyvendinimas**, apimantis užduočių vykdytojams rengimą, resursų paskirstymą ir biudžetinių planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras.

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

Z. Monkevičienė (2001) teigia, kad strategijos konteksto klausimai yra susiję su išorine verslo aplinka ir vidine organizacijos aplinka. Jie gali paveikti tiek strategijos procesą, tiek turinį.

Remiantis B. Melniku ir R. Smaliukiene (2007) galima apibendrintai teigti, kad **strateginei situacijos analizei** atlikti naudojama keletas metodų (3 pav.). Išorinė organizacijos aplinka analizuojama taikant PEST ir Porterio modelius. Vidinei aplinkai analizuoti galima taikyti strateginių pranašumų metodą. Visi analizės rezultatai apibendrinami SSGG metodu.



Šaltinis: MELNIKAS, Borisas; SMALIUKIENĖ, Rasa (2007) *Strateginis valdymas*.

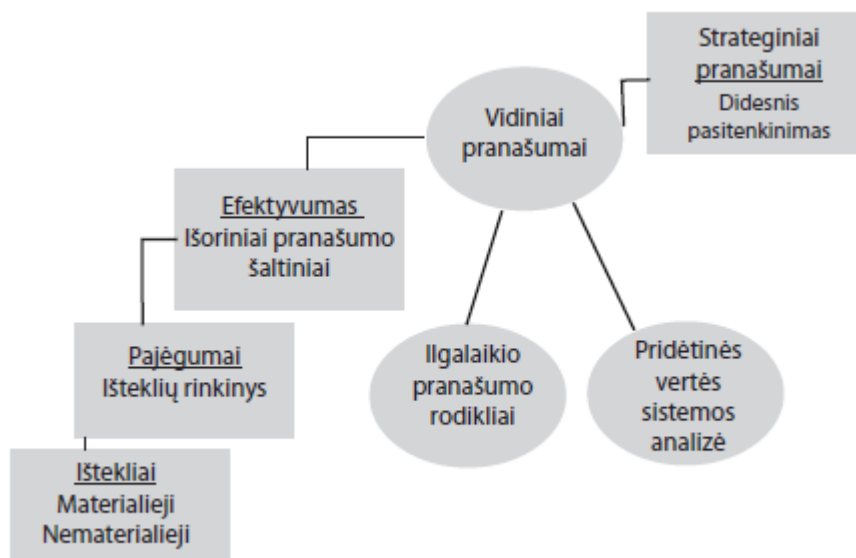
### 3 pav. Organizacijos situacijos analizės etapai ir tyrimo metodai

A. Vasiliauskas (2004) straipsnyje teigia, kad atliekant išorinę strateginę analizę, vertinamos aplinkos lemiamos galimybės ir grėsmės, kurios gali turėti įtakos įmonių veiklos efektyvumui ir konkurencingumui. Galimybės - tai susiklosčiusios palankios aplinkybės, kurios priėmus atitinkamus strateginius sprendimus, gali padidinti įmonių ilgalaikį konkurencinį pranašumą, jų veiklos pelningumą. Grėsmės – tai nepalankios aplinkybės, dėl kurių pažeidžiamas įmonių veiklos vientisumas ir kompleksiskumas, pablogėja ekonominiai rezultatai, silpnėja konkurencinė galia.

*Galima teigti, kad aplinkos analizė reikalinga organizacijai, nes ji sukaupia žinių apie galimybes ir grėsmes, apie susidariusią situaciją, pavojus kylančius iš aplinkos.*

Pasak B. Melniko ir R. Smaliukienės (2007) vertinant vidaus situacijos analizės svarbą, svarbu suprasti, kad ištekliai, pajėgumai ir organizacijos kompetencija savaime dar nėra vertybės. Jų vertė pasireiškia tik tada, kai organizacija jais naudojasi tikslingai, siekdama savo užsibrėžtų tikslų. Autoriai pateikia vidinės aplinkos vertinimo metodiką, kuri padeda sujungti organizacijų išteklius, pajėgumus ir kompetenciją į bendrą visumą.

Strateginė vidaus situacijos analizė yra sisteminė, leidžianti išskirti organizacijos strateginius pranašumus (4 pav.). Pasak B. Melniko ir R. Smaliukienės (2007) svarbu suvokti, kad kai kurie turimi ištekliai, pajėgumai ar kompetencija yra unikalūs, tad kiekviena organizacija disponuoja specifiniu išteklių, pajėgumų ir kompetencijos paketu.



Šaltinis: MELNIKAS, Borisas; SMALIUKIENĖ, Rasa (2007) *Strateginis valdymas*.

#### 4 pav. Vidinės situacijos analizės komponentai

*Galima teigti, kad vidaus situacijos analizė nustato galimus organizacijos veiksmus, kai organizacija turi specifinių išteklių, pajėgumų ir kompetencijos. Kai išnagrinėjamos organizacijos vidinė ir išorinė aplinkos galima formuluoti strateginius ketinimus. Tai padės įvykdyti misiją, parinkti ir įgyvendinti strategiją ir įgyti strateginį pranašumą.*

A. Vasiliauskas (2007) pataria, kad **rengiant** įmonių **veiklos strategiją**, reikia apibrėžti trijų konkretizacijos lygių strategijos tikslinius orientyrus (vizija, misija, strateginiai tikslai) ir sudaryti veiksmų bei priemonių programą jiems įgyvendinti. Veiksmai ir priemonės parenkami iš kelių strateginių alternatyvų, taikant strateginius lyginimo ir atrankos kriterijus.

Z. Monkevičienė (2001) paaiškina, kad strateginio valdymo stilius yra būdas, kuriuo aukščiausiojo lygio vadovai vertina strategines alternatyvas, priima sprendimus ir vadovauja.

Tuo tarpu M. Išoraitė (2008b) mano, kad pagrindinė strategijos formulavimo ir įgyvendinimo yra strateginio planavimo spraga. Norėdami sumažinti šią spragą mokslininkai ir praktikai kuria įvairius metodus ir priemones.

Įmonių veiklos strateginės alternatyvos, vadinamos tiesiog strategijomis, yra nurodytos ir visapusiškai apibūdintos strateginio valdymo tyrėjų. A. Vasiliauskas (2007) pabrėžia, kad dažniausiai skiriamos 3 lygmenų – funkcinio, verslo ir korporacijos – strateginės alternatyvos.

Tuo tarpu Z. Monkevičienė (2001) reziumuoja, kad pagrindiniai veiksniai, sąlygojantys metodinių priemonių pasirinkimą įmonės strategijai rengti yra:

- Verslo sąlygos, jų pokyčiai;

- Įmonei būdingos strateginio mastymo dominantės;
- Strateginių sprendimų orientacija;
- Strategijai rengti reikalingi ištekliai bei sugebėjimai.

Kaip ir A. Vasiliauskas, B. Melnikas ir R. Smaliukienė (2007) pateikia, kad kiekviena strategija skirtinga ir unikali, tačiau skirstomos pagal panašumus į grupes (5 pav.):

*Organizacinės strategijos* verslo įmonių strateginiame valdyme vadinamos korporacinėmis strategijomis. Jos atspindi strateginius organizacijos tikslus ir nusako planuotą būdą tikslui pasiekti.

*Programinės strategijos* (strateginio veiklos vieneto strategijos). Jos skirtos vadybos tikslams organizacijoje įgyvendinti ir nusako, kaip valdyti naujas ir jau įgyvendinamas programas.

*Funkcinės strategijos* nukreiptos į organizacijos administravimo poreikius, be to, sujungia įvairias organizacijos funkcijas ir skyrius vienam tikslui įgyvendinti.



Šaltinis: MELNIKAS, Borisas; SMALIUKIENĖ, Rasa (2007) *Strateginis valdymas*.

### 5 pav. Strategijų hierarchija

Kaip teigia A. Vasiliauskas (2004) **strateginiai tikslai ir jiems įgyvendinti** taikytini veiksmai bei priemonės strategijoje nurodomi gana apibendrintai, įgyvendinant strategiją jie turi būti specifikuojami. Strategija visada yra susijusi su pažanga, arba judėjimu pirmyn, ją įgyvendinant verčiami keistis įmonėse dirbantys žmonės. Be to, strategijos įgyvendinimas turi būti kontroliuojamas.

*Išanalizavus įvairių autorių nuomones apie strategijos kūrimą, galima teigti, kad strategijos kūrimo esmė - pasiekti geriausius rezultatus su tinkamiausiomis priemonėmis ir padidinti bendrą įmonės vertę. Organizacija turi grėsmingą perspektyvą tapti nekonkurencinga globalizuotos rinkos*

*sąlygomis, todėl įmonių vadovai yra įpareigoti mąstyti strategiškai, įgyvendinti naujus strateginius sprendimus, iš naujo įvertinti savo galimybes ir planuoti savo žingsnius į ateitį. Šiame darbe toliau remiamasi, Minzberg (1987) mintimi, kad strategija tai mažesni ar didesni sprendimai, apie organizacijos galimybes.*

## **1.2. Subalansuotos rodiklių sistemos samprata**

Robert S. Kaplan ir David P. Norton atlikę tyrimą 12 organizacijų 1992 metais surado naują būdą – subalansuotus rodiklius – matavimą, kuris duoda vadovams greitą ir visapusišką verslo vertinimą.

Tradiciniai matavimo metodai vertinantys vien finansinius rodiklius beveik dingę iš didelių organizacijų. Kaip Edita Gimžauskienė (2007, p.63-64) teigia, subalansuotų rodiklių sistema yra multidimensinė sistema, skirta aprašyti, diegti ir valdyti organizacijos strategiją visuose organizacijos lygiuose. Jos metodologijos pagrindas yra matavimo sistema susieta su strateginėmis organizacijos kryptimis. Naudojant sistemą, keliami tikslai, naudojamos iniciatyvos jiems pasiekti, bei matavimai, skirti rezultatams įvertinti, yra nukreipti ir suderinti su organizacijos strategija.

Savo straipsnyje Seraphim D. (2006) apibūdino subalansuotų rodiklių sistemą kaip pagalbą komunikuojant organizacijoje ir įmonės strategijos įgyvendinimo įrankį, kuris naudojant finansinius ir nefinansinius vertinimo kriterijus, padeda kompanijai siekti sėkmės, kuri numatyta kompanijos strateginėje vizijoje.

Chen T., Chen C. ir Peng S. (2008) tvirtina, kad sistema įtraukia ne vien finansinius aspektus, bet taip pat įmaišo ir verslo strategijas į valdymo sistemą. Autorių nuomone, subalansuotų rodiklių sistema paverčia bendrą organizacijos misiją ir strategiją į konkrečius, išmatuojamus subalansuotus rodiklius, kurie padeda įvertinti organizacijos gerovę. Tačiau yra pažymima, kad subalansuoti rodikliai dažnai praleidžia faktorius, kurie susiję su verslo rizika.

Erkki K. Laitinen (2005) rašo, kad subalansuotų rodiklių sistema ne tik suteikia greitą valdymą, bet ir parodo išsamų vaizdą apie organizacijos veiklą. Sistema padeda optimizuoti išteklių paskirstymą, nes koncentruoja dėmesį į keturias perspektyvas. Tačiau autorius pažymi, kad sistema sulaukia nemažai kritikos.

S. Cohen, D. Thiraios, ir M. Kandilorou (2008) konstatuoja, kad nors sistema susilaukė pasaulinės sėkmės yra kritikuojamas dėl įrodymų stokos, kad padeda gerinti apskaitą.

Ismail H. Tariq (2005) pritardamas daugeliui autorių teigia, kad vien finansus matuojančios sistemos beveik išnyko. Autorius mano, kad subalansuotų rodiklių sistema yra strategijos ir unikalios veiklos priemonių plėtojimo rinkinys.

*Apibendrinant galima teigti, kad subalansuotų rodiklių sistema yra strateginis veiklos valdymo įrankis, leidžiantis įgyvendinti įmonės strateginius tikslus ir kontroliuoti strategijos vykdymą, pasitelkus efektyvumo rodiklius. Tai matavimo sistema, susieta su strateginėmis įmonės kryptimis, atskirianti viziją ir organizacijos strategiją, gerinanti vidaus ir išorinę komunikaciją, organizacijos strateginių tikslų kontrolę.*

Ling K. S. ir Chye H. K. (2001) aiškina, kad subalansuotų rodiklių sistema turi ryškią persvarą konkuruojant su tradicine valdymo sistema. Tradicinė valdymo sistema nesugeba sujungti kompanijos ilgalaikės strategijos su jos trumpalaikiais veiksmais.

Pagal Kaplan ir Norton (1992) efektyvus strateginis mokymosi procesas reikalingas padalintai strateginei struktūrai, kuri parodo strategiją ir įgalina visus kompanijos narius pamatyti, kaip jų atskiras veiksmas prisideda prie visaapimančio strategijos įvykdymo.

Vytautas Boguslauskas (2001, p. 72) papildydamas teigia, kad tradicinės veiklos įvertinimo sistemos sukurtos finansų padaliniuose, todėl jos turi polinkį kontrolei, tai reiškia, kad tradicinės veiklos matavimo sistemos nurodo, kokių specifinių veiksmų jos nori iš savo darbuotojų, ir po to matuoja, ar darbuotojai iš tiesų ėmėsi tų veiksmų. Tokiu būdu sistemos stengiasi kontroliuoti elgesį. Tokios matavimų sistemos atitinka pramoninio amžiaus inžinerinį mąstymą. Subalansuotieji rodikliai daugiau akcentuoja strategiją ir viziją, o ne kontrolę. Sistema nustato struktūrizuotus tikslus ir daro prielaidą, kad darbuotojai ims bet kokių reikalingų veiksmų šiems tikslams pasiekti. Matavimai yra nukreipti į tai, kad žmonės siektų įgyvendinti bendros plėtros viziją.

Pasak U. Johanson, M. Skoog ir kt. (2006) „nauja“ subalansuotų rodiklių sistema paverčia organizacijos strateginį planą nuo patrauklaus, bet pasyvaus dokumento į organizacijos kasdieninį pagrindą ir „einančius nurodymus“. Tai sustiprina struktūrą, padeda planuotojams identifikuoti tai, kas turi būti padaroma ir išmatuojama, įgalina vadovus iš tikrųjų įgyvendinti jų strategijas.

Išanalizavus daugelio autorių nuomones ir tyrimus, galima daryti prielaidą, kad subalansuotų rodiklių sistema rodo, kad efektyviausias įmonės augimas būna tada, kai visų perspektyvų sritys auga proporcingai, vienodais tempais, tuo tarpu didesnis vienos iš šių sričių auginimas sukelia bereikalingas išlaidas, o įmonės efektyvumą padidina ribotai. Žinoma, įmonė vystosi silpnai ir tuo atveju, jei viena iš sričių pamirštama ir netobulinama.

Pasak Sergej Kalinin (2009), sistemos pranašumas yra ir tai, kad į įmonės veiklos analizę įtraukiami nefinansiniai rodikliai, kurie dažnai įmonės sėkmei turi tokią pačią ar net didesnę įtaką negu, pavyzdžiui, pardavimo arba pajamingumo apimčių augimas. Remiantis tuo, kaip klientai vertina įmonę ir kokią nori ją matyti, galima daryti išvadas kokia ateitis laukia įmonės, ir nuspręsti, ką būtent reikia pakeisti produktų sferoje, aptarnavime ir t.t.

Savo straipsnyje Sergej Kalinin (2009) teigia, kad subalansuotų rodiklių sistema gana paprastai ir aiškiai padeda nustatyti tuos verslo procesus, kurie turi ir teigiamą, ir neigiamą poveikį rezultatui. *Subalansuoti rodikliai leidžia:*

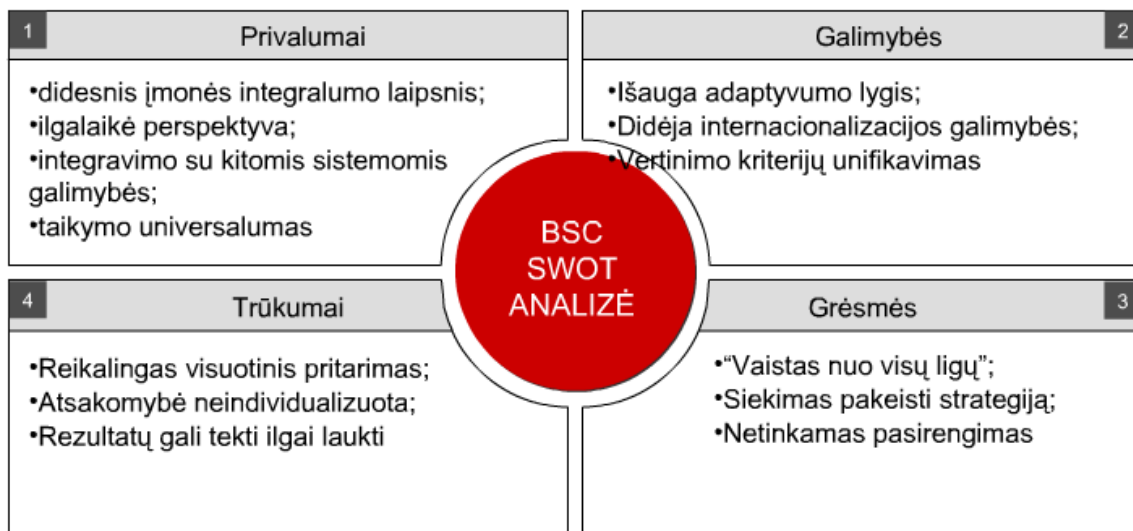
- *Pašalinti atotrūkį tarp strategijos kūrimo ir jos įgyvendinimo.* Dėka tarpusavyje susijusių rodiklių sistemos yra lengviau įgyvendinti įmonės strategiją. Tuo pačiu metu yra galimybė įvertinti atgalinį poveikį, suprasti, kaip naujas projektas gali paveikti strateginių tikslų siekimą.
- *Operatyviai reaguoti į supančios aplinkos pasikeitimus.* Visus aplinkos pasikeitimus galima vertinti siejant juos su strateginiais tikslais.
- *Įvertinti projekto sėkmingumą jo planavimo stadijoje.* Kai jau yra nustatyti tarpusavio ryšiai tarp atskirų vystymo parametrų, nesunku suprasti, ar verta įgyvendinti šį projektą ir kiek kompanija priartės prie strateginių tikslų pasiekimo.
- *Įvertinti strategiją.* Jei kažkoks strateginis sprendimas sukelia daug nesuderinamų poveikių, tikriausiai tokia strategija yra netinkama. Be to, remiantis tarpusavyje susijusių rodiklių sistema, galima koreguoti esamą strategiją ir padaryti ją labiau harmoningą.

Tačiau autorius pažymi, kad tarpusavyje susijusių rodiklių sistema nėra panacėja ir visų įmonės problemų sprendimo priemonė. Ši sistema yra tik idėjų įkūnijimo instrumentas, o ne jų kūrimo metodas.

*Subalansuoti rodikliai neleidžia:*

- *Sukurti strategijos.* Šis instrumentas padeda įdiegti egzistuojančią strategiją, bet ne sukurti naują. Kaip ir bet koks instrumentas, tarpusavyje subalansuotų rodiklių sistema padeda sutvarkyti operacinius procesus, nustatyti tarpusavio saitus, kontroliuoti ir koreguoti.
- *Atsisakyti tradicinių planavimo ir kontrolės instrumentų.* Tarpusavyje subalansuotų rodiklių sistema nepakeičia esamų kontrolės instrumentų. Ji yra jų priedas, kuris padeda patikslinti vystymo parametrų tarpusavio ryšius. Tradiciniai kontrolės instrumentai nepraranda savo vertės ir privalo, kaip ir anksčiau, būti naudojami įmonėje.
- *Išlaikyti nekintančią sistemą.* Laikui bėgant, kiekviena sistema turi būti peržiūrima. Įmonės strategija turi būti nuolat koreguojama, kartu su ja keisis ir subalansuotų rodiklių sistema, kuri yra ne kas kita, o strategijos aprašymas kiekybinių rodiklių kalba.
- *Įdiegti šią ideologiją įmonėje su neadekvačia korporacine kultūra.* Kad ir kokia šauni būtų subalansuotų rodiklių sistema, ji negali tinkamai veikti neadekvačiose sąlygose. Pagrindinis sistemos bruožas yra skaidrumo sukūrimas įmonėje. Jei korporacinė kultūra įmonėje tokia, kad veiklos skaidrumas nepatenkina darbuotojų, ši sistema neveiks. Taip pat neveiks ir skatinimo sistema, sukurta, remiantis kiekybiniais rodikliais.

Geraldas Kudrevičiaus (2008) pateikia subalansuotų rodiklių sistemos SSGG analizę. Kaip galima matyti iš 6 paveikslo sistema turi ne tik privalumų ir galimybių, bet ir trūkumų. Manau, sistema turi daug daugiau problemų, negu išskyrė autorius. Galbūt išnagrinėjus ir įvertinus trūkumus ir grėsmes, būtų galima tinkamai taikant subalansuotų rodiklių sistemą patobulinti strateginį valdymą organizacijoje.



Šaltinis: G. Kudrevičius (2008) *Įmonės veiklos vertinimas taikant subalansuotų rodiklių metodą*.

### 6 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos įvertinimas SSGG analizės pagalba

*Nors paprasta, subalansuotų rodiklių sistema yra pakankamai efektyvi: kiekviena iš jos dalių gali būti gana giliai detalizuojama. Dėl orientacijos į matavimus bei veiklos gerinimą, remiantis gautais rodikliais, ši valdymo sistema yra veiksminga. Vienas iš didesnių privalumų - tai, kad ši sistema labai lengvai suderinama su įvairiomis kitomis veiklos gerinimo sistemomis. Nepaisant patogumo, subalansuotų rodiklių sistema neretai laikoma pernelyg paprasta ir apibendrinta, kad leistų giliai optimizuoti įmonių darbą, todėl dažniau naudojama strateginiam planavimui bei pradiniam įmonių veiklos gerinimui, paruošiant jas funkcinių metodologijų diegimui.*

### 1.3. Keturios subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvos

Pagrindinė subalansuotų rodiklių sistemos mintis - subalansuotas, tolygus įmonės vystymasis, gerinant esmines keturias sritis - orientaciją į klientų poreikius, įmonės lėšų valdymą, žmonių žinias bei įmonės procesus.

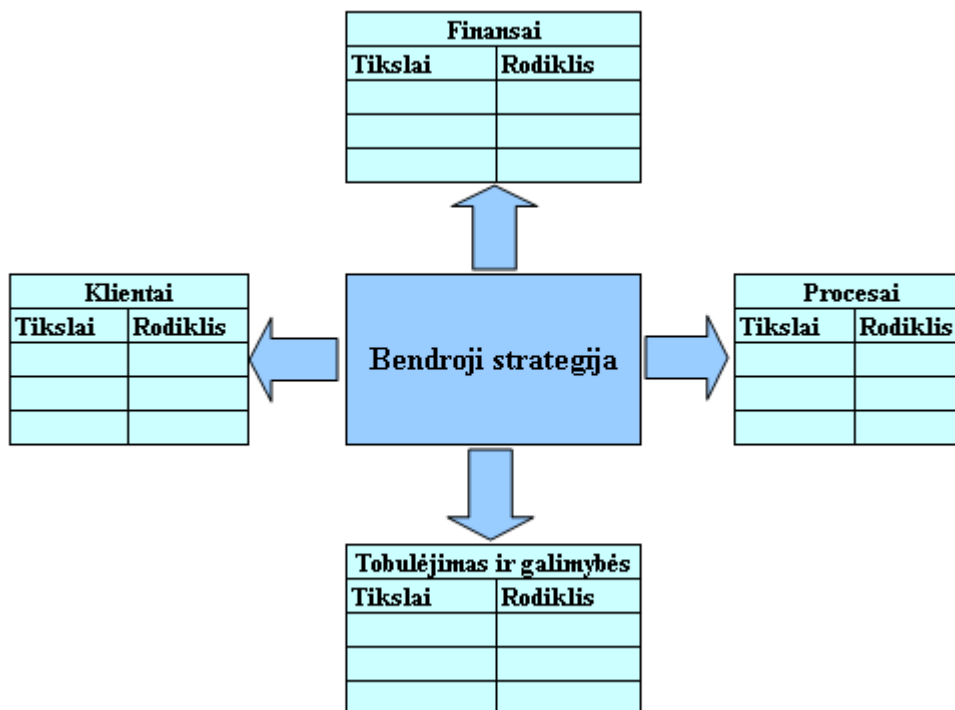


Organizacijos valdymo sudėtingumas šiandien reikalauja, kad vadovai sugebėtų apžvelgti veiklą keliose srityse vienu metu. Robert S. Kaplan ir David P. Norton (1992) sukūrė subalansuotą rodiklių sistemą išskyrė pagrindines verslo perspektyvas. Jos atsako į keturis pagrindinius klausimus:

- Kaip mus mato klientai?(vartotojų perspektyva);
- Ar galime mes tokie būti?(procesų perspektyva);
- Ar galime tobulėti ir sukurti vertę?(inovacijų ir tobulėjimo perspektyva);
- Ką apie mus mano akcininkai?(finansinė perspektyva).

Wisner Joel D. (2009) nagrinėdamas subalansuotą rodiklių sistemą, pastebi, kad ji padeda vadovams išlaikyti formalios sistemos balansą tarp finansinių ir nefinansinių rezultatų planuojant ilguoju ir trumpuoju laikotarpiais. Autorius išskiria tas pačias keturias sistemos perspektyvas, tačiau inovacijų tobulėjimo perspektyva, pagal Wisner Joel D. vadinama mokymosi ir augimo perspektyva.

Subalansuotųjų rodiklių sistemos perspektyvas panagrinėsime kiekvieną atskirai, pasitelkiant įvairių autorių nuomones. Kaip jau buvo minėta yra išskiriamos keturios perspektyvos sudarančios subalansuotą rodiklių sistemą, susistemintus informaciją buvo sudaryta bendra lentelė. Subalansuotų rodiklių sistemos 4 perspektyvų išsidėstymas pateikiamas 7 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Robert S. Kaplan ir David P. Norton (1992)

### 7 pav. Tikslų skirstymas į 4 grupes – perspektyvas

Pasak D. Vidickienės optimaliu rodiklių skaičiumi D. Norton ir R. Kaplan mano esant 20-25 rodiklius, kurie pagal kiekvieną iš keturių išskirtų aspektų pasiskirstytų taip:

- 5 finansiniai rodikliai (22 proc.);
- 5 klientų pasitenkinimo rodikliai (22 proc.);
- 8-10 vidaus procesus apibūdinantys rodikliai (34 proc.);
- 5 inovacijų ir mokymosi veiklą apibūdinantys rodikliai (22 proc.).

**Finansiniai rodikliai** parodantys kaip įmonę vertina akcininkai, kreditoriai, potencialūs investuotojai.

Finansinius tikslus Robert S. Kaplan ir David P. Norton (1992) formuluoja paprastai: išlikti, augti ir suklestėti. Įprastiniai finansiniai tikslai turi sietis su pelningumu, augimu ir bendrovės verte. Būklės gerėjimas matuojamas pelno didėjimu, pardavimų augimu, grynujų pinigų srautu, o klestėjimas - didėjančia įmonės kuriama verte.

Robert S. Kaplan ir David P. Norton (1992) paneigia tokį požiūrį: tvirtinimai, kad finansiniai kriterijai nereikalingi, yra neteisingi. Gera finansinės kontrolės sistema ne stabdo, o verčia veiklą tobulėti ir vystytis.

Svaravičius A. (2005a) teigia, kad finansų perspektyvos tikslai nurodo, ką reikia daryti, kad būtų patenkinti investuotojai. Apibrėžia investuotojų poziciją organizacijos atžvilgiu.

S. Cohen, D. Thiraios, ir M. Kandilorou (2008) teigė, kad finansinė perspektyva aprašo materialų strategijos rezultatą tradicinėmis finansinėmis sąlygomis. Finansiniai tikslai laikomi organizacijos tikslais, tačiau jie atstovauja ilgalaikius siekius. Subalansuoti rodikliai padeda organizacijai žiūrėti ir judėti į priekį, nesižvalgant atgal. Finansiniai matavimo rodikliai yra laikomi vėluojančiais rodikliais, nes jie yra rezultatas kitų kokybinių veiksmų.

Pasak M. Išoraitės (2008b) finansinės perspektyvos tikslas yra kartu sujungti pajamų augimo strategiją su produktyvumo strategija.

Č. Christauskas ir V. Kazlauskienė (2009) finansinės veiklos rodiklius apibūdina kaip greitai apibrėžiančius ilgalaikius tikslus ir parodančius, kaip įmonės veikla ir parinkta strategija prisideda prie jos pridėtinės ekonominės vertės padidinimo. Anot E. Gimžauskienės (2007) išlikimas matuojamas grynuoju pinigų srautu, augimas – pardavimų didėjimas, o klestėjimas – didėjančia ekonomine verte.

**Klientų pasitenkinimo** rodikliai apibūdina, kaip atrodo įmonės produktai ir pati įmonė klientų akimis.

Robert S. Kaplan ir David P. Norton (1992) siūlo klientų perspektyvos rodiklius parinkti pagal įmonės tikslą: daugelis kompanijų turi misiją, kurioje būtinai minimi klientai: „būti pirmam, teikiant paslaugas ar produktus klientui“. Organizacijos vadovams svarbu, kaip klientas vertina kompanijos veiklą. Klientų perspektyvoje organizacijos turi apsispręsti, kas yra jų tiksliniai klientai ir parengti klientams vertės pasiūlymą. Nepriklausomai nuo konkretaus vertės pasiūlymo, svarbiausia tai, kad

įmonės orientuojasi į pelningus ryšius su klientais siekiant ekonominės vertės sukūrimo. Klientams rūpi trys kategorijos: laikas, kokybė bei kaina.

Svaravičius A. (2005a) pritardamas sistemos autoriams mano, kad klientų perspektyvos tikslai nurodo, ką organizacijai reikia daryti, kad klientai būtų patenkinti įmonės veikla. Konkurencinėje aplinkoje šios perspektyvos ignoravimas priartina įmonės veiklos pabaigą.

S. Cohen, D. Thiraios, ir M Kandilorou (2008) teigia, kad klientų perspektyva verčia vadovus nustatyti klientų tipą tiksliniame segmente, kad lengviau pasirinkti vertės parametrus ir tenkinti klientų poreikius. Mažas klientų pasitenkinimas yra laikomas būsima mažėjančia finansine gerove.

M. Išoraitė (2008b) papildydama sistemos autorius mano, kad strategijos pagrindas yra vartotojo vertės planas. Vertės planas gali būti parinktas iš trijų diferenciacijų: veiklos meistriškumo, produkto vadovybės ir vartotojo artimumo. Organizacija, pasak autorės, turi pralenkti vieną iš trijų sričių ir patenkinti kitų dviejų sričių pagrindinius reikalavimus.

**Vidaus procesų rodikliai** nurodo, ką įmonė turėtų pasiekti, ką reikėtų tobulinti.

Robert S. Kaplan ir David P. Norton (1992) apie perspektyvą sako, kad ji remiasi vidiniais verslo procesais. Šios perspektyvos matavimo rodikliai leidžia vadovams žinoti, kaip gerai jų verslas veikia, ar gaminami produktai bei teikiamos paslaugos tenkina vartotojo lūkesčius. Šie rodikliai turi būti kruopščiai suplanuoti tų, kas gerai žino procesą.

Pasak Svaravičius A. (2005a) tikslai nurodo, ką reikia daryti, kad įmonės procesai būtų efektyvūs, patenkintų klientų ir akcininkų lūkesčius. Tam tikslui nuolat atliekamas procesų vykdymo kokybės monitoringas ir tikrinamas procesų struktūros efektyvumas.

S. Cohen, D. Thiraios, ir M Kandilorou (2008) teigia, kad vidinių procesų perspektyva nustato svarbius procesus, kurie kuria ir atiduoda klientui vertingus pasiūlymus. Ši perspektyva turėtų užtikrinti, kad produktas ar paslauga atitiktų klientų poreikius. Manoma, kad ši perspektyva yra labiausiai atsakinga už organizacijos sėkmę. Perspektyvos matuojamais rodikliais gali būti procesų tobulinimas ir bendradarbiavimas su tiekėjais. Šios perspektyvos svarbus aspektas organizacijai, kad ji gali pasinaudoti darbo rezultatais.

M. Išoraitė (2008b) mano, kad po to, kai organizacija susidaro aiškų vaizdą apie savo vartotojus, ji turi nustatyti būdus, kuriais ji pasieks klientų vertės planų ir finansinių tikslų.

Vidinių procesų perspektyva koncentruojasi ties tais įmonės veiklos procesais, kuriuos įmonė turi pagerinti norėdama sukurti papildomą vertę klientams ir savininkams. Daugelis organizacijų atidžiai analizuoja procesų kokybę, kaštus ir atlikimą laiku. Procesų rodikliai matuoja inovacinių procesų laiką, produktyvumą ir naujumą. Šie rodikliai nurodo įmonės sugebėjimą vystyti produktus,

kurie sudaro didžiausią būsimų pardavimų dalį. Šie rodikliai labiau akcentuoja naujai kuriamus produktus, o ne esamų patobulinimus

**Inovaciniai rodikliai** arba mokymosi ir augimo perspektyva parodo, kaip įmonėje kuriama nauja vertė.

Robert S. Kaplan ir David P. Norton (1992) teigia, kad ši perspektyva apima darbuotojų profesinį mokymą ir verslo kultūrinės nuostatos, susijusias su individo ir organizacijos tobulinimu. Esant dabartinei sparčiai technologijų kaitai, reikia vis naujų žinių, todėl darbuotojai turi būti nuolatos mokomi. Autoriai pabrėžia, kad „mokymasis“ yra daugiau nei „treniruotė“. Palengvina santykius ir sustiprina ryšį tarp darbuotojų. Ši perspektyva taip pat apima technologines priemones, svarbus kriterijus efektyvios darbo sistemos.

S. Cohen, D. Thiraios, ir M. Kandilorou (2008) šią perspektyvą vadina *mokymosi ir augimo*. Šios perspektyvos dėmesys yra inovacijoms, kūrybingumui, kompetencijai ir gebėjimams lavinti. Ji susijusi su nematerialiuoju turtu, kuris labai svarbus strategijai. Šios perspektyvos tikslai turėtų būti darbo vietos (žmogiškasis kapitalas), sistemos (informacinis kapitalas) ir organizacijos klimatas (organizacijos kapitalas), kurie remtų vidinius procesus. Taip pat orientuojamasi į žmones ir jų požiūrį, žinias, gebėjimą mokytis ir tobulėti.

M. Išoraitė (2008b) *mokymosi ir augimo perspektyvą* įvardina kaip ketvirtą strateginio žemėlapiu perspektyvą. Organizacija, pasak autorės, turi nuspręsti, kaip pasiekti savo vidinių procesų perspektyvos tikslų.

Mokymosi ir augimo perspektyvos rezultatai yra dažnai apibrėžiami kaip kitų perspektyvų rezultatų „įgalintojai“. Investicijos į darbuotojų gebėjimus, priemones ir programas turėtų gerinti rezultatus – pradedant nuo augančio inovatyvumo iki didesnio klientų lojalumo ir augančios grąžos.

Svaravičius A. (2005a) šią perspektyvą įvardija kaip *personalo (įmonės potencialo)*. Pabrėžia, kad perspektyvos tikslai nurodo, ką reikia daryti, kad būtų gerai parengta ir motyvuota darbo jėga, koku būdu užtikrinama organizacijos galimybė greitai keistis, tobulėti, koks yra įmonės IT potencialas. Sugebėjimas palaikyti reikiamą darbuotojų paruošimo lygį ir tinkamą IT potencialą, sudaro galimybę įmonei išgyventi ir plėtoti savo veiklą.

Prieš pasirenkant įmonei vertinimo santykinus rodiklius, reikia nustatyti analizės tikslus ir įmonės vystymosi perspektyvas. Bet kokios veiklos, tame tarpe ir analizės atlikimo, pagrindas yra konkrečių tikslų nustatymas. Taigi būtina nustatyti, ar siekiama atlikti kompleksinę įmonės veiklos analizę, ar įvertinti jos pelningumą, o gal sugebėjimą padengti savo finansinius išsipareigojimus ir pan. (G. Černius, G. Kalčinskas 1997, p. 60).

*Subalansuotos rodiklių sistemos ypatumas yra tai, kad ji nepateikia išbaigto konkretaus rodiklių sąrašo, tinkančio bet kuriai organizacijai. Unikalus rodiklių rinkinys priklauso nuo konkrečios įmonės ar organizacijos vizijos, misijos ir strategijos, nes visa sistema yra tik įrankis vertinant pažangą, kaip organizacijai sekasi įgyvendinti strategiją siekiant užsibrėžto tikslo.*

#### **1.4. Strategija ir subalansuotų rodiklių sistemos kūrimas**

Strategija turi daug veidų. Strategija tai procesas kuris leidžiasi iš viršaus į apačią ar kyla iš apačios į viršų? Ar strategija staiga atsiranda ar ilgai planuojama? Robert S. Kaplan ir David P. Norton strategijos suvokimas prasideda nuo „vertės pozicijos, kuri įgalina kompanijas apibrėžti jų požiūrį į klientus“, kuris informuoja apie pasirinkimą ir poziciją klientų atžvilgiu. Tai yra strategijos „augimo perspektyva“ ir yra galimi trys bendri vertės teiginiai: produkto valdymas, kliento artumas ir naudojamas meistriškumas. Allan Hansen ir Jan Mouritsen (2005) nagrinėdami subalansuotų rodiklių sistemos įgyvendinimą, analizuoja sienos tikslus: „Sienos tikslai yra tikslai, kurie yra ir gana plastiški, kad prisitaikytų prie poreikių ir apribojimų, gana tvirti, kad palaikytų bendrą tapatumą.“

Margarita Išoraitė (2008a) pateikia Robert S. Kaplan ir David P. Norton rekomenduojamą devynių etapų procesą, kuriant ir įgyvendinant subalansuotų rodiklių sistemą organizacijoje:

1. Atlikti bendrą organizacijos vertinimą;
2. Nusistatyti strateginius objektus;
3. Nustatyti perspektyvas ir strateginius tikslus;
4. Parengti strateginį žemėlapi;
5. Atlikti matavimus;
6. Patikslinti ir nustatyti prioritetines strategines iniciatyvas;
7. Automatizuoti ir bendradarbiauti;
8. Įgyvendinti subalansuotus rodiklius organizacijoje;
9. Rinkti duomenis, vertinti ir tikslinti.

Svaravičius A. (2005a) subalansuotų rodiklių sistemą pirmoje eilėje mato kaip įmonės strateginį planą. Pradiniame etape suformuluojama įmonės misija, po to sukuriama bendrąją (pagrindinę) įmonės strategiją. Bendroji įmonės strategija sujungia į vieną logiką įvairias produktų ir paslaugų grupes. Tikslų nustatymas - vienas svarbiausių subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo etapų. Strateginiai tikslai – tai pagrindinės užduotys – ką ir kada reikia daryti, kad būtų įgyvendinta pagrindinė strategija. Rodikliai – tai strategija, transformuota į skaičius.

Algirdas Svaravičius (2005a) papildydamas akcentuoja, kad pagrindinė įmonės strategija padeda sudaryti strateginių tikslų sąrašą, kuris reikalingas norint sukurti subalansuotų rodiklių sistemą. Bendroji įmonės strategija sujungia į vieną logiką įvairias produktų ir paslaugų grupes. Ji išreiškia visos įmonės veiklos apimtį, tai yra rinkas ir sritis, kuriuose bus vykdoma veikla.

Algirdas Svaravičius (2005a) straipsnyje „Kaip sukurti subalansuotų rodiklių sistemą“ išskiria tokius sistemos kūrimo žingsnius:

1. Pirmajame etape suformuluojama įmonės misija, atsakanti į klausimą, kodėl egzistuoja įmonė? Misija – tai įmonės socialinės paskirties formuluotė, atskleidžianti, kokių poreikių patenkinimo laukia iš įmonės visuomenė (8 pav.).

2. Antrajame etape suformuluojama vizija – formuluotė, kuri nusako ilgalaikius įmonės tikslus.



Šaltinis: sudaryta autorės, pagal SVARAVIČIUS, A. (2005a)

### 8 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo žingsniai

3. Suformulavus misiją ir viziją, sudaroma galimybė suformuluoti įmonės strategiją. Kuriant strategiją naudojamos lyginamosios analizės (SWOT) išvados. Norint nustatyti siekiamus tikslus, reikia žinoti įmonės stiprybes, silpnybes, galimybes ir pavojus. Išorinių veiksnių analizė padeda nustatyti

įmonės galimybes ir pavojus. Vidinės informacijos analizė padeda nustatyti įmonės pranašumus ir trūkumus. Lyginamosios analizės išvados padės patikrinti, ar strateginiai tikslai yra siejami su esama verslo aplinka ir remiasi ankstesne verslo patirtimi.

4. Remiantis bendrąją įmonės strategija, suformuluojami strateginiai tikslai. Tikslų nustatymas – vienas svarbiausių verslo planavimo proceso etapų. Strateginiai tikslai – tai pagrindinės užduotys, kurias reikia įvykdyti, norint įgyvendinti strategiją.

5. Rodiklių sąvade aprašytiems rodikliams pasiekti sudaromi metiniai veiksmų planai. Tokiu būdu strateginis valdymas sujungiamas su konkrečiais operatyviniais veiksmais.

6. Sudaromas strateginis žemėlapis. Strateginis žemėlapis – įmonės strategijos įgyvendinimo būdų atvaizdavimas viename puslapyje, priežastiniais ryšiais susieti tikslai. Strateginis žemėlapis parodo, kaip integruoti ir suderinti tikslai pagal 4 perspektyvas. Priežastiniai ryšiai – tai ryšiai tarp strateginių tikslų, nustatyti pagal principą „kas jeigu“.

7. Kai strateginis planas patvirtintas, vykdomas taktinis ir operatyvinis planavimas.

Tuo tarpu D. Vidickienė<sup>1</sup> konstatuoja, kad subalansuotųjų rodiklių metodas skirtas visos įmonės veiklai vertinti. Jis tinka vertinti ir įmonės verslo vienetų ar padalinių veiklą, jei jie turi savo strategiją, t. y. jei įmonėje naudojamas kelių lygių strategijos formavimo principas. Praktika rodo, kad didelės įmonės dažnai pradeda šios sistemos diegimą nuo verslo vienetų, o ne nuo aukščiausio valdymo lygio.

D. Vidickienė pateikia šešių etapų darbų sekos metodiką, kurią, remdamasis praktine patirtimi ir naujaisiais subalansuotųjų rodiklių patobulinimais, pastaraisiais metais pasiūlytais pačių teorijos autorių D. Nortono ir R. Kaplano, siūlo subalansuotų rodiklių instituto direktoriaus pavaduotojas H. Rohmas.

1 etapas. Įmonės būklės įvertinimas. Atliekamas bendriausių dalykų, apibūdinančių įmonę, įvertinimas: aptariama ir dokumentuose patvirtinama įmonės misija, ilgalaikiai ir trumpalaikiai tikslai, apibūdinama, kokios yra rinkos galimybės, konkurencinė ir finansinė būklė, kokie svarbiausi įmonės klientų poreikiai. Dažnai šio etapo darbai, jei įmonėje naudojami strateginio valdymo metodai, jau būna atlikti, ir įmonės pranašumai, trūkumai bei aplinkos teikiamos galimybės ir galimos grėsmės jau išsiaiškintos. Tada užtenka įsitikinti, ar turimi analizės duomenys dar nepasenę (paprastai dalį jų reikia atnaujinti kas šešis mėnesius).

2 etapas. Bendrosios verslo strategijos sukūrimas ar patikslinimas, išskiriant keletą strateginių krypčių, pavyzdžiui, naujų produktų kūrimą, gamybos operacijų efektyvumo gerinimą, naujos verslo

---

<sup>1</sup> VIDICKIENĖ, Dalia. *Įmonės veiklos vertinimas naudojant subalansuotųjų rodiklių metodą*

srities įsisavinimą. Tik suprasdami įmonės strategiją, galime sukurti rodiklių sistemą, apibūdinančią šią strategiją.

3 etapas. Strateginių tikslų formulavimas. Strateginės verslo kryptys išskaidomos į smulkesnius komponentus, apibūdinant juos kaip tikslus. Pavyzdžiui, siekiant įgyvendinti naujų produktų kūrimo strateginę kryptį gali būti iškelti tokie tikslai: įdiegti naują technologiją, apmokyti įmonės darbuotojus dirbti su naujais įrengimais, pagerinti vartotojų aptarnavimą. Išsikeliami ne daugiau kaip penki strateginiai tikslai, nes per dideli užmojai gali lemti visišką nesėkmę. Be to, svarbu atkreipti dėmesį, ar strateginiai tikslai suderinami.

4 etapas. Strateginių tikslų žemėlapis arba medžio pavaizdavimas. Rengiama strategijos schema, kurioje nurodomi loginiai priežasties-pasekmės ryšiai. Strateginis žemėlapis iliustruoja, koku būdu įmonė tikisi įgyvendinti bendrąją strategiją. Tai vaizdinis strateginio plano supaprastinimas. Jis turi paaiškinti, kodėl darbuotojai yra tvirtai įsitikinę, kad įmonės strateginiai planai bus įgyvendinti.

5 etapas. Veiklos vertinimo rodiklių parinkimas. Šiuo etapu kuriamos matavimo priemonės, padedančios įvertinti strateginės ir operatyvinės veiklos pasiekimus. Reikia aiškiai apibūdinti, kokių rezultatų siekiama ir kokių veiksmų būtina imtis norint tuos rezultatus pasiekti. Šiuo etapu reikia nuspręsti, kokios turėtų būti rodiklių normatyvinės reikšmės, nes vertinant reikės pasakyti, ar tikslai pasiekti. Kuriant normatyvą, be kiekybinės rodiklio reikšmės svarbu tinkamai parinkti laiko tarpą, per kurį tikslas turėtų būti pasiektas.

6 etapas. Apibrėžiamos naujos strateginės iniciatyvos ir jas įgyvendinti reikalingi ištekliai. Šios strateginės iniciatyvos suprantamos kaip svarbiausių veiksmų programos, be kurių neįmanoma pasiekti užsibrėžtų tikslų. Dažniausiai, paskutiniu etapu išskiriamos strateginės iniciatyvos gerokai skiriasi nuo pirmojo jų varianto, sukurto remiantis vien abstrakčiais samprotavimais, bei būna daug labiau orientuotos į esminius pakeitimus nei iš pradžių.

Trimbel V. (2005) nagrinėja strateginio valdymo funkciją apimančius elementus:

- Strategijos formulavimas ir strateginis planavimas – inicijuojamas ir skatinamas strategijos kūrimo ir reguliaraus atnaujinimo procesas.
- Suderinimas – užtikrinama skirtingų funkcinių strategijų tarpusavio darna bei atitikimas bendrajai organizacijos strategijai, užtikrinama skirtingų padalinių veiklos ir strategijos darna.
- Strateginė informacijos sklaida (komunikacija) – sukuriami nuosekli ir išsami organizacijos darbuotojų ir vadovų strateginės kompetencijos ugdymo bei informavimo sistema.
- Subalansuotų rodiklių sistemos koordinavimas – esminių, atitinkančių organizacijos strategiją, subalansuotų veiklos efektyvumo rodiklių parinkimas bei ataskaitų rengimas.



- Strateginių iniciatyvų valdymas – nustato strateginio pobūdžio iniciatyvas bei prižiūri jų įgyvendinimą.
- Organizacijos valdymo koordinavimas – prižiūri organizacijos valdymo procesus, siekiant strategiją išlaikyti pagrindine jų ašimi.
- Veiklos įvertinimo administravimas – bendradarbiauja su aukščiausių vadovų komanda siekiant nuolatos tobulinti strategijos peržiūros proceso ir kompetencijos ugdymo poreikius.
- Pokyčių valdymas – inicijuoja ir valdo pagrindinius organizacijos struktūros, veiklos procesų ar kitus atitinkamus pokyčius, kurių reikia strategijai sėkmingai įgyvendinti.

*Pirmoje dalyje buvo aptarti esminiai strateginio planavimo moksliniai aspektai. Norint sukurti ir įgyvendinti įmonės strategiją, svarbu visapusiškai ištirti vidinę bei išorinę aplinkas. Strategija turi būti nuolat tobulinama, peržiūrima ir esant būtinybei adaptuojama prie susidariusios situacijos rinkoje. Strategijos tobulinimui ir geresniam valdymui yra taikomos sistemos, viena ir jų teorinėje dalyje aprašyta subalansuotų rodiklių sistema. Darbe remsiuosi Robert S. Kaplan ir David P. Norton (1992), E. Gimžauskienė (2007), Seraphim D. (2006), Erkki K. Laitinen (2005), S. Cohen, D. Thiraios, ir M Kandilorou (2008), Ismail H. Tariq (2005) ir kt. sistemos aprašymais, kad subalansuotų rodiklių sistema yra strateginis veiklos valdymo įrankis, leidžiantis įgyvendinti įmonės strateginius tikslus ir kontroliuoti strategijos vykdymą, pasitelkus efektyvumo rodiklius. Subalansuotų rodiklių sistemos keturios perspektyvos padeda organizacijai geriau identifikuoti savo tikslus, siekius, uždavinius ir priemones jiems pasiekti. Kitoje dalyje bus analizuojami praktiškai atlikti tyrimai, siekiant geriau susipažinti su subalansuotų rodiklių sistema.*

## 2. MOKSLINIAI TYRIMAI SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMOS TAIKYMO SRITYJE

Pirmojoje šio skyriaus dalyje apžvelgsime Lietuvos ir užsienio autorių atliktus tyrimus subalansuotų rodiklių sistemos tema. Antroje dalyje, remdamiesi nagrinėtais teoriniais aspektais ir praktinių rezultatų duomenimis, sudarysime nuosavą problemų kylančių taikant subalansuotų rodiklių sistemą tyrimo modelį.

### 2.1. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo ištyrimas pasaulio bei Lietuvos mastu

Pasak Č. Christausko ir S. Stungurienės (2007) dabartinėmis sudėtingo verslo valdymo ir konkurencingos rinkos sąlygomis, esant dideliame informacinių ryšių srautui, nuolat didėja rizika dėl nekvalifikuotų valdymo sprendimų. Apskaičiuota, kad neteisingo valdymo sprendimo kaina kasmet padidėja apie 10 procentų. Norint padidinti įmonių veiklos veiksmingumą ir pelningumą, reikia priimti ekonomiškai pagrįstus, optimalius sprendimus.

Įmonių analitikai turi kuo tiksliau ir objektyviau įvertinti įmonės vidaus ir išorės aplinką, visas veiklos sritis, kad vadovai žinotų, kokias investicijas pasirinkti, kaip šioms investicijoms gauti pinigų, kaip įvertinti sukurtą vertę, kaip reguliuoti pinigų srautus, kada gražinti skolas ir kt.

Šiuo metu Kauno technologijos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Verslo administravimo katedra dalyvauja tarptautiniame projekte (Central and Eastern Performance Panel), tiriančiame verslo įmonių sąlygas. Christauskas Č. ir Kazlauskienė V. (2009) straipsnyje „Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu“ pateikė atlikto tyrimo analizę. Įmonių tyrimas įvairių pramonės sektorių paplitimą tiriamuosiuose pavyzdžiuose parodė, kad dauguma įmonių priklauso gamybos sektoriui. Antroje vietoje yra didmeninė ir mažmeninė prekyba, o trečioje vietoje transportavimo ir sandėliavimo sektorius.

Pripažįstama, kad įmonės veiklos rodikliai sukuria nuoseklų ir sisteminių ryšių tiek su tiekėjais, tiek ir su pirkėjais. Tyrimai parodė, kad dažniausiai naudojami rodikliai yra finansinio pobūdžio, antra ir ketvirta vieta užima nefinansiniai rodikliai: 69 % respondentų teigia, jog vertina pasiekimus vartotojų perspektyvoje ir 39 % mokymosi ir augimo. Tai rodo, kad nemažai įmonių (apie 39 %) savo veiklai vertinti yra įdiegę suderinto veiklos vertinimo sistemą – subalansuotų rodiklių sistemos modelį.

Atlikus tyrimo duomenų analizę, rezultatai parodė, kad subalansuota rodiklių sistema, laikoma strateginiu veiklos valdymo ir kontrolės priemone, tirtuose pavyzdžiuose naudojama vidutiniškai

dažnai. Įdomu tai, kad taikant šią priemonę nėra beveik jokio skirtumo tarp mažesnių ir neseniai įkurtų organizacijų.

Lietuvoje subalansuotų rodiklių sistemą nagrinėjama daugelio mokslininkų. Nemažai parašyta konsultacinio pobūdžio straipsnių. Margarita Išoraitė (2008a) straipsnyje „The Balanced Scorecard method: from theory to practice“ lygino subalansuotų rodiklių sistemą viešajame ir privačiajame sektoriuose. Autorė subalansuotų rodiklių sistemą pristato kaip kokybės užtikrinimo teorija išreiškiančią sistemišką požiūrį į organizacijos kokybės valdymą. Tyrimo rezultatai parodė, kad sistema atveria galimybes organizacijos misiją ir strateginius siekius transformuoti į išsamų veiklos uždavinių, kriterijų, rodiklių, siekinių ir procedūrų rinkinį. Šio rinkinio kaip kokybės užtikrinimo instrumento paskirtis – palengvinti su kokybės tyrimu, vertinimu ir tobulinimu susijusį institucijos vadovų darbą. Taikant subalansuotų rodiklių instrumentą, organizacijoje į kokybę žvelgiama iš įvairių pozicijų, atitinkančių fundamentaliuosius organizacijos dalyvių ir jos realizuojamų produktų ar teikiamų paslaugų vartotojų interesus. Tai reiškia, kad rengiant subalansuotų rodiklių kokybės užtikrinimo instrumentą strateginiai organizacijos uždaviniai, kriterijai, rodikliai ir siekiniai numatomi atsižvelgiant į organizacijos finansinę, klientų, vidinių veiklos procesų ir iniciatyvos (arba mokymosi ir augimo) perspektyvas. Jų visuma ir rodo integruotą (arba subalansuotą) požiūrį į kokybės užtikrinimą: tyrimą, vertinimą ir tobulinimą.

Lietuvoje organizacijų veiklos vertinimo sistemų tema daug mokslinių darbų ir tyrimų atliko Edita Gimžauskienė. Autorė savo knygoje<sup>2</sup> nagrinėjo veiklos vertinimo metodų adaptavimo sritis. Remdamasi Suomijoje atliktų tyrimų rezultatais, E. Gimžauskienė (2007) teigia, kad subalansuotų rodiklių sistemos metodo problema yra ne tik tikslų, bet ir juos matuojančių rodiklių suderinimas.

Z. Hoque ir W. James 2000<sup>3</sup> metais atliko empirinį tyrimą, kuriame bandė susieti subalansuotų rodiklių sistemą su rinkos dydžiu ir veiksniais, nustatant poveikį organizacinei veiklai. Tyrimo tikslas, kaip pabrėžė autoriai, ieškoti santykio tarp subalansuotos rodiklių sistemos, organizacijos dydžio, produkto gyvavimo ciklo ir padėties rinkoje. (žr. 9 pav.)

Tyrime buvo iškeltos keturios hipotezės:

H1: subalansuotų rodiklių sistemos naudojimas yra susijęs teigiamai su: (a) didesnėmis organizacijomis, (b) įmonėmis, kurios yra augimo stadijoje ir (c) įmonėmis turinčiomis tvirtą poziciją rinkoje.

---

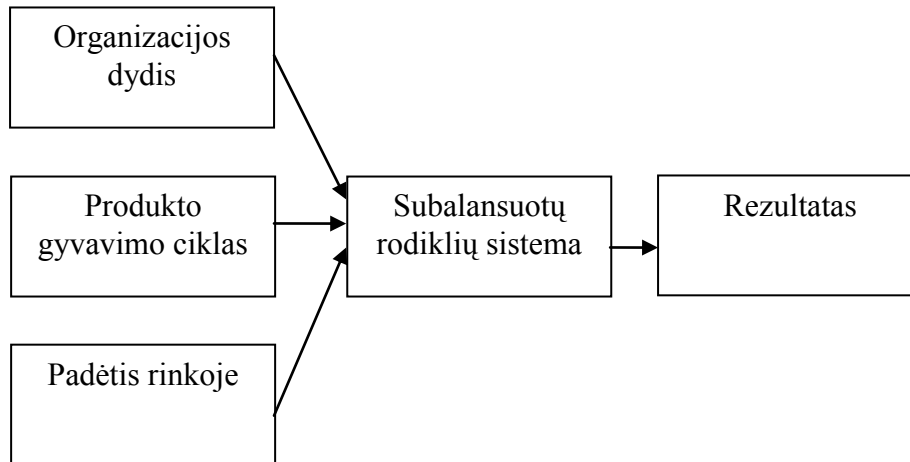
<sup>2</sup> GIMŽAUSKIENĖ, E. (2007) *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*. Kaunas: Technologija, p.78.

<sup>3</sup> HOQUE, Z.; JAMES, W. (2000) Linking the balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. Iš *Journal of Management Accounting Research*.

H2: subalansuotų rodiklių sistemos poveikis bus labiau naudingas didelėms organizacijoms, nei mažoms organizacijoms.

H3: subalansuotų rodiklių sistemos poveikis bus didesnis organizacijoms, kurios yra augimo stadijoje, nei organizacijoms, kurių produktas yra brandos stadijoje.

H4: subalansuotų rodiklių sistemos poveikis bus didesnis organizacijoms, kurios turi tvirtą padėtį rinkoje, nei organizacijoms, kurios turi silpną padėtį rinkoje



Šaltinis: HOQUE, Z.; JAMES, W. (2000) Linking the balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. Iš *Journal of Management Accounting Research*.

**9 pav. Santykis tarp subalansuotos rodiklių sistemos, organizacijos dydžio, produkto gyvavimo ciklo ir padėties rinkoje**

.Tyrimo metodologija. 1997 metų liepos mėnesį buvo išsiųstas klausimynas į 188 Australijos gamybos įmones. Organizacijos buvo parinktos atsitiktinai iš „Kas yra kas Australijoje“. Anketas grąžino 35,1 procentas respondentų.

Rezultatai. Buvo patvirtinta pirmoji hipotezė, kad subalansuotų rodiklių sistemą labiau naudojama didesnėse organizacijose, kurių produktas yra augimo stadijoje, tačiau nepritarta, kad subalansuotų rodiklių sistemos didesnis naudojimas susijęs su tvirta įmonės padėtimi rinkoje. Hipotezės H2, H3 ir H4 nepatvirtintos.

Šio tyrimo reikšmingas rezultatas tai, kad yra ryšys tarp įmonės dydžio ir subalansuotų rodiklių sistemos naudojimo.

Dar vieną svarbų tyrimą atliko Chen T., Chen C. ir Peng S. (2008). Šis tyrimas pagrįstas analizės metodu, kuriuo banko veikloje ieškoma efektyvumo naudojant keturis veiklos rodiklius, kurie apima pagrindinius įėjimo/išėjimo elementus, subalansuotų rodiklių sistemos indeksus, subalansuotų rodiklių sistemos rizikos valdymą ir tradicinius finansinius rodiklius.

Tyrimas buvo grindžiamas trimis prielaidomis:

1. Kai organizacijos vienetai pasieks techninį efektyvumą, jie padės organizacinei veiklai.

2. Duomenys parinkti analizei numatant techninio efektyvumo rodiklių pokytį per šešių metų laikotarpį.

3. Veiklos rodikliai (remiantis subalansuotų rodiklių sistema) pasirinkti šiam tyrimui, kad tiksliai nustatyti vykdymą ir apibrėžti kaip galima tobulinti verslo procesus norint pasiekti savo strateginius tikslus.

Tyrimo išvadas galima apibūdinti trumpai. Pirma, modeliai, kurie apima finansinius rodiklius, vidaus procesus, mokymosi bei augimo perspektyvas yra glaudžiai susiję su įmonės atlikimo laiku, tačiau tai neapima rizikos valdymo perspektyvos. Antra, kiekviena perspektyva atrodo nepriklausoma ir tyrimas parodė, kad kai tyrimas taikomas kiekvienai perspektyvai atskirai, rezultatas dėl tos priežasties būna dirbtinis. Tai ypač pasakytina apie finansinę perspektyvą, kuri pritaikius modelį pasikeitė labai daug aspektų. Trečia, siekiant aukštesnio veiksmingumo lygio tiriamas techninis efektyvumas tik finansinėje perspektyvoje nėra pakankamas. Ketvirta, lyginant paprastą duomenų analizę su subalansuotų rodiklių sistema, pastebima, kad tradicinio veiklos vertinimo rezultatai skiriasi nuo subalansuotų rodiklių sistemos vertinimo rezultatų. Subalansuotų rodiklių sistema vertina ilgalaikes strategijas ir vizijas, mažiau veiklos kontrolę. Ši sistema gali padėti įmonėms integruoti daugiau skirtingų perspektyvų.

Svarbų tyrimą atliko Laitinen Erkki K. (2005)<sup>4</sup>, kurio tikslas išanalizuoti subalansuotų rodiklių sistemos teorinius pagrindus su mikroekonominio modelio pagalba, pateikiant rezultatus su empiriniu pavyzdžiu. Tyrimo modelis yra orientuotas į paklausą, gamybą ir funkcinius tikslus. Paklausa pateikiama kaip kainos ir santykių su klientais valdymo funkcijos išlaidos. Gamyba priklauso nuo darbo, kapitalo, plėtros ir mokymosi išlaidos. Strategijoje yra aprašomi funkciniai tikslai pagrįsti pelnu ir gryniaisiais pardavimais. Produkcijos kintamieji yra klasifikuojami pagal subalansuotų rodiklių sistemą. Yra analizuojamos darbo priemonės ir šešėlinė kaina. Tyrime teorinis modelis yra taikomas naudojant Nokia Corporation metinę finansinę atskaitomybę.

Tyrimas rodo, kad funkciniai tikslai (strategija) maksimizuoti pajamas gali pakeisti subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvų svarbumą. Pasikeitus strategijai nefinansinių ir finansinių rezultatų santykis gali pasikeisti į priešingas puses. Teorinis modelis remiasi tradicine mikroekonomikos prielaidų analize. Empirinė analizė yra tik naivus vertinimo metodas. Norint iširti rezultatų jautrumą turėtų būti atliekami kiti tyrimai ateityje. Parametrai turėtų būti įvertinti pažangiais statistikos metodais.

---

<sup>4</sup> LAITINEN, Erkki K. (2005) Microeconomic analysis of the balanced scorecard: a case of Nokia Corporation. Iš *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Subalansuotų rodiklių sistema turėtų būti lanksti ir reaguoti į strategijos pokyčius. Vertinant priežastinius ryšius tarp nefinansinių ir finansinių rezultatų, dėmesį reikia atkreipti į galimą strategijos poslinkį.

Sritis buvo matuojamos šešėline kaina mikroekonominė analizė, apdorojant subalansuotų rodiklių sistema. Teorinė analizė parodė, kad šešėlinė kaina mažėja, kai strategija eina pajamų didinimo linkme. Tačiau paklausos ir gamybos šešėlinės kainos mažėja labiau negu kainos ir santykių su klientais išlaidos bei plėtros ir mokymosi išlaidos. Antroji idėja buvo analizuoti įmonės veiklą, kuri keičia savo strategiją. Teoriškai buvo įrodyta, kad grynųjų pardavimų pagrindu (finansiniu) efektyvumo mastas gali mažėti, kai vyksta pajamų maksimizavimas. Tačiau tuo pačiu metu, pardavimų apimtys pagrindu (ne finansiniu) veiklos mastas padidės sparčiau negu mažėja finansinės veiklos mastas.

Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo tema Ismail H. Tariq (2007)<sup>5</sup> atliko tyrimą Egipte. Savo tyrimu autorius siekė patikrinti veiklos vertinimo priemones visose privataus sektoriaus įmonėse Egipte. Buvo apibrėžtos kliūtys, kurios gali apriboti subalansuotų rodiklių sistemos įgyvendinimą.

Atliekant tyrimą buvo naudojamas klausimynas, kuris išsiųstas į 150 bendrovių, išvardintų Egipto vertybinių popierių biržoje. Apie 46 anketos buvo grąžintos, atsakomumas 28,6 procento, kuris yra pakankamas statistinei analizei ir socialiniams tyrimams. Analizė buvo skirta nustatyti vadovų požiūrį į veiklos vertinimo sistemas Egipto privačiajame sektoriuje.

Gauti rezultatai, kad įmonės vertinamos tiek finansinėmis tiek nefinansinėmis vertinimo priemonėmis. Dažniausiai naudojamas finansinis matas yra pelno marža. Dažniausiai naudojamas nefinansinis veiklos vertinimo rodiklis yra klientų pasitenkinimas. Apklausus įmones galima daryti prielaidą, kad subalansuotų rodiklių sistema plačiai naudojama Egipto įmonėse, tačiau yra mažas vertinimo rodiklių pasirinkimas. Rezultatai rodo, kad veiklos vertinimo priemonių tikslas yra planavimas, valdymas ir sprendimų priėmimas. Svarbiausia problema įvardinamas informacijos nepakankamumas naudojant vertinimo sistemas.

Subalansuotų rodiklių sistemos šalininkai teigia, kad sutelkti veiksniai ir jų tobulinimas veda į finansinės veiklos gerėjimą. Sandra Cohen, Dimitris Thiraios ir Myrto Kandilorou (2008)<sup>6</sup> atliko tyrimą, kurio pagrindinis tikslas buvo nustatyti ar patobulinimai susiję su mokymusi ir augimu, vidiniais procesais ir klientais ištikrųjų prisideda prie pokyčių, kurie matomi geruose finansiniuose rodikliuose.

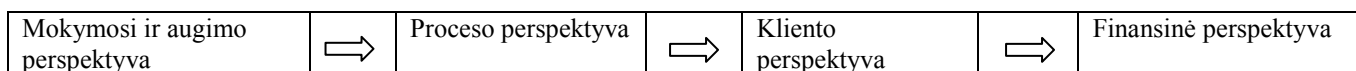
---

<sup>5</sup> ISMAIL, H. Tariq (2007) Performance evaluation measures in the private sector: Egyptian practice. Iš *Managerial Auditing Journal*

<sup>6</sup> COHEN, Sandra; THIRAIOS, Dimitris, KANDILOROU, Myrto. (2008) Performance parameters interrelation from a balanced scorecard perspective. Iš *Managerial Auditing Journal*

Tyrimui buvo naudojamas struktūrizuotas klausimynas. Apklaustos 90 Graikijos kompanijų, susijusių su pažanga, kurią jos patyrė trijų metų laikotarpyje. Dėl įvairių veiklos rūšių, įmonės skirstomos į tris subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvas (t.y. mokymosi ir augimo, proceso bei klientų perspektyvas). Paskelbti finansiniai rodikliai buvo naudojami norint paskaičiuoti visoms tiriamoms įmonėms finansinę situaciją už tą patį laikotarpį.

Taigi tyrimas buvo atliekamas dviem etapais. Pirmiausia, stengiamasi išanalizuoti ryšius tarp nefinansinių subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvų, o paskui, vertinama jų įtaka finansiniams veiklos rodikliams.



Šaltinis: COHEN, Sandra; THIRAIOS, Dimitris, KANDILOROU, Myrto. (2008) Performance parameters interrelation from a balanced scorecard perspective. Iš *Managerial Auditing Journal*

### 10 pav. Subalansuotų rodiklių priežasties ir pasekmės koncepcija

Tyrimo hipotezės kyla iš noro susieti tarpusavyje nefinansines subalansuotų rodiklių sistemas seka iš 10 paveikslo ir atrodo šitaip:

H1: mokymosi ir augimo perspektyvos veiksniai teigiamai koreliuoja su proceso perspektyvos veiksniais;

H2: proceso perspektyvos veiksniai teigiamai koreliuoja su klientų perspektyvos veiksniais;

H3: mokymosi ir augimo perspektyvos veiksniai teigiamai koreliuoja su klientų perspektyvos veiksniais.

Tyrimo rezultatai pritaria teorinei subalansuotų rodiklių sistemos bazei, kad yra priklausomybė tarp nefinansinių subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvų. Vis dėlto tarp klientų ir proceso perspektyvų yra stipresnis ryšys nei tarp mokymosi ir augimo veiksmų perspektyvos ir proceso veiksmų perspektyvos. Tyrimais buvo nustatyta, kad įmonėms, kurios pagerino nuosavybės grąžą (ROE) ir turto grąžą (ROA) per analizuojamą laikotarpį, padidino savo pastangas mokymosi ir augimo perspektyvoje labiau nei tos įmonės, kurių ROE ir ROA sumažėjo.

Sven C. Voelpel, Marius Leibold, Robert A. Eckhoff (2006)<sup>7</sup> atliko tyrimą, kurio tikslas surasti loginį pagrindą, rodantį subalansuotų rodiklių sistemos kūrimą ir taikymą per pastaruosius dešimt metų, pateikti kritišką pagrindinių problemų recenziją ir pateikti pasiūlymus ateičiai.

Perėjimas nuo pramonės prie naujovių ekonomikos atskleidžia penkias subalansuotų rodiklių sistemos problemines sritis.

<sup>7</sup> VOELPEL, C. Sven; LEIBOLD, Marius; ECKHOFF, A. Robert. (2006) The tyranny of Balanced Scorecard in the innovation economy

Pasak autorių, subalansuotų rodiklių matavimo sistema kaip tironas suvaržo ir pradeda kelti grėsmę įmonių išlikimui, stabdo labai reikalingas verslo ekosistemų naujoves, tai neigiamai veikia klientų atsinaujinimą, akcininkų pelną, tarpininkų socialines išmokas.

Autoriai tyrinėja kodėl subalansuotų rodiklių sistema tapo tironiška sąvoka ir priemone. Per pastarąjį dešimtmetį konkurencijos sąlygos iš esmės pasikeitė. Įmonės likimas vis labiau susietas su kitomis įmonėmis, kurios yra dalis verslo ekosistemos. Kaip teigia yrimo autoriai mūsų visatoje nėra nieko pastovaus, taip pat ir subalansuotų rodiklių sistema kaip valdymo priemonė labai pasikeitė. Uždavinys yra vykdyti tolesnius tyrimus, taikyti ir išbandyti plačiau sistemintus rodiklius įvairiose pramonės šakose.

Rozhan Othman (2006)<sup>8</sup> atliko tyrimą, kuriuo buvo siekta nustatyti priežastinį ryšį tarp priežastinio modelio plėtros įmonės strategijoje įgyvendinant subalansuotų rodiklių sistemą. Tyrimas buvo atliekamas paštu apklausiant Malaizijos įmones, kurios naudoja subalansuotų rodiklių sistemą. Klausimynas buvo sudarytas iš trijų dalių:

1. Apibūdinti subalansuotų rodiklių sistemos savybes įmonėje;
2. Subalansuotų rodiklių sistemos įdiegimo rezultatai;
3. Problemų įvardijimas naudojant subalansuotus rodiklius.

Anketoje naudojama Likerto penkių punktų skalė. Klausimynai buvo pateikti įmonių vadovams. Klausimynai išsiųsti 311 įmonių, atsakė 38, atsakomumo dažnis 12,2 procento.

Buvo nustatyta, kad naudojančių subalansuota rodiklių sistemą įmonių, kurie neturi strategijoje priežastinio modelio su konkrečiomis problemomis susiduria dažniau nei tie, kurie vysto savo strategijos priežastinį modelį. Tai turėjo įtakos ir lengviau diegiant subalansuotų rodiklių sistemą.

Nepaisant esamo subalansuotų rodiklių sistemos koncepcijos populiarumo ir populiarinimo bei daugelio sėkmingų adaptavimo pavyzdžių, mokslinėje literatūroje pasigendama sisteminių, empiriniais tyrimais paremtų subalansuotų rodiklių sistemos adaptavimo proceso bei aktualių praktinio taikymo problemų studijų.

## **2.2. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo tyrimo modelis**

Pasak V. Kunigėno (2008) taikant subalansuotų rodiklių metodą vadovai prašomi remiantis verslo strategija įvertinti finansinę, mokymosi, augimo, vidinių procesų kokybę, kliento pasitenkinimo

---

<sup>8</sup> OTHMAN, Rozhan. (2006) Balanced scorecard and causal model development: preliminary findings. Iš *Management Decision*.

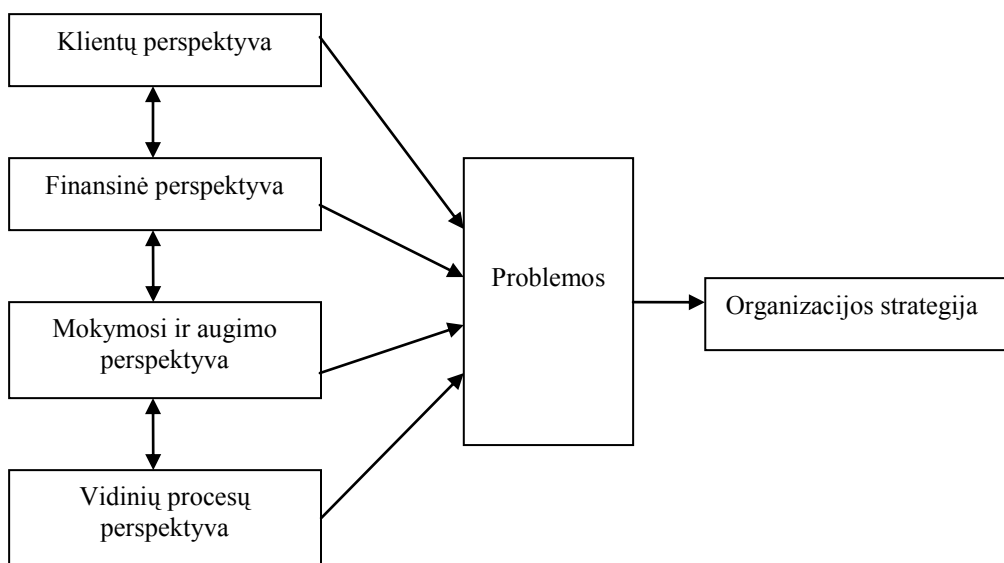


perspektyvas. Autorius pastebi, kad vienu iš subalansuotų rodiklių metodikos privalumų dažnai nurodoma galimybė neapčiuopiamus dalykus įvertinti skaitinėmis reikšmėmis.

Išanalizavus mokslinius tyrimus subalansuotų rodiklių sistemos taikymo srityje, sudaromas modelis pagal, kurį bus atliekamas tyrimas tiriant organizacijas, kurios taiko subalansuotų rodiklių sistemą strategijos tobulinimui. Nagrinėtų tyrimų rezultatais galime remtis tik kaip nuorodomis, kuria linkme turėtų būti atliekamas tyrimas, didesnę dėmesį atkreipiant į mažiau išnagrinėtus aspektus. Siekiama sužinoti kaip patobulinti įmonės strateginį valdymą, tinkamai taikant subalansuotų rodiklių sistemą. Nustatyti su kokiomis problemomis susiduria įmonės taikančios subalansuotų rodiklių sistemą. Su kokiomis problemomis susiduria organizacijos taikydamos sistemą? Ar laiku nustačius problemų priežastį būtų galima jų išvengti?

Remdamiesi Robert S. Kaplan ir David P. Norton išskirtomis pagrindinėmis keturiomis verslo perspektyvomis bei Sandra Cohen, Dimitris Thiraios ir Myrto Kandilorou (2008) tyrimu, kuris parodė keturių perspektyvų sąveiką. Rozhan Othman (2006) atliktu tyrimu, kuris padės nustatyti problemas naudojant subalansuotus rodiklius.

Subalansuotų rodiklių sistemos empirinio tyrimo modelis pavaizduotas 11 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės.

### 11 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo problemų įtaka įmonės strategijai empirinio tyrimo modelis

Tyrimo modelį paaiškinsime plačiau. Jis sudarytas remiantis atlikta literatūros analize ir išnagrinėtais empiriniais tyrimais. Pasak Erkki K. Laitinen (2005), S. Cohen, D. Thiraios, ir M. Kandilorou (2008) sistema susilaukė ne tik pasaulinės sėkmės, bet yra ir kritikuojamas dėl įrodymų stokos, kad padeda gerinti apskaitą.

Strateginiam valdymui tobulinti taikoma subalansuotų rodiklių sistema, kuri padeda įmonės vadovams geriau identifikuoti savo tikslus, siekius, uždavinius ir priemones jiems pasiekti. Yra keturi ženklai parodantys, kad organizacijai reikalinga subalansuotų rodiklių sistema. Darbuotojai nėra tiesiogiai įtraukiami į organizacijos strateginį planavimą. Organizacijos darbuotojai nesupranta strateginių tikslų, nėra komunikacijos ir bendradarbiavimo tarp organizacijos padalinių, įmonėje nevyksta veiksmų kontrolė. Organizacijos susiduria su problemomis taikydamos subalansuotų rodiklių sistemą. Šitų problemų identifikavimas padėtų geriau suprasti sistemos spragas ir padėtų jas pašalinti. Tuo remiantis išryškėjo pagrindinė tyrimo kryptis: problemos kylančios įmonėms taikant subalansuotų rodiklių sistemą.

Toliau aptarsime empirinio tyrimo metodiką ir išnagrinėsime rezultatus.

### 3. ĮMONĖS STRATEGINIO VALDYMO TOBULINIMAS TAIKANT SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ TYRIMAS

Šio skyriaus pirmoje dalyje aptarsime empirinio tyrimo metodiką, tikslą ir uždavinius. Apibūdinsime tyrimo objektą, imtį. Aprašysime tyrimo organizavimo ir atlikimo būdą.

#### 3.1. Tyrimo metodika

Tyrimas yra skirtas įvertinti problemas, su kuriomis susiduria įmonės taikančios subalansuotų rodiklių sistemą. Ar laiku nustačius problemų priežastį būtų galima jų išvengti? Empiriniame tyrime dėmesį kreipsime į sistemos keturių perspektyvų sąveiką, į kiekvienos perspektyvos daromą įtaką bendram sistemos taikymui. Įvertinsime ar kylančių problemų pašalinimas darytų strateginį valdymą tobulesniu. Svarbu sužinoti kaip patobulinti įmonės strateginį valdymą, tinkamai taikant subalansuotų rodiklių sistemą.

K. Kardelis (2002) pabrėžia, kad empiriniai duomenys nėra galutiniai duomenys. Svarbiau juos tinkamai sugrupuoti ir interpretuoti. Tai savo ruožtu reikalauja jų patikimumo ir objektyvumo įvertinimo. Duomenų patikimumo įvertinimas priklauso nuo jų rinkimo metodų.

Tyrimas padės įvykdyti išsikeltą **empirinio tyrimo tikslą**: atskleisti subalansuotų rodiklių sistemos taikymo problemas remiantis atlikto tyrimo rezultatais ir nustatyti tobulintinas įmonės strateginio valdymo sritis.

Tam, kad pasiektumėme tyrimo tikslą iškeliami **uždaviniai**:

- Nustatyti su kokiomis problemomis susiduria įmonės taikančios subalansuotų rodiklių sistemą;
- Remiantis atliktu tyrimu, pateikti rekomendacijas įmonės strateginio valdymo tobulinimui taikant subalansuotų rodiklių sistemą.

**Tyrimo metodas.** Duomenų surinkimui taikomas anketinės apklausos metodas. Anketavimas yra plačiausiai taikomas tyrimo būdas. Anketą sudaro grupė tarpusavyje susijusių klausimų, į kuriuos reikia gauti apklausiamų asmenų (respondentų) atsakymus. Ši apklausos lapą apklausiamasis užpildo savarankiškai pagal nurodytas taisykles. Kadangi tyrimas atliekamas dviejų organizacijų viduje, pasirinktas patogus respondentų nuomonių surinkimas, išplatinant anketas per organizacijų vidinio elektroninio pašto sistemas.

Anketavimo procedūros metu respondentui pateikiamas fiksuotas klausimų rinkinys. Informacija yra renkama naudojant standartines procedūras, kurių pagalba kiekviena organizacija vienodu būdu atsako į tuos pačius klausimus. Anketavimo tikslas nėra sužinoti atskiros organizacijos nuomonę, tačiau sudaryti bendrą visų organizacijų apibūdinimą.

Anketos turinys yra pateiktas 1 PRIEDE. Viso anketą sudaro 23 klausimai. Klausimai pagal tyrimo uždavinius nėra griežtai suskirstyti dalimis ir yra pateikti mišria tvarka. Tokio pasirinkimo tikslas yra maksimaliai sudominti respondentus ir gauti kuo daugiau nuoširdžių atsakymų.

Galima pažymėti, kad klausimai aprėpia platesnį veiksmių spektrą, nei veiksmius, susijusius su iškeltais tyrimo uždaviniais. Atsakymai leidžia pažvelgti taip pat ir į kitus veiksmius, organizacijai taikant subalansuotų rodiklių sistemą.

Daugelis klausimų yra sudaryti Likerto skalės principu. Klausimai sudaryti konstatuojamąja forma, turintys kelias įmanomas atsakymo pasirinkimo alternatyvas. Šio principo tikslas yra išgauti kuo daugiau informacijos apie subalansuotų rodiklių sistemos taikymą ir kiekvienos perspektyvos poveikį bendrai organizacijos veiklai.

Aprašomoji statistika (absoliutinių ir procentinių dažnių skaičiavimas). Sugrupuota informacija pateikiama lentelėse.

### **Tyrimo objektas ir imtis**

Tyrimo objektas yra įmonės, kurios strateginiam valdymui taiko subalansuotų rodiklių sistemą. Planuota apklausti trijų organizacijų, kurios taiko subalansuotų rodiklių sistemą, darbuotojus. Tačiau viena organizacija atsisakė dalyvauti tyrime. Organizacijos pageidavo likti neįvardintos.

Imties reprezentatyvumui apibūdinti buvo taikyta Paniotto formulė:

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N)$$

čia  $n$  – sudaromos imties tūris,  $N$  – populiacijos didumas;  $\Delta$  – paklaida (rekomenduojama 5-10 % paklaida). Tiriamose organizacijose bendrai sudėjus dirba apie 150 žmonių, pritaikius 5% paklaidą reikiamas imties tūris bus:

$$n = 108$$

Tai reiškia, kad siekiant rezultatų tikslumo su 5% paklaida, tiriamose organizacijose turi būti apklausti 108 darbuotojai.

### **Tyrimo organizavimas**

Pagrindinis tiriamas aspektas yra tinkamas subalansuotų rodiklių sistemos taikymas, tyrimo objektu pasirinktos dvi organizacijos. Kadangi organizacijos nori likti nežinomos tyrime jos įvardintos kaip *organizacija „X“* ir *organizacija „Y“*. Organizacijoje „X“ apklausti tik administracijos darbuotojai, kadangi jie geriausiai yra susipažinę su taikoma subalansuotų rodiklių sistema.

Administracijoje dirba apie 140 darbuotojų. Tai aprangos gaminimo įmonė turi didelę veiklos patirtį. Įskaitant įmonės dydį, struktūros sudėtingumą, ilgametę strategiją, veiklos trukmę, tyrimas atspindės didelės organizacijos problemas, su kuriomis susiduria įmonė taikanti sistemą.

Organizacijoje „Y“ apklausti visi darbuotojai, kadangi joje dirba tik 10 asmenų. Tai yra jauna sparčiai besivystanti įmonė, savo veiklą vystanti prekybos ir mokslinių idėjų sferose.

Anketai sukurti panaudotas [www.publika.lt](http://www.publika.lt) interneto portalas. Tokiu būdu buvo išsiųstos anketos respondentams. Anketos išplatintos per vidinio pašto sistemą pagal paskaičiuotą imties dydį. Tokiu būdu viso buvo išsiųstos 108 anketos. Organizacijoje „X“ respondentai buvo atrinkti pagal atsitiktinės atrankos metodą. Organizacijoje „Y“ anketos išsiųstos visiems darbuotojams.

Pasibaigus nustatytam laikotarpiui, užfiksuotos 75 pilnai užpildytos anketos. Paskaičiavus - gautas 71 procento rezultato pasiekiamumas.

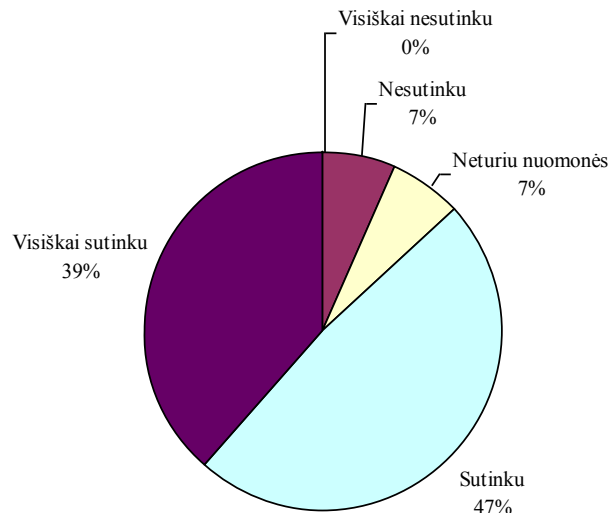
Respondentų asmeninių klausimų nebuvo teiraujama, kadangi tyrimui neturi reikšmės nei respondentų lytis, nei amžius. Svarbiausia buvo sužinoti darbuotojų požiūrį į subalansuotų rodiklių sistemos taikymą jų organizacijoje, kokios jų manymu problemos kyla ir kaip tai įtakoja organizacijos veiklą.

### **3.2 Tyrimo rezultatų analizė ir aptarimas**

Tyrimo analizę atliksime nuoseklia tvarka pagal iškeltus tyrimo uždavinius. Nustatysime su kokiomis problemomis susiduria įmonės taikančios subalansuotų rodiklių sistemą. Šią analizę tikslinga skaidyti į keturias dalis, nes yra keturios perspektyvos. O paskui įvertinsime kokią įtaką kylančios problemos daro įmonės strateginiam valdymui.

Pirmiausia reikėtų aptarti klausimus, kurie nėra susiję su subalansuotų rodiklių sistemos taikymo problemomis.

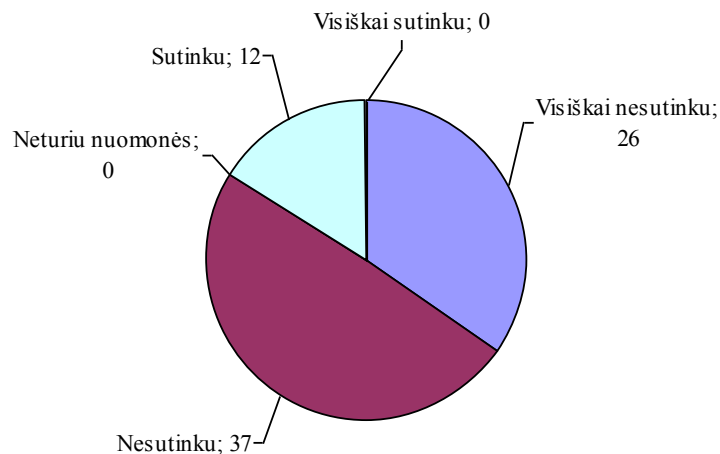
Pirmuoju klausimu respondentų teiraujama ar subalansuotų rodiklių sistema padeda įgyvendinti strategiją jų organizacijoje. Kaip pasiskirstė respondentų nuomonės galime pamatyti 12 paveiksle. Tik 7 procentai respondentų mano, kad sistema nepadeda įgyvendinti strategijos. Dar 7 procentai neturi nuomonės šiuo klausimu. Net 47 procentai sutinka su šiuo teiginiu ir 39 procentai visiškai sutinka, kad sistema padeda įgyvendinti įmonės strategiją. Galima daryti išvadą, kad didžioji dauguma organizacijų darbuotojų yra patenkinti ir mato sistemos įtaką strategijos įgyvendinimui.



Šaltinis: sudaryta autorės.

### 12 pav. Subalansuotų rodiklių sistema padeda lengviau įgyvendinti įmonės strategiją

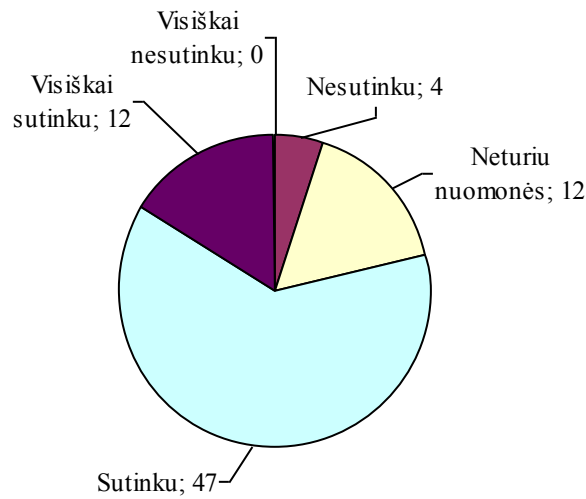
Antrasis teiginys yra neigiančio pobūdžio. Jis prieštaraudamas padeda išsiaiškinti respondentų nuomonę apie sistemos naudą. Kad subalansuotų rodiklių sistemos nauda nėra matoma pasisakė 12 respondentų (13 paveikslas). Visos likusios nuomonės pasiskirstė tarp „nesutinku“ ir „visiškai nesutinku“. Vadinasi, respondentai mano, kad subalansuotų rodiklių sistema teikia naudą ir ji yra pastebima.



Šaltinis: sudaryta autorės.

### 13 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos nauda nematoma

Trečiuoju teiginiu buvo norima išsiaiškinti ar sistema padeda ne tik strategijos valdymui, bet ir organizacijos veiklai. Respondentų teiraujamosi ar įdiegus sistemą lengviau valdyti įmonės veiklą. Galima teigti, kad veiklos suskirstymas į perspektyvas, tikslų kėlimas, matuojamų rodiklių žinojimas padeda ne tik strategijai, bet visai organizacijos veiklai. Galbūt procesai tapo aiškesni, darbuotojai aiškiau supranta jiems keliamus tikslus, nes net 78 procentai pasisakė, kad įdiegus sistemą lengviau valdyti įmonės veiklą.

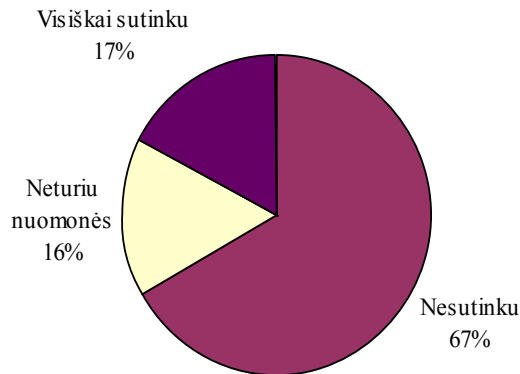


Šaltinis: sudaryta autorės.

#### 14 pav. Lengviau valdyti įmonės veiklą

Teiginys, kad „su subalansuotų rodiklių sistema lengviau suderinti skirtingas organizacijos veiklas geresniam strategijos veikimui“ buvo priimtas teigiamai visų respondentų. Nuomonės pasiskirstė taip: 50 respondentų pasisakė „visiškai sutinku“ ir 25 - „sutinku“. Šie atsakymai patvirtina Seraphim D. teiginį, kad subalansuotų rodiklių sistema yra įrankis, kuris naudojant finansinius ir nefinansinius vertinimo kriterijus, padeda kompanijai siekti sėkmės, kuri numatyta kompanijos strateginėje vizijoje. Vadinas, galima suderinti visas organizacijos veiklas ir strategija vis tiek bus įgyvendinama nepriekaištingai.

Respondentų penktuoju klausimu buvo teiraujamosi ar sistemos taikymas nekelia problemų. Šiuo atveju nuomonės išsiskyrė (14 paveikslas), nes 17 procentų respondentų teigia, kad sistema kelia problemų, 16 procentų respondentų neturi nuomonės šiuo klausimu, o 67 procentai pažymėjo, kad visiškai jokių sistemos taikymo problemų nėra. Vėlesni rezultatai parodys, kokios problemos kyla organizacijoms taikant sistemą, nes šio tyrimo toks tikslas.



Šaltinis: sudaryta autorės.

### 15 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymas nekelia problemų

Subalansuotų rodiklių sistemos taikymas strateginiam valdymui nėra vien teigiamas procesas. Todėl šeštuoju klausimu respondentų teiraujama ar daug neigiamų pasekmių sukėlė sistemos taikymas. Galbūt organizacijos dar neseniai įdiegė sistemą, o gal jos tikrai nepatyrė nesėkmių, gal tiesiog tai nėra vertinama kaip nesėkmės. Visi atsakymai buvo jog sistema nesukėlė neigiamų pasekmių. Kad sistema nesukėlė pasekmių teigia 49 respondentai, o 26 respondentai yra visiškai įsitikinę, kad nėra jokių sistemos taikymo nesėkmių. Vadinasi, organizacijoms įdiegus sistemą, neįvyko jokių pokyčių, kurie būtų pabloginę jų veiklą ar rezultatus.

Kadangi į pastarąjį klausimą visi respondentai atsakė, kad sistema nekelia jokių blogų pasekmių, pasiteirauta ar sistema padeda prioritetų nustatymui veikloje (1 lentelė). 57 teigiamos nuomonės rodo, jog organizacijoms tikrai yra naudingi subalansuoti rodikliai strategijos valdyje, nes padeda nusistatyti prioritetus veikloje.

1 lentelė

#### Subalansuotų rodiklių sistemos pagalba nustatant prioritetus veikloje

| Visiškai nesutinku | Nesutinku | Neturiu nuomonės | Sutinku | Visiškai sutinku |
|--------------------|-----------|------------------|---------|------------------|
| 5                  | 11        | 2                | 36      | 21               |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Vadinasi, organizacijos, gali skirstyti savo veiklą į perspektyvas, tuomet yra daug aiškiau kuri sritis verta tobulinimo, kuriai sričiai reikia daugiau lėšų skirti, kam skirti daugiau dėmesio. Strateginiam valdymui subalansuotų rodiklių sistema padeda susikoncentruoti ties tikrai siektiniais dalykais.

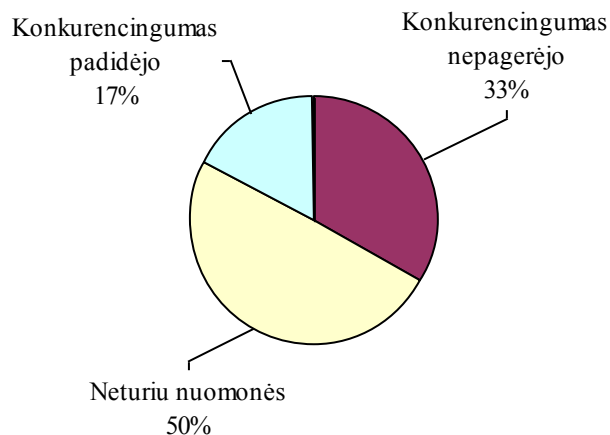


Nors subalansuotų rodiklių sistemos įdiegimas ir nesukėlė neigiamų pokyčių įmonėse, tačiau nepadaeda numatyti tykančių problemų dabartyje ir ateityje. Net 68 procentai respondentų pasisėkė neigiamai, kai jų aštuntuoju klausimu teirautasi ar sistema padeda numatyti veiklos problemas. Šiuo klausimu neturi nuomonės 16 procentų apklaustųjų ir likę 16 procentų mano, kad sistema padeda numatyti problemas. Vadinasi, subalansuoti rodikliai padeda valdyti strategiją, siekti tikslų, išsiskirti prioritetus veikloje, tačiau numatyti problemų su kuriomis organizacija gali susidurti nepadaeda.

Apžvelgus bendrą organizacijų nuomonę apie subalansuotų rodiklių sistemos taikymą strategijos įgyvendinimui, tolimesnius tyrimo rezultatus pateiksiu surūšiuotus pagal keturias sistemos perspektyvas.

### **Klientų perspektyva**

Kadangi tyrimas yra orientuotas į subalansuotų rodiklių sistemos taikymo problemas, yra svarbu išsiaiškinti ar sukėlė problemų konkrečiai klientų perspektyva. Respondentams pateiktas teiginys „sistemos taikymas pagerino įmonės konkurencingumą“ (15 paveikslas). Jei padidėtų konkurencingumas, vadinasi subalansuotų rodiklių sistemos taikymas strategijos valdymui, naujų tikslų, rodiklių ir prioritetų kėlimas atneša naudos. Tai tampa pastebima ne tik organizacijos ribose, bet ir išorinėje aplinkoje.



Šaltinis: sudaryta autorės.

### **16 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie konkurencingumą**

Galima daryti prielaidą, kad respondentai, kurie neturi nuomonės šiuo klausimu, tiesiog niekada nesidomėjo kaip pakito organizacijos padėtis tarp konkurentų ir klientų. Tik 17 procentų apklaustųjų mano, kad organizacijos konkurencingumas padidėjo. Visgi trečdalis respondentų mano, kad

subalansuot rodiklių sistemos taikymas nepagerino organizacijos konkurencingumo. Galima teigti, kad subalansuotų rodiklių sistema nedaro pastebimos įtakos organizacijos konkurencingumui.

Kitas rūpinimas klausimas buvo ar pradėjus taikyti sistemą pagerėjo santykiai su klientais. Tik 4 respondentai neturėjo nuomonės, 68 mano, kad santykiai su klientais pagerėjo, o 3 visiškai sutinka, kad santykiai pagerėjo. Kaip teigia S. Cohen, D. Thiraios, ir M Kandilorou (2008) klientų perspektyva verčia vadovus nustatyti klientų tipą tiksliniame segmente, kad lengviau pasirinkti vertės parametrus ir tenkinti klientų poreikius. Remiantis autorių nuomone, organizacijos rūpinasi savo klientais, stengiasi dėl jų poreikių ir taip pelno jų palankumą. Kadangi įmonė stengiasi dėl kliento, klientas nelieka abejingas, taip vyksta bendradarbiavimas. Galime daryti prielaidą, kad pagerėję santykiai su klientais vėliau turės įtakos ir gerėjančiai finansinei būklei.

Tačiau vienuoliktuoju klausimu pasiteiravus ar tapo lengviau tenkinti klientų poreikius, kai pradėti taikyti subalansuoti rodikliai, respondentų nuomonės išsiskyrė (2 lentelė). Dauguma respondentų mano, kad jų organizacijoje dabar yra lengviau duoti klientams tai ko jie pageidauja. Galbūt tie respondentai, kurie mano, kad nėra lengviau tenkinti klientų lūkesčių nėra pakankamai gerai įsigilinę, kokie yra klientų pageidavimai. Neturinčių nuomonės respondentų darbas gali būti nesusijęs su klientais.

2 lentelė

#### Nuomonių pasiskirstymas dėl klientų poreikių tenkinimo

| Visiškai nėra lengviau tenkinti klientų poreikius | Nėra lengviau tenkinti klientų poreikius | Neturiu nuomonės | Lengviau tenkinti klientų poreikius | Visiškai lengviau tenkinti klientų poreikius |
|---|--|------------------|-------------------------------------|--|
| 0   | 25                                       | 13               | 24                                  | 13   |

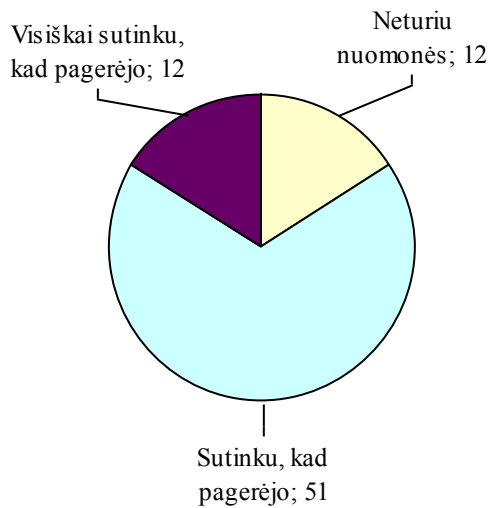
Šaltinis: sudaryta autorės.

Taigi klientų perspektyvos rodiklių matavime organizacijos nesusiduria su didelėmis problemomis. Vadinasi strateginiam valdymui subalansuotų rodiklių sistemos klientų perspektyvos matuojami rodikliai žymių problemų nesukelia. Remiantis respondentų nuomonėmis, po subalansuotų rodiklių sistemos įdiegimo tampa lengviau bendradarbiauti su klientais ir tiekėjais. Žinoma situacija priklauso ir nuo to kokius rodiklius organizacija matuoja. Tokie tikslai susiję su klientų perspektyva.

#### Finansinė perspektyva

Turbūt įdomiausia organizacijai perspektyva ir sritis turėtų būti finansai. Todėl pirmiausia respondentų teiraujamosi ar pagerėjo įmonės finansinė veikla pradėjus taikyti sistemą (16 paveikslas). Tik 12 respondentų neturėjo nuomonės apie organizacijos finansinės veiklos pokytį. Visi likę respondentai pritaria, kad finansinė veikla pagerėjo. Manau, tai kiekvienos įmonės svajonė, jog veikla

būtų pelninga ir finansinė padėtis gerėtų. Žinoma, finansinių prioritetų nustatymas ir rodiklių matavimas veikloje turi didelį postūmį, kad visi vieningai siektų išsikelto tikslo ir norimo rezultato.



Šaltinis: sudaryta autorės.

### **17 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie finansinės veiklos pagerėjimą**

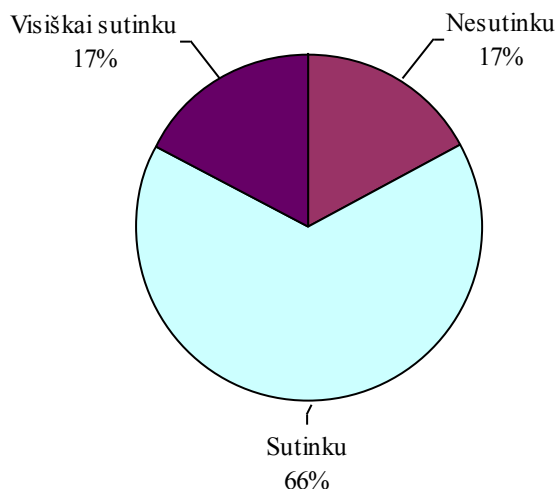
Pasiteiravus respondentų ar jų manymu finansinės perspektyvos vystymas yra sudėtingesnis nuomonės pasiskirstė labai netolygiai. Galima sakyti, kad klausimas lieka be atsakymo, nes net 41 respondentas neturėjo nuomonės. Drįstu daryti prielaidą, kad respondentai nėra pakankamai informuoti apie matuojamus rodiklius ir jų išsidėstymą finansinėje perspektyvoje. Galbūt matuojamus rodiklius išrinko aukščiausiojo lygio vadovai ir darbuotojai nėra informuoti apie finansinės perspektyvos vystymą. Likusios nuomonės pasiskirstė tarp „sutinku“ - 20 respondentų ir „visiškai sutinku“ – 14 respondentų.

Visos finansinės perspektyvos kūrimas bei matavimo rodiklių vystymas yra sudėtingas. Darbuotojai nėra pakankamai įtraukiami į finansinės perspektyvos vystymą, matuojamų rodiklių parinkimą.

### **Mokymosi ir augimo perspektyva (inovacijų)**

Šioje perspektyvoje svarbiausias yra darbuotojo ir organizacijos santykis. Respondentų teiravausi ar „darbuotojams dabar yra aiškiau, kad jie turi atsiskaityti už savo pasiektus rezultatus“ (17 paveikslas). Net 17 procentų respondentų teigė, kad jiems yra visiškai aišku už ką jie turi atsiskaityti. 66 procentai pritarė, kad jiems tapo aiškiau, kad jie turi atsiskaityti už savo pasiektus rezultatus. O 17 procentų atsakiusiųjų vis dar nėra aišku, kad jie turi atsiskaityti už savo pasiekimus, darbą, nuveiktą tikslo siekimo link. Galbūt tie 17 procentų respondentų nėra susipažinę su jiems keliamais

reikalavimais ir tikslais. Vadinasi, subalansuotų rodiklių keturios perspektyvos daug aiškiau pateikia strateginius tikslus, o matuojami rodikliai parodo, koks turi būti rezultatas.



Šaltinis: sudaryta autorės.

### 18 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie atsiskaitymą už pasiektus rezultatus

Visiško pritarimo susilaukęs teiginys „subalansuotų rodiklių sistema leidžia darbuotojams matyti aiškesnę ryšį tarp ilgalaikių ir trumpalaikių įmonės tikslų“. Vadinasi darbuotojams daug lengviau suprasti, kokia yra organizacijos misija, kokia vizija. Jiems lengviau orientotis ir prisitaikyti prie siekiamo organizacijos tikslo ir bendradarbiauti.

Visiško nepritrimo sulaukė klausimas ar „taikant subalansuotų rodiklių sistemą sumažėjo konfliktų įmonėje“. Net 66 procentai respondentų teigia, kad konfliktų nesumažėjo (3 lentelė). 12 respondentų neturi nuomonės šiuo klausimu. Ir tik 13 asmenų mano, kad taikant subalansuotų rodiklių sistemą organizacijoje konfliktų sumažėjo. Vadinasi subalansuotų rodiklių sistema nepadedą spręsti tarpusavio nesutarimų ir nekeičia organizacijos kultūros. Galbūt darbuotojai ir bendradarbiauja tarpusavyje siekdami jiems keliamų tikslų, tačiau konfliktų neišvengiama.

3 lentelė

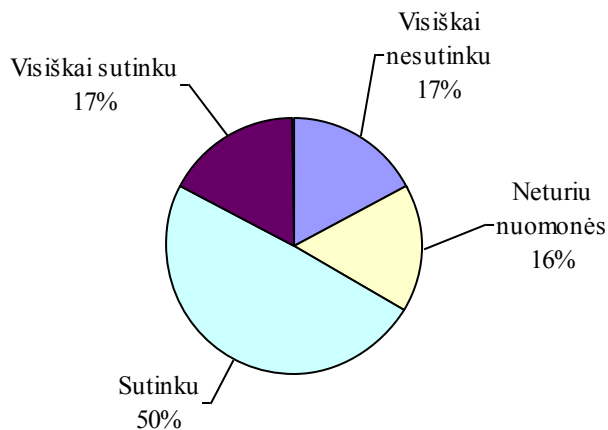
### Nuomonių pasiskirstymas dėl konfliktų sumažėjimo organizacijoje

| Visiškai nesumažėjo konfliktų įmonėje | Nesumažėjo konfliktų įmonėje | Neturiu nuomonės | Sumažėjo konfliktų įmonėje | Visiškai sumažėjo konfliktų įmonėje |
|---------------------------------------|------------------------------|------------------|----------------------------|-------------------------------------|
| 12                                    | 38                           | 12               | 13                         | 0                                   |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Dar vienas šiai perspektyvai priskirtas teiginys – problema: kompetencijos neturėjimas subalansuotų rodiklių sistemai. Labai abejotinas dalykas, kad visi organizacijos darbuotojai būtų vienodai susipažinę su šia sistema taikoma strategijos valdymui. Žinoma, padalinių vadovai, arba

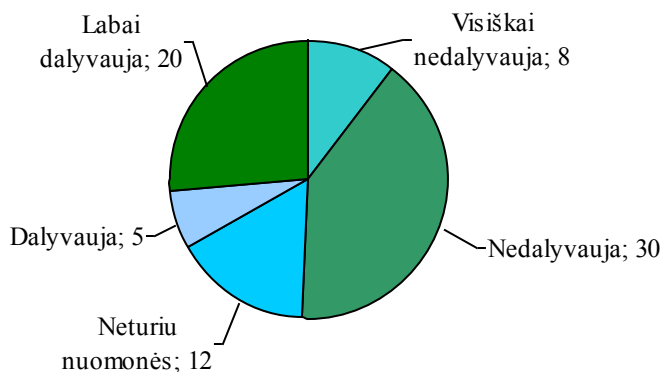
aukštesnės grandies vadovai gali būti kompetentingi sistemos klausimais. Respondentai taip pat mano, kad kompetencijos trūksta (18 paveikslas). Nėra žinomi visi niuansai, galų gale visų keturių perspektyvų matavimo rodiklių sudarymas priklauso nuo aukščiau lygio vadovų bei organizacijos tikslų. Todėl eiliniai darbuotojai nėra kompetentingi sistemos klausimais.



Šaltinis: sudaryta autorės.

**19 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie kompetencijos neturėjimą subalansuotų rodiklių sistemai**

Tačiau ar darbuotojai dalyvauja sistemos taikyme, respondentų nuomonės išsiskyrė (19 paveikslas). Visgi didžioji dauguma darbuotojų teigia, kad jie nedalyvauja sistemos taikyme. Galima daryti prielaidą, kad organizacija pati nenori įtraukti darbuotojų į subalansuotų rodiklių sistemos taikymą strategijos įgyvendinimui. Arba darbuotojai yra piktavaliai ir visiškai nelojalūs, nemotyvuoti.



Šaltinis: sudaryta autorės.

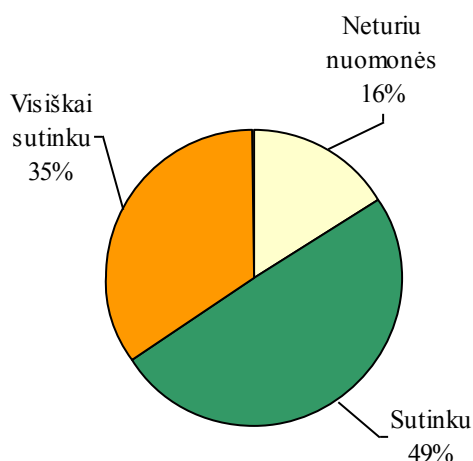
**20 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie dalyvavimą subalansuotų rodiklių sistemos taikyme**

Pasiteiravus respondentų ar sistemos diegimas jų organizacijoje atitraukė žmones nuo darbų, blaškė juos - nuomonės išsiskyrė. 38 respondentai „visiškai sutiko“ ir 12 „sutiko“, kad šis pokytis jų organizacijoje sukėlė nepatogumų ir darbuotojai buvo atitraukti nuo jų kasdieninių darbų. Turbūt šie darbuotojai įtraukiami į matavimo rodiklių parinkimą, su jais yra derinamasi ir išklausoma nuomonė. 25 respondentai teigė, kad sistemos diegimas netrikdė žmonių kasdieninių darbų.

Apibendrinant mokymosi ir augimo perspektyvą, galima daryti išvadą, kad problema yra darbuotojų kompetencijos neturėjimas subalansuotų rodiklių sistemai. Tačiau darbuotojams tapo aiškiau už ką jie yra atsakingi ir turi atsiskaityti.

### **Vidaus procesų perspektyva**

Vidaus procesai dažniausiai valdomi informacinių technologijų pagalba. Todėl pateikiau respondentams teiginį, kad „informacinė sistema įmonėje nėra sukurta tam, kad stebėtų daug nefinansinių rodiklių“ (20 paveikslas). Net 84 procentai respondentų patvirtino teiginį, kad organizacijoje informacinė sistema nėra sukurta, kad būtų galima stebėti ir fiksuoti nefinansinius rodiklius. Organizacijai tai yra problema, kadangi strategijos įgyvendinimui, reikia sekti daug nefinansinių rodiklių, subalansuoti rodikliai taip pat nėra vien finansiniai matavimai. Jei sistema nesugeba visų duomenų susisteminti arba tiesiog fiksuoti, organizacija gali patirti nuostolius tiek materialinius tiek nematerialinius.



Šaltinis: sudaryta autorės.

### **21 pav. Informacinė sistema įmonėje nėra sukurta tam, kad stebėtų daug nefinansinių rodiklių**

Taip pat 63 respondentai patvirtino, kad informacinė sistema nefiksuoja visų veiklos rodiklių. Kaip galime pastebėti, didžioji problema kyla dėl rodiklių fiksavimo. Ne visi matuojami rodikliai gali būti pamatuoti sistemiškai.

Dvidešimt antruoju klausimu respondentų pasiteiravus apie subalansuotų rodiklių sistemos rezultatų greitą matymą, 62 respondentai teigia, kad sistemos rezultatai yra pastebimi nepakankamai greitai. Pasak V. Kunigėno (2008) subalansuotų rodiklių sistemos diegimas užima 12 savaičių. Vadinasi, rezultatai turėtų pradėti matytis jau pirmąjį sistemos taikymo pusmetį. Galima daryti prielaidą, kad organizacija, kuri nepastebi sistemos taikymo rezultatų, sistemą taiko netinkamai.

Kita problema organizacijoms iškyla, kai konsultantai baigia darbą t.y. diegti subalansuotų rodiklių sistemą. Du trečdaliai respondentų patvirtina teiginį, kad „įmonė pradėjo susidurti su problemomis taikant subalansuotų rodiklių sistemą, kai konsultantai baigė savo darbą“. Vadinasi organizacijoje trūksta kompetentingų žmonių, kurie toliau, po konsultantų darbo baigimo, galėtų kuruoti sistemos rodiklių matavimą. Galbūt organizacijai reikėtų pasirūpinti personalu, kuris būtų pasiruošęs prižiūrėti sistemos veikimą, kompetentingas.

Apibendrinant vidaus procesų perspektyvą, galima teigti, kad didžiausios problemos organizacijoms kyla dėl informacinių technologijų galimybių, bei tinkamo jų panaudojimo.

### **3.3 Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo problemų įvertinimas ir tobulintinos strateginio valdymo sritys**

Tyrimė išryškėjo problemos, kurias pašalinusios įmonės galėtų patobulinti savo strateginį valdymą. Efektyvesnis subalansuotų rodiklių sistemos taikymas tobulintų ir gerintų strateginį valdymą. Pagrindinės problemos kyla mokymosi ir augimo perspektyvoje, vidaus procesų perspektyvoje. Drįsčiau daryti prielaidą, kad šios perspektyvos, organizacijai pradėjus taikyti subalansuotų rodiklių sistema yra naujos. Organizacijos anksčiau nevystė šių perspektyvų, labiausiai rūpinosi ir domėjosi finansine situacija. Todėl pradėjus taikyti sistemą, kilo nesklandumų, atsiradus naujiems matuojamiems rodikliams.

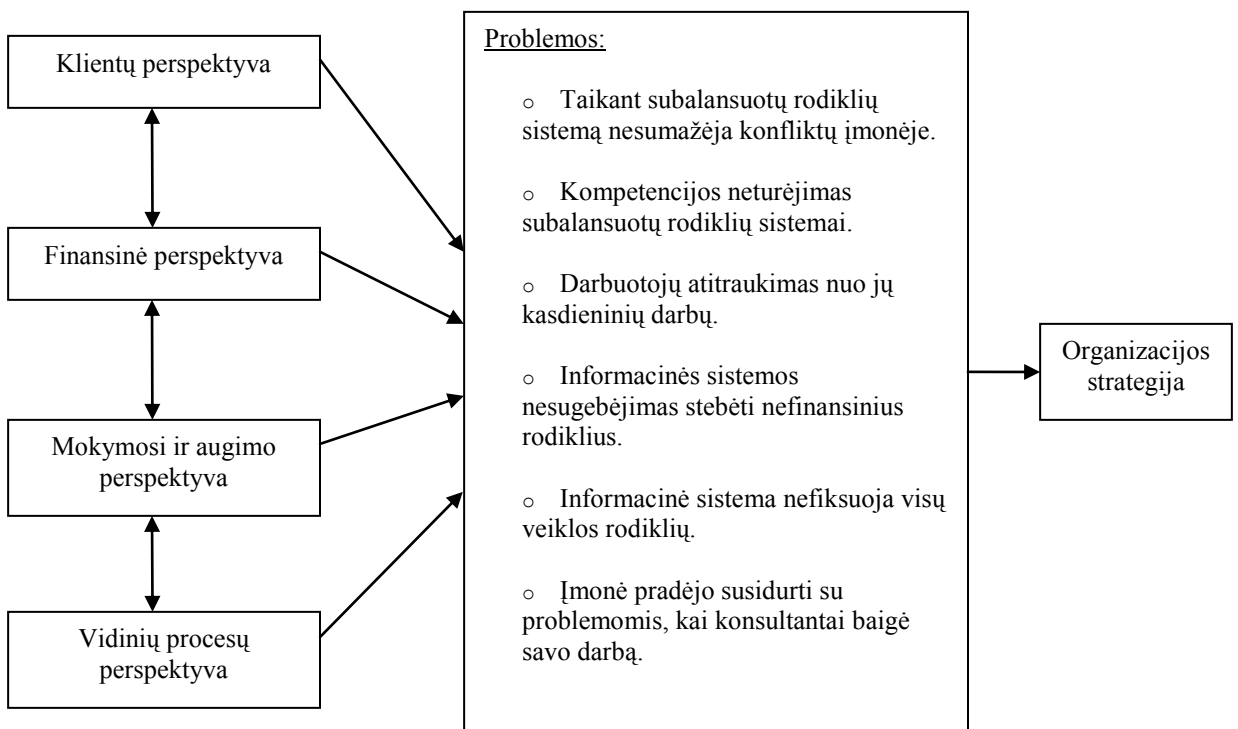
- Taikant subalansuotų rodiklių sistemą nesumažėja konfliktų įmonėje.
- Kompetencijos neturėjimas subalansuotų rodiklių sistemai. Darbuotojai nėra pakankamai supažindinami su organizacijose diegiama nauja sistema. Nėra informuojami apie naujų matuojamų rodiklių reikšmę. Galbūt organizacijoms reikėtų investuoti į informacinius kursus, į darbuotojų kompetencijos kėlimą, supažindinimą su sistema.
- Darbuotojų atitraukimas nuo jų kasdieninių darbų. Jei darbuotojai būtų pakankamai kompetentingi, jiems nereikėtų ilgam atsitraukti nuo darbų. Žinotų ko iš jų tikimasi ir būtų lengvesnis bendradarbiavimas.

- Informacinės sistemos nesugebėjimas stebėti nefinansinius rodiklius. Ne kiekviena organizacija gali pakankamai investuoti į informacinės sistemos kokybę. Tačiau, organizacijos vadovams reikėtų nuspręsti kaip bus matuojami rodikliai, kurie negali būti pamatuojami sistemiškai. Galbūt matuojamiems rodikliams galima pritaikyti kitokią matavimo sistemą.

- Informacinė sistema nefiksuoja visų veiklos rodiklių.

- Įmonė pradėjo susidurti su problemomis, kai konsultantai baigė savo darbą. Ši problema nekiltų, jei būtų išspręsta problema dėl darbuotojų kompetencijos trūkumo. Jei tik darbuotojai būtų pakankamai kompetentingi sistemai, konsultantų darbo pabaiga nekeltų rūpesčių.

Pateiksime empiriškai patikrintą subalansuotų rodiklių sistemos taikymo problemų įtaka įmonės strategijai modelį (22 pav.). Tyrimo metu paaiškėjusios įmonėms kylančios sistemos taikymo problemos, kurios turi įtakos strateginiam valdymui. Išsprendus šias problemas būtų galima tobuliau valdyti strategiją.



Šaltinis: sudaryta autorės.

**22 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo problemos darančios įtaka įmonės strategijai modelis**

Tyrimo duomenų analizė atskleidė subalansuotų rodiklių sistemos taikymo problemas. Daugiausia problemų organizacijoms kyla mokymosi ir augimo perspektyvoje. Darbuotojai nėra pakankamai pasiruošę, supažindinti su taikoma sistema, jiems trūksta kompetencijos. Taip pat



susiduriama su organizacijų nepasirengimu sistema pritaikyti įmonės informacinei sistemai. Visos problemos yra susijusios su darbo organizavimo klausimais. Visas kylančias kliūtis lengva pašalinti, jei tik organizacija, jas numatytų iš anksto ir laiku imtųsi veiksmų.

Remiantis B. Melniko ir R. Smaliukienės (2007) strateginio valdymo kaip ciklo apibrėžimu, kurį sudaro keturios valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė, būtų galima pastebėti, kad organizacija subalansuotų rodiklių sistemos diegimo problemas galėtų išspręsti strateginio valdymo organizavimo stadijoje.

Kaip galima matyti iš atlikto empirinio tyrimo, sistema duoda daugiau naudos organizacijai, o kylančios diegimo ir taikymo problemos tėra maža kliūtis kelyje į sėkmingą strateginį valdymą. Kylančios taikymo problemos nėra pakankamai didelės, radus jų sprendimą arba pašalinus priežastis, būtų galima sėkmingai tobulinti strategiją bei visą organizacijos valdymą. Remiantis atliktais tyrimais toliau pateikiamos praktinės rekomendacijos įmonės tobulesniam strateginiam valdymui taikant subalansuotų rodiklių sistemą.

**Organizacijos turi per daug matavimo rodiklių.** Na kaip yra sakoma kiekybė nelygi kokybei. Visi rodikliai yra geri ir vienas naudingesnis už kitą, tačiau tai nėra priežastis juos visus sudėti į matuojamus rodiklius. Nebūtina įtraukti visų rodiklių vien todėl, kad kažkas liepia tai daryti. Reikia apsvarstyti ir įvertinti kaip rodikliai siejasi su strategija. Ateitis priklauso netradicinėms organizacijoms, todėl reikia nebijoti daryti drastiškus sprendimus.

**Nematuoti rodiklių vien todėl, kad juos lengva pamatuoti.** Apie tai galima pasakyti tik vieną dalyką: kuo lengvesni rodikliai matuojami, tuo sunkiau suskurti realų strateginį pranašumą naudojant subalansuotų rodiklių sistemą. Reikia išnagrinėti realią strategiją su matuojamais rodikliais, jei norime pamatyti aiškų įgyvendinamą rezultatą.

**Nematuojami rodikliai, kurie tikrai svarbūs.** Galbūt matuojami rodikliai įtakoja konkurencinę padėtį. Priežastis, kodėl organizacijos matuoja rodiklius, kurie nėra svarbūs gali būti, kad organizacija nori atrodyti patraukli rinkoje. Taip pat rodiklis gali būti matuojamas tik tam, kad rodytų gerus rezultatus, nors situacija ir kitų rodiklių duomenys nėra geri. Jei rodiklis tikrai nedaro įtakos organizacijos strategijos pokyčiui, geriau jį pašalinti iš matuojamų rodiklių.

**Subalansuotų rodiklių sistema neduoda norimų rezultatų.** Strateginis valdymas koncentruoja dėmesį į pokyčius organizacijoje. Subalansuotų rodiklių sistemos procesas paremtas darbuotojų kompetencija apie siekius ir realybę. Dabar vadybininkai gali greitai suvokti ryšius, bet tikrai strateginei kompetencijai reikia plataus dalyvavimo ir paramos iš visos organizacijos narių. Problemų gali kilti, net jei subalansuotų rodiklių sistema turi aukštos kokybės diegimą ir organizacijos darbuotojų paramą.

**Organizacijos poreikių kaita įtraukia daug naujų pokyčių į strategiją.** Neįmanoma įvertinti savo ateities iš keleto strateginių siekių. Taigi, subalansuotų rodiklių sistema yra naudinga priemonė, matuojami rodikliai gali nuvesti organizaciją į palankią situaciją, kur bus gaunami puikūs rezultatai. Būtina žinoti ir tai, kad nei viena sistema nėra pajėgi išspręsti visų organizacijos problemų, tai tik strateginiam valdymui palengvinti skirta priemonė.

*Apibendrinant gautą subalansuotų rodiklių sistemos taikymo problemų, darančių įtaka įmonės strategijai modelį, konstatuojame, kad gilesnėms ir detalesnėms problemoms nustatyti ir patobulinti strateginį valdymą taikant subalansuotų rodiklių sistemą reikalingas papildomas tyrimas, paliečiant daugiau su šiuo veiksmu susijusių aspektų.*

## Išvados ir pasiūlymai

Literatūros analizė atskleidė, kad strateginis valdymas yra sudėtingas procesas. Organizacijos turi gerai suplanuoti savo tikslus ir siekius, organizuoti savo veiklą, kad ji būtų kryptinga, tinkamas vadovavimas ir kontrolės vykdymas, padeda organizacijai siekti tikslo numatytais priemonėmis. Strateginio valdymo sąvoka apima organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analizavimą. Aplinkos analizė reikalinga organizacijai, nes ji sukaupia žinių apie galimybes ir grėsmes, apie susidariusią situaciją, pavojus kylančius iš aplinkos. Strateginiam valdymui ir strategijos įgyvendinimui palengvinti bei patobulinti padeda įvairios sistemos. Subalansuotų rodiklių sistema yra strateginis veiklos valdymo įrankis, leidžiantis įgyvendinti įmonės strateginius tikslus ir kontroliuoti strategijos vykdymą, pasitelkus efektyvumo rodiklius. Sistemą sudaro keturios perspektyvos ir matuojami rodikliai. Unikalus rodiklių rinkinys priklauso nuo konkrečios įmonės ar organizacijos vizijos, misijos ir strategijos, nes visa sistema yra tik įrankis vertinant pažangą, kaip organizacijai sekasi įgyvendinti strategiją siekiant užsibrėžto tikslo.

Išanalizavus subalansuotų rodiklių sistemos praktiką paaiškėjo, kad sistema nuo 1992 metų, kai buvo suskurta, taikoma labai plačiai visame pasaulyje. Kadangi sistema gyvuoja jau beveik du dešimtmečius, sistemos taikymo tema parašyta nemažai straipsnių, padaryta daug tyrimų bei analizinių. Išnagrinėjus Lietuvos ir pasaulio mastu atliktus tyrimus, pastebėta, kad taikant subalansuotų rodiklių sistemą organizacijoms kyla problemų. Sudarius savą tyrimo modelį bandoma nustatyti tobulintinas įmonės strateginio valdymo sritis, remiantis subalansuotų rodiklių sistemos taikymo įmonėse tyrimo rezultatais.

Atlikus anketinę apklausą organizacijose, kurios taiko subalansuotų rodiklių sistemą. Tyrimo rezultatai parodė, jog sistema organizacijoms gali sukelti problemų. Kylančios problemos taikant sistemą daro įtaką strategijos įgyvendinimui ir strateginiam valdymui. Tyrimas neatskleidžia visų problemų, kurias patiria organizacijos, tačiau jis supažindina su aktualiausiomis, kurių likvidavimas patobulintų strateginį valdymą. Pagrindinės problemos susijusios su nekintančia konfliktine aplinka, darbuotojų kompetencijos trūkumu, informacinių sistemų ribotomis galimybėmis, nesugebėjimu fiksuoti visus matuojamus rodiklius, matuojamų rodiklių kiekiu.

Organizacijoms reikėtų matuoti optimalų skaičių rodiklių, kurie tikrai susiję su strategija ir tikslais. Apsvarstyti ir įvertinti kaip rodikliai siejasi su strategija. Išnagrinėti realią strategiją su matuojamais rodikliais, kad matyti aiškų įgyvendinamą rezultatą. Nedarančius įtakos organizacijos strategijos pokyčiui rodiklius, geriau pašalinti iš matuojamų rodiklių. Rūpintis darbuotojų

kompetencija. Būtinā žinoti ir tai, kad nei viena sistema nēra pajēgi išspręsti visu organizācijas problēmu, tai tik stratēģiniam valdymui palengvinti skirta priemonē.

VAITIEKŪNAITĖ, Toma. (2010) *Development of Strategic Management on Balanced Scorecard Base in an Enterprise*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 59 p.

## S U M M A R Y

***The theme relevance and necessity of its decision.*** In the year 1992 R. S. Kaplan, D. P. Norton has developed a Balanced Scorecard system. The essential idea underlying the concept of developers is that the corporate strategy can be broken down into strategic targets in line with at least one of the four evaluation perspectives. It is important to learn how to improve strategic management of the company, using Balanced Scorecard system properly. What problems are facing organizations in system usage? Is it possible to avoid problems by finding their causes in time? It is important that company would not stop to realize its strategy when facing the problems.

The Balanced Scorecard supplements the traditional financial measures with non-financial measures focused on at least three other perspectives –customers, internal business processes, and learning and growth. This study takes a closer look to feedback in management accounting. The specific focus is on the existence and use of different feedback flows in the Balanced Scorecard context. The Balanced Scorecard model can be seen as a formal management model, modeling organizations as a mechanism and quantifying organizational processes.

***The object of search work*** - the improvement of strategic enterprise management areas on the based on companies research which are using Balanced Scorecard system

***The goals of the work:***

- To reveal the problems of strategic management and Balanced Scorecard system for substance;
- To analyze the Balanced Scorecard system application for practice;
- Identify what problems companies are facing by using the Balanced Scorecard system;
- Based on research give recommendations how to improve strategic management of enterprises;

***The results of the research.*** The main problems associated with constant conflict environment, workers lack of competence, limited opportunities of information systems, the inability to capture all of the measured indicators. The organizations should measure the optimal number of indicators that really relate to the strategy and objectives. Consider and evaluate the indicators linked to strategy. Examine a real strategy to the measured indicators that show a clear workable result. The indicators that do not

affect organization's strategy should be removed from the measuring indicators. Take care of workers competence. It is necessary to know the fact that no one system can not solve all the problems in the organization; it is just a tool to make strategic management more easier.

***The structure and largeness of work.*** The search work consists of introduction, three parts and conclusions. The main working materials described on 59 pages, including 22 pictures and 3 tables. The list of literature consists of 42 sources.

## Literatūros sąrašas

1. BOGUSLAUSKAS, Vytautas. JAGELAVIČIUS, Gediminas. (2001) *Įmonės veiklos finansinis vertinimas: monografija*. Kaunas: Technologija. 159 p. ISBN 995509074X.
2. *Building & Implementing a Balanced Scorecard: Nine Steps to Success®* [interaktyvus]. Balanced Scorecard Institute. [žiūrėta 2009 m. balandžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <[www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)>.
3. CHEN, Tser-yieth; CHEN, Chie-Bein; PENG, Sin-Ying. (2008) Firm operation performance analysis using data envelopment analysis and balanced scorecard. Iš *International Journal of Productivity and Performance Management* [interaktyvus]. Vol. 57 No. 7 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 28 d], p. 523-539. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?sessionId=80A778E910207135D4F7037BEE1C387B?contentType=Article&contentId=1744944>> ISSN 1741-0401.
4. CHRISTAUSKAS, Česlovas; KAZLAUSKIENĖ, Vilma.(2009) Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu. *Economics & Management*, Kauno technologijos universitetas. Nr. 14, p. 715-722. ISSN 1822-6515.
5. CHRISTAUSKAS, Česlovas; STUNGURIENĖ, Stanislava.(2007) Research difficulties of financial decision making under uncertainty conditions. *Transformations in Business & Economics*. Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas, Brno technologijos universitetas, Latvijos universitetas. Vol. 6, no. 2, p. 98-113. ISSN 1648-4460.
6. COHEN, Sandra; THIRAIOS, Dimitris, KANDILOROU, Myrto. (2008) Performance parameters interrelation from a balanced scorecard perspective. Iš *Managerial Auditing Journal* [interaktyvus]. Vol. 23 No. 5 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 26 d], p. 485-503. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=1724519>> ISSN 0268-6902.
7. ČERNIUS, Gintaras. KALČINSKAS, Gediminas. (1997) *Finansinė ir menedžmento apskaita. 2-asis leid.* Vilnius: Pačiolis. 728 p. ISBN 9986487587.
8. DABHILKAR, Mandar. BENGTTSSON, Lars. (2004) Balanced scorecards for strategic and sustainable continuous improvement capability. Iš *Journal of Manufacturing Technology Management* [interaktyvus]. vol.15, no.4 [žiūrėta 2009 m. balandžio 2d.], p.350-359. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?sessionId=F58A85D6E5861F9186F81A6396A82F95?contentType=Article&contentId=1509142>> ISSN 1741-038X.

9. FOSS, J. Nicolai. (2003) Resources, firms and strategies – a reader in the resource – based perspective. Iš *Oxford Management Readers*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gegužės 2d.], p.367. Prieiga per internetą: <[http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=Zj7JwMcMoY0C&oi=fnd&pg=PA52&dq=the+concept+of+corporate+strategy+andrews&ots=2q3KDnBrru&sig=2k1Bfy3Jds9mjrP3\\_REkYpRNn8Q#v=onepage&q=the%20concept%20of%20corporate%20strategy%20andrews&f=false](http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=Zj7JwMcMoY0C&oi=fnd&pg=PA52&dq=the+concept+of+corporate+strategy+andrews&ots=2q3KDnBrru&sig=2k1Bfy3Jds9mjrP3_REkYpRNn8Q#v=onepage&q=the%20concept%20of%20corporate%20strategy%20andrews&f=false)>.

10. GARCIA-VALDERRAMA, Teresa. MULERO-MENDIGORRI, Eva. REVUELTA-BORDOY, Daniel. (2008) A Balanced Scorecard framework for R&D. Iš *European Journal of Innovation Management* [interaktyvus]. vol.11, no.2. [žiūrėta 2009 m. balandžio 2d.], p.241-281. Prieiga per internetą:

<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=F58A85D6E5861F9186F81A6396A82F95?contentType=Article&contentId=1723273>> ISSN 1460-1060.

11. GIMŽAUSKIENĖ, Edita (2007) *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*. Kaunas: Technologija. 165 p. ISBN 978-9955-25-282-5.

12. GREMBERGEN, Wim Vam, DE HAES, Steven.(2005) *Measuring and Demonstrating the Value of IT*. USA: IT Governance Institute. ISBN 1-933284-12-9.

13. HANSEN, Allan; MOURITSEN, Jan (2005) Strategies and Organizational Problems: Constructing Corporate Value and Coherence in Balanced Scorecard Processes. Iš *Controlling strategy: management, accounting, and performance measurement / edited by Christopher S. Chapman*. Oxford: Oxford University Press, p. 125-147. ISBN 0-19-928323-0.

14. HOQUE, Z.; JAMES, W. (2000) Linking the balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. Iš *Journal of Management Accounting Research*. [interaktyvus]. Vol. 12 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 30 d], p. 1-17. Prieiga per internetą:<<http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumHoqueJames2000.htm>>.

15. ISMAIL, H. Tariq (2007) Performance evaluation measures in the private sector: Egyptian practice. Iš *Managerial Auditing Journal* [interaktyvus]. Vol. 22 No. 5 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 29 d], p. 503-513. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1610256>> ISSN 0268-6902.

16. IŠORAITĖ, Margarita. (2008a) The Balanced Scorecard Method: from theory to practice. Iš *Intellectual Economics* [interaktyvus]. No. 1(3) [žiūrėta 2009 m. gruodžio 16 d], p 18-28. Prieiga per internetą:<<http://www3.mruni.lt/~int.economics/3nr/Isoraite.pdf>> ISSN 1822-8038.



17. IŠORAITĖ, Margarita. (2008b) *Strateginių žemėlapių reikšmė strategijų įgyvendinimo procese*. Iš *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. [interaktyvus]. No. 4(13) [žiūrėta 2009 m. gruodžio 19 d], p 165-171. Prieiga per internetą:<<http://www.su.lt/filemanager/download/6349/Isoraite.pdf>> ISSN 1648-9098.
18. JOHANSON, Ulf. SKOOG, Matti. BACKLUND, Andreas. ALMQVIST, Roland. (2006) Balancing dilemmas of the balanced scorecard. Iš *Accounting, Auditing & Accountability Journal* [interaktyvus]. vol.19, no.6 [žiūrėta 2009m. balandžio 2d.], p.842-857. Prieiga per internetą:<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=F58A85D6E5861F9186F81A6396A82F95?contentType=Article&contentId=1580663>> ISSN 0951-3574.
19. KALININ, Sergej. (2009) Balanced Scorecard – strateginio planavimo instrumentas. Iš *Veritana – verslo analitikos straipsniai* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. balandžio 3d.]. Prieiga per internetą:<<http://www.veritana.lt/lt.php/biudzetavimo-straipsniai/26;1>>.
20. KAPLAN R. S.; NORTON D. P. (1992) *The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance* [interaktyvus]. Harvard Business Review.[žiūrėta 2009 kovo 7 d.]. Prieiga per internetą:<<http://library.tmu.edu.tw/news/%5BHarvard%20Business%20Review%20-%20January-February%201992%5D%20-%20Kaplan%20&%20Norton%20-%20The%20Balanced%20Scorecard%20-%20Measures%20That%20Drive%20Pe.pdf>>.
21. KARDELIS, Kęstutis. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas, 2002. 398 p. ISBN 9986-948-65-7.
22. KUDREVIČIUS, Geraldas (2008) *Įmonės veiklos vertinimas taikant subalansuotų rodiklių metodą*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 kovo 7 d.]. Prieiga per internetą:<<http://www.kudrevious.lt/siuntimai/imones-veiklos-vertinimas-taikant-subalansuotu-rodikliu-metoda>>.
23. KUNIGĖNAS, Vygintas (2008) *Investicijų į technologijas grąžos vertinimas*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 kovo 27 d.]. Prieiga per internetą:<<http://www.visasverslas.lt/portal/categories/9/1/0/1/article/30>>.
24. LAITINEN, Erkki K. (2005) Microeconomic analysis of the balanced scorecard: a case of Nokia Corporation. Iš *International Journal of Productivity and Performance Management* [interaktyvus]. Vol. 54 No. 5,6 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 29 d], p. 325-339. Prieiga per internetą:<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=1512963>> ISSN 1741-0401.
25. LING, Khim Sim. CHYE, Hian Koh (2001). Balanced scorecard: a rising trend in strategic performance measurement. Iš *Measuring Business Excellence* [interaktyvus]. vol.5, no.2 [žiūrėta 2009

m. kovo 25d.], p.18-27. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=F58A85D6E5861F9186F81A6396A82F95?contentType=Article&contentId=843707>> ISSN 1368-3047.

26. MINTZBERG, Henry (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. Iš *California Management Review* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 29d.], p.11-24. Prieiga per internetą: <[http://www.mbakku.com/STD/CourseSyllabus1-52/1\\_52/sm-Tanai/5ps%20of%20strategy.pdf](http://www.mbakku.com/STD/CourseSyllabus1-52/1_52/sm-Tanai/5ps%20of%20strategy.pdf)>.

27. MELNIKAS, Borisas; SMALIUKIENĖ, Rasa (2007) *Strateginis valdymas*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. 98 p. ISBN 978 – 9955 – 423.

28. MONKEVIČIENĖ, Zita. (2001) Veiksniai, sąlygojantys metodinių priemonių pa(si)rinkimą įmonės strategijai rengti. Iš *Socialiniai mokslai*. [interaktyvus]. Nr. 6(32). [žiūrėta 2010 m. gegužės 9 d.], p. 17-24. Prieiga per internetą:

<[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2001%206%20\(32\)/2%20Zita%20Monkevičienė.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2001%206%20(32)/2%20Zita%20Monkevičienė.pdf)>.

29. OTHMAN, Rozhan. (2006) Balanced scorecard and causal model development: preliminary findings. Iš *Management Decision* [interaktyvus]. Vol. 44 No. 5 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 30 d.], p. 690-702. Prieiga per internetą:

<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0010440508.pdf>> ISSN 0025-1747.

30. SERAPHIM, Daniele. (2006) Balanced scorecard: keep it simple! Iš *Measuring Business Excellence* [interaktyvus]. vol.5, no.2 [žiūrėta 2009 m. kovo 26d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=F58A85D6E5861F9186F81A6396A82F95?contentType=NonArticle&contentId=1558363>> ISSN 1368-3047.

31. SIMONS, Robert (2000) *Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & cases / Robert Simons; contributors: Antonio Davila, Robert S. Kaplan*. Upper Saddle River : Prentice Hall, 750 p. ISBN 0-13-234006-2.

32. SMITH, Ralph F. (2007) *Business process management and balanced scorecard: using processes as strategic drivers / Ralph F. Smith*. Hoboken [N.J.]: John Wiley & Sons, 227 p. ISBN 9780470047460.

33. STONER, A. F. James; FREEMAN, R. Edward; GILBERT, R. Daniel, Jr. (2006) *Vadyba*. Poligrafija ir informatika. 662 p. ISBN 9986-850-30-4.

34. SVARAVIČIUS, Algirdas. (2005a) Kaip sukurti subalansuotą rodiklių sistemą. Iš *Milijardierius.lt* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.milijardierius.lt/07Visu\\_straipsniu\\_sarasas/01KaipsukurtiBSC/KaipsukurtiBSC.htm](http://www.milijardierius.lt/07Visu_straipsniu_sarasas/01KaipsukurtiBSC/KaipsukurtiBSC.htm)>.

35. SVARAVIČIUS, Algirdas. (2005b) Kas svarbiau: sukurti strategiją ar ją įgyvendinti? [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/42397313a8395>>.
36. TRIMBEL, Viktorija. (2005) Subalansuota rodiklių sistema įrankis įgyvendinti konkurencinę strategiją. Iš *Verslo santykių valdymas* [interaktyvus]. nr. 1 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 28 d.], p. 1-17. Prieiga per internetą: <[http://www.vz.lt/newspaper/nol.nsf/vwPages/zinynu\\_failai/\\$FILE/vsv.pdf](http://www.vz.lt/newspaper/nol.nsf/vwPages/zinynu_failai/$FILE/vsv.pdf)>.
37. VASILIAUSKAS, Aleksandras. (2004) Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 26 d.], p. 31-45. Prieiga per internetą: <[http://209.85.129.132/search?q=cache:UkEeEjYaBsQJ:www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu\\_studijos2004\\_4/vasiliauskas.pdf+.+Konkurencin%C4%97s,+verslo,+bendrosios+\(korporacin%C4%97s\)+strategijos&cd=16&hl=lt&ct=clnk&gl=lt](http://209.85.129.132/search?q=cache:UkEeEjYaBsQJ:www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2004_4/vasiliauskas.pdf+.+Konkurencin%C4%97s,+verslo,+bendrosios+(korporacin%C4%97s)+strategijos&cd=16&hl=lt&ct=clnk&gl=lt)>.
38. VASILIAUSKAS, Aleksandras. (2007) *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija. 383 p. ISBN 9955-09-594-6.
39. VIDICKIENĖ, Dalia. *Įmonės veiklos vertinimas naudojant subalansuotųjų rodiklių metodą* [interaktyvus]. Naujos ekonomikos institutas, [žiūrėta 2009 m. gegužės 1d.]. Prieiga per internetą: <[http://aivaweb.com/content/page.php?name=aivaweb.com&user\\_id=2604&protectid=6102065411618893398&preview=preview&pg\\_kodas=.000008317.000009061](http://aivaweb.com/content/page.php?name=aivaweb.com&user_id=2604&protectid=6102065411618893398&preview=preview&pg_kodas=.000008317.000009061)>.
40. VOELPEL, C. Sven; LEIBOLD, Marius; ECKHOFF, A. Robert. (2006) The tyranny of Balanced Scorecard in the innovation economy. Iš *Journal of Intellectual Capital*. [interaktyvus]. Vol. 7 No. 1 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 30 d.], p. 43-60. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1537446>> ISSN 1469-1930.
41. WISNER, Joel D. (2009) *Principles of supply chain management: a balanced approach / Joel D. Wisner, Keah-Choon Tan, G. Keong Leong*. Mason [Oh.] : South-Western Cengage Learning, 562 p. ISBN 978-0-324-65456-1.
42. Vikipedija. Laisvoji enciklopedija (2009). [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gegužės 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://lt.wikipedia.org/wiki/Strategija>>.

## Anketos turinys

Esu Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto studentė. Rašau magistrinį darbą tema „Įmonės strateginio valdymo tobulinimas taikant subalansuotų rodiklių sistemą“. Tiriu subalansuotų rodiklių sistemos taikymo problemas ir jų įtaką įmonės strateginio valdymo tobulinimui. Man labai svarbi Jūsų nuomonė, prašau nuoširdžiai atsakyti į pateiktus klausimus. Anketa yra anoniminė ir visi Jūsų pateikti atsakymai bus naudojami tik šio tyrimo statistiniams duomenims. Iš anksto dėkoju už dalyvavimą ir už nuoširdžius atsakymus.

Atsakymų reikšmės:

1. Visiškai nesutinku 2. Nesutinku 3. Neturiu nuomonės 4. Sutinku 5. Visiškai sutinku

**1. Subalansuotų rodiklių sistema padeda lengviau įgyvendinti įmonės strategiją.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
1 2 3 4 5

**2. Subalansuotų rodiklių sistemos naudos nematote.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
1 2 3 4 5

**3. Dabar yra lengviau valdyti įmonės veiklą.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
1 2 3 4 5

**4. Su subalansuotų rodiklių sistema lengviau suderinti skirtingas organizacijos veiklas geresniam strategijos veikimui.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
1 2 3 4 5

**5. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymas nekelia problemų.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
1 2 3 4 5

**6. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymas sukėlė daug neigiamų pasekmių.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
1 2 3 4 5

**7. Subalansuotų rodiklių sistema padeda prioritetų nustatymui veikloje.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
1 2 3 4 5

**8. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymas padeda numatyti problemas su kuriomis susiduriama įmonėje.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
1 2 3 4 5

**9. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymas pagerino įmonės konkurencingumą.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
1 2 3 4 5

**10. Pradėjus taikyti subalansuotų rodiklių sistemą pagerėjo santykiai su klientais.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
1 2 3 4 5

**11. Pradėjus taikyti subalansuotų rodiklių sistemą lengviau tenkinti klientų poreikius.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
1 2 3 4 5

**12. Pagarėjo įmonės finansinė veikla pradėjus taikyti subalansuotų rodiklių sistemą.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
 1 2 3 4 5

**13. Finansinės perspektyvos vystymas sudėtingesnis.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
 1 2 3 4 5

**14. Darbuotojams dabar yra aiškiau, kad jie turi atsiskaityti už savo pasiektus rezultatus.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
 1 2 3 4 5

**15. Subalansuotų rodiklių sistema leidžia darbuotojams matyti aiškesnį ryšį tarp ilgalaikių ir trumpalaikių įmonės tikslų.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
 1 2 3 4 5

**16. Taikant subalansuotų rodiklių sistemą sumažėjo konfliktų įmonėje.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
 1 2 3 4 5

**17. Problema: kompetencijos neturėjimas subalansuotų rodiklių sistemai.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
 1 2 3 4 5

**18. Darbuotojai aktyviai dalyvauja subalansuotų rodiklių sistemos taikyme.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
 1 2 3 4 5

**19. Subalansuotų rodiklių sistemos diegimas atitraukė žmones nuo jų darbų, blaškė juos.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
 1 2 3 4 5

**20. Informacinė sistema įmonėje nėra sukurta tam, kad stebėtų daug nefinansinių rodiklių.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
 1 2 3 4 5

**21. Informacinė sistema įmonėje nefiksuoja visų veiklos rodiklių.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
 1 2 3 4 5

**22. Subalansuotų rodiklių sistemos rezultatai matomi nepakankamai greitai.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
 1 2 3 4 5

**23. Įmonė pradėjo susidurti su problemomis taikant subalansuotų rodiklių sistemą, kai konsultantai baigė savo darbą.**

Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku  
 1 2 3 4 5

**AČIŪ UŽ ATSAKYMUS!**