

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETO  
VALDYMO TEORIJOS KATEDRA**

**SIGITA VAITKEVIČIŪTĖ  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO PROGRAMOS  
VEIKLOS AUDITO SPECIALIZACIJA**

**UAB „LELIJA” VEIKLOS EFEKTYVUMO TYRIMAS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas -  
prof. habil. dr. Adolfas Kaziliūnas

Vilnius, 2009

**MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY  
FACULTY OF STRATEGIC MANAGEMENT AND POLICY  
DEPARTMENT OF MANAGEMENT THEORY**

**SIGITA VAITKEVIČIŪTĖ  
PUBLIC ADMINISTRATION STUDIES  
PERFORMANCE AUDIT SPECIALIZATION**

**JSC „LELIJA” PERFORMANCE ANALYSIS**

**Master's final project**

Tutor -

prof. habil. dr. Adolfas Kaziliūnas

Vilnius, 2009

## TURINYS

<b>IVADAS .....</b>	<b>4</b>
<b>1. SIUVIMO PRAMONĖS ĮMONĖS VEIKLOS EFEKTYVUMO SAMPRATA, RODIKLIAI, TYRIMO METODIKA .....</b>	<b>6</b>
1.1. Siuvimo pramonės apžvalga Lietuvoje ir užsienyje .....	6
1.2. Įmonės veiklos efektyvumo samprata, reikšmė, rodikliai .....	13
1.3. Įmonės vizija, misija, tikslai .....	17
1.4. Įmonės strategija, strateginis valdymas ir planavimas .....	20
1.5. Įmonės veiklos efektyvumo tyrimo metodika .....	35
<b>2. UAB „LELIJA“ VEIKLOS EFEKTYVUMO DOKUMENTINĖ ANALIZĖ .....</b>	<b>36</b>
2.1. UAB „Lelija“ veiklos ir jos aplinkos apžvalga .....	36
2.2. UAB „Lelija“ vadybos sistema .....	40
2.3. UAB „Lelija“ personalo valdymas .....	46
2.4. UAB „Lelija“ logistikos sistemos ir jos funkcionavimo įvertinimas .....	48
<b>3. UAB „LELIJA“ EMPIRINIS TYRIMAS .....</b>	<b>52</b>
3.1. Organizacijos valdymo sistemos tyrimas .....	52
3.2. Gamybos strategijos vykdymo analizė .....	58
3.3. UAB „Lelija“ veiklos efektyvumo įvertinimas .....	67
<b>IŠVADOS IR SIŪLYMAI .....</b>	<b>69</b>
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS .....</b>	<b>73</b>
<b>SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA .....</b>	<b>76</b>
<b>SANTRAUKA ANGLŲ KALBA .....</b>	<b>77</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>78</b>

## IVADAS

**Temos naujumas ir aktualumas.** Šiandieninis drabužių siuvimo verslas atsidūrė dinamiškoje aplinkoje, kurioje pokyčiai yra pastovus reiškinys, todėl Lietuvos įmonėms atsirado būtinybė nustatyti savo strateginius tikslus bei planus, taip pat ir priemones jiems pasiekti. Tam, kad įmonė galėtų sėkmingai ir efektyviai vykdyti savo veiklą, šiandien yra būtinas įmonės valdymo sistemos optimizavimas, gamybinės produkcijos srautų valdymo tobulinimas, o taip pat nuolatinė planavimo, gamybos, sandėliavimo, transportavimo ir paskirstymo procesų kontrolė. Tai pagrindžia šio magistrinio darbo bei tyrimo aktualumą.

Besikeičiančioje technologijų ir rinkos reikalavimų aplinkoje siuvimo įmonės sėkmingai veikia ir semiasi įgūdžių gamybos, marketingo, vadybos bei logistikos tobulinimo srityse, neišvengiamai turinčių didelę įtaką vystant pramonės konkurencingumą ilgalaikėje perspektyvoje. Egzistuoja konkretūs pavyzdžiai, kai Lietuvos siuvimo pramonės produkcija ne kartą yra pelnusi tarptautinį pripažinimą kaip savita bei patraukli kūrybiniu bei kokybės požiūriu. Tačiau integruojant šias funkcijas šalia tradicinės veiklos įmonėms trūksta patirties bei lėšų. Pastaroji problema ypač neigiamai įtakoja atsiskaitymus bei kapitalo kaupimą investicijoms, be kurio tolesnės įmonių veiklos perspektyvos konkuruoti su technologiškai gerai išsivysčiusiais lengvosios pramonės atstovais tiek pačioje ES, tiek ir su Azijos šalių gamintojais tampa vis sudėtingiau. Sunku gauti kreditus, slegia mokesčių ir skolų našta. Bendrą padėtį apsunkina ir apyvartinio kapitalo trūkumas. Sveikintinos įmonių pastangos įmanomais būdais įgyvendinti kaštų mažinimą bei įmonių restruktūrizavimą, nors šie procesai dėl jau minėtų finansinių problemų vyksta per lėtai ir labai nedideliu mastu. Ypač ši problema tampa svarbi atsižvelgiant į tai, kad siuvimo gaminių paklausa reikalauja įmonių lankstumo, tuo tarpu Lietuvoje siuvimo pramonė vis dar lieka koncentruota stambiuose verslo vienetuose palyginus su kitomis ES šalimis.

Visais laikais įmonių vadovai siekė, kad įmonės veikla būtų kuo efektyvesnė, tačiau 2008 m. pabaigoje susidariusi sudėtinga pasaulinė ekonominė situacija privertė daugelį visuomenės narių, o ypač verslininkų, į visa tai pažvelgti tarsi iš naujo - labai gerai apgalvoti esamą situaciją, atsakyti į daugelį naujai iškylančių klausimų ir priimti teisingus sprendimus. Nes tik laiku ir greitai sugebanti prisitaikyti prie pokyčių įmonė galės išlikti rinkoje ir sėkmingai veikti. Šiuo tyrimu siekiama spręsti esamas problemas ir patvirtinti iškeltą hipotezę. Tyrimas turės praktinę naudą, nes gautus rezultatus bus galima pritaikyti ne tik tiriamos įmonės veiklos efektyvumui gerinti.

**Problema.** Nesklendūs ryšiai tarp įmonės padalinių apsunkina įmonės valdymą bei logistinius procesus, didina veiklos sąnaudas ir mažina veiklos efektyvumą.

**Tyrimo objektas.** UAB „Lelija“ veikla, valdymas.

**Tyrimo dalykas.** UAB „Lelija“ personalo valdymo sistema ir jos problemos, planavimo ir gamybos procesai, logistikos sistema, rinkodara, vidaus kontrolė.

**Tyrimo tikslas.** Išanalizuoti ir įvertinti UAB „Lelija“ veiklą, valdymo bei planavimo procesus bei numatyti jų efektyvumo didinimo galimybes.

**Tyrimo uždaviniai:**

- atlikti mokslinės metodinės literatūros veiklos efektyvumo tyrimo tema analizę;
- įvertinti UAB „Lelija“ veiklą ir personalo valdymą;
- išanalizuoti planavimo procesą;
- išskirti UAB „Lelija“ logistikos organizavimo ypatumus;
- pateikti rekomendacijas UAB „Lelija“ veiklos efektyvumui didinti.

**Hipotezė.** Atlikus įmonės veiklos analizę, galima rasti priemonių veiklos efektyvumui padidinti.

**Tyrimo metodika.** Mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė (kontent), pirminės ir antrinės informacijos sisteminimas, statistinių duomenų analizė, įmonės vadovaujančių darbuotojų anketinė apklausa ar interviu, eksperimentas, būsimos situacijos modeliavimas, SSGG analizė.

**Laukiami rezultatai.** UAB „Lelija“ gamybinės ir komercinės veiklos tyrimai – tai verslo valdymo ir planavimo problemų sprendimui reikalingos informacijos paieška, rinkimas, apdorojimas, analizė. Praktinis tyrimo naudingumas leidžia adekvačiai vertinti situaciją, numatyti galimus pokyčius, apibrėžti naujus tikslus, parengti strategijas, suformuoti veiklos efektyvumo gerinimo priemones. UAB „Lelija“, kaip analitinio darbo objektui, tyrimas padės panaudoti įmonės veiklos analizę tam, kad būtų išspręstas uždavinys – suformuota strategija veiklos efektyvumo didinimo problemai išspręsti.

Atlikus UAB „Lelija“ valdymo sistemos, gamybinės veiklos, logistikos sistemos tyrimą, pateikiamas verslo valdymo planas, kuris įvertina esamą situaciją rinkoje ir sudaroma stipri ir perspektyvi taktinių veiklos sprendimų grupė įmonės konkurencingumui didinti, pritraukiant ir išlaikant pastovius gamybos užsakovus, skatinant jų lojalumą įmonei, taip užtikrinant stabilų verslo struktūros darbą. Tuo pat metu ieškant efektyvių priemonių naujiems užsakovams pritraukti, siūlant jiems jų poreikius ir lūkesčius atitinkančias gamybos paslaugas.

# **1. SIUVIMO PRAMONĖS ĮMONĖS VEIKLOS EFEKTYVUMO SAMPRATA, RODIKLIAI, TYRIMO METODIKA**

## **1.1. Siuvimo pramonės apžvalga Lietuvoje ir užsienyje**

Lietuvoje siuvimo pramonė turi galias tradicijas ir yra viena iš labiausiai išvystytų pramonės šakų. PHARE specialistai 1999 m. atliko tyrimą apie tekstilės ir siuvimo pramonę. Tekstilės pramonė Europos Sąjungoje (ES) sukuria apie 3 % pridėtinės vertės ir 4 % darbo vietų skaičiuojant nuo viso dirbančiųjų įvairiose ekonominėse veiklose skaičiaus. 1998 m. Lietuvos lengvojoje pramonėje dirbo 18 % skaičiuojant nuo visų pramonėje dirbančių žmonių ir buvo sukuriama 13 % bendro pramonės produkto. 1999 m. Lietuvos lengvosios pramonės gaminių eksportas sudarė daugiau kaip 20 % viso šalies eksporto [45.P.1].

2006 m. Vilniaus universiteto mokslininkai A.Miškinis, G.Kasnauskienė ir E.Vaiginienė tyrė po Lietuvos įstojimo į ES pasikeitusio prekybos režimo poveikį Lietuvos siuvimo pramonei bei ieškojo Lietuvos aprangos pramonės konkurencingumo stiprinimo galimybių.

Vilniaus Gedimino technikos universiteto mokslininkai A.Jakutis, R.Liukaitis ir J.Samulevičius tais pačiais metais tyrė Lietuvos eksporto plėtros veiksnius.

Iš naujųjų ES narių Lietuva išsiskiria tuo, kad šalyje tekstilės ir siuvimo sektorius yra santykinai didžiausias. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2004 m. čia buvo sukurta 13,8 % šalies pramonės bendrosios pridėtinės vertės ir 10,4 % apdirbamosios pramonės produkcijos vertės. Tekstilės ir siuvimo pramonės produkcija 2004 m. sudarė 11,6 % šalies eksporto ir 2,8 % bendrosios pridėtinės vertės. Vidutinis įmonių pelningumas siuvimo sektoriuje buvo 6,5 %. Pažymėtina, kad Lietuvos siuvimo sektorius neišnaudoja savo gamybinių pajėgumų - įmonių gamybinio pajėgumo vidutinė apkrova sudarė tik 77,4 %, kai tuo tarpu vidutinė šios pramonės šakos įmonių apkrova ES šalyse yra daugiau nei 80 %. Materialinės investicijos į siuvimo sektorių nuo 2002 m. mažėja: 2002 m. jos sudarė 55,9 mln. litų (3,3 % apdirbamosios pramonės), o 2004 m. jos buvo atitinkamai 33,9 mln. litų (2,1 %) [31.P.70].

Lietuvoje 2005 m. pradžioje šioje pramonės šakoje veikė 1601 įmonė, dirbo apie 60 tūkst. žmonių. 2000-2004 m. dirbančiųjų siuvimo pramonėje skaičius padidėjo beveik 10 tūkst. Lietuvos tekstilės ir siuvimo pramonėje vyrauja mažos arba vidutinės įmonės. 88,9 % siuvimo įmonių dirba mažiau nei 200 darbuotojų. Tačiau didžioji dalis gaminių tiek Lietuvoje, tiek užsienyje yra pagaminama didesnėse įmonėse. Siuvimo pramonės gaminiai sudaro 60 % viso sektoriaus gamybos, ir jų dalis pastaruosiu metu didėjo. Didelė pramonės šaka ir maža vietinė

šalies rinka lemia, kad kasmet apie 80 % produkcijos už maždaug 2 mlrd. litų gaminama eksportui. Iš užsienio į Lietuvą daugiausia yra įvežamos žaliavos ir medžiagos (apie 70 % sektoriaus importo), o eksportuojami gatavi gaminiai. Prekybos balansas yra teigiamas [31.P.70].

Vertinant Lietuvos padėtį šioje pramonės šakoje atkreiptinas dėmesys į šiuos **trūkumus**: mažos pridėtinės vertės veiklos vyravimą, nepakankamas investicijas į naujas technologijas, kompetencijos stoką vadybos ir rinkodaros srityse, menką valstybės finansinę paramą. Tačiau siuvimo pramonė turi ir nemažai **stiprybių**, sudarančių prielaidas išlikti konkurencingai bent jau artimiausioje perspektyvoje: naujų technologijų diegimas atskirose įmonėse, ES rinkų artumas, santykinai gera darbo ir gaminių kokybė. Siuvimo įmonės naujų galimybių užsienio rinkose galėtų ieškoti atnaujindamos technologinius procesus, keldamos darbuotojų kvalifikaciją, lanksčiau reaguodamos į naujų reikalavimų ir paklausos pokyčius, pereinamos prie mažesnės apimties ir didesnės pridėtinės vertės kontraktų sudarymo, plačiau išnaudodamos vietinių dizainerių kūrybines galimybes.

Dabar Lietuvos siuvimo pramonė yra kryžkelėje, kai netenkama turėtų konkurencinių pranašumų ir turi būti sukurti naujieji. Prarandant pigios ir kvalifikuotos darbo jėgos pranašumą, būtina jį pakeisti našaus darbo pranašumu pasitelkiant į pagalbą ne tik gerai apmokytus ir motyvuotus darbuotojus, bet ir naujausias technologijas. Šiam tikslui pasiekti būtini dideli finansiniai ištekliai, o jie Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės įmonėms nėra lengvai prieinami dėl informacijos stokos, kai kurių įmonių žemo kreditingumo ar neatitikties keliamiems reikalavimams. ES siuvimo įmonės dėl atsiskaitymų patogumo ir didesnio lankstumo renkasi užsienio partnerius vietoj Lietuvos gamintojų, kas savaime didina gamybos kaštus [45.P.5].

### **Lietuvos aprangos pramonės konkurencingumo analizė**

ES šalių rinka pasižymi itin didele konkurencija tekstilės gaminių rinkoje, produktai yra konkurencingi, todėl norėdamos išvengti būsimų sunkumų patenkant į užsienio rinkas, įmonės kelia sau klausimus ir ieško į juos atsakymų: kaip prisitaikyti prie greitai besikeičiančių rinkos sąlygų; kaip konkuruoti su užsienio šalių gaminiais; kaip gaminti pigiai ir kokybiškai ?

Konkurencingumo faktorių atžvilgiu Lietuvos tekstilės pramonė remiasi keletu svarbių veiksnių, įtakančių šios pramonės šakos gyvybingumą dabartiniu metu:

- tekstilės tradicijos;
- pakankamai kvalifikuoti palyginus su darbo kaštais specialistai;
- geografinė padėtis, ES ir Rusijos rinkų artumas. Šis faktorius Lietuvai svarbus dėl šiai pramonės šakai keliamų specifinių reikalavimų, t.y. sugebėjimo greitai reaguoti į sezoninius

vartotojų poreikius ir besikeičiančias mados tendencijas. Lietuvos gamintojai šiuo atžvilgiu sugeba tinkamai vykdyti kontraktinius įsipareigojimus ir turi pranašumą prieš kitas galbūt ir žymiai mažesniais gamybos kaštais galinčias disponuoti valstybes.

Iš Kinijos importuoti siuvimo gaminiai yra gerokai pigesni nei pagaminti ES. Lietuvoje darbo jėga yra pigesnė nei ES, todėl čia pagaminta siuvimo pramonės produkcija yra pigesnė ir labiau konkurencinga. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad darbo jėga Lietuvoje brangsta, galima prognozuoti, kad brangs ir Lietuvos siuvimo gaminiai. Todėl jie gali prarasti konkurencingumą, ypač tarp pigių ir mažos pridėtinės vertės gaminių, jei darbo jėgos brangimo nekompensuos kiti veiksniai: geografinis artumas, lankstumas, mažos partijos, gera kokybė.

Daugelis Kinijoje ir kitose besivystančiose šalyse pagamintų tekstilės ir siuvimo gaminių yra pigūs, nes ten mažesni atlyginimai, be to, dažnai naudojamas vaikų darbas, ignoruojami tarptautiniai darbo sąlygų ir gamtosauginiai standartai, todėl įmonės pasiekia didelę sąnaudų ekonomiją. Todėl vienas iš būdų sumažinti šių šalių invaziją galėtų būti reikalavimas laikytis tarptautinių standartų. Subsidijavimas, dempingas, dirbtinai mažinamas valiutos kursas, klastočių gamyba, tarptautinių standartų ignoravimas – tai nesąžininga konkurencija, kurią vykdo besivystančios šalys, dar labiau padidina šių šalių konkurencingumą ir mažina lietuviškų gaminių rinką tiek Lietuvoje, tiek visoje ES [31.P.72-76].

Prie pramonės konkurencinių pranašumų būtų galima priskirti puikiai išplėtotą infrastruktūrą, didinančią vartotojų perkamąją galią, bei besikeičiančius jų poreikius, dar nevisiškai išnaudojamus gamtos išteklius. Labai svarbus pranašumas yra Lietuvos kultūrinis artumas ir geografinė padėtis, kuri suteikia galimybę Lietuvos gamintojams greitai reaguoti į ES poreikius ir aptarnauti šią rinką greičiau už trečiųjų šalių (Kinijos, Indijos ir kitų) gamintojus.

A.Bosas nagrinėdamas valstybių konkurencingumą konstatuoja, kad valstybės gerovė yra neatsiejama nuo nacionalinio verslo konkurencingumo. Ryšys tarp verslo ir valstybės, padedantis efektyviau išnaudoti galimybes ir spręsti problemas, tampa vienu pagrindiniu veiksniais, kuriančių tiek verslo, tiek valstybės tarptautinį konkurencingumą. Nuo šio ryšio efektyvumo bei nuo jo pobūdžio labai priklauso ir tarptautinių konkurencinių pranašumų šaltiniai [10.P.318-319].

### **Prekybos režimo pasikeitimo dėl narystės ES poveikis Lietuvos siuvimo pramonei**

Lietuvos narystė ES, įsiliejimas į bendrą Europos rinką ir kvotų panaikinimas turėjo ir turės įtakos šalies tekstilės ir siuvimo pramonės plėtrai. Liberalizavus prekybą siuvimo pramonės gaminiais, smarkiai suaktyvėjo konkurencija ES rinkoje. Prekybos su ES maito tarifai buvo panaikinti dar iki narystės joje, todėl čia didesnę reikšmę turėjo tik prekybos su trečiosiomis



šalimis režimo pasikeitimas – jų gamintojai yra pagrindiniai konkurentai, turintys darbo jėgos kiekio, kainos ir technologinius pranašumus. Importo kvotų panaikinimas turėjo daug didesnę poveikį ir palietė ne tiek Lietuvos, kiek kitų ES šalių rinkas, kuriose realizuojama didesnė Lietuvoje pagamintų siuvimo gaminių dalis. Dėl didėjančios Lietuvos siuvimo gaminių eksporto priklausomybės nuo ES rinkų, tolesnei šios pramonės šakos plėtrai kyla grėsmė: eksporto mažėjimas, apyvartinių lėšų trūkumas, didėjantis nedarbas, socialinės problemos.

Pastaruoju metu ES panaikinus kiekybinius ribojimus ir taikant mažus tarifus tekstilės ir siuvimo gaminių importui, Lietuvos siuvimo pramonė susiduria su didelėmis problemomis dėl konkurencinės kovos su pigiu importu iš Kinijos ir kitų pigios darbo jėgos šalių. Kadangi didesnė Lietuvos siuvimo pramonės gaminių dalis eksportuojama į ES šalis, tai konkurencinė kova su pigiu importu vyksta ne Lietuvoje, o kitose ES šalyse [31.P.79].

Lietuvos narystė ES siuvimo pramonei turėjo tik trumpalaikį pozityvų poveikį. Tam tikro efekto galima buvo tikėtis ankstyvuoju narystės laikotarpiu, tikintis, kad dėl lankstumo ir rinkų artumo gamyba iš ES narių senbuvų bus perkelta į Lietuvą. Tačiau taip neįvyko, gamyba buvo keliama į trečiašias šalis: Ukrainą, Baltarusiją, Viduržemio jūros valstybes, kur darbo jėga gerokai pigesnė nei Lietuvoje. Statistika rodo, kad Lietuvos narystė ES nepaskatino siuvimo pramonės plėtros. Atlikto tyrimo duomenimis, nuo 2004 m. sausio iki 2005 m. rugsėjo parduotos siuvimo produkcijos apimtis kiekvieną mėnesį palyginti su atitinkamu praėjusių metų mėnesiu mažėjo. 2004 m. palyginti su 2003 m. sumažėjo beveik 10 %, o per 2005 m. pirmąjį pusmetį – 13,8 %. Lietuvos siuvimo sektorius, pasiekęs savo galimybių viršūnę 2004 m. sausį, nuo to laiko susiduria su nemažomis problemomis. Daugiau kai pusė Lietuvos eksporto į ES tenka toms prekėms, kurioms buvo panaikintos kvotos, todėl Lietuvos eksportas susiduria su didžiule Azijos šalių konkurencija. Drabužių siuvimo mažėjimo tendencija būdinga visai ES. Nuo 2004 m. kas ketvirtį mažėja ir užimtumas ES siuvimo pramonėje [31.P.75].

### **Lietuvos siuvimo pramonės gaminių eksporto plėtros galimybės**

Nepaisant didelių eksporto apimčių ir naujų rinkų teikiamų privalumų, Lietuvos siuvimo pramonės įmonės ir šiandien susiduria su įvairiausiais sunkumais, kuriuos joms tenka įveikti. Neapibrėžta ir nestabili ekonominė bei politinė situacija Rytų rinkose Lietuvai, turinčiai nemažą potencialą šioje šakoje, neigiamai veikia plėtros galimybes ir nežiūrint didesnių įmonių pastangų išeiti į užsienio rinkas su savo vardu ir kolekcijomis, daugelis jų veikia subrangos pagrindu.

Prognozuojant tolesnes tekstilės prekybos kryptis Europos rinkos lieka viena iš svarbiausių tikslinių rinkų. Rusijos rinka dėl neišsprendžiamų politinių ir ekonominių

prieštaravimų tapo praktiškai uždara Lietuvos gamintojams. Nors neatmetama galimybė, kad ateityje ji turės nemažą potencialą, į kurią dairosi net ir ES įmonės. Lietuva šiuo atveju yra šiek tiek pranašesnė, turinti pakankamai patirties prekiaujant su Rusija bei galimybę greičiau pasiekti jos vartotojus dėl geografinio artumo [45.P.6].

Stiprėjančios Lietuvos pozicijos ES erdvėje, kas neabejotinai lemia šalies politinės ir ekonominės rizikos mažėjimą, turėtų pritraukti naujas investicijas į šią pramonės šaką, tuo pačiu didindama jos efektyvumą. Kaip rodo PHARE specialistų atliktas tyrimas bei vadovų apklausa, esminiai barjerai ES rinkose yra panaikinti, visa kita priklausys nuo šakos verslo subjektų iniciatyvos bei valstybinių institucijų formuojamos pramonės ir mokesčių politikos [48.P.103].

Nors Lietuva jau apie du dešimtmečius funkcionuoja rinkos ekonomikos sąlygomis, tačiau verslo valdymo suvokime vis dar jaučiama komandinės ekonomikos mentaliteto įtaka. Be to, trūksta patirties ir įgūdžių realizuojant verslo subjektų funkcijas, susijusias su inovacijų diegimu bei rinkodaros realizavimu. Pastaroji problema iš dalies įtakoja sistemingo rinkos valdymo mechanizmo trūkumą. Verslo internacionalizacijos iniciatyva dažniau ateina iš užsienio partnerių nei vietinių gamintojų, tokiu būdu gaunama tik paviršutiniška informacija apie užsienio rinkas. Ne mažiau svarbu pačioms įmonėms imtis iniciatyvos analizuojant produkcijos realizavimo bei bendradarbiavimo su užsienio partneriais galimybes, tiriant jos charakteristikas ir derinant gamybinius pajėgumus tikslinėse rinkose esančių vartotojų poreikiams tenkinti.

Trūkstant lėšų apyvartiniam kapitalui finansuoti, įmonėms sunku sukaupti kapitalą investicijoms. Tai lemia technologinį įmonių atsilikimą, apriboja gaminių konkurencingumą (neigiamos pasekmės turėtų pasireikšti tolimesnėje perspektyvoje). Tiek ES, tiek Azijos šalyse diegiamos moderniausios technologijos, todėl užsienio valstybių investicijų atėjimas galėtų labai pagerinti šios šakos perspektyvas ir užtikrintų jos išlikimą ilgalaikėje perspektyvoje. Ir tai būtų viena iš sričių, kurioje reiktų imtis didelių pastangų. Be to, kaip pastebi ES ekspertai, užsienio investuotojai kol kas laukia palankesnių sąlygų investicijoms Centrinės ir Rytų Europos regione ir ypač jie ateityje gali būti suinteresuoti Rytų rinka [45.P.5].

Siekiant išlaikyti siuvimo įmonių veiklos plėtrą svarbus vaidmuo tenka eksporto geografijos diversifikavimui ieškant naujų rinkų, neapsiribojant vien tik ES ekonomine erdve. Tačiau Lietuvos siuvimo įmonių eksporto į trečiąsias šalis didėjimo galimybės yra labai ribotos dėl pastarųjų protekcinės politikos. Be didelių tarifų, dažnai siekiančių 30 % ir daugiau, besivystančios šalys taiko ir didelius netarifinius barjerus, tokius kaip papildomi mokesčiai, muitai, sertifikavimas. Todėl Lietuva kartu su kitomis ES šalimis, turinčiomis stiprias siuvimo pramonės pozicijas, turi siekti didesnio rinkos atvėrimo ES eksportui į trečiąsias šalis [31.P.80].

Dabartinėmis ekonominių procesų globalizacijos sąlygomis plėtojant užsienio prekybą, atsirado poreikis sukurti patikimą eksporto skatinimo politiką. Nors pagrindinis vaidmuo tenka

galingiausios ir labiausiai išsivysčiusios valstybės, tačiau net ir mažos šalys, tokios kaip Lietuva, siekiančios turėti efektyviai funkcionuojančią rinkos ekonomiką, negali likti nuošalyje. Europos Komisija kasmet priima daug direktyvų, reglamentuojančių reikalavimus atskiriems produktams, todėl parengti eksporto strategiją kiekvienam produktui bei bendrąją šalies eksporto strategiją yra sudėtinga. Mokslininkai atkreipė dėmesį, kad Lietuva naudoja pasenusias eksporto rėmimo formas, t.y. išleistuose informaciniuose leidiniuose daugiausia pristatoma architektūra ir kraštovaizdžiai, o internete pateikiama informacija apie eksportą yra mažai informatyvi, blankių spalvų, produktai reklamuojami gana šaltai, nepriklauso dėmesio, dalis informacijos pateikiama tik lietuvių kalba. Svarbiausiais Lietuvos eksporto partneriais jau kurį laiką išlieka tos pačios kaimyninės ar netoliese esančios šalys. Tačiau nerimą kelia tai, kad su dauguma jų nepavyksta pasiekti eksporto stabilumo, o tai signalizuoja apie ilgalaikių prekybos sutarčių stoka. Formuojant Lietuvos eksporto rėmimo strategiją, siūloma remtis pirmiausiai Vokietijos bei Čekijos patirtimi, kurios parengia ir vykdo eksporto rėmimo ir skatinimo programas. Rengiant efektyvią strategiją, reikia nustatyti eksporto potencialą, gauti valstybės paramą ir sėkmingai pristatyti produktus į pasirinktas paklausias rinkas. Analizė parodė, kad per mažai lėšų ir kitų resursų skiriama užsienio rinkų tyrimams, nepakankamai yra įsteigta prekybos atstovybių užsienio šalyse [23.278].

### **Verslo ir valstybės santykis**

Viena iš pagrindinių verslo problemų – efektyvios pramonės plėtros strategijos nebuvimas, kurioje būtų aiškiai bei konkrečiai numatyti veiklos bei vystymosi prioritetai, kryptis ir priemonės norimam rezultatui pasiekti, atkreipiant dėmesį į verslo subjektų kooperacijos galimybes, kuriuos vienyčių bendras tikslas, o ne pavienės pastangos.

Kita problema, ypač aktuali įmonių vadovams - nepalanki verslui aplinka. PHARE specialistams apklausos metu bendradarbiaujant su įmonių vadovais teko išgirsti vien neigiamą požiūrį į valstybės institucijų atliekamas funkcijas. Tarp valstybės ir verslo sektoriaus kol kas nerandama bendra kalba, jaučiama didelė įtampa, kuri mažina efektyvumą.

Pramonės šakos atstovų taip pat netenkina esamas gamybos efektyvumas bei produktyvumas, trūksta kvalifikuotų darbininkų, kurie sugebėtų dirbti su naujomis technologijomis bei verslo sritimis. Švietimo sistema nukreipta bendrajam išsilavinimui, tačiau pasigendama labiau specializuoto mokymo. Šiuo atžvilgiu sprendimas galėtų būti pasiektas verslo subjektams paruošiant atitinkamas programas švietimo institucijoms.

Lietuvos siuvimo įmonės susiduria su nemenkais barjeriais, prie kurių kūrimo neretai prisideda ir valstybinės institucijos. Ir tai yra viena pagrindinių kliūčių siekiant sėkmingai

prisitaikyti prie vis stiprėjančio konkurencinio spaudimo ne tik iš ES gamintojų pusės, bet ir dominuojančio Azijos šalių vaidmens. Taigi spartus pramonės šakos restruktūrizavimas ir valstybės vaidmuo šiame procese yra viena iš pagrindinių prielaidų siekiant vystyti tai, ką Lietuvos siuvimo pramonė sugebėjo išsikovoti ir sukurti per šį nelengvą ekonomikos transformacijos laikotarpį, bei sėkmingai pasiruošti tapti pilnaverčiais, sugebančiais aktyviai konkuruoti, vieningos rinkos nariais [45.P.9-10].

Lietuvos siuvimo įmonės yra linkusios renovacijas vykdyti naudodamos banko kreditus bei savo uždirbtas pajamas. Būtų tikslinga, kad Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacija įmonėms teiktų daugiau informacijos apie lengvatinių kreditų schemas ir galimybes, o Lietuvos Vyriausybė taikytų priemones, skatinančias investicijas į pramonę, pavyzdžiui, panaikintų investicijų apmokestinimą. Šios priemonės turėtų suaktyvinti renovaciją bei inovacijų diegimą pramonėje. Lietuvos siuvimo pramonė galėtų pereiti nuo pigiais ištekliais remiamos veiklos prie investicijomis ir inovacijomis pagrįstos veiklos. Kita vertus, siekiant išlaikyti aprangos gamybos konkurencingumą būtų galima paprastų darbo imlių gaminių siuvimą perkelti į Ukrainą, Baltarusiją ar kitas pigią darbo jėgą turinčias šalis, Lietuvoje paliekant tik tas tiekimo grandinės dalis, kurios sukuria daugiau pridėtinės vertės.

Pažymėtina, kad darbo rinkoje pasiūla vis dar yra, tačiau įmonės beveik neberanda reikiamos kvalifikacijos darbuotojų, o statistikos duomenų analizė rodo nesubalansuotumą Lietuvos darbo rinkoje. Galima tik apgailestauti, kad nei Vyriausybė, nei švietimo institucijos nenumatė šios problemos iš anksto, nors jau 1999 m. apie tai buvo rašoma PHARE projekte. Dabar šią problemą padėtų spręsti tokios priemonės – griežtesnė darbo biržų veiklos priežiūra, švietimo įstaigų reagavimas į susidariusią situaciją darbo rinkoje bei pačių verslininkų aktyvumas rengiant reikiamos kvalifikacijos darbuotojus.

Nors Lietuvos siuvimo pramonės įmonių vadovai jau suvokia veikiantys atviroje rinkoje, o požiūris į konkurenciją yra pakankamai kvalifikuotas, vis dar yra nemažai vadybos problemų. Jas apibendrinus galima teigti, kad įmonių vadovams trūksta išvalgos bei sisteminio požiūrio į šią pramonę, o tai padėtų kuriant konkurencingas vieningas verslo sistemas Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonėje. Todėl siūlytina bendradarbiaujant Ūkio ministerijai, Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacijai bei švietimo įstaigoms įsteigti konsultacinę grupę, kuri padėtų Lietuvos aprangos ir tekstilės sektoriui spręsti išskylančias problemas ir iššūkius. Taip pat įkurti pramonės restruktūrizavimo (arba globalizavimo) fondą, kurio tikslas būtų padėti sunkiai besiverčiančioms įmonėms reorganizuotis bei įgyti reikiamų kompetencijų arba sušvelninti persiorientuoti nesugebančių įmonių bankrotą [48.P.103-104].

Kauno technologijos universiteto mokslininkai E.Meilienė ir V.Snieška 2005 m. analizavo Lietuvos Vyriausybės vykdomos ekonominės politikos įtaką eksporto plėtrai. Analizė

atskleidė, kad nors ir pastaraisiais metais įgyvendinant Vyriausybės nutarimu patvirtintą Eksporto plėtros skatinimo strategiją sudaromos palankesnės sąlygos eksportui ir efektyviau panaudojamas įmonių potencialas didinti Lietuvos įmonių konkurencingumui, eksporto apimtys didėja, tačiau nepakankamai. Didžiausią eksportuojamos produkcijos dalį sudaro nafta ir jos produktai, antrą vietą užima tekstilė ir siuviniai (2003 m. jų dalis eksporte sudarė 15,1 %). Vykdydama liberalią užsienio prekybos politiką, Lietuva netaiko kiekybinių apribojimų (kvotų), diskriminacinių vidaus mokesčių, prekybą varžančio licencijavimo, o pagrindinė užsienio prekybos politikos priemonė yra importo muitai. Lietuvos eksporto plėtrai trukdo nepakankamai stabili ekonominė situacija, dažna teisės aktų kaita, netobula mokesčių politika, eksporto dokumentų įforminimo problemos, kai kurių šalių rizikingos rinkos, eksportuojamų produktų specifika. Todėl valstybė turėtų remti eksportuojančias įmones, sudaryti palankias sąlygas gauti kreditų, skatinti tiesiogines užsienio investicijas, laiku teikti informaciją apie rinkos pokyčius, padėti kurti geresnį Lietuvos įmonių ir jų gaminamų produktų ar teikiamų paslaugų įvaizdį. Lietuvai integruojantis į ES rinkas ir didėjant darbo jėgos kainai prognozuojama, kad tekstilės ir siuvinų eksportas mažės [30.P.48-54].

Viena iš priežasčių, kodėl verslo ir valstybės ryšys yra per silpnas, galėtų būti tai, kad skiriasi verslo ir politikos organizavimo principai. Politika organizuota geografiškai, apribota teritorijų ir sienų. Tuo tarpu ekonominė veikla organizuota tinklo principu, dėl to geografinė ir ekonominė teritorijos nesutampa [10.P.401].

Pasak investicijų stratego A.Adomkaus, „nerimą kelia tai, kad valdžiai didinant mokesčius ir karpant išlaidas didėjančio biudžeto skylėms kamšyti, verslas vis labiau traukiasi į šešėlį. [...] Ūkio atsigavimo scenarijus šiuo metu pastatytas ant nepatikimų pagrindų. Visų pirma dėl vangios užsienio rinkų paklausos ir stipraus lito kurso vargu ar galima tikėtis stipraus eksporto atsigavimo, kuris galėtų reikšmingiau išukti plėtros variklį. Taip pat Lietuva neturi galimybių skatinti ūkio didinant vyriausybės išlaidas“ [37.P.38].

Lietuvos Respublikos finansų ministrė I.Šimonytė pabrėžia, kad „vidaus vartojimas Lietuvos negali ištraukti, [...] toliau mus palaikyti gali tik tai, ką mes galėsime parduoti užsieniui. [...] Turime galvoti, ką galime parduoti ir kiek galime investuoti į infrastruktūros projektus. [...] Kitamet mokesčių pakeitimų planuojama išties nedaug ir jais bus siekiama sudaryti palankesnes konkurencines sąlygas bei pritraukti investicijų“ [38.P.32-34].

## **1.2. Įmonės veiklos efektyvumo samprata, reikšmė, rodikliai**

Organizacija plačiaja prasme suprantama kaip žmones bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti. Organizacijų pavyzdžiais

gali būti bet kuri valstybinė įstaiga, įmonė, politinė partija, profesinė sąjunga, universitetas, kariuomenė ir t. t.

Visas organizacijas galima suskirstyti į dvi grupes:

- 1) pelno nesiekiančias organizacijas;
- 2) pelno siekiančias organizacijas.

Pelno siekiančios organizacijos dažniausiai vadinamos firmomis ar įmonėmis ir plėtoja veiklą tam tikroje verslo srityje. Kiekviena įmonė turi tam tikrą personalą, materialinių išteklių ir gamina prekes ar teikia paslaugas.

Pagrindiniai įmonės veiklą apibūdinantys kriterijai:

1) **ekonomiškumas** – tai panaudotų išteklių, kurie reikalingi kokiam nors rezultatui gauti, minimizavimas, išlaikant tam tikrą to rezultato kokybę;

2) **efektyvumas** – santykis tarp pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti išteklių. Efektyvumas vertina laiką (per kiek laiko), darbuotojų skaičių (gali atlikti vienas, gali atlikti keli), darbo organizavimo aspektus, sąveikos problemas, resursus ir veiksnius (orientuojamasi į tikslą);

3) **veiksmingumas (rezultatyvumas)** – tai nustatytų tikslų įgyvendinimo laipsnis panaudojus tam tikrą išteklių kiekį [35.P.27-30].

R.Ginevičius ir V.Sūdžius sieja organizacijos dydį su jos efektyvumu. Jie organizacijų veiklos efektyvumą skirsto į:

1) bendrąjį, kuris apibūdina viso verslo efektyvumą;

2) lokalinį, kuris nustatomas tam tikroms veiklos sritims (gamybai, produkcijos realizavimui; rėmimui ir pan.);

3) specialųjį, kuris nustatomas vertinant tam tikrų išteklių (darbo, materialinių, finansinių) naudojimo lygį [19.P.253-254].

Kiekvienos įmonės vadovybė organizuodama įmonės veiklą susiduria su finansų valdymo efektyvumo problema: kokiais būdais finansinius išteklius panaudoti verslo rezultatams gerinti, t.y. pasiekti pagrindiniam įmonės tikslui gauti kuo didesnę ekonominę efektą iš pagrindinių gamybos veiksnių – kapitalo ir darbo jėgos.

E.Radavičius teigia, kad finansinių išteklių padidėjimas per gamybos ir mainų metinį ciklą, palyginus su jų investuota suma, parodo šio rezultato apimtį. Finansiniai ištekliai patys yra efektyvios veiklos rezultatas. Finansų įtaka veiklai įgyvendinama per finansų elementų efektyvų panaudojimą kiekvienoje įmonės funkcionavimo ir vadybos grandyje [36.P.7-9]. Knygos autorius kiekvienam vadybos funkcijų komponente dalyvaujančiam finansų elementui nurodo ir pagrindines jų panaudojimo kryptis (Priedas Nr.1).

Veiklos efektyvumo rodiklių, vienokiu ar kitokiu laipsniu apibūdinančių įmonės veiklos efektyvumą, yra gana daug. J.Mackevičius juos skirsto į 2 grupes:

1) išlaidų lygio rodikliai – jie parodo įmonės sugebėjimą taupiai naudoti turimus išteklius. Pirmiausia apskaičiuojamas pagrindinės veiklos išlaidų lygio rodiklis, kuris parodo įmonės ūkininkavimo efektyvumą, valdymo tarnybų poveikį išlaidoms, sugebėjimą kontroliuoti jų formavimąsi. Tai savotiškas taupumo matas. Rinkos šalių įmonių veiklos praktika rodo, kad šio rodiklio kitimo ribos yra 50-90 %. Jei šis rodiklis nesiekia 50 %, tuomet įmonė dirba efektyviai ir pelningai, o jei viršija 90 % – tuomet įmonė susiduria su sunkumais apmokėdama išlaidas. Kartu apskaičiuojamas ir administracinių išlaidų lygio rodiklis, kuris parodo kokia administracinių išlaidų dalis panaudojama pardavimų procese. Administracinės išlaidos dažniausiai kinta atvirkščiai proporcingai pardavimų apimčiai. Šios išlaidos neturėtų sudaryti daugiau kaip 10-15 % pardavimų vertės;

2) turto apyvartumo rodikliai. Parodo trumpalaikio turto naudojimo efektyvumą uždirbant pajamas iš pardavimų, o ilgalaikio turto apyvartumo rodiklis parodo, kiek kiekvienam įdėto kapitalo litui gauta pajamų iš pardavimų [28.P.784-789].

E.D.Rosen pažymi, kad kai produkcijos kokybės nepaisoma (į ją neatsižvelgiama, ji laikoma nekintančia laike arba pateikiama atskirai nuo produkcijos kiekio), tuomet efektyvumas išreiškiamas kaip produkcijos ir sąnaudų santykis [40.P.101].

Tačiau šiame baigiamajame darbe veiklos efektyvumo rodikliai bus matuojami ne finansiniu, o vadybiniu požiūriu.

V.Bagdžiūnienė pagal subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemą įmonės veiklos vertinimo rodiklius grupuoja į finansinius, klientų, verslo procesų ir žmogiškųjų išteklių. Įmonės sėkmė priklauso ir nuo nematerialinių rodiklių (pvz. klientų lojalumo, prekės ženklo žinomumo, konkurencinių pranašumų ir kt.), kurių efektyvumo negalima išmatuoti pasitelkus finansų apskaitą ir analizę, todėl atsiranda poreikis išmatuoti nematerialius dalykus. Subalansuotų rodiklių sistemoje efektyvumo rodikliai nustatomi kiekvienam tikslui, o kiekvienas efektyvumo rodiklis turi normatyvinę reikšmę, kuri rodo, ar tikslas bus pasiektas numatytu laiku [8.P.23-24].

V.Medvedev pabrėžia kokybinių rodiklių, tokių kaip įmonės žinomumas, personalo kvalifikacija, prekių kokybė, vartotojų lojalumas, valdymo sistema, veiklos strategija ir kt., svarbą įmonės konkurencingumui ir veiklos efektyvumui [52.P.83].

Autorė visiškai sutinka su R.Ginevičiumi ir V.Sūdžiumi, kad organizacijos išgyvenimas ir efektyvumas glaudžiai siejasi su tikslų suvokimu, formulavimu ir jų įgyvendinimu, o įmonės valdymas turi būti orientuotas ne į gamybą, prekes ar paslaugas, bet į vartotojus ir į rinką. Todėl daug dėmesio turi būti skiriama profesiniam ir psichologiniam darbuotojų rengimui, nes įmonės personalas yra brangiausia išteklių rūšis, ir tik nuo jos priklauso, kaip efektyviai bus panaudoti

kiti ištekliai. O tam turi padėti laiku priimti ir efektyvūs vadovų sprendimai strateginiams tikslams įgyvendinti [19.P.36-37].

Amerikiečių vadybos specialistai teigia, kad bet kurią organizaciją sudaro: 85 % - žmonės, 10 % - materialinės gėrybės ir 5 % – pinigai [32.P.33].

R.Hale ir P.Whitlam pabrėžia, jog efektyvus veiklos valdymas apima viską: nuo teisingų sprendimų žmogiškųjų išteklių atrankos fazėje iki veiklos tikslų išsikėlimo, nuo mokymosi vertinti veiklą iki vadovavimo. Tinkamas asmens prisitaikymas prie darbo, kaip ir organizacijos vertybės, padeda įveikti veiklos valdymo iššūkius, o asmuo daug labiau tobulėja būdamas tam tikroje darbo aplinkoje, nei lankydamas kursus ar mokymosi programas. Darbuotojui reikia nustatyti tikslus ar užduotis, o žmones įmanoma „patempti“, kad jie pasiektų aukščiausių įmanomų savo veiklos rezultatų [22.P.177].

I.Gerčikova svarbiu veiksniu, nulemiančiu organizacijos veiklos efektyvumą, laiko aukštos kvalifikacijos personalą, kuris sugebėtų kokybiškai ir efektyviai dirbti su naujausiomis technologijomis. Tik nuo profesionalių darbuotojų priklauso sugebėjimas spręsti su įmonės strateginiais tikslais susijusias užduotis [51.P.126].

Nuolat didėja informacijos srityje dirbančių žmonių skaičius ir nuo poidustrinės visuomenės pereinama prie informacinės. Informacijos sektoriaus augimas tik viena iš priežasčių, kodėl ryšių valdymas rezultatyvumui darosi vis svarbesnis. Informacija vis greičiau perduodama ir vadovai turi vis mažiau laiko informacijai surinkti, patikrinti bei panaudoti. Ryšių rezultatyvumą lemia ne informacijos kiekis, bet jos kokybė. Kartais organizacijos veiklos efektyvumą galima padidinti vien tik tinkamai pasinaudojus turima informacija.

Geriausia vieta, kur galima ieškoti idėjų darbo našumui didinti, yra pirminės darbo grupės. Tačiau idėjoms gauti ir joms įgyvendinti, būtini geri vertikalūs ryšiai. Svarbiausia pasiekti pasitikėjimo, kad darbuotojai atvirai kalbėtų, kas trukdo jiems gerai dirbti ir kad negalvotų, jog kiekviena naujovė tai viršininko užmačios darbo vietoms mažinti. Rezultatyvumo didinimu turi rūpintis visų lygių vadovai. Organizacijoje vertybes valdo aukščiausioji vadovybė. Kai ji nesirūpina, kurios skatina darbo našumą, tai organizacija negali panaudoti savo potencialo našumui didinti. Vidutiniojo rango vadovai pateikia didžiąją dalį informacijos, kuria remiantis aukščiausiojo lygio vadovybė priima sprendimus ir tuos sprendimus interpretuoja. Didžiausias jų įnašas į rezultatyvumą – visų svarbesnių priemonių koordinavimas. Žemutinės grandies vadovai yra pirmieji grandinėje perduodančioje į viršų idėjas rezultatyvumui didinti. Jie nulemia tai, kaip darbininkai žiūrės į savo organizaciją. Kad ir kaip stengtųsi aukščiausioji vadovybė, kai meistriai nesiseka sudaryti pasitikėjimo ir atviro bendravimo aplinkos, negalima laukti, kad darbininkai ką nors siūlytų rezultatyvumui padidinti, ir atvirakščiai [32.P.141-143].



Norint ilgus metus užtikrinti stabilų darbo našumo augimą, reikia uždavinius orientuoti į ateitį. Formalus darbo našumo planavimas turi būti juntamas visame valdymo procese, privalo tam skatinti darbuotojus ir susieti jų atlyginimą su našumo dinamika. Kiekvienas vadovas privalo jausti laiką ir aplinką, matyti kiekvieno darbuotojo pastangas ir pasiekimus bei teisingai juos įvertinti; labiausiai darbuotojus skatina veikti organizacijos labui jų nuopelnų pripažinimas [32.P.37].

V.Obrazcovas, cituodamas amerikiečių konsultantą E.Demingą, tvirtina, kad kai mažėja gaminių pardavimas, prastėja kokybė, didėja konkurencija, darbuotojai nerodo iniciatyvos, vadovai paprastai kaltina pavaldinius, o ne save, tačiau tokiais atvejais 96 % kalta yra valdymo sistema. Jeigu blogi rezultatai, dirbama neefektyviai, vadinasi, - blogas valdymas, o didžiausia atsakomybės našta tenka administracijai, t.y. vadovams ir valdymo personalui [33.P.5].

J.Stankevičienė bei R.Urbanskienė pabrėžia, kad stiprėjant konkurencinei kovai ir siekiant geriau tenkinti vartotojų poreikius, būtina analizuoti rinkoje vykstančius procesus, efektyviai naudoti turimus išteklius bei išmanyti praktinius marketingo ir rinkos valdymo metodus bei principus [42.P.5].

Nykstant kliūtims, trukdžiusioms tarptautinei prekybai ir investicijoms, bei didėjant komunikavimo ir transportavimo galimybėms tarp valstybių, įmonės vis dažniau įžengia į naujas užsienio rinkas, o tai didina gaminių ir paslaugų konkurenciją. Kaip teigia J.Roberts, norint sėkmingai veikti ar net išlikti, būtina gerinti įmonių veiklos efektyvumą, o svarbiausia vadovų pareiga yra vertės kūrimas bei investicijų didinimas. Ir ne tik JAV, bet ir daugelyje šalių įmonės aukščiausiųjų vadovų atlyginimai pradami sieti su įmonės veiklos efektyvumu. Tai reiškia, kad dabar paskatos didinti veiklos efektyvumą yra daug didesnės nei praeityje. [39.P.181].

Žymus britų valdymo specialistas P.F.Drucker teigia, kad XXI a. turėsime išmokti kurti naujus apibrėžimus, ką reiškia „veiklos efektyvumas“ kiekvienoje konkrečioje įmonėje, reikės išmokti subalansuoti trumpalaikius rezultatus su įmonės sėkme ilgalaikėje perspektyvoje ir jos išgyvenimu, o įmonės strategija vis didesniu laipsniu turės remtis naujais veiklos efektyvumo apibrėžimais. Tačiau kartu veiklos efektyvumą reikės apibrėžti ir ne finansiškai, kad jis taptų prasmingas protinio darbo darbuotojams ir skatintų jų atsidavimą, įsipareigojimą [13.P.78].

Tolesniame poskyryje bus aptariama įmonės vizija, misija ir tikslai, jų grupavimas.

### **1.3. Įmonės vizija, misija, tikslai**

Visą strategijos kūrimą lemia organizacijos tikslinė orientacija – vizija, misija ir strateginiai tikslai, kurie kartu su svarbiausiais sėkmės veiksniais lemia ne tik strategijos alternatyvų kūrimą ir palyginimą, galutinių strateginių sprendimų pasirinkimą, bet jau ir pačios

strateginės analizės sričių, metodų ir organizavimo formų pasirinkimą. Organizacijos strategijos tikslinė orientacija apima tris lygius: viziją, misiją ir tikslus. Toliau šiame skyriuje kiekvieną iš jų aptarsime plačiau.

Kuriant organizacijos strategines alternatyvas, svarbu yra turėti viziją ateities, kurioje veiks organizacija. **Vizija** traktuojama kaip sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai konkuruos ateityje. Viziją apibūdina 5 kriterijai: numatymas, platumas, konsensusas, unikalumas ir veiksmingumas.

„Vizija (numatymas) yra sukonkretinta ir suformuluota darbuotojams bei visuomenei nuostata dėl organizacijos paskirties ir tikslų. Vizija yra idealizuotas tikėtinų įvykių ir situacijų suvokimas bei pateikimas, suteikiantis jėgų, pasitikėjimo ir motyvų užsibrėžtiems tikslams siekti.“ Aiški organizacijos vizija yra svarbi personalo poveikio priemonė ir veiksnys. Ji skatina darbuotojus ir mobilizuoja darbuotojus bei gali paveikti vartotojus [19.P.30].

Vizija – tai numatymas, kaip ateitis skirsis nuo praeities ir kaip tą ateitį galima paversti tikrove. Įmonės veikla bus tuo efektyvesnė, kuo daugiau žmonių supras ir priims viziją bei strategiją [26.P.136-137].

Daugelis autorių apie misiją ir tikslus kalba ne kaip apie atskiras, o kaip apie panašias sąvokas - misija trumpai aprašo pagrindines veiklos organizacijoje kryptis vidutinės trukmės perspektyvai, o tikslai numatomi dažniausiai ilgesniam laikotarpiui. Tikslai keičia misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie turi aiškiai atsakyti į klausimus: ko įmonė nori pasiekti? koku mastu, t.y. kiek? ir kada turi būti tikslas pasiektas?

Formuluojant organizacijos misiją ir tikslus reikia atsižvelgti į dvi interesų grupes. Pirmoji grupė – tai interesai tų, kurie turės tiesiogiai vykdyti strateginius pokyčius organizacijoje. Kita grupė interesų liečia tuos, kurie domisi strategijos įgyvendinimo rezultatais, pavyzdžiui, akcininkus, vyriausybę, klientus, tiekėjus ir kitas suinteresuotas grupes. Visi šie interesai skiria organizacijoje individus arba jų grupes, kurie kartu vadinami dalininkais.

„**Misija** – organizacijos priežastis egzistuoti arba oficialūs tikslai. Svarbi misijos siekimo kultūra, kuri nusako organizacijos narių požiūrį į viziją, tikslus ir specifinius jų siekimo principus. Svarbu, kad misiją galima būtų suvokti ir iš visuomenės, ir organizacijos toleruojamų vertybių pozicijų vienodai.“ Misija turi atsakyti į klausimus: kokia yra ir kokia turi būti organizacijos veikla? [19.P.30].

B.Neverauskas ir J.Rastenis pamatiniu tikslu arba misija laiko įmonės paskirtį, kurią turėtų žinoti visi organizacijos darbuotojai. Paskirtį apibūdina: firmos verslas, darbo principai, vidaus psichologinis klimatas ir kokius žmones firma patraukia. Pagal paskirtį formuojami organizacijos tikslai. Jie bus rezultatyvūs, kai bus išmatuojami ir turės aiškų bei konkretų pagrindą sprendimams įvertinti; turės laiko ribą; bus realūs ir pasiekiami; bus suderinti, t.y.

nebus prieštaringi. „Tikslas yra firmos veiklos orientyras ir vertinimo kriterijus, kuriam pasiekti nukreipta visa firmos veikla. Tikslų formavimas yra valdymo proceso pradinis ir galutinis taškas“ [32.P.48-50].

D.Diskienė ir A.Marčinskas misiją apibūdina kaip organizacijos ir vertybių tikslų suvokimą, jos sėkmingos veiklos pojūtį, supratimą, kaip įgyvendinti organizacijos tikslus. Jei organizacijos misija yra kokybiškai parengta, tai suteikia darbuotojams galimybę pasijusti vienminčių komanda, orientuota į sėkmės siekimą, pajusti savo vertę ir gauti papildomų moralinių stimulų darbe [12.P.138].

Kalbėdami apie organizacijos misiją, P.Kotler ir K.L.Keller teigia, kad veiklos pradžioje įmonės misija ir tikslas būna pakankamai aiškūs, tačiau ilgainiui misija gali keistis, nes nuolat atsiranda naujų galimybių arba reikia taikytis prie naujai atsirandančių rinkos sąlygų. Sėkmingai veikiančių įmonių vadovai norėdami apibrėžti įmonės misiją nuolat ieško atsakymų į šiuos klausimus: koks yra mūsų verslas ? kas yra mūsų vartotojai ? kokia mūsų vartotojams teikiama vertė ? koks mūsų verslas turėtų būti ? Taisyklingai apibrėžtame misijos teiginyje nurodomi įmonės tikslai, akcentuojama įmonės politika, vertybės bei apibrėžiamos pagrindinės konkurencijos sritys: pasirinkta pramonės šaka, numatoma gaminti prekė ar teikti paslauga, naudojamos technologijos, tikslinė rinka, veiklos regionas ir kt. Tik aiškiai apibrėžta misija padeda darbuotojams suvokti bendrą tikslą, kryptį ir galimybes, skatina kartu įgyvendinti įmonės tikslus, kurie apibrėžia siekius pagal svarbą ir laiką. Tikslai turėtų būti formuluojami pagal svarbą nuo svarbiausio iki mažiausiai reikšmingo. Tai konkretūs tikslai padaliniami ir atskiriems darbuotojams. Kuo tikslai bus aiškesni, realūs ir nuoseklūs, tuo labiau bus galima tikėtis, kad jie galės būti įgyvendinti [25.P.47-48, 52].

Organizacijų **tikslai** skirstomi įvairiai:

R.Ginevičius ir V.Sūdžius tikslus skirsto į bendruosius (globalinius, strateginius, taktinius, operatyvinius, lokalius ir kt.) ir funkcinius (finansinius, investicinius, rinkodaros, organizacinius). Funkciniai tikslai, kurie išskiria konkrečius produktus ir rinkas, gamybos ir realizavimo sąlygų sukūrimą, išteklių gavimo šaltinius, būdus bei priemones, personalo poreikį, materialinės techninės bazės sukūrimą ir kt., padeda įgyvendinti bendruosius tikslus [19.P.32-37].

Dauguma įmonių dažniausiai kelia sau po keletą tikslų, pagrindiniai iš kurių yra pelningumas ir augimas. Tikslus paprastai iškelia įmonės vadovai ar kiti kompetentingi darbuotojai. Tikslai formuluojami kryptingai ir nuosekliai, pradedama nuo svarbiausiųjų. Tikslai turi būti realūs, susieti su įmonės ištekliais ir kitomis galimybėmis, patvirtinti įvairiomis situacijos bei stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizėmis (dažnai literatūroje sutinkamas angliškas pavadinimas SWOT analizė – *Strengths, Weaknesses, Opportunities,*

*Threats*), turi užtikrinti galimybę peržiūrėti juos ir koreguoti jų siekimo būdus, priemones, terminus ir vykdytojus, turi būti užtikrintas jų tęstinumas keičiantis įmonės vadovybei. Tik tinkamai suformuluotų, gerai pagrįstų organizacijos tikslų siekimas ir jų vykdymo nuoseklumas duoda teigiamų rezultatų.

Aukštas ir stabilus rezultatyvumas pasiekiamas visomis vadybos funkcijomis ir ryšiais. Negalima pasiekti gero darbo našumo spontaniškai, impulsyviai reaguojant į atsirandančias problemas. Vadovybė negali užtikrinti rezultatyvumo, kai nėra plano. Tikslai yra orientyras sprendžiant, kurie darbai didina rezultatyvumą, o kurie trukdo jam didėti. Amerikiečiai tikslus formuoja ketvirčiui ar metams, japonai numato perspektyvinius tikslus: jie daro investicijas į mokslo tiriamuosius darbus ir darbo našumo didinimo programas, kurių rezultatai gali pasirodyti tik po 5-10 metų [32.P.139].

D.Diskienė ir A.Marčinskas akcentuoja tikslų svarbą ir teigia, kad nuo to, ar įmonės darbuotojai žino, kokie yra tikslai, iš dalies priklauso jų motyvacija ir iniciatyvumas, nes nežinant, ko organizacijai reikia, sunku rodyti iniciatyvą [12.P.140].

Nestandartinio mąstymo rinkodaros specialistas D.Abington konstatuoja, kad „verslininkai, nusistatantys aiškius, griežtus ir labai konkrečiai apibrėžtus tikslus, puikiai žino, į ką taikytis ir šauti. Jei neapsibrėšite aiškių ir konkrečių tikslų, iš tiesų neturėsite kaip nusakyti to, ką ketinate pasiekti ir kaip norite tai padaryti. Negalėsite planuoti.“ [5.P.4].

Italų mokslininkas F.Alberoni pažymi, kad didžiausios sėkmės įmonė sulaukia tada, kai įmonės vadovaujantieji siekia tų pačių tikslų ir užmiršta asmeninius interesus. Bet kuri įmonė susideda iš žmonių, kurie jaučiasi stiprūs tada, kai yra vieningi ir turi bendrą tikslą [6.P.18].

R.Ginevičius išskiria sudėtingus XXI a. santykius tarp visuomenės, verslo ir valstybės, kurie tarpusavyje susiję ir sudaro vientisą socialinę bei ekonominę sistemą. Organizacijų siekis – didinti veiklos efektyvumą, taikant naujus darbo ir vadybos metodus [18.P.7-9].

Organizacijos paskirtis – pasiekti tam tikrų tikslų ir laikoma, kad ji dirba sėkmingai, kai šiuos tikslus įgyvendina. Verslo sėkmė – tai gerai parengtas verslo planas ir organizacinės techninės jo priemonės. Ar pasirinktos priemonės tinkamos, gali patvirtinti tik praktika, todėl veiklos planui parengti reikia skirti daug dėmesio.

#### **1.4. Įmonės strategija, strateginis valdymas ir planavimas**

Kaip jau buvo minėta ankstesniame poskyryje, įmone vadinama žmonių sistema, tam tikromis priemonėmis siekianti įgyvendinti bendrus tikslus. Kiekviena įmonė turi turėti strategiją, t.y. priimti tam tikrus sprendimus, kuriais būtų apibrėžti įmonės tikslai ir numatytos

priemonės tiems tikslams pasiekti. Strategija parengiama ir įgyvendinama kaip strateginio valdymo proceso rezultatas.

A.Vasiliauskas strategiją apibūdina taip: „**Strategija** – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti“ [49.P.29].

B.Neverauskas ir J.Rastenis strategiją apibūdina kaip svarbiausią organizacijos veiksmų programą, nurodančią ilgalaikių tikslų prioritetus ir išteklius jiems pasiekti. Ji rengiama prognozių pagrindu, todėl tiksliai nenurodo, kaip įmonė sieks savo tikslų - tai jau yra vidutinės trukmės ir trumpalaikių programų uždavinys. Ji tik suformuluoja pagrindinius tikslus ir politiką jiems pasiekti, kad visa organizacija veiktų viena kryptimi. Strategiją rengia aukščiausio lygio vadovybė, o ją įgyvendinant dalyvauja visų lygių vadovai [32.P.48-50].

Strategijos esmę plačiau atskleidžia šie momentai:

- turi tikslinę orientaciją;
- apima vidutinės trukmės (3-7 metų) laikotarpį;
- formuojama atsižvelgiant į organizacijos išteklius (jie lemia organizacijos silpnybes ir stiprybes);
- kuriama atsižvelgiant į organizacijos išorinę aplinką (ji lemia organizacijos galimybes ir grėsmes);
- neatsiejama strategijos dalis yra veiksmai ir priemonės jai įgyvendinti;
- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę konkurencinį pranašumą įgyja ir sukuria kuo daugiau pridėtinės vertės.

A.Makštutis teigia, kad kolektyvo organizacijoje optimalios veiklos aplinkos išorinių ir vidinių veiksnių tyrimai bei gauti rezultatai sudaro sąlygas formuoti veiklos strategiją [29.P.323].

A.Vasiliauskas **strateginiu valdymu** vadina „nuolatinį, dinaminį ir nuoseklų procesą, kuriuo remiantis organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo išteklių potencialą“ [49.P.29].

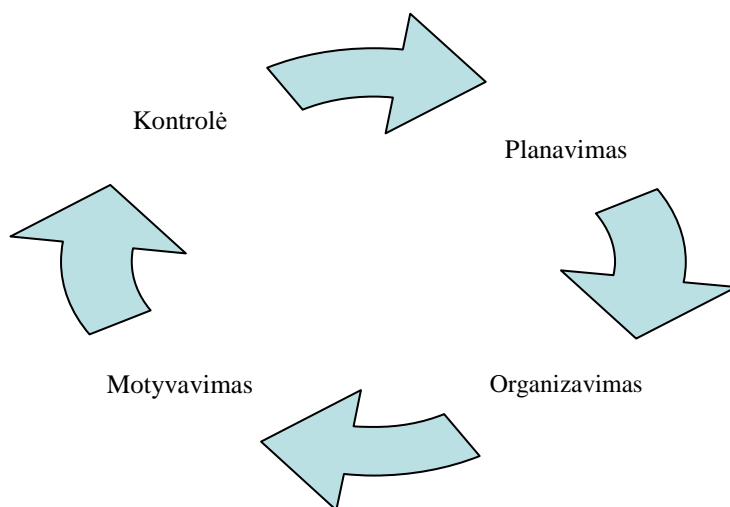
Strateginio valdymo bendrieji principai ir specifika priklauso nuo organizacijos:

- veiklos pobūdžio (gamyba, prekyba, paslaugos);
- finansavimo šaltinių (komerciniai, nekomerciniai);
- nuosavybės formų (valstybinė, privati);
- dydžio (maža, didelė);
- struktūros [32.P.21-22].

Strateginis valdymas siejasi su perspektyva, kuri formuojama prognozavimo pagrindu. Prognozavimas apibūdinamas kaip kiekybinės ir kokybinės analizės procesas, kuriuo siekiama

numatyti galimas prognozuojamo objekto ar proceso būsenas ateityje ar jų pasiekimo alternatyvius būdus. Strateginis valdymas taip pat siejasi ir su strateginiu planavimu organizacijoje. **Planavimas** yra pirminė valdymo ciklo funkcija, kurios realizacijos rezultate apibrėžiami organizacijos tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Planavimas sudaro pagrindą kitoms trimis funkcijoms ir nuo kurios priklauso įmonės sėkminga veikla. Tik parengus planą galima parinkti vykdytojus, parengti struktūrą, deleguoti funkcijas, paskirstyti užduotis, motyvuoti vykdytojus, jiems vadovauti, užtikrinti bendravimą tarp vykdytojų, kontroliuoti jų darbo kokybę ir pan. Planavimas ir kontrolė yra glaudžiai tarpusavyje susiję - kontrolė kreipia dėmesį į nukrypimus nuo nustatytų standartų, siejasi su planavimo procese apibrėžtais tikslais, tačiau pagrindinis kontrolės tikslas yra užtikrinti planų įgyvendinimą [49.P.18-24].

**Valdymo ciklą** (1 pav.) sudaro šios pagrindinės funkcijos: planavimas (planų sudarymas, jų detalizavimas, išteklių numatymas ir kt.), organizavimas (vykdytojų parinkimas, funkcijų delegavimas, grupių sudarymas ir t.t.), motyvavimas (komandavimas, komunikacijos ir t.t.) ir kontrolė (plano vykdymo matavimas, nukrypimų nustatymas, plano koregavimas ir t.t.).



1 pav. **Valdymo ciklas**

Sprendžiant iškilusius uždavinius valdymo ciklas išskaidomas į valdymo funkcijas, todėl jas galima išivaizduoti, kaip vadybinės veiklos sritis, sąveikaujančias su valdomu objektu. Kadangi vadyba – tai ir mokslas, ir menas, todėl pagrindinis vaidmuo skiriamas žmogui.

Išsamiai vadybos problemas moksliskai nagrinėti pradėjęs mokslinių vadybos pagrindų kūrėjas amerikietis inžinierius F.Taylor 1903 m. pirmasis pavartojo vadybos funkcijos sąvoką. Prancūzų pramonininkas, valdymo teorijos klasikas bei administravimo teorijos autorius H.Fayol 1916 m. apibrėžė šias bendrąsias valdymo funkcijas: planavimas, organizavimas, vadovavimas,

koordinavimas ir kontrolė. Jis pabrėžė, kad tuo pat metu galima ir būtina naudotis tik vienu planu, nes du skirtingi planai reikštų painiavą ir netvarką. Tačiau vienas planas gali būti padalintas į keletą dalių, t.y. kiekvienas padalinys gali turėti savo planą, o bet kokie pakeitimai juose turi būti perkeliama į bendrąjį planą [15.P.67-68].

Dabar literatūroje vadyba traktuojama kaip vadybos funkcijų įgyvendinimas, tačiau bendro vadybos apibrėžimo nėra. P.Zakarevičius vadybą traktuoja taip: vadyba yra specifinė veikla, kurią vykdant reguliuojami visi organizacijoje (socialinėje-ekonominėje sistemoje) vykstantys procesai [49.P.105].

Daugelis autorių, nagrinėjusių vadybos funkcijas, išskiria 4 pagrindines valdymo proceso funkcijas: planavimą, organizavimą, motyvavimą ir kontrolę. Įvairiuose literatūros šaltiniuose galima rasti iki 7 vadybos funkcijų, tačiau įgyvendinimą, koordinavimą ar vadovavimą galima laikyti analogiškais arba tik papildomomis funkcijomis.

S.Stoškus ir D.Beržinskienė pabrėžia, kad kiekviena iš keturių pagrindinių valdymo funkcijų yra labai svarbi organizacijai. Planavimas, kaip valdymo funkcija, sudaro pagrindą kitoms funkcijoms ir laikomas prioritetine vadybinės veiklos funkcija. Tuo tarpu organizavimo, motyvavimo bei kontrolės funkcijos nukreipiamos į numatytą darbų vykdymą. Įmonei reikalingas vadovas, kuris koordinuotų tokių valdymo funkcijų vykdymą [43.P.92-94].

V.Gražulis išskiria strateginio planavimo svarbą įmonių vystymuisi: „Kiekviena organizacija, siekdama ilgalaikių tikslų, turi gebėti prisitaikyti prie ateities aplinkos. Tai procesas, kuriam vykstant, būtina numatyti įvykius ir spręsti, ką reikia daryti, kad organizacija pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos bei apsaugotų nuo visko, kas kelia pavojų jos sėkmei ir egzistavimui. [...] Planavimas apibrėžia organizacijos vadovų ateities vizijas bei norus ir parodo, jog vadovai ne spontaniškai, bet, remdamiesi kokia nors taisykle, precedentu ar logika, iš anksto apgalvoja savo organizacijos veiksmus. Planavimas yra pirminė ir pagrindinė valdymo funkcija“ [21.P.38-39].

A.Vasiliauskas išskiria **7 strateginio planavimo etapus**:

1) proceso inicijavimas. Norint ką nors suplanuoti, reikia inicijuoti šį procesą. Jį inicijuoti gali įmonės aukštesnio lygio vadovai pavesdami pavaldiniams sudaryti planus arba inicijuoti gali ir pavaldiniai, matydami su jų atliekamomis funkcijomis susijusias įmonės galimybes arba grėsmes;

2) planavimo prielaidų apibrėžimas. Prielaidos siejasi su įvertinimu ateities situacijos, kurioje bus realizuojamas planas. Jos gali apimti tiek vidinę, tiek ir išorinę įmonės aplinką. Didžiausias dėmesys kreipiamas į svarbiausius veiksmus, galinčius nulemti plano sėkmę arba nesėkmę;

3) tikslų formulavimas. Tikslai sukonkretina kas turi būti pasiekta ir apibrėžia

tolesnių veiksmų parinkimo kryptį;

4) alternatyvų identifikavimas ir įvertinimas. Numatomi alternatyvūs tikslų pasiekimo būdai, kiekviena alternatyva išanalizuojama, įvertinamos jų silpnosios ir stipriosios pusės, pačios blogiausios alternatyvos atmetamos;

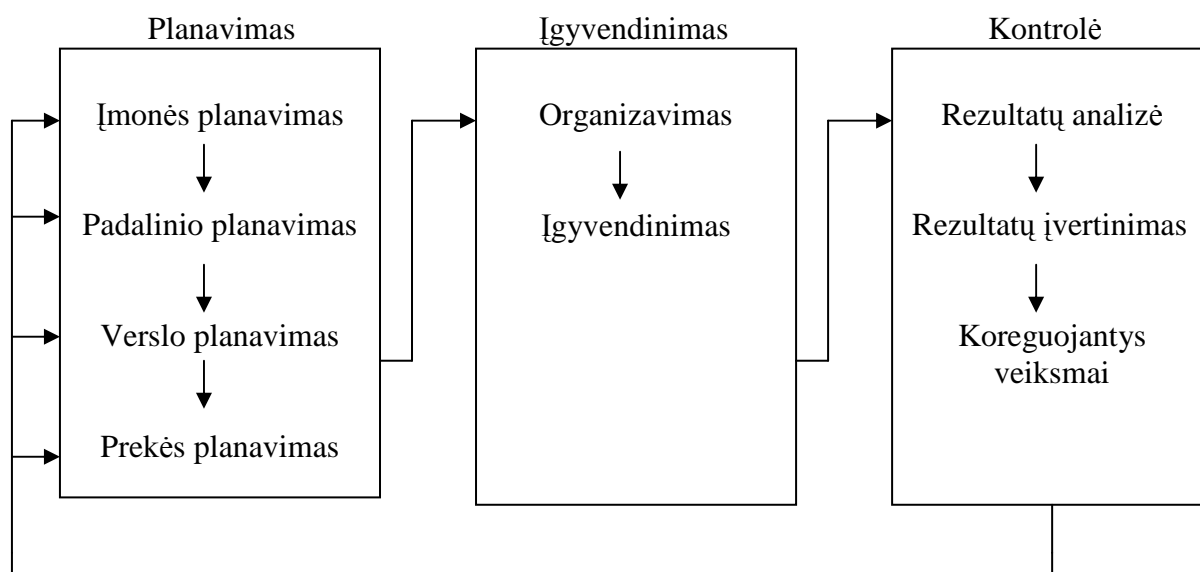
5) geriausios alternatyvos parinkimas. Išrenkama geriausia alternatyva, kuri užtikrintų numatytų tikslų įgyvendinimą. Šio etapo sėkmė labiausiai priklauso nuo to, kuo išsamiau buvo atlikti ankstesni etapai;

6) atraminių planų kūrimas. Patvirtinus strateginį, parengiami atraminiai (išvestiniai) planai, kurie detalizuoja ir sukonkretina bendrąjį planą. Planavimo ciklas pradedamas iš naujo pagal aukščiau išvardintus etapus. Bendrasis ir atraminiai planai yra papildomi biudžetiniais planais, kurių pagrindu paskirstomi finansiniai ištekliai;

7) plano įgyvendinimas. Jis realizuojamas per kitas valdymo funkcijas: organizavimą ir kontrolę [49.P.24-25].

P.Kotler ir K.L.Keller įmonės **planavimo procesą skaido į 4 etapus**: įmonės misijos apibrėžimas, strateginių verslo vienetų sudarymas, išteklių kiekvienam verslo vienetui skyrimas ir augimo galimybių numatymas bei įvertinimas.

Įmonės strateginis planavimas vyksta 4 lygmenyse: įmonės, jos padalinio, verslo vieneto ir prekės. Įmonės vadovai yra atsakingi už visos įmonės strateginio plano parengimą. Jie nusprendžia, kaip paskirstyti išteklius, kurios veiklos imtis ir kurios atsisakyti. Kiekvienas padalinys ruošia planą, kuriuo grindžiamas kiekvieno padalinyje esančio verslo vieneto finansavimas. Vadovybė stebi šių planų įgyvendinimą bei rezultatus, ir, jei reikia, imasi koreguojančių veiksmų. Visas strateginio planavimo, įgyvendinimo ir kontrolės ciklas parodytas schemoje (2 pav.).



2 pav. **Strateginio plano kūrimas** [Kotler, Keler.P.46]



Planai nurodo kiek išteklių yra ir kaip jie bus naudojami laiko atžvilgiu. Planų suderinimui ir kontrolei B.Neverauskas ir J.Rastenis išskiria dvi priemones: biudžetą ir tikslų valdymą. Biudžetas – tai tam tikras išteklių paskirstymas, nurodant kiek ir kokių išteklių skiriama kiekvienam tikslui įgyvendinti. Biudžeto sudarymas skirstomas keletą etapų:

1. Prioritetinių organizacijos tikslų nustatymas.
2. Sąmatų sudarymas skyriams ir padaliniams.
3. Biudžeto sudarymas ir išteklių paskirstymas organizacijos viduje.
4. Galutinis biudžeto sudarymas.

Tikslų valdymas sujungia planavimą su darbuotojų išteklių kontrole.

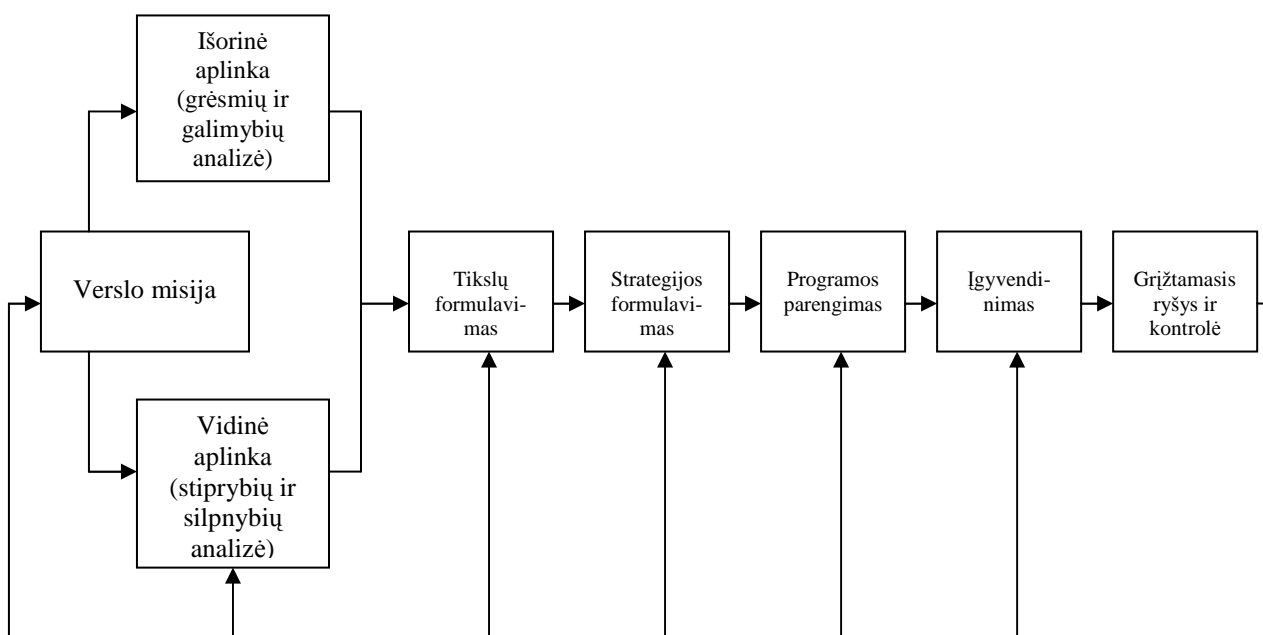
Planavimas yra nepertraukiamas procesas – vieną ciklą keičia kitas [32.P.54-55].

C.Blake teigia, kad planavimas yra būtinas, tačiau jis turi būti sutelktas į artimą dabartį, o ne į tolimą ateitį. Nėra prasmės gaišti laiko smulkmeniškai planuojant ateitį, kuri neabejotinai pasikeis. Išsamūs ir detalūs planai 12 mėnesių yra ne tik laiko švaistymas, jie suteikia nepagrįstą saugumo jausmą [9.P.148].

V.Pranulis, A.Pajuodis, S.Urbonavičius ir R.Virvilaitė apibendrina, kad įmonės veiklos planavimas leidžia susieti ir suderinti įvairius veiksmus į vieningą visumą, taip pasiekiant geresnį bendrą rezultatą. Planavimo proceso metu reikia stengtis kuo geriau paskirstyti turimus išteklius tarp veiklos rūšių bei išdėstyti laike [34.P.493].

### Strateginio verslo vieneto planavimas

Panagrinėkime strateginį verslo vieneto planavimą, kurį sudaro 8 etapai (3 pav.):



3 pav. **Strateginis verslo vieneto planavimas** [Kotler, Keler.P.50]

**1) verslo misija** – kiekvienas verslo vienetas privalo turėti savo misiją, apie kurią jau buvo kalbėta ankstesniame poskyryje;

**2) išorinė aplinka (grėsmių ir galimybių analizė)** - tai SSGG analizės dalis. Įmonės verslo stiprybių ir silpnybių (vidinė aplinka) bei galimybių ir grėsmių (išorinė aplinka) analizė vadinama SSGG analize. Įmonės vadovybė turi numatyti faktorius, darančius įtaką jos vidinei bei išorinei aplinkoms ir galimybėms uždirbti pelną.

B.Neverauskas ir J.Rastenis išorinę aplinką įvardina kaip problemų šaltinį ir organizacijai, ir jos vadovams, nes pastarieji turi atskleisti išorės aplinkos veiksnius, kurie darys įtaką organizacijos veiklai, ir tinkamai reaguoti į juos. Išlikti ir sėkmingai gyvuoti gali tik tokia organizacija, kuri sugeba prie aplinkos prisitaikyti. Organizacijos išorės aplinka skirstoma į:

- tiesioginio poveikio: vartotojai (tik jie sprendžia kokių prekių ar paslaugų jiems reikia ir už kokias kainas), tiekėjai (diktuoja savo kainas, alternatyvių ne visada galima rasti, rizikuojama dėl valiutos kurso stabilumo), darbo išteklių (darbuotojai, turintys tinkamą specialybę ir pakankamą kvalifikaciją), kapitalas (reikalingas augimui bei klestėjimui), konkurentai (negalima blogai tenkinti vartotojų poreikių, nes įmonė bankrutuos), įstatymai ir valstybės įstaigos (reguliuoja įmonių veiklą, renka mokesčius, prižiūri jų vykdymą, kontroliuoja);

- šalutinio poveikio: politikos poveikis (valstybės vadovybės požiūris į verslą, mokesčius ar jų lengvatas, investicijas), ekonomikos būklė (jos kitimas keičia prekių ar paslaugų paklausą, nuo jos priklauso išteklių kainos, infliacija ar ekonomikos nuosmukis veikia produkcijos atsargas), socialiniai ir kultūriniai veiksniai (gyvenimo vertybės ir tradicijos, kultūrinės aplinkos nuostatos) [32.P.29-31].

Analizuodami išorinės aplinkos grėsmes ir galimybes A.Makštutis bei P.Kotler ir K.L.Keller teigia, kad įmonė turi stebėti:

- makroaplinką - politinę, teisinę, ekonominę, socialinę, kultūrinę, demografinę, technologinę aplinkas, t.y. organizacijos aplinkos vidinius ir išorinius veiksnius;

- mikroaplinką - vartotojus, konkurentus, tarpininkus, tiekėjus, paskirstytojus, t.y. organizacijos raidos procesų vidinius ir išorinius veiksnius [29.P.273-274], [25.P.51].

**3) vidinė aplinka (stiprybių ir silpnybių analizė)** – tai kita SSGG analizės dalis. Ne ką mažiau svarbu yra nuolat stebėti įmonės vidinę aplinką. Rasti puikias galimybes yra dar toli gražu ne viskas, reikia mokėti tinkamai jomis pasinaudoti. Kiekviename versle būtina įvertinti marketingo, finansų, gamybos ir organizacijos silpnybes ir stiprybes. Svarbiausia yra išsiaiškinti, ar pakanka turimų stipriųjų savybių, resursų ir jų teikiamų galimybių, ar derėtų svarstyti ir kitas galimybes, kurioms įgyvendinti reikėtų įsigyti papildomų pajėgumų. Verslas kartais nesiseka,

nes verslo struktūriniai padaliniai nedirba ar negali dirbti išvien. Kiekvienas padalinys yra kitų tiesiogiai ar netiesiogiai susijusių padalinių tiekėjas ir vartotojas, todėl atliekant vidinės aplinkos analizę labai svarbu yra įvertinti tarpfunkcinę veiklą [25.P.51-52].

B.Neverauskas ir J.Rastenis išskiria šiuos organizacijos vidaus aplinką formuojančius kintamus veiksnius:

- tikslai - geidžiami rezultatai, kuriuos organizacija bendru darbu stengiasi pasiekti; jie parengiami planavimo metu ir iš anksto pranešami organizacijos nariams;

- organizacijos struktūra - taip sutvarkytas vadovavimo lygių ir funkcijų bendradarbiavimas, kad organizacijos tikslų būtų siekiama veiksmingiausiu būdu; su struktūra tarpiausiai susietos dvi koncepcijos: darbo paskirstymo ir kontrolės; darbo paskirstymas negali būti atsitiktinis – darbą reikia skirti specialistui – tokiam žmogui, kuris šį darbą galėtų atlikti; kontrolės koncepcija susijusi su vertikaliu darbo padalijimu, kadangi kiekvienas vadovas privalo stebėti kaip vykdomos užduotys;

- uždaviniai - užduotimi vadinamas paskirtas darbas, kurį reikia atlikti iš anksto nustatytu būdu ir nurodytu laiku; užduotis skiriama ne asmeniui, bet tam tikroms pareigoms; kiekvienas pareigas sudaro tam tikras užduočių kompleksas; užduotys darbuotojui skirstomos į tris kategorijas: darbas su žmonėmis (meistras), darbas su objektais (prie konvejerio), darbas su informacija (buhalteris);

- technologija - tai įrengimų, įrankių ir atitinkamų techninių žinių derinys, reikalingas darbui, informacijai ar medžiagai transformuoti į produktus arba paslaugas;

- žmonės - reikšmingiausias kiekvieno valdymo modelio veiksnys, nes jie įgyvendina organizacijos tikslus; žmones labiausiai skiria gabumai – vienas geriau tinka vienam darbui, kitas - kitam; gabumais paremtas darbuotojų parinkimas bandant juos geriausiai panaudoti, nes tam tikroje srityje gabumų turintis žmogus tą veiklą geriausiai ir atliks [32.P.25-27].

**4) tikslų formulavimas.** Tik atlikusi SSGG analizę, įmonė gali formuoti konkrečius tikslus planuojamam laikotarpiui. Svarbu suderinti trumpalaikį bei ilgalaikį augimą, plėtrą esamose rinkose ir naujų rinkų paiešką. Taip pat reiktų atkreipti dėmesį dar ir į finansinius bei nefinansinius pasiekimus, didelį augimą ir mažą riziką. Kiekvienam iš šių alternatyvių tikslų reikalinga atskira marketingo strategija.

**5) strategijos formulavimas.** Tikslai įvardija, ką verslo vienetas nori pasiekti, o strategija yra planas, kaip tai atlikti geriausiu būdu. Kiekvieną verslo strategiją sudaro marketingo strategija, atitinkama technologijos strategija ir finansavimo strategija.

Bendrovės naudojančios tokią pačią strategiją ir besitaikančios į tą pačią tikslinę rinką, sudaro strateginę grupę. Verslo vienetai puikiausiai supranta, kad norint sėkmingai dirbti reikia turėti strateginius partnerius. Net ir didžiausios bendrovės, turinčios stipriausias pozicijas

pasaulinėse rinkose, neįstengtų tokiomis tapti, jei nebūtų susijungusios su vietinėmis ar tarptautinėmis įmonėmis, papildančiomis ar rezultatyviai panaudojančiomis esamus bendrus pajėgumus ir išteklius. Įmonės, kurios nesilaiko aiškių strateginių gairių ir nesistemiškai bando veikti visomis įmanomomis kryptimis, gerų rezultatų tikrai nepasieks [25.P.52-53].

D.Abington, patyręs ir sėkmę pasiekęs verslininkas, siūlo derinti tarpusavyje įvairias rinkodaros strategijas, kurios dažnai padidina viena kitos efektyvumą, tuo pačiu didina įmonės veiklos pajamas bei pelną [5.P.84].

**6) programos parengimas.** Suformulavus verslo strategijas, reikia parengti išsamias ir jas atitinkančias programas. Jei įmonė siekia tapti technologijų lydere, ji turi stiprinti tyrimų ir plėtros padalinį, rinkti technologinę informaciją, tobulinti ir modernizuoti prekes, sutelkti technines pardavimo pastangas ir perteikti technologinius pranašumus tikslinei rinkai. Tada reikia įvertinti marketingo sąnaudas, kurių pareikalaus kiekviena programa.

**7) įgyvendinimas.** Prastas programos įgyvendinimas gali sužlugdyti puikiausią marketingo ar bet kurią kitą strategiją, kuri yra vienas iš *7 S sistemos elementų*, kuriais pasižymi geras įmonės valdymas [25.P.53].

**8) grįžtamasis ryšys ir kontrolė.** Įdiegusi strategiją įmonė turi atidžiai stebėti tarpinius ir galutinius rezultatus bei vykstančius naujus procesus. Kai kurios aplinkos sąlygos ilgai išlieka beveik nepakitusios, kitos kinta lėtai ir nuspėjamai, tačiau yra tokių aplinkos sąlygų, kurios keičiasi greitai, staigiai ir neprognozuojamai. Todėl reikia nepamiršti, kad rinka turi savybę keistis, todėl gali tekti peržiūrėti programas, strategijas, tikslus bei jų įgyvendinimą. Įmonės strategijos suderinamumas su aplinka neišvengiamai mažės, nes rinkos aplinka keičiasi greičiau. Įmonė pelninga tol, kol jos veikla yra rezultatyvi, o nespėjanti reaguoti į rinkos pokyčius įmonė labai sunkiai atgauna prarastas pozicijas [25.P.53-54].

Strateginis planas - tai ilgalaikės veiklos programa, kurią reikia keisti atsižvelgiant į nuolat besikeičiančią aplinką. Tačiau net ir geras planavimas dar negarantuoja, kad įmonei seksis, jeigu bus padaryta klaidų ją valdant. Strateginio planavimo nesėkmės – tai tik vienas visos planavimo sistemos veiksmingumo aspektas. Nors daugelis ir pripažįsta, kad planavimas yra valdymo pagrindas, tačiau jis vis dar lieka pakankamai silpna vadybos veiklos grandimi. Dažna strateginio planavimo nesėkmių priežastis – nepakankamas vadovų dėmesys. Daugeliui žmonių aktualios šiuolaikinės problemos užgožia akiratį ir tolimą perspektyvą, norisi greitų rezultatų.

P.Zakarevičius, J.Kvedaravičius ir T.Augustauskas **organizavimą** apibūdina kaip nuolatinį valdymo procesą, susijusį su darbo, valdžios ir išteklių paskirstymu organizacijos nariams ir jų suderinimu, o tai leidžia pasiekti organizacijos tikslus. Organizavimas glaudžiai susijęs su organizacine valdymo struktūra, ypač įgyvendinant ilgalaikius planus [50.P.109].

B.Neverauskas ir J.Rastenis pabrėžia, kad organizavimas yra priemonė, kurią naudodama vadovybė sujungia darbo išteklius, medžiagas, technologiją ir informaciją užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Veiksmingas organizavimas užtikrina optimalų resursų naudojimą, sumažina rezultatyvumo nuostolius, kurie atsiranda dėl netvarkos paskirstant įgaliojimus, dėl padalinių sąveikos sutrikimų ir pertrūkių ryšių kanaluose [32.P.139].

### **Kokybės reikšmė**

A. Sakalas, P. Vanagas, B. Martinkus ir kiti teigia, kad daugumos gamybos įmonių realizavimo rinkai būdingas aukštas prisotinimo lygis. Jį dar labiau pakelia rinkos internacionalizavimas, todėl, norint padidinti konkurencingumą, svarbu ne didinti gamybos apimtį, bet gerinti gaminių kokybę, kuo siekiama geriau patenkinti klientų poreikius. Tai paprastai sukelia kaštų augimą, kapitalo poreikį, apsunkina servisą. Inovacijų sparta labai sutrumpina gaminių gyvybinį ciklą. Rinkos internacionalizavimas dar labiau padidina vienas kitą pakeičiančių gaminių konkurencingumą, kelia naujus standartizavimo reikalavimus. Tai taip pat veikia kaštų augimą. Naujos tendencijos reikalauja reorganizuoti gamybos procesą – kurti globalines konkurencines strategijas. Gamybos organizavimas turėtų orientuotis į:

1. Kokybės gerinimą;
2. Apdirbimo trukmės mažinimą;
3. Lankstumo didinimą;
4. Kaštų mažinimą.

Organizavimo strategija turi būti lanksti: skirtinga gamybos vienetų, galinčių realizuoti produkciją dideliais kiekiais, ir gamybos vienetų, kurie turi lanksčiai reaguoti į besikeičiančius rinkos poreikius. Pastariesiems iškyla uždavinys – sukurti „lanksčius – mobilius gamybos padalinius“, kurie galėtų tiesiogiai aptarnauti realizavimo rinką, laiku pateikdami kokybiškus produktus [40.P.163-165].

Labai didelę įtaką gaminamos produkcijos kokybei turi **visuotinės kokybės vadybos** įgyvendinimas įmonėje. Visuotinės kokybės vadybos metodais remdamasi, įmonė nuolat tobulėja, siekdama kuo greičiau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produkcijos kokybę ir mažindama išlaidas. Kiekviena kontrolė turi atitikti kontroliuojamą objektą. Kokybės kontrolės funkcijos turi būti pavestos specialistui, tiesiogiai susijusiam su gamybos procesu, nes mažose ir vidutinėse įmonėse steigti techninės kontrolės skyrių nėra galimybių. Reikia kontroliuoti ir aiškintis nekokybiško gaminio atsiradimo priežastis, nustatyti kaltininkus, visa tai susisteminti, vesti apskaitą ir analizę.

## Vidaus kontrolės reikšmė

Ekonominėje literatūroje **vidaus kontrolė** apibūdinama įvairiai, pabrėžiant vieną ar kitą jos aspektą, tačiau vienu požiūriu visi autoriai sutaria: vidaus kontrolė yra įmonės valdymo sistemos dalis. Plačiau vidaus kontrolė suprantama kaip aukščiausio lygio vadovybės, vadovų ir kitų darbuotojų suplanuotos ir atliekamos procedūros, skirtos užtikrinti, kad įmonės tikslai, susiję su veiklos efektyvumu ir veiksmingumu, įstatymų ir teisės aktų laikymusi, finansinės atskaitomybės patikimumu, būtų pasiekti. Vidaus kontrolė kuriama ir taikoma siekiant išvengti verslo rizikos, dėl kurios galėtų būti nepasiekti įmonės tikslai [4].

Vidaus kontrolė apima visas taisykles ir procedūras, kurias taiko įmonės vadovybė, siekdama užtikrinti:

- veiksmingą vadovavimą verslui, įskaitant valdymo politiką;
- tinkamą turto apsaugą, t.y. norėdama apsaugoti įmonę nuo išteklių švaistymo, grobstymo ir neefektyvaus naudojimo;
- klaidų ir apgaulės galimybės numatymą ir prevenciją;
- įstatymų ir procedūrų laikymąsi;
- buhalterinių įrašų tikslumą, teisingumą, baigtinumą ir patikimumą;
- patikimos finansinės atskaitomybės parengimą laiku.

Tinkamai veikianti vidaus kontrolė užkerta kelią klaidoms ir pažeidimams. Tik veiksminga vidaus kontrolė gali garantuoti, kad įmonės tikslai bus pasiekti. Kad kontrolė būtų efektyvi, ji turi atitikti šiuos pagrindinius kriterijus: turi būti tinkama; turi veikti nepertraukiamai; turi būti efektyvi – kontrolės sąnaudos neturi viršyti gaunamos naudos. Nebūna absoliučiai tobulos vidaus kontrolės sistemos. Ir gerai sukurta bei veikianti vidaus kontrolės sistema negali visiškai pašalinti klaidų ir apgaulių tikimybės, turi trūkumų, todėl įmonės vadovybė turi nuolat stebėti, kad sukurta vidaus kontrolės sistema veiktų efektyviai, o keičiantis įmonės vidaus ar išorės aplinkai – būtų koreguojama [11.P.102-103].

Vidaus kontrolės sistema susideda iš tam tikrų dalių. Įvairių autorių skirtinguose šaltiniuose nurodomų vidaus kontrolės sistemos dalių skaičius ir pavadinimai kiek skiriasi, tačiau D.Daujotaitė apibendrinama skiria šias dažniausiai minimas **vidaus kontrolės sistemos** dalis:

1) vidaus kontrolės aplinka – tai visos vidaus kontrolės sistemos pagrindas. Ją kuria įmonės aukščiausio lygmens vadovybė. Kontrolės aplinka apima valdymo bei vadovavimo funkcijas ir aukščiausio lygio vadovybės bei vadovų požiūrį, žinias ir veiksmus, susijusius su įmonės vidaus kontrole ir jos svarba įmonei;

2) rizikos vertinimas. Apima verslo rizikos nustatymą ir kontrolės priemonių jai valdyti numatymą. Išankstinė rizikos įvertinimo sąlyga – nustatyti aiškius, tarpusavyje derančius,

realiai pasiekiamus įmonės tikslus ir uždavinius. Uždaviniai atsispindi įmonės strateginiame ir metiniame veiklos planuose. Siekti užsibrėžtų įmonės tikslų gali padėti tinkamai sukurta ir efektyviai veikianti vidaus kontrolė;

3) vidaus kontrolės procedūros (veiksmai) – tai vadovybės parengtos taisyklės ir normos, skirtos užkirsti kelią klaidoms ir apgaulėms, rasti finansinių ataskaitų netikslumams ir jiems ištaisyti. Jos papildo kontrolės aplinkos ir apskaitos sistemos funkcijas, padeda įmonei siekti užsibrėžtų tikslų;

4) informacija ir jos perdavimas. Informacija turi būti registruojama ir perduodama vadovybei ir tiems įmonės darbuotojams, kuriems jos reikia, tokia forma ir per tiek laiko, kad jie galėtų atlikti jiems pavestą vidaus kontrolę ir kitas funkcijas. Padalinių vadovams reikia tiek veiklos, tiek ir finansinių duomenų, siekiant nustatyti, ar jie vykdo įmonės strateginius ir metinius veiklos planus, ar efektyviai ir veiksmingai naudoja įmonės išteklius. Be to, labai svarbu efektyviai valdyti informacines technologijas, siekiant, kad informacija būtų registruojama ir perduodama naudingai, patikimai ir nepertraukiamai;

5) vidaus kontrolės stebėseną – vidaus kontrolės veiksmingumo vertinimo priemonė. Vadovai stebi kontrolės procedūras vykdydami nuolatinę įmonės valdymo ir priežiūros veiklą arba atlikdami įmonės veiklos vertinimus. Vidaus kontrolės stebėseną padeda užtikrinti, kad auditų ir kitų tikrinimų metu nustatytos problemos būtų sprendžiamos [11.P.104-113].

D.Daujotaitė skiria du **vidaus kontrolės reikšmės vertinimo aspektus:**

1) vidaus kontrolės sistema svarbi pačiai įmonei: įmonės vadovybė turi įdiegti vidaus kontrolės sistemą, operatyviai atskleidžiančią klaidas, apgaulės ir piktnaudžiavimus;

2) vidaus kontrolės būklė svarbi auditoriams: gera vidaus kontrolės sistemos būklė daro tiesioginę įtaką audito apimčiai: auditoriui reikia rinkti mažiau audito įrodymų, atlikti mažiau savarankiškų audito testų – tuomet audito išlaidos būna mažesnės [11.P.102-103].

### **Audito reikšmė**

J.Mackevičius ir D.Daujotaitė pabrėžia audito svarbą vidaus kontrolės sistemos stiprinimui. Auditas atskleidžia silpniausias vidaus kontrolės sistemos grandis, nurodo priemones joms gerinti. Jis nustato, ar įmonė taupiai naudoja turta, ar laiku vykdo įsipareigojimus, ar laikosi darbo bei finansinės drausmės ir pan. Auditas padeda įmonėms geriau išnaudoti galimybes, rasti naujų ekonomijos šaltinių visuose įmonės valdymo lygmenyse ir padaliniuose. Auditas reikšmingas įmonės veiklos planavimui ir prognozavimui, o jo teikiama informacija gali būti naudinga rengiant trumpalaikius bei ilgalaikius planus ir prognozes. Auditas svarbus siekiant racionaliai paskirstyti ekonominius išteklius. Jeigu įmonių finansinė atskaitomybė pateikia

klaidingą informaciją, ekonominiai ištekliai gali būti paskirstyti ne toms veiklos sritims, kurias būtina plėtoti [11.P.14-15], [28.P.14-15].

**Vidaus audito tikslas** – sistemiškai ir visapusiškai vertinant rizikos valdymą, vidaus kontrolę, įmonės valdymo procesų veiksmingumą, padėti įgyvendinti įmonės tikslus. Vidaus auditą atlieka įmonės vidaus audito tarnybos darbuotojai, turintys reikiamą profesinę kvalifikaciją. Pagrindinis dėmesys skiriamas valdymo ir veiklos auditui.

**Valdymo audito pagrindinis tikslas** – patikrinti valdymo metodus ir jų efektyvumą. Auditoriui svarbu įvertinti įmonės valdymo kokybės kontrolę ir priemones, naudojamas valdymui tobulinti. Vienas iš valdymo audito uždavinių – patikrinti įmonės vadybininkų profesinę kompetenciją ir nuspręsti, ar jie tinkami savo pareigoms atlikti. Valdymo auditas apima visus įmonės padalinius ir veiklos sritis.

**Veiklos auditas** – tai audituojamo subjekto viešojo ir vidaus administravimo veiklos įvertinimas ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriu [1]. Veiklos audito pagrindinis tikslas – įvertinti, ar audituojamos įmonės veikla yra ekonomiška, efektyvi, veiksminga, ir atskleisti jos tobulinimo galimybes. Šio audito metu įvertinami veiklos rezultatai, nustatoma, ar taupiai buvo naudojami materialieji, darbo ir finansiniai ištekliai, ieškoma būdų veiklos efektyvumui didinti, jos kokybei gerinti ir visų rūšių išlaidoms mažinti [11.P.17-20].

### **Rinkodaros (marketingo) reikšmė strateginiam planavimui**

E.Gečienė teigia, kad įmonės strateginis planavimas – tai įmonės tikslų bei galimybių ir jos kintamųjų marketingo galimybių suderinimo bei palaikymo procesas. Marketingo planavimas yra sudėtinė įmonės strateginio planavimo dalis. Marketingas įvertina vartotojo poreikius bei įmonės galimybes juos patenkinti. Funkcinis planavimas prasideda nuo rinkos tyrimo, produkcijos plane numatoma koks turi būti produkcijos asortimentas ir gamybos apimtys, administraciniame plane – darbo ištekliai ir organizacinė įmonės valdymo struktūra, personalo sudėtis, finansiniame plane apskaičiuojamas finansinių išteklių poreikis ir numatomi jų gavimo šaltiniai. Parengtas funkcinis planas pateikiamas įmonės vadovybei [16.P.4-6].

Bet kuri siekianti išlikti rinkoje įmonė privalo turėti ir vykdyti nuoseklią rinkodaros politiką. Visuose rinkodaros planuose turi būti įvardinti pagrindiniai komponentai:

- 1) rinkos tyrimų duomenys;
- 2) aktyvios klientų paieškos principai ir taktika;
- 3) reklamos strategija;
- 4) klientų skatinimo ir lojalumo palaikymo programos;



5) pirmųjų keturių punktų sąsajos su įmonės finansiniais rodikliais ir veiksmų kontrolės mechanizmais [7.P.19-20].

Atsižvelgdama į aplinkos tendencijas ir planuodama marketingo strategiją vadovybė turi išvelgti ir nustatyti marketingo galimybes ir grėsmes. Marketingo galimybės – tai lūkesčiai, kad įmonė pelningai patenkins norus ir poreikius. Rinka siūlo tris pagrindines galimybes: tiekti trūkstantą prekę; tiekti patobulintą prekę, išiklausant į vartotojų pageidavimus; tiekti visiškai naują prekę. Siekdama nustatyti, kuri iš šių galimybių būtų priimtinausia ir sėkmingiausia, įmonė atlieka rinkos galimybių analizę arba kitaip vadinamą marketingo tyrimą.

Aplinkos grėsmė – tai nepageidaujami išoriniai reiškiniai, kuriuos ignoruojant ir nesiimant jokių atsakomųjų veiksmų, gali sumažėti pardavimų ir pelno rodikliai. Nedidelėms grėsmėms galima skirti nedaug dėmesio, rimtesnės grėsmės turi būti atidžiai stebimos, o norint išvengti didžiausių galimų pavojų ir jų pasekmių turi būti numatomi specialūs veiksmų planai ir priemonės [25.P.51].

Rengiant strategiją, organizacijos išorinė aplinka vertinama pagal tris parametrus: pakitimus, kurie veikia dabartinę strategiją; veiksnius, grėsmingus dabatinei strategijai ir veiksnius, kurie planą pataisys, organizacijai suteiktų papildomų galimybių. Susidariusių grėsmių ir atsidariusių galimybių požiūriu aplinkos analizė turi atsakyti į šiuos klausimus: kokia organizacijos padėtis yra dabar ? kokia turėtų būti ateityje ? ką daryti, kad organizacija iš dabartinės padėties pereitų į pageidaujamą ?

B.Neverauskas ir J.Rastenis išskiria šiuos pagrindinius išorinės aplinkos veiksnius, kurie gali kelti pavojų ar suteikti papildomų galimybių:

- rinka – ji atsiranda ir išnyksta, didėja ar mažėja, atsižvelgiant į tai, kaip kinta gyvenimo lygis, gyventojų skaičius, kaip vystosi ekonomika;
- technologija – dabar ji sparčiai vystosi ir reikia sekti, kad įmonė dėl jos nepatektų į sunkią padėtį atsiradus pigesniems ar visai naujiems produktams;
- konkurentai – jų veiklos analizę turėtų sudaryti keturi elementai: konkurentų tikslų ateičiai analizė; konkurentų dabartinės strategijos įvertinimas; šakos ir konkurentų raidos apžvalga; detali konkurentų stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė;
- ekonomikos padėtis [32.P.50-51].

Sureguliuoti atsiskaitymus ir pinigų srautus yra vienas svarbesnių įmonės tikslų, tačiau pagrindinis tikslas yra uždirbti pajamų ir gauti pelno. Todėl kiekviena įmonė turi imtis priemonių savo esamiems klientams išsaugoti ir naujiems pritraukti. Ekonominėje literatūroje pabrėžiama, kad išlaikyti esamą klientą kainuoja 5 kartus pigiau, nei pritraukti naują [7.P.33-34].

Anot P.Gloor ir S.Cooper, stebėdamos išorės rinkas įmonės gali aptikti jose naujas tendencijas ir jų pradinius. Tai ypač naudinga finansų analitikams, kurie prieš investuodami

nuodugniai ištyrinėja rinkas, vartotojų pirkimo pobūdį ir kt. Rinkų analitikai dažniausiai pirmieji sužino apie naujas idėjas ir organizacijų naujienas [20.P.9].

### **Logistikos sistemos efektyvumo reikšmė**

Kauno technologijos universiteto mokslininkai L.Sujeta ir V.Navickas 2008 m. atliko tyrimą „Benchmarking“ metodo taikymas logistikos sistemos ekonominiam efektyvumui vertinti“, kurio tikslas - išanalizavus šio metodo adaptavimo ir taikymo ypatumus, iširti šio metodo naudingumą ir rezultatyvumą, siekiant įvertinti logistikos sistemos veiklos efektyvumą ekonomikos mokslo požiūriu. Šiuolaikinę modernią logistiką galima apibrėžti kaip strategiškai valdomą procesą, kurio metu žaliavos, dalys ir galutinai pagaminta produkcija yra sandėliuojamos ir pervežamos iš tiekėjų gavėjams.

Mokslinėje literatūroje vadinamas „benchmarking“ metodas yra geriausios praktikos siekimo arba lyginimo su lyderiais metodas. Šiandieniniame pasaulyje vis didėja būtinybė kurti ir taikyti įvairius sistemų efektyvumo vertinimo metodus, todėl dažnai kai kurių metodų taikymo objektai bei sritys yra plečiami ir pritaikomi kitų sistemų efektyvumui vertinti. Kadangi logistika kaip mokslas yra atsiradęs palyginti neseniai, todėl ir mokslinis pagrindimas bei logistikos sistemos efektyvumo vertinimas nėra labai gerai iširtas. Minėtieji mokslininkai išanalizavę mokslinę literatūrą nustatė, kad naujai sukurtų ir esamų logistikos sistemų efektyvumo vertinimo metodai skiriasi: naujai sukurtoms sistemoms yra taikomi adaptavimąsi išreiškiantys kriterijai, kai tuo tarpu jau egzistuojančioms bei veikiančioms sistemoms tikslinga taikyti plėtrą bei pažangą išreiškiančius kriterijus. Mokslinės literatūros analizės bei empirinio tyrimo duomenų analizės metu buvo nustatyta, kad dažniausiai naudojami įvairių ekonominių sistemų vertinimo kriterijai yra produktyvumas, pelningumas, pajamų augimo (kitimo) tempai (tendencijos), kaštų kitimo tendencijos, vartotojo pasitenkinimo lygis ir jų patenkinimo laikas. Taigi, analizuojant, lyginant tarpusavyje ir vaizduojant grafiškai vertinimo kriterijus, yra sukuriami konkrečios logistikos sistemos efektyvumo modeliai, kurie tiksliausiai atspindi jų specifiką, parodo esamo logistikos sistemos modelio netobulumą, nustato silpnąsias grandis [44].

### **Įmonės įvaizdžio reikšmė**

Įmonė, norinti įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, turi disponuoti didesniais ištekliais nei technologija ir verslo strategija. Labai svarbus tampa organizacijos įvaizdis, suteikiantis jai išskirtinumą santykiuose su įvairiomis įtakos grupėmis. G.Drūteikienė pabrėžia, kad technologijos tobulėja labai greitai, jas lengva kopijuoti, inovacijos sparčiai plinta ir greitai

pasensta, todėl lyderiu rinkoje tampa ta įmonė, kurios konkurencinį pranašumą nulemia unikalūs ištekliai arba kitaip sakant jos įvaizdis ir reputacija. Tai yra ypatingai svarbus nematerialus organizacijos veiksnys, kurį sunku sukurti, o dar sunkiau nukopijuoti. Organizacija, turinti gerą įvaizdį, turės ir didesnį konkurencinį pranašumą prieš kitas to neturinčias organizacijas: ji galės laikyti aukštesnes produkcijos kainas nei konkurentai, mažesne kaina pirkti reikalingus išteklius, pritraukti talentingesnius darbuotojus, sulaukti didesnio klientų lojalumo, patirti mažesnę riziką krizių metu ir pan. [14.P.16-17].

Pozityvaus įvaizdžio kūrimas yra ilgai trunkantis, paremtas naujomis žiniomis procesas, kuris yra susijęs su įvairiomis organizacijos veiklomis bei kitais procesais: organizacijos misijos formulavimu, strateginiu planavimu, organizacinės kultūros formavimu, organizacijos identiteto kūrimu ir kt. [14.P.23-25].

Kitame poskyryje aptarsime įmonės veiklos efektyvumo tyrimo metodiką bei mokslinio tyrimo metodus, kuriais remiantis buvo analizuojama šiame magistro baigiamajame darbe nagrinėjamos įmonės veikla.

## **1.5. Įmonės veiklos efektyvumo tyrimo metodika**

Rašant šį magistro baigiamąjį darbą buvo vadovautasi mokslinių tyrimų metodika. Buvo atlikta mokslinės literatūros apie siuvimo pramonę Lietuvoje bei užsienyje analizė, taip pat apžvelgta su įmonės strateginiu valdymu bei pagrindine jo funkcija planavimu susijusi literatūra, pateiktos pagrindinės sąvokos bei terminai. Statistinės analizės metodu buvo surinkta reikiama ekonominė informacija. Kadangi šis magistro baigiamasis darbas rašomas apie konkrečią veikiančią įmonę, nebuvo leista susipažinti ir naudoti šiame darbe įmonės veiklą apibūdinančių skaičių, motyvuojant tuo, kad gali būti atskleista įmonės komercinė paslaptis, kas apsunkino darbo rašymą. Tačiau, kaip jau buvo minėta, šio darbo tikslas nebuvo UAB „Lelija“ veiklos rezultatų finansinė analizė, kadangi minėtos įmonės veiklos efektyvumas buvo nagrinėjamas vadybiniu požiūriu.

Pirminiai šio magistro baigiamojo darbo tyrimo duomenys buvo surinkti įmonėje UAB „Lelija“ atlikus dokumentų analizę, taip pat stebėjimo metu bei atlikus įmonės vadovaujančių darbuotojų anketinę apklausą ar interviu.

Apklauso duomenų apdorojimui buvo naudojamas sisteminimo metodas, t.y. atsakymų grupavimas, taip pat kriterijų vertinimo bei sintezės metodas, t.y. gautų rezultatų apibendrinimas ir išvadų formavimas. Buvo atliktas vienas eksperimentas įmonės logistikos sistemoje, siekiant nustatyti vieną iš neefektyvaus įmonės valdymo priežasčių.

Sisteminė esamos įmonės padėties analizė – tai visos įmanomos informacijos apie aplinką, kurioje veikia organizacija, bei apie pačią įmonę surinkimas ir interpretacija. Esamos padėties įvertinimas leidžia nustatyti įmonės tikslus, galimybes bei būdus, kaip tuos tikslus įgyvendinti. Remiantis gauta informacija buvo atlikta SSGG analizė. Tai metodas, leidžiantis nustatyti įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses bei suderinti tai su aplinkos galimybėmis ir grėsmėmis. Jis padeda geriau įsivaizduoti įmonės strategines pozicijas.

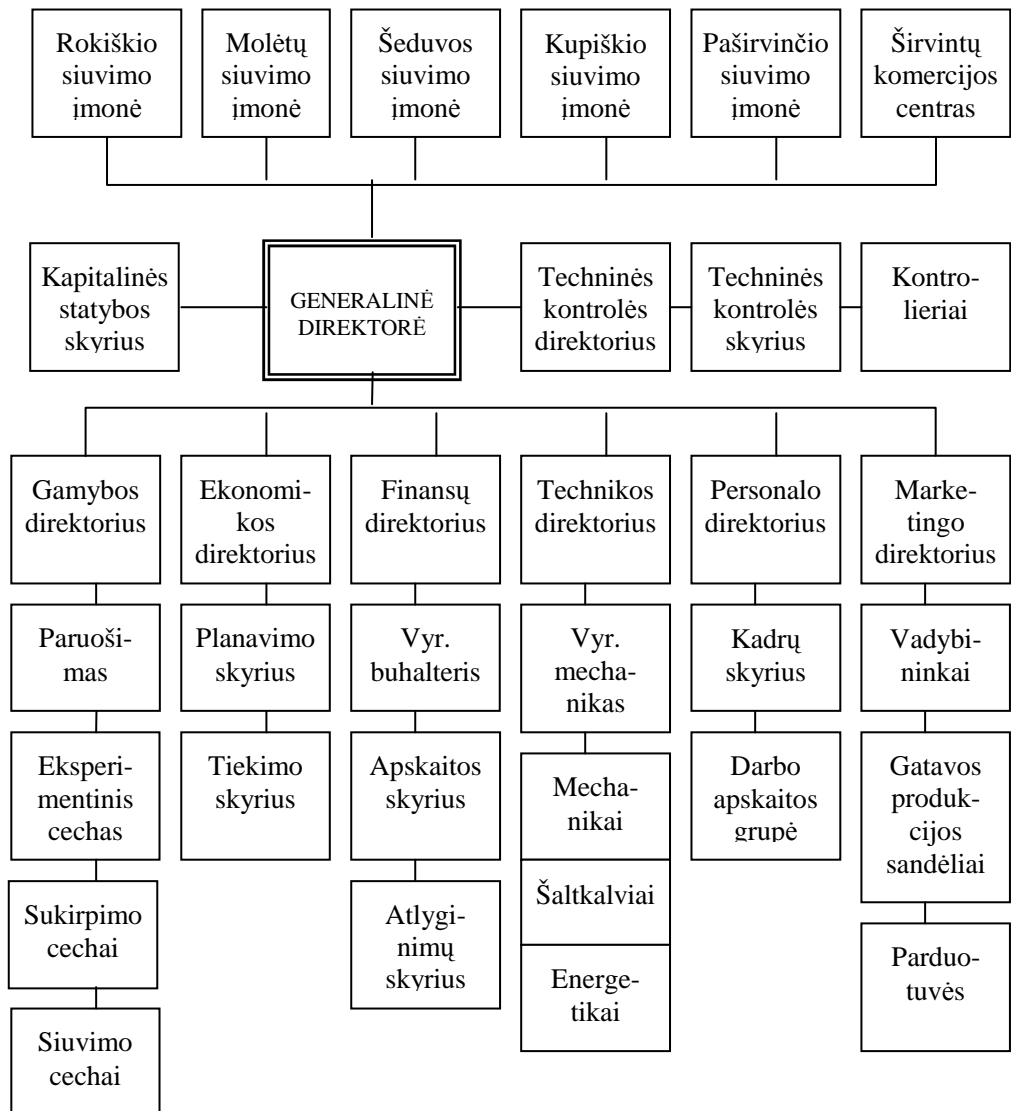
Atliktas tyrimas leido nustatyti šioje įmonėje egzistuojančias valdymo bei kitų procesų problemas, tuo pačiu numatyti įmonės veiklos efektyvumo gerinimo galimybes.

## **2. UAB „LELIJA“ VEIKLOS EFEKTYVUMO DOKUMENTINĖ ANALIZĖ**

### **2.1. UAB „Lelija“ veiklos ir jos aplinkos apžvalga**

Didžiausias ir moderniausias valstybinis siuvimo fabrikas „Lelija“ buvo įkurtas 1947 m. Vilniuje. Nuo 1950 m., kai buvo atidarytas vyriškų klasikinių kostiumų siuvimo cechų, iki šių dienų „Lelijos“ ženklas yra vyriškų kostiumų gamybos simbolis. 1962 m. vyko fabriko reorganizacija, buvo įkurti filialai kituose Lietuvos miestuose. Nuo 1975 m. buvo vykdomi fabriko ir gamybos procesų modernizavimo darbai. 1990 m. Lietuvai paskelbus nepriklausomybę, nutrūko visi dešimtmečiais nusistovėję tiekimo, finansavimo ir realizacijos ryšiai: trūko prekių, žaliavų, apyvartinių lėšų, sutriko atsiskaitymai. Įmonė „Lelija“ susidūrė su dilema – išnykti, kaip atsitiko daugeliui Lietuvos įmonių gigantų, ar prisitaikyti prie naujų rinkos reikalavimų. Nepaisydami aplinkinių įmonių griūties, įmonės vadovai priėmė strategiją – plėstis investuojant į naujų fabriko statybą ar senų fabriko renovaciją ir atsižvelgiant į užsienio firmų užsakymus didinti gamybos apimtį. 1995 m. įmonė buvo privatizuota ir įgijo akcinės bendrovės statusą, o 2005 m. AB „Lelija“ reorganizuota į uždarytą akcinę bendrovę.

Šiuo metu pagrindinėje įmonėje Vilniuje yra įmonės valdymo administracija, vyksta gamybos paruošimas ir yra 9 specializuoti siuvimo cechai. Įmonės filialai, kurie siuva skirtingą produkciją (švarkus, kelnes, marškinius, palaidines, sijonus, paltus ir kt.), veikia Rokiškyje, Molėtuose, Šeduvoje, Kupiškyje, Širvintose, Paširvintyje. Įmonės organizacinė struktūra pavaizduota 4 paveiksle.



4 pav. UAB "Lelija" organizacinė struktūra

Iki Lietuvos Respublikos nepriklausomybės atkūrimo įmonės produkcija buvo realizuojama Lietuvoje ir Tarybų Sąjungos respublikose, tačiau 1991 m. viskas pasikeitė ir nuo tada savo gaminius UAB „Lelija“ daugiausia siuva Vakarų Europos šalims ir eksportuoja, kas sudaro apie 80 % visos bendrovės produkcijos kiekio. Pagal sutartis siuvami gaminiai firmoms „Hugo Boss“, „Dress Master“, „Mexx“, „Canda“ (Vokietija, 44 %), „Jenkins“, „Gote“, „Brothers“, „Sisters“ (Švedija, 19 %), „Pentland“ (Jungtinė Karalystė, 9 %), kitoms firmoms (Olandija, Suomija, Airija ir kitos šalys, 8 %), taip pat siuvami gaminiai pagal valstybinius užsakymus. Didžiausi užsakovai yra „Hugo Boss“, „Dress Master“, „Jenkins“ ir „Pentland“ firmos. 2008 m. pradžioje UAB „Lelija“ pasirašė sutartį su vokiečių firma „Hugo Boss“ pagaminti per metus 100 tūkstančių komplektų vyriškų kostiumų, kas sudarytų apie 35 % visos įmonės gamybinės apimtys arba apie 65 % pagrindinės įmonės Vilniuje gamybinės apimtys.

Kita dalis produkcijos parduodama įvairiuose Lietuvos miestuose įsikūrusiose 28-iose firminėse bendrovės parduotuvėse. UAB „Lelija“ taip pat turi atidariusi 3 parduotuves Rygoje (Latvija) ir 1 parduotuvę Taline (Estija), o Lenkijoje ir Ukrainoje veikusios parduotuvės prieš kurį laiką buvo uždarytos, nes taip ir neįgavo planuotų prekybos apimčių.

Siekdama verslo sėkmės, UAB „Lelija“ yra neatskiriama verslo visuomenės dalis: įmonė siekia sukurti ir palaikyti gerus santykius su savo darbuotojais, užsakovais, tiekėjais, verslo savininkais, valdžios institucijomis, konkurentais ir žiniasklaidos atstovais.

UAB „Lelija“ **vizija:**

- būti lyderiu tradicinių ir naujų drabužių gamybos technologijų srityje;
- įmonės veikloje naudotis aukščiausiais kokybės valdymo standartais;
- būti patraukliausia, paties geriausio rezultato siekiančia įmone, su kuria malonu bendradarbiauti užsakovams, kurioje komfortiškai jaučiasi darbuotojas ir į kurią būtų naudinga investuoti.

UAB „Lelija“ **misija:**

- pelninga bendrovės veikla;
- puikus bendrovės valdymas;
- efektyvus problemų sprendimas;
- kokybiškų gamybos paslaugų teikimas;
- kokybiškų drabužių siuvimas;
- gebėjimas konkuruoti;
- aukštos kvalifikacijos ir novatoriški darbuotojai.

UAB „Lelija“ siekia užtikrinti, kad jos teikiamos drabužių siuvimo paslaugos ir gaminiai būtų prestižo ir kokybės simboliu.

Įvertinti esamą situaciją ir perspektyvas rinkoje, nustatyti verslo ir gamybos pranašumus yra svarbu, nes taip suformuojamos prielaidos ilgalaikiai ir sėkmingai įmonės veiklai rinkoje. Pirmiausia svarbu tai, kad šiuolaikinio verslo dinamika yra linkusi augti, dėl ko neišvengiamai stiprėja konkurencija. Reikėtų iš esamos padėties įvertinti įmonės situaciją rinkoje. Tada iškyla kiti klausimai – kokia tai situacija, ir ar būsiami planai bus įgyvendinti, kas nusimato perspektyvoje ?

Įvertinus UAB „Lelija“ stiprybes bei potencialias galimybes (1 lentelė), konkurencinėje kovoje svarbu efektyviai išnaudoti visus privalumus. Augant pasiūlai, gerėjant gaminių kokybei bei kylant pragyvenimo lygiui vis daugiau žmonių renkasi gerai žinomų įmonių produkciją. Bendrovė siūlo platų gamybos paslaugų asortimentą, taiko lanksčią kainų bei nuolaidų sistemą, aukštą bendradarbiavimo lygį ir kultūrą.

## UAB „Lelija“ SSGG analizė

<b>Stiprybės</b>	<b>Silpnybės</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• aukšta gaminių kokybė;</li> <li>• kvalifikuotas personalas;</li> <li>• platus gamybos paslaugų asortimentas;</li> <li>• ilgametė patirtis ir tradicijos;</li> <li>• geras vardas;</li> <li>• nusistovėję ryšiai su tiekėjais, partneriais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dideli gamybos kaštai;</li> <li>• nepakankami finansiniai ištekliai;</li> <li>• nesklandūs ryšiai tarp padalinių;</li> <li>• nėra sprendimų savarankiškumo;</li> <li>• valdymo lankstumo stoka;</li> <li>• išpūstas valdymo aparatas.</li> </ul>
<b>Potencialios grėsmės</b>	<b>Potencialios galimybės</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• užsakovo kriterijų ir vartojimo tradicijų pasikeitimas;</li> <li>• apyvartinių lėšų trūkumas;</li> <li>• vidinė dezorganizacija;</li> <li>• gali nepavykti sudaryti bendradarbiavimo sutarčių su užsakovų firmomis;</li> <li>• naujų stiprių konkurencinių struktūrų atsiradimas rinkoje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gamybos pozicijų plėtimas;</li> <li>• naujų technologijų diegimas;</li> <li>• galimybė tobulėti;</li> <li>• įtakingų verslo partnerių ir investicijų pritraukimas.</li> </ul>

UAB „Lelija“ yra stiprus drabužių gamybos rinkos vienetas, nes:

- įmonė turi gerą vardą;
- yra šalia ES ir Rusijos vartotojų ir kitų būtinų rinkos infrastruktūros komponentų;
- geri santykiai su verslo partneriais ir vartotojais;
- tinkamai pateikiamos drabužių gamybos paslaugų pardavimą skatinančios priemonės;
- teikiamas tik aukštos kokybės ir platus gaminių asortimentas;
- geras kainos ir kokybės balansas;
- lankstumas, prisitaikymas prie rinkos pokyčių;
- maksimalus dėmesys kiekvienam užsakovui.

Įmonei yra kur tobulėti, belieka tik atremti vis stiprėjančią kitų Rytų Europos ir Azijos konkurentų spaudimą, tenkinti augančius užsakovų poreikius ir užtikrinti įmonei savitą stilių.

Savo verslo partneriams UAB „Lelija“ yra dinamiška, efektyvi, moderni bendrovė, kurioje inovacinių aptarnavimo koncepcijų, didelės gamybos paslaugų įvairovės dėka klientams palengvinama sprendimo galimybė.

UAB „Lelija“ aktyviai bendradarbiaudama su ES šalių partneriais sugebėjo sėkmingai prisitaikyti prie ganėtinai griežtų reikalavimų, keliamų gaminių savybėms. Kiti vietiniai gamintojai kol kas funkcionuoja stiprios importo konkurencijos vietinėje rinkoje sąlygomis, kartu stengdamiesi išgyventi ne itin šiuo metu eksportui palankiomis ekonominėmis sąlygomis.

Prognozuojant artimiausias UAB „Lelija“ drabužių gamybos ir prekybos kryptis, galima daryti prielaidą, kad Europos rinkos ir toliau liks prioritetinėmis, nes prekyba su Rytų šalimis, ypač Rusija, dėl sudėtingų atsiskaitymo sąlygų ir kitų subjektyvių bei objektyvių faktorių mūsų gamintojams yra sunkiai įmanoma. Tačiau palanki politinė bei ekonominė situacija gali įtakoti įmonės veiklos posūkį į Rytų šalis. Juo labiau, kad Lietuvos įmonės turi patirties prekiaujant su Rusija bei galimybę greičiau pasiekti jos vartotojus dėl geografinio artumo nei kitos ES šalys.

## **2.2. UAB „Lelija“ vadybos sistema**

Bet kuri įmonė – tai sudėtingas ir savarankiškas vienetas. Jos gyvybingumą ir mobilumą lemia vidaus gamybos veiksmų subalansuotumas ir darni, kryptinga vadybinė veikla, taip pat ir aplinkos sąlygos. Todėl įmonės vadybos pagrindinė funkcija – užtikrinti kryptingą ir efektyvią gamybos organizaciją bei išteklių valdymą besikeičiančiomis sąlygomis, o tai gali būti pasiekta sukūriant racionalią įmonės struktūrą ir taikant efektyvius funkcionavimo būdus bei priemones.

Vadybos sritis yra labai plati. Vadovas privalo nuolat stebėti išorinę aplinką, analizuoti įmonės padalinių tarpusavio sąveiką ir žinoti, kad bet koks sprendimas turės vienokį ar kitokį poveikį visai organizacijai. Geras vadovas privalo atsižvelgti į susidariusią padėtį ir veikti prognozuodamas įvykius – numatyti, kas bus ateityje, ir jiems rengtis, o ne veikti reaguojant į jau įvykusius pasikeitimus.

Didelėje organizacijoje yra daug vadybos darbų, kuriuos reikia paskirstyti. Viena vadybos darbų paskirstymo forma yra horizontalus paskirstymas. Jį vykdant skiriami vadovai vienodo lygio padaliniais. Šis suskirstymas turi būti suderintas, kad keli vadovai nedirbtų to paties darbo. O vertikalus darbo padalijimas sukuria valdymo lygius, kurių sistema paprastai yra vadinama hierarchija. Kiekvieną lygį sudaro vienodo rango skirtingų funkcijų ar veiklos sričių vadovai.

UAB „Lelija“ visi vadovai suskirstyti į 3 kategorijas:

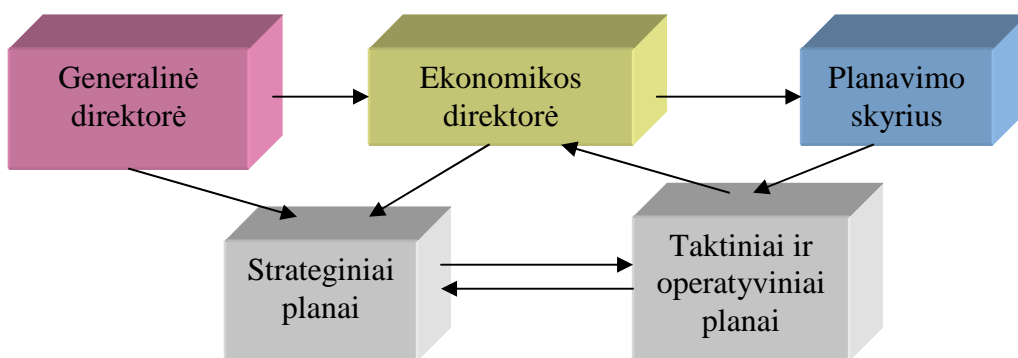
- 1) aukščiausios (padalinių direktoriai) - atsako už organizacijai reikšmingiausius sprendimus;
- 2) vidurinėsios (cechų viršininkai, jų pavaduotojai, skyrių vedėjai) - koordinuoja ir kontroliuoja žemutiniosios grandies vadovų darbą, jiems padeda, daug bendrauja su pavaldiniais; jų darbo pobūdį lemia padalinio, o ne organizacijos darbo turinys;



3) žemutiniosios (meistrai, technologai) - vadovauja eiliniams darbuotojams ir darbininkams, atsako už gamybos užduočių vykdymą, tvarko jiems duotus išteklius, daug bendrauja su pavaldiniais.

### Planavimas

Svarbiausia vadybos funkcija yra planavimas, todėl šiai sričiai turėtų būti skiriamas didžiausias dėmesys. Įmonėje „Lelija“ strateginius planus sudaro generalinė direktorė kartu su ekonomikos direktore, o planavimo skyrius šiuos planus išskaido į taktinius ir operatyvinius. Ekonomikos direktorė kontroliuoja kaip vykdomi operatyviniai planai, ar laikomasi nustatytų įvykdymo terminų ir apimčių (5 pav.).



5 pav. UAB „Lelija“ planavimo procesas

Kontraktai su užsienio įmonėmis paprastai sudaromi 1 metų laikotarpiui. Juose detalieji numatomi užsakymų kiekiai, terminai, atsiskaitymo sąlygos ir kiti svarbūs klausimai. Tačiau metų eigoje keičiantis situacijai, planai taip pat kinta. Metiniai planai sudaromi pagal kiekius ir asortimentą, o firmos iš anksto siunčia planus mėnesiui: kada tiekėjai atveš reikiamus audinius, furnitūrą ir kitus priedus, per kiek laiko reikia įvykdyti užsakymą, kada produkcijos atkrovimo terminai ir pan. Į gamybą pateikiami planai savaitei. Jeigu dėl kokių nors priežasčių pilnai neužpildomi pajėgumai ir darbininkai neaprupinami pakankamai darbu, tuomet planavimo skyrius ieško papildomų vienkartinų užsakymų.

Šalia pagrindinės veiklos - siuvimo – įmonė vysto ir kitas strategijas: tai prekyba drabužiais (trikotažo gaminiais, megztiniais, šalikais ir kitais pagrindinę įmonės produkciją lydintais priedais) bei nekilnojamojo turto statyba (gamyklų pastatų, firminių parduotuvių, gyvenamųjų namų).

## Valdymas ir jo problemos

Vadovo veikla be pagrindinių vadybos funkcijų (planavimo, organizavimo, motyvavimo ir kontrolės) yra bendrauti su žmonėmis ir rengti sprendimus. Bendravimo tikslas – gauti ir perduoti informaciją. Sugebėti bendrauti ir bendradarbiauti yra svarbi vadovo savybė. Bendrauti privalo ne tik vadovai, bet ir visi organizacijos nariai. Veiklos praktika rodo, kad nuo bendravimo veiksmingumo labai priklauso organizacijos veiklos rezultatai.

Įmonės „Lelija“ pagrindinį kapitalą valdo giminystės ryšiais susijusių kelių šeimų nariai, todėl kapitalo savininkų interesai siejasi su įmonės veiklos rezultatais, nes jie realizuojami per dividendus ar akcijų vertės didėjimą. Tik tada, kai blogi veiklos rezultatai pradeda grėsti investuoto kapitalo saugumui, jie yra priversti įsigilinti, dėl ko taip atsitiko ir ką daryti toliau.

Įmonės vadybininkus domina veiklos visuma: piniginių finansinių išteklių formavimosi šaltiniai, srautai, didinimo perspektyva, įmonės finansinė būklė (mokumas, likvidumas), investicijų efektyvumas, struktūra, šaltiniai, informacinė bazė ir t.t. Be šių duomenų vadybininkai negali efektyviai valdyti patikėto kapitalo ir realizuoti savo ir įmonės interesus.

Tiesiogiai gamyboje dirbančių samdytų darbuotojų (sukirpėjų, montažo darbuotojų, siuvėjų, lygintojų ir kt.) pagrindiniai interesai yra geros darbo sąlygos, socialinės garantijos ir, žinoma, laiku mokamas darbo užmokestis. Šiuos interesus darbuotojai siekia geriau realizuoti, reikalaujami gerinti sąlygas ir didinti atlyginimus, dažnai nesidomėdami realiomis galimybėmis ir tuo, ar jų darbo produktyvumas atitinka reikalavimus.

Tačiau visų šių asmenų pagal savus interesus diktuojamą elgseną nulemia objektyvi tiesa: interesų realizavimo pagrindas yra įmonės veiklos efektyvumas, pasiekiamas tik visų pastangomis, kurias skatinti ir koordinuoti per subalansuotą interesų patenkinimą yra viena iš svarbiausių vadybos funkcijų.

Ryšiai su išorės aplinka turi būti labai veiksmingi, nes aplinkui viskas kinta, greitėja ir informacijos perdavimas: reikia žinoti, ko siekia vartotojas ir palaikyti kontaktus su tiekėjais, kad būtų pakankamai ir reikalingos kokybės išteklių. Konkurencijos neišlaikė firmos, kurios naudojo pasenusią technologiją, jos neišlaikys ir tos firmos, kurios nenaudos informacinės technikos. Ji ypač naudinga sprendžiant pasikartojančius ir daug mechaninio darbo reikalaujančius uždavinius.

Kadangi UAB „Lelija“ gamykloje Vilniuje drabužių siuvimo gamybos procesas išdėstytas per kelis pastatus, todėl taip išdėstytos gamybos grandinės neužtikrina sklandžių ryšių tarp gamybos padalinių, apsunkina logistinius procesus, didina gamybos sąnaudas.

Dar viena valdymo problema, kuri tiesiogiai siejasi su įmonės gamybos efektyvumu, kad gamybos užduotį lydinti techninė dokumentacija yra sutelkta sukirpimo ceche, todėl siuvimo

cechų technologai šią gamybos procesui būtiną dokumentaciją (gaminio modelio aprašymą, naudojamas medžiagas ir furnitūrą) turi patys paimti iš sukirpimo cecho. Taigi, meistrai ir technologai apie 20 % savo darbo laiko praranda reikalingos dokumentacijos surinkimui bei kirpinių rūšiavimui, tvarkymui ir paieškai, kai tuo metu galėtų atlikti savo tiesioginį darbą, t.y. organizuoti gamybos procesus ir užtikrinti kokybės kontrolę visuose siuvimo proceso etapuose.

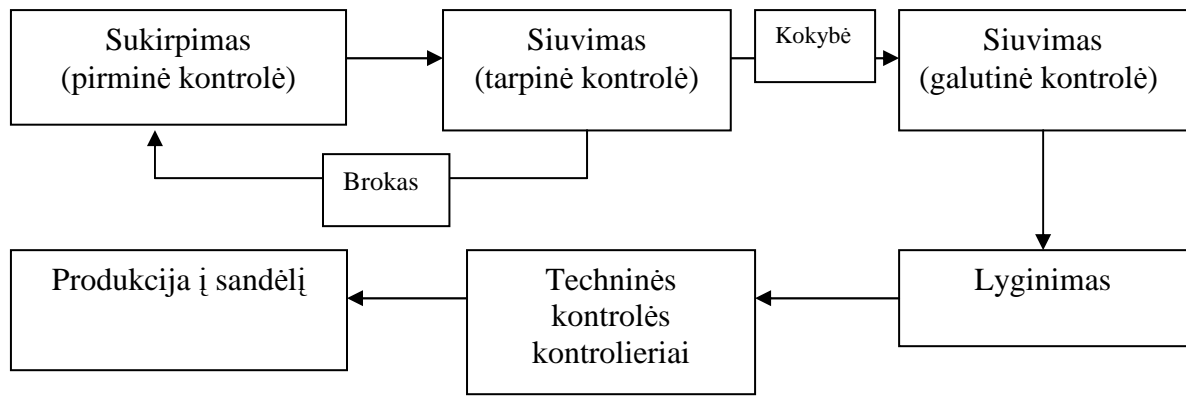
Už kokybišką prekę tenka mokėti brangiau, tačiau prekės remontai ir trumpas jų tarnavimo laikas kainuoja dar brangiau. Kokybės gerinimas gali tiesiogiai mažinti įmonės išlaidas, nes mažėja broko ir jo pašalinimo išlaidų. Kokybės gerinimas dažniausiai sukelia gamybos išlaidų padidėjimą, kuris vėlesniais laikotarpiais atsiperka. Aukšta produkcijos kokybė gerina įmonės įvaizdį, įmonė tampa konkurencinga, o tai leidžia didinti pardavimo pajamas nedidinant natūrinių gaminių pardavimo vienetų skaičiaus. Lengviau užkirsti kelią defektams, negu juos šalinti ir nurašyti pagamintą produkciją į atliekas.

Gamybos ir pardavimo ritmiškumas – tai planuoto kiekio ir asortimento produkcijos pagaminimas pagal nustatytus gamybos grafikus ir jos pardavimas pasirašytose sutartyse nustatytas terminais. UAB „Lelija“ ritmiškumo pažeidimas blogina ekonominius rodiklius: blogėja produkcijos kokybė, didėja nebaigtos gamybos apimtis, susikaupia neparduotos gatavos produkcijos, lėtėja kapitalo apyvarta, tenka mokėti baudas už pardavimo grafiko nesilaikymą, pavėluotai surenkami pinigai už parduotus produktus. Visa tai didina savikainą, mažina pelną, blogina įmonės finansinę būklę. UAB „Lelija“ dažnai dirbami viršvalandžiai, nes dėl neefektyvios logistikos sistemos ne visuomet spėjama laiku atlikti užsakymus, kartais pasitaiko broko, dėl to būna gražintos produkcijos atvejų bei sumokamos netesybos už pavėluotą produkcijos pristatymą. Neritmiška veikla gali privesti iki bankroto mažas ir vidutinio dydžio įmones beir nuvertinti didelių įmonių pranašumus, kuriuos jos turi rinkoje.

### **Vidaus kontrolė**

Kiekvienos įmonės vadovybės požiūris į kontrolę yra labai svarbus. Vadovybė naudoja organizacines priemones, metodus ir procedūras, t.y. vidaus kontrolę, kad užtikrintų efektyvų vadovavimą įmonei, jos nurodymų laikymąsi, turto saugumą, klaidų aptikimą ir ištaisymą, taip pat už tai, kad laiku būtų parengta patikima informacija ir pan. Vidaus kontrolė turėtų padėti siekti įmonės tikslų.

UAB „Lelija“ neturi vidaus audito tarnybos, kuri tikrintų įmonės veiklą (valdymo ir veiklos, finansinę ir pan.), todėl pagal poreikį samdo audito firmą. Išleidžiamos produkcijos kokybės kontrolė rūpinasi techninės kontrolės skyriaus kontrolieriai. Kontrolės schema pavaizduota 6 pav.



6 pav. UAB „Lelija“ gamybos procesų kontrolės schema

Pagrindinis dėmesys skiriamas kompanijos „Hugo Boss“ gaminių kokybės kontrolei. Gamybos proceso eigoje kontrolė prasideda nuo kirpinių kokybės ir atitikimo keliamiems reikalavimams kontrolės, po to patenka į siuvimo cechus, kur meistrai siuvimo proceso eigoje nuolat tikrina, kaip atliekamos siuvimo operacijos, ar gaminyje kokybiškas. Jei aptinkamos sukirpimo cecho klaidos (pvz., nevienodas audinio atspalvis, audinio defektai, skirtingų dydžių gaminio detalės, trūksta reikiamų detalių ir pan.), tuomet kirpiniai grąžinami atgal į sukirpimo cechą. Jei broko nenustatoma, gaminiai atiduodami lyginimui. Pasiūti ir išlyginti gaminiai patenka į techninės kontrolės skyrių, kur kasdien atliekamas pasirinktų gaminių kokybės auditas, kurio rezultatai vertinami balais (1-labai gerai, 5-labai blogai) ir užrašomi į specialius kokybės lapus.

Pasitaiko atvejų, kad pasiūti ir išlyginti gaminiai vis dėlto neatitinka aukščiausių gaminio kokybei keliamų reikalavimų ir techninės kontrolės skyrius neleidžia jų atiduoti į gatavos produkcijos sandėlį, o grąžina į lyginimą, arba, jei gaminio brokas atsirado lyginimo metu (pvz., neišvalomos dėmės ar kitokie audinio pažeidimai), tuomet gaminyje iš naujo kerpamas ir siuvamas.

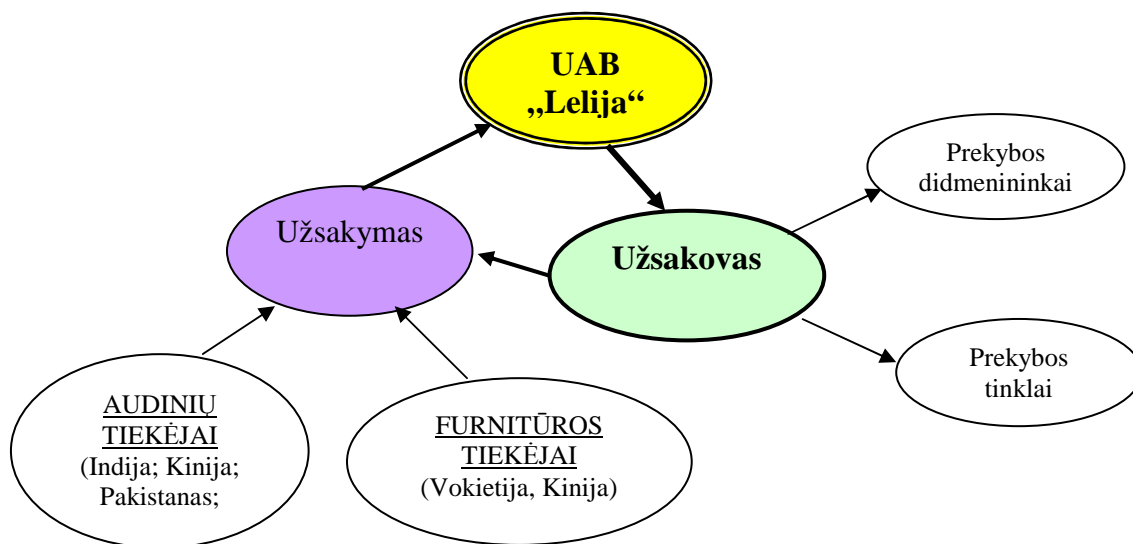
Kas savaitę Vokietijoje gautą kiekvieną siuntą tikrina vokiečių kompanijos atstovai, kurie pagal analogišką sistemą vertina gaminius ir rezultatus sulygina su gautais iš Vilniaus specialiais kokybės lapais. Kadangi dažnai vokiečių netenkina gaminių kokybė, todėl maždaug 2 kartus per mėnesį kompanija „Hugo Boss“ atsiunčia į UAB „Lelija“ savo technikus-kontrolierius, kurie vietoje tikrina visą gamybos procesą ir apmoko naujus darbuotojus dirbti su modernia įranga.

Sprendžiant iš dažnų Vokietijos kompanijos atstovų vizitų, galima būtų daryti prielaidą, kad UAB „Lelija“ neturi kokybės tradicijų, o kontrolės sistema nėra pakankamai efektyvi, todėl įmonė turėtų daugiau skirti dėmesio gaminių kokybei ir vidaus kontrolei, nes tai leistų sutaupyti nemažai laiko, žmonių ir finansinių resursų.

## Rinkodara

UAB „Lelija“ rinkodaros sritį tiesiogiai kuruoja įmonės generalinė direktorė bei marketingo direktorė, kuriai yra pavaldus realizacijos skyrius. Jame dirbantys keli darbuotojai rūpinasi gaminių asortimento atnaujinimu, produkcijos pristatymu į firmines įmonės parduotuves Lietuvoje bei užsienyje, taip pat įmonės produkcijos reklama bei dalyvavimu parodose ir mugėse.

Atlikus įmonės dokumentinę analizę paaiškėjo, kad jau keletą metų apie 80 % įmonės produkcijos užsakovų yra užsienio kompanijos, su kuriomis įmonė turi pasirašiusi ilgalaikes bendradarbiavimo sutartis. Šis skaičius nežymiai kinta, nes keičiasi užsakovai ir šalys, į kurias eksportuojama įmonės produkcija. Dėl nusistovėjusių senų ryšių su tiekėjais bei užsakovais kiekvienam atskiram gamybos kontraktui reikalingos medžiagos, audiniai ir furnitūra dažniausiai yra gaunami iš konkrečių užsakovų (7 pav.).



7 pav. Ryšiai tarp UAB „Lelija“ ir jos užsakovų

Įmonės gaminiai yra kokybiški ir drąsiai konkuruoja su kitų firmų produkcija. Lietuvoje prekinis ženklas „Lelija“ yra pakankamai žinomas, tiesa, kainos yra gana didelės, tačiau tai liudija aukštą gaminių kokybę. Kadangi tik apie 10 % gaminamos produkcijos parduodama Lietuvoje, o kita dalis pardavimų yra pagal specialius užsakymus siuvama produkcija (įvairios uniformos, speciali apranga, eksperimentiniai gaminiai), todėl įmonė neatlieka rinkos bei vartotojų nuomonės tyrimų, neskiria didelio dėmesio reklamai, o savo produkciją dažniausiai pristato du kartus per metus surengdama naujų gaminių pristatymo kolekcijas, taip pat dalyvaudama mugėse bei parodose Lietuvoje ir užsienyje, kur užmezgami nauji kontaktai.

Nors UAB „Lelija“ jau nemažai laiko funkcionuoja rinkos ekonomikos sąlygomis, tačiau vis dar jaučiama komandinės ekonomikos mentaliteto įtaka. Be to, trūksta patirties ir įgūdžių realizuojant verslo subjektų funkcijas, susijusias su inovacijų diegimu bei rinkodaros realizavimu. Verslo vystymo ir gamybos iniciatyva dažniau ateina iš užsienio partnerių nei vietinių gamintojų, todėl gaunama tik paviršutiniška informacija apie užsienio rinkas. Ne mažiau svarbu yra pačiai įmonei imtis iniciatyvos analizuojant produkcijos realizavimo bei bendradarbiavimo su užsienio partneriais galimybes, tiriant jos charakteristikas ir derinant gamybinius pajėgumus tikslinėse rinkose esančių vartotojų poreikiams tenkinti.

Situacija rinkoje kasdien kinta, ir nė viena įmonė negali būti tikra dėl savo rytojaus. Todėl norėdama išlikti rinkoje, įmonė turėtų skirti didesnę dėmesį rinkos analizei, ieškoti naujų ir patikimų partnerių, dažniau atnaujinti gaminamos produkcijos asortimentą bei labiau ir įvairesnėmis priemonėmis reklamuoti savo produkciją.

### **2.3. UAB „Lelija“ personalo valdymas**

Pastaruosiu metu tiek mokslinėje literatūroje, tiek masinėse informavimo priemonėse labai akcentuojamas personalo vaidmuo naudojant kolektyvinio-grupinio darbo metodus, didinant motyvavimą, gerinant darbo ir įmonės kultūrą, nes tai leidžia plačiau naudoti technologijas, informacijos apdorojimo automatizavimo teikiamus privalumus. Gamybos organizavimo technologijos sudėtingumo privalumai realizuojami tik tada, kai yra atitinkama valdymo sistema, kuri remiasi pasitikėjimu bendradarbiais, jų kvalifikacijos kėlimu, iniciatyvos didinimu. O valdymui turėtų būti būdingas persiorientavimas iš autokratinio į demokratinį – kolektyvinį valdymą.

Įmonės „Lelija“ aprūpinimu darbuotojais, jų paieška ir atranka, mokymu rūpinasi kadru skyrius. Šiuo metu bendrovėje dirba apie 1600 darbuotojų, iš kurių apie 1100 pagrindinėje įmonėje Vilniuje. Įmonės vadovaujantieji darbuotojai dirba įmonėje po 20-30 metų, turi aukštąjį išsilavinimą (dažniausiai siuvimo technologijų ar kitų atitinkamos srities specialybių), o dauguma eilinių darbuotojų (siuvėjų, sukirpėjų, lygintojų ir pan.) yra baigę siuvimo mokyklas ar kolegijas.

Viena iš pagrindinių įmonės personalo valdymo problemų yra darbo jėgos nutekėjimas. Darbuotojų kaita sudaro apie 20 % per metus. Daugelis darbuotojų, išskyrus vadovaujantį personalą, įmonėje dirba vos po keletą metų. Ypač pastaruosiu metu trūkstant gamybinių užsakymų, darbuotojai nėra pilnai aprūpinami darbu, atsiranda prastovos, atitinkamai nesudaroma galimybė užsidirbti, nėra skatinimo sistemos, todėl nemažai darbuotojų išėina iš

darbo. O atėję nauji darbuotojai, dažnai nesugeba prisitaikyti prie spartaus darbo tempo, reikalavimų gaminių kokybei, nėra motyvuoti pasilikti, todėl įmonėje ilgai neužsibūna.

Kita ne mažiau svarbi problema – nepakankama darbuotojų kvalifikacija. Nors dauguma į įmonę ateinančių dirbti darbuotojų žino, kokį darbą dirbs ir turi atitinkamą kvalifikaciją, tačiau kiekvienoje įmonėje, kiekvienoje darbo vietoje yra sava specifika, prie kurios reikia priprasti, reikia darbuotoją paruošti ir apmokyti atitinkamam darbui. Uždarojoje akcinėje bendrovėje „Lelija“ yra įkurtas suaugusiųjų personalinio mokymo centras, kuriame ruošiamos siuvėjos-operatorės, tačiau kaip jau buvo minėta, ne visi sugeba išmokti greitai ir kokybiškai dirbti. Ši problema ypač išryškėjo 2008 m. įdiegus kompanijos „Hugo Boss“ technologiją, kuomet tiek seniems ir nemažą patirtį turintiems darbuotojams, tiek naujiems teko pratintis prie naujų ir žymiai pažangesnių technologinių įrengimų, ypatingai didelį dėmesį skirti gaminių kokybei (kas anksčiau nebuvo akcentuojama), didinti darbo tempą, išmokti ir priprasti prie kitų gamybinio proceso operacijų negu darbininkas iki šiol atlikdavo. Todėl reikėtų dažniau organizuoti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursus, o vadovaujančiam personalui – stažuotes užsienio kompanijose.

Trečia svarbi personalo valdymo problema – motyvacijos ir skatinimo sistemos nebuvimas. Tik stipriai motyvuotas ir nuolat įvairiai skatinamas darbuotojas gali gerai dirbti. Daugeliui UAB „Lelija“ darbuotojų pagrindinis motyvas dirbti yra atlyginimas, už kurį jie galėtų pragyventi. Tačiau kaip paaiškėjo iš pokalbių su darbuotojais, anksčiau už gerus gamybos rezultatus buvo mokami priedai ir premijos, tačiau pastaruosius keletą metų didėja reikalavimai darbo našumui bei gaminių kokybei, priedų ir premijų nebeliko, atlyginimai nedidėja, kartais netgi ir mažėja, darbininkai priversti kovoti dėl darbo vietos, o ne dėl gaminių kokybės, jie praranda bet kokią motyvaciją dirbti, todėl renkasi lengvesnius kelius: vieni susiranda kitą darbą, kiti išeina į pensiją, tretį pragyvena iš darbo biržos mokamų pašalpų.

Ketvirta problema – prasti santykiai tarp vadovų ir pavaldinių. Įmonei vadovauja vienas žmogus, ant kurio pečių ir laikosi visas įmonės valdymas. Aukščiausiosios grandies vadovai, t.y. atskirų sričių direktoriai, ne visi turi pakankamą kompetenciją vadovauti atitinkamam padaliniui. Ypač tai akivaizdu, kai reikia spręsti kylančias problemas, o jie negali pasiūlyti problemos sprendimo būdų, tačiau vidurinėsios grandies vadovų, t.y. cechų viršininkų, nuomonės dažnai yra nepaisoma. Ši problema ypač išryškėja paskirstant tarp darbuotojų funkcijas ir atsakomybę – dažnai į aukštesnes pareigas paskiriamas žmogus, kuris turi nepakankamą kvalifikaciją ir patirtį. Dėl dažno nuomonių išsiskyrimo įmonės kolektyve atsiranda trintis, kyla konfliktų pavojus, darbuotojai jaučiasi nesaugūs ir neužtikrinti savo ateitimi, nėra pasitikėjimo vadovybe, nes įmonėje vyrauja autokratinis valdymas.

Apibendrinat galima daryti bendrą išvadą, kad UAB „Lelija“ darbuotojai nėra didžiausias įmonės turtas. Šioje įmonėje neskiriamas pakankamas dėmesys tinkamų darbuotojų atrankai, jų kvalifikacijos tobulinimui, nevykdoma darbuotojų motyvacijos bei skatinimo programa, yra prastas įmonės mikroklimatas.

## 2.4. UAB „Lelija“ logistikos sistemos ir jos funkcionavimo įvertinimas

Logistikos sistemą sudaro transportavimas, sandėliavimas ir saugojimas, atsargų įpakavimas bei priežiūra, atsargų kontrolė, užsakymų vykdymas, klientų aptarnavimas, gamyklų ir sandėlių išdėstymas, atsargų paskirstymas, pirkimas, gražintų prekių valdymas, atliekų surinkimas ir panaudojimas. Kadangi gamybinėje įmonėje logistika užima svarbią vietą, todėl atliekant tyrimą šiai sričiai buvo skiriamas didelis dėmesys. Juo labiau, kad išryškėjo keletas svarbių įmonės logistikos sistemos organizavimo problemų, turinčių didelę įtaką visos įmonės veiklos efektyvumui, todėl logistiką būtų pravartu išnagrinėti plačiau. Tam, kad galėtumėme geriau suprasti UAB „Lelija“ logistikos sistemos funkcionavimo ypatumus, yra pateikiamas bendras įmonės gamybos ir administravimo objektų išsidėstymas gamyklos teritorijoje (Priedas Nr.2).

UAB „Lelija“ **transporto ūkis** organizuoja žaliavų, pagrindinių ir pagalbinių medžiagų, kuro, pusgaminių, detalių, gatavos produkcijos, gamybos atliekų ir kitų krovinių gabenimą, jų krovimą įmonės teritorijoje ir prie jos esančiuose keliuose, racionaliai naudojant transporto priemones bei krovimo mechanizmus. Transporto ūkis turi minimaliomis išlaidomis nenutrūkstamai ir laiku pristatyti reikiamus krovinius į sandėlius, cechus, barus, darbo vietas ir juos paimti iš ten. Analizuojamos įmonės transporto ūkis sprendžia šiuos pagrindinius uždavinius: nustato gabenamų krovinių apimtį, pagrindžia esamomis sąlygomis tinkamiausių transporto priemonių ir krovimo mechanizmų poreikį, tinkamai organizuoja krovinių transportavimą, mechanizuoja ir automatizuoja transporto operacijas, šalina gamyboje dėl transportavimo nesklaidumų pasitaikančias prastovas.

UAB „Lelija“ **gamybos aprūpinimas** reikalingomis medžiagomis užtikrinamas įvairiomis aprūpinimo formomis:

- ilgalaikėmis aprūpinimo sutartimis, garantuojančiomis su gamyba sinchronizuotą aprūpinimą; sudaromos ilgalaikės sutartys su užsienio tiekėjais, medžiagos tiekiamos griežtai apibrėžtomis apimtimis ir griežtais terminais. Yra rizika, kad tiekėjas laiku nepateiks reikalingų medžiagų, tačiau tai galima kompensuoti baudomis. Blogiau, kai gamyba sutrinka dėl paties užsakovo kaltės. Todėl ši sistema reikalauja labai gero gamybos organizavimo;

- individualiomis aprūpinimo sutartimis, kai aprūpinama specialiomis medžiagomis;



- vienkartiniais tiekimais, atsiradus poreikiui.

Šiuolaikinės įmonės neišsiverčia be **sandėlių ūkio**. Kadangi gamybos procesas gana ilgas ir sudėtingas, susidaro daug negalutinai apdirbtų gaminių, todėl ir jie turi būti tinkamai laikomi bei saugomi. UAB „Lelija“ sandėliavimas ir saugojimas yra išsimėtęs po daugelį logistikos sistemos taškų, nes ši logistikos grandinės dalis apima tiek žaliavų, tiek pusgaminių, tiek galutinio produkto sandėliavimą ir saugojimą įvairiuose gamybos etapuose. Būtent sandėliavimas bei atsargų saugojimo laikas ir sukuria papildomą atsargų vertę. Opi UAB „Lelija“ sandėlių ūkio problema yra žemas jų mechanizavimo ir automatizavimo lygis. Pravartu diegti automatizuotą sandėlių ūkio valdymo sistemą, kuri užtikrintų ne tik patikimą medžiaginių vertybių atsargų apskaitą, bet ir atiduotų į gamybą medžiagų kontrolę. Ypač ji efektyvi būtų gaminant sudėtingą produkciją iš daugelio pavadinimų medžiagų, detalių ir komplektuojamųjų gaminių, nes, kaip rodo praktika, be automatizuotos valdymo sistemos sekti ir reguliuoti jų kompleksškumą praktiškai neįmanoma.

**Atsargų** kontrolė suteikia galimybę turėti reikiamą atsargų kiekį atitinkamoje vietoje. Tokiu būdu vertė yra sukuriamą mažinant atsargų pervežimų kiekį, tačiau išlaikant reikalingą atsargų lygį, kad nebūtų neįvykdyti vartotojų užsakymai.

Įmonės restruktūrizavimas vyksta netolygiai, ryšiai su kitų pramonės šakų atstovais yra labai silpni. Visai nėra vietinės žaliavos, kai tam yra visos bazinės sąlygos, tačiau ši veikla neskatinama, kas galėtų sukurti konkurencinį pranašumą kaštų atžvilgiu. Žaliavos importuojamos iš tolimiausių kraštų. Siuvimo įmonės dėl atsiskaitymų patogumo ir lankstumo renkasi užsienio tiekėjus vietoj Lietuvos gamintojų, kas savaike didina gamybos kaštus.

Kompanija „Hugo Boss“ šiuo metu yra vienas iš stambiausių UAB „Lelija“ užsakovų. Kadangi šios kompanijos drabužių gamyba reikalauja ypatingų pastangų ir dėmesio jos aukštų kokybės rodiklių pasiekimui, taip pat naujos technikos ir technologijos įsisavinimui, optimalios ir racionalios gamybos grandinės organizavimui, todėl nagrinėjant įmonės „Lelija“ logistikos sistemos funkcionavimą pagrindinis dėmesys bus skiriamas būtent „Hugo Boss“ produkcijos gamybos ir logistinės sistemos problemoms spręsti ir jos tobulinimo galimybėms rasti.

### **Kompanijos „Hugo Boss“ pavyzdinė gamybos sistema**

Vokiečių kompanija „Hugo Boss“ 2008 m. pavasarį nusprendusi pradėti savo gamybinę veiklą Lietuvoje ir pasirašiusi bendradarbiavimo sutartį su UAB „Lelija“, būsimų partnerių darbuotojus pirmiausiai supažindino su šiandieniniais kompanijos gamybos proceso organizavimo ir kokybės standartų reikalavimais: suformavo gamybai vadovaujančią UAB „Lelija“ 11 darbuotojų grupę ir išsiuntė juos 2 savaitėms į stažuotę Izmire (Turkijoje) vienoje

moderniausių „Hugo Boss“ kompanijos gamyklų, kurią galima būtų pateikti kaip vieną iš sėkmingai veikiančių siuvimo įmonės pavyzdžių. Vėliau, jau pradėjus gamybą Lietuvoje, grupė „Hugo Boss“ darbuotojų iš Vokietijos atvyko į Vilnių ir iki šiol jau 1,5 metų nuolat pasikeisdami padeda UAB „Lelija“ darbuotojams sėkmingai įsisavinti naujus gamybos technologijų procesus.

1999 m. vokiečių kompanija „Hugo Boss“ Turkijoje pastatė naują gamyklą, kurioje vyksta tik vyriškų kostiumų gamyba. Visi gamybos procesai yra sukonzentruoti vienoje didžiulėje patalpoje (Priedas Nr.3), kas leidžia betarpiškai kontroliuoti gamybą visuose jos eigos etapuose. Taip išdėstytas gamybos procesas leidžia lanksčiai reaguoti į išskylančias problemas, o esant reikalui reorganizuoti atskirus gamybos procesus be didesnių problemų ir nestabdant kitų gamybos grandžių vykdyti planavimo, kontrolės, plėtros ir gamybos tobulinimo darbus. Tai, kad visa gamyba yra sukonzentruota vienoje vietoje, smarkiai padidina atskirų gamybos grandžių tarpusavio ryšio kokybę ir labai sumažina visoje gamybos logistikos sistemoje galinčių atsirasti problemų tikimybę.

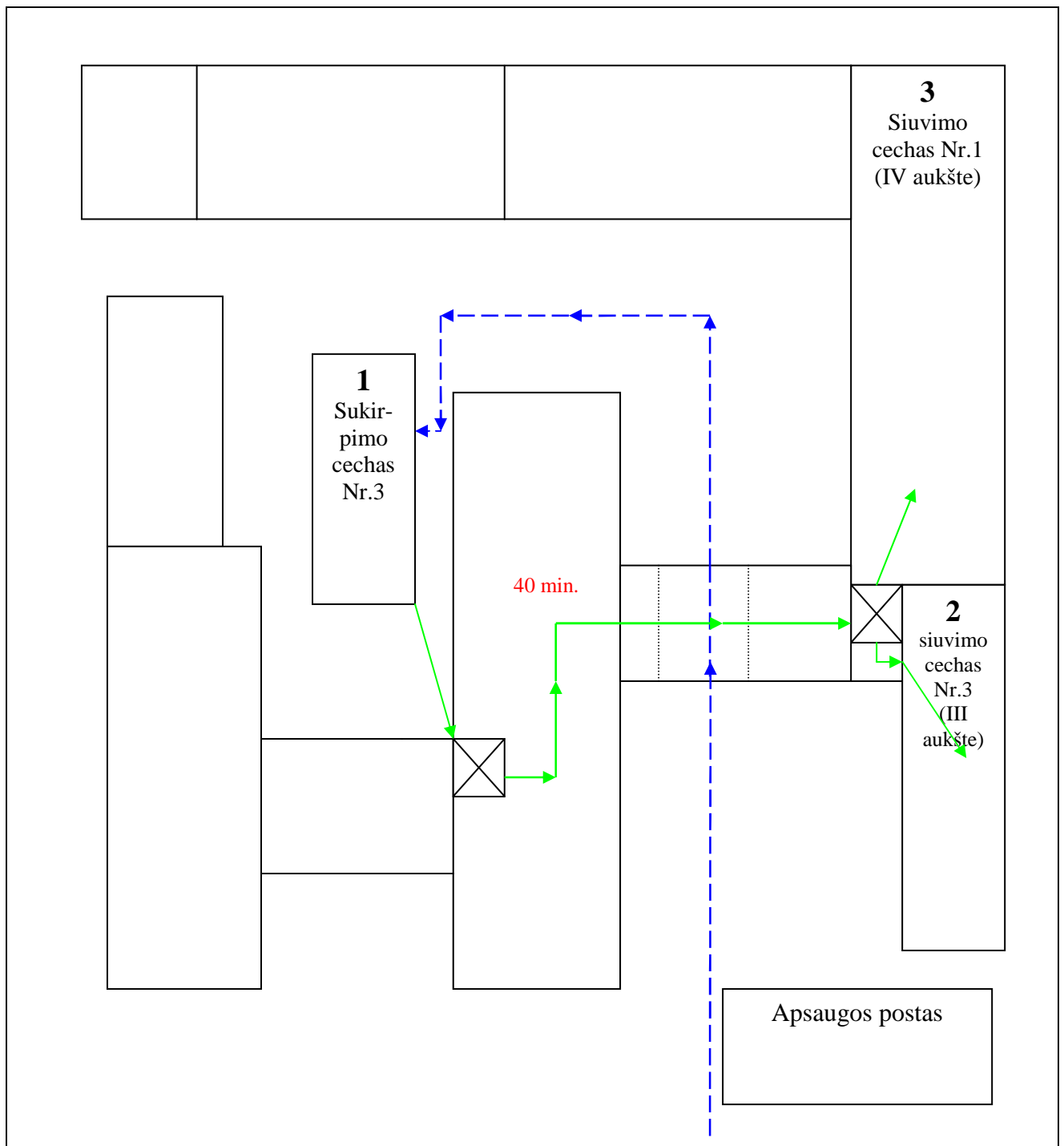
Be to, itin moderniai įrengtos ir aprūpintos naujausia technologine įranga darbo vietos. Visame gamybos procese daug dėmesio skiriama gaminio kokybės kontrolei, kas iki minimumo sumažina broko ir netikslumų atsiradimą.

Gamykloje Turkijoje stažavęsi UAB „Lelija“ darbuotojai atkreipė dėmesį į optimaliai išdėstytą gamybos procesą bei logistikos sistemą – pradedant atsargų sandėliu ir baigiant gatavos produkcijos sandėliu. Skirtingai nuo UAB „Lelija“ esančios gamybos logistikos sistemos, „Hugo Boss“ gamykloje nėra darbo laiko nuostolių transportuojant audinius ar kirpinius bei gatavą produkciją, o tai leidžia daryti prielaidą, kad gamybos proceso tobulinimui ir logistikai šioje kompanijoje skiriamas ypatingai didelis dėmesys.

### **UAB „Lelija“ logistikos sistema**

2008 m. UAB „Lelija“ pasirašius sutartį su kompanija „Hugo Boss“, buvo pradėtas vyriškų kostiumų siuvimas. Skirtingai nei minėtoje kompanijos „Hugo Boss“ gamykloje Turkijoje, UAB „Lelija“ gamybos procesai yra išdėstyti keliuose pastatuose per kelis aukštus. Kadangi kompanijos „Hugo Boss“ drabužių gamyba buvo diegiama į anksčiau suformuotus gamybos padalinius, todėl nebuvo galimybės kaip gamykloje Turkijoje organizuoti visą gamybos procesą vienoje patalpoje. Tuo metu nusistovėjusioje UAB „Lelija“ logistikos sistemoje atsirado problemų, nes atskirai paimtos kai kurios jos grandys nebuvo optimaliai suplanuotos.

„Hugo Boss“ kompanijos gamybos proceso linija yra sukonzentruota sukirpimo ceche Nr.3 ir siuvimo cechuose Nr.1 bei Nr.3 (8 pav.). Stengiantis sumažinti gamybos procesui skirtą laiką, šios produkcijos gamybai skirti audiniai yra sandėliuojami sukirpimo ceche Nr.3, kuriame



---> - Audinių įvežimas ir iškrovimas

→ - Kirpinių judėjimas į siuvimo cechus (40 min.)

8 pav. UAB „Lelija“ veikianti „Hugo Boss“ produkcijos logistikos sistema

vyksta kirpimas, dubliavimas ir komplektavimas. O tolimesnėms gamybinėms operacijoms atlikti vežami į siuvimo cechus Nr.1 ir Nr.3. Kirpiniai paprastais rankiniais vežimėliais, esant įvairioms oro sąlygoms tiek vasarą, tiek žiemą, transportuojami per vidinį dulkėtą kiemą, liftu keliami į sukirpimo cechą Nr.1, kur vyksta visiškai kita gamybos grandinės darbinė veikla. Toliau kirpiniai transportuojami per minėtą cechą į kitus liftus, iš kur pagaliau patenka į siuvimo

cechus Nr.1 ir Nr.3. Stebėjimo metu buvo paskaičiuota, kad darbininkas vienu metu gali transportuoti 2 vežimėlius su kirpiniais, vidutiniškai tam sugaišdamas 40 min. (palyginimui vyriško švarko pasiuvimas trunka 75 min., o vyriškų kelnių – 35 min.). Todėl norint į siuvimo cechus pristatyti gamybinius pajėgumus atitinkantį kiekį kirpinių tenka sugaišti visą darbo dieną. Dėl tokio neefektyvaus transportavimo proceso atsiranda neritmingas ir nekompleksiškas kirpinių padavimas į siuvimo procesus, kas sąlygoja gamybos procesų siuvimo cechuose nestabilumą. O taupant laiką kirpiniai į vežimėlius dedami nesurištais pakais, todėl transportavimo proceso eigoje drabužių detalės (pamušalai, rankovės, nugaros ir priekio dalys) susimaišo tarpusavyje. Siuvimo cechuose kirpinius paduodant į atitinkamas darbo vietas, tenka papildomai surinkinėti sukirpimo detales į tvarkingus pakus, kas reikalauja labai daug papildomo laiko, žmonių ir darbo sąnaudų. Be to, ši funkcija yra atliekama pakartotinai, nes detalių komplektavimas jau būna atliktas sukirpimo cechuose, tačiau blogai organizuotas transportavimo procesas visą šį darbą verčia atlikti iš naujo, tik jau siuvimo cechuose.

Apibendrinant čia paminėtas spėjimas įmonėje problemas galima daryti išvadą, kad įmonės gamybos procesas ir logistikos sistema reikalauja atlikti tam tikrus pertvarkymus, kuriuos įgyvendinus sumažėtų pirmiausia laiko sąnaudos, taip pat gamybinės ir finansinės sąnaudos, o tai savo ruožtu padidintų įmonės veiklos efektyvumą. Tolesniame skyriuje bus apžvelgiami empirinio tyrimo metu gauti vadovaujančių darbuotojų atsakymai į anketos klausimus.

### **3. EMPIRINIS TYRIMAS**

#### **3.1. Organizacijos valdymo sistemos tyrimas**

Kad įmonė sėkmingai galėtų siekti savo tikslų, ji turi atitikti konkrečios sistemos reikalavimus, turėti savo valdymo sistemą, sandarą, elementus, valdančius ir valdomus objektus. Įmonės struktūra yra visuma tarpusavyje susijusių elementų ir jų sistemų, užtikrinančių komercinės veiklos vykdymą, vartotojų poreikių patenkinimą ir kitų tikslų įgyvendinimą. Įmonės struktūra susideda iš gamybos ar paslaugų organizavimo, paklausos tyrimo, veiklos planavimo ir organizavimo, kainodaros, pardavimo rėmimo ir produkcijos platinimo, apskaitos ir finansų, techninės ir technologinės dalies, informacinių sistemų ir kt. Jei įmonėje dirba daug darbuotojų, pasirinkti tinkamą organizacijos struktūrą yra labai svarbu, nes nuo jos priklauso efektyvus įmonės darbas.

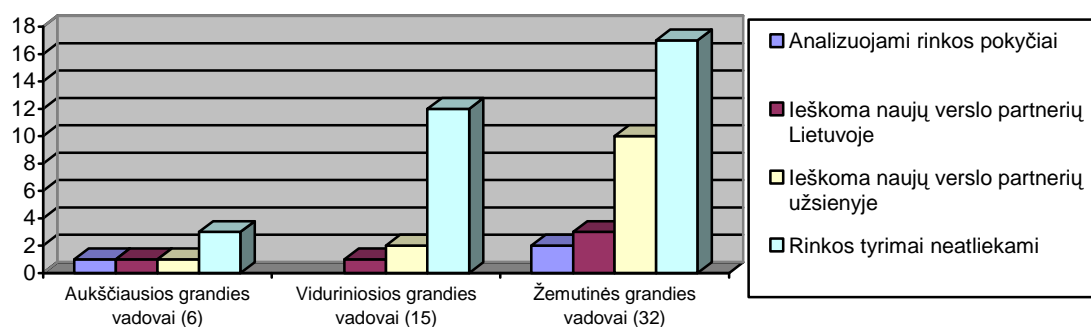
Valdymo sistemos tyrimo tikslas – išsiaiškinti atskirų funkcijų strategijos silpnąsias ir stipriąsias vietas. Dažniausiai tiriamos šios svarbiausios valdymo sistemos funkcijos: gamyba,

rinkodara, personalas, finansai, įmonės įvaizdis. Toliau paanalizuosime kiekvieną iš šių valdymo funkcijų atskirai ir aptarsime UAB „Lelija“ atlikto veiklos tyrimo rezultatus.

**Gamyba** - tai įmonės veiklos pagrindas, todėl ši sritis buvo detaliam tiriama. Gamybos strategijos vykdymo analizei bus skirtas sekantis poskyris, todėl čia plačiau jos neaptarsime.

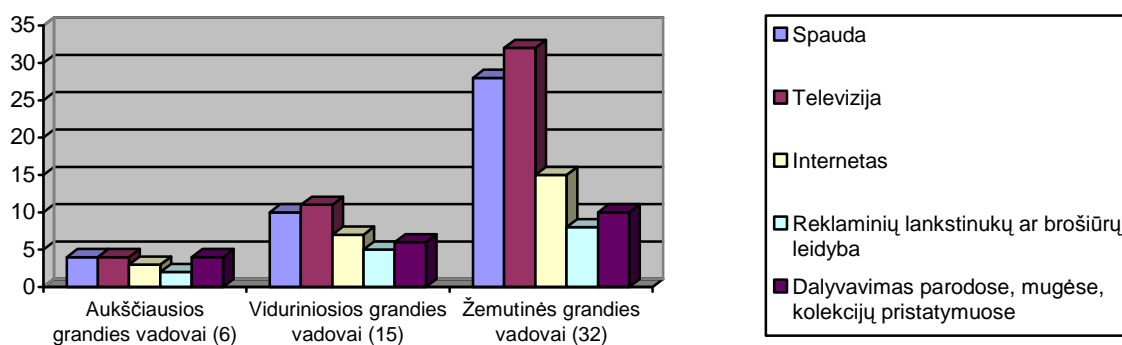
**Rinkodara.** Jos analizei atliekamo tyrimo metu buvo keliami šie klausimai: kokia yra tikslinė vartotojų rinka ? ar įmonės gaminama produkcija yra konkurencinga ? ar skiriamas pakankamas dėmesys gaminių kokybei ? kaip atliekami rinkos tyrimai ? kaip ieškoma naujų klientų ? kokiais būdais įmonė reklamuoja savo produkciją ? ir pan.

Atlikus dokumentinę analizę paaiškėjo, kad jau keletą metų dauguma įmonės užsakovų yra užsienio kompanijos, o eksportui gaminama produkcija sudaro apie 80 %. Lietuvoje prekinis ženklas „Lelija“ yra gerai žinomas, o dauguma produkcijos išvežama į užsienio šalis. Į klausimą „Kaip įmonėje atliekami rinkos tyrimai ?“ 32 respondantai atsakė, kad įmonė rinkos tyrimų neatlieka, 13 atsakė, kad ieškoma verslo partnerių užsienyje, 5 - ieškoma naujų verslo partnerių Lietuvoje ir 3 atsakė, kad analizuojami rinkos pokyčiai (9 pav.).



9 pav. UAB „Lelija“ rinkos tyrimai

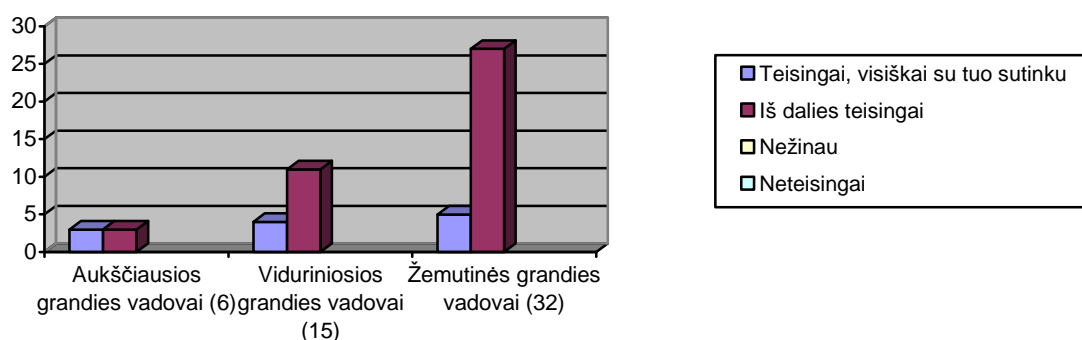
Kadangi įmonės produkcija skirta daugiausiai konkrečioms užsienio užsakovams, todėl ypatingo dėmesio reklamai neskiriama. Savo gaminius UAB „Lelija“ pristato du kartus per metus surengdama naujų gaminių pristatymo kolekcijas, be to, dalyvauja mugėse ir parodose Lietuvoje bei užsienyje, kur užmezgami nauji kontaktai. Į klausimą „Kokiais būdais įmonė turėtų reklamuoti savo produkciją, siekdama padidinti produkcijos realizacijos apimtį ?“ dažniausiai buvo minima televizija (47 kartus), spauda (42 kartus), internetas (25 kartus), dalyvavimas parodose, mugėse, kolekcijų pristatymuose (20 kartų), reklaminių lankstinukų išleidimas (15 kartų) (10 pav.). Tai rodo, kad įmonės vadovaujantys darbuotojai būtų linkę labiau reklamuoti savo produkciją, tokiu būdu pritraukiant daugiau būsimų užsakovų.



10 pav. UAB „Lelija“ galimi reklamos būdai

**Personalas.** Daugelis mokslininkų ir verslininkų sutartinai teigia, kad didžiausias kiekvienos įmonės turtas yra žmonės, todėl šiai sričiai būtinas nuolatinis dėmesys. Autorė taip pat neabejoja šio teiginio pagrįstumu. Tačiau kaip dažnai paaiškėja, kad būtent personalui, jo atrankai, paruošimui, motyvavimui, skatinimui yra skiriamas per mažas dėmesys. Šiuo tyrimu buvo siekiama atsakyti į tokius klausimus: kaip vykdoma darbuotojų atranka? kokie reikalavimai keliami jų kompetencijai? kaip paskirstytos tarp darbuotojų funkcijos ir atsakomybė? kaip pasitelkus darbuotojus pagerinti jų darbą ir kokybę? kaip skatinama darbuotojų motyvacija dirbti šioje įmonėje? kokie darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykiai? ir pan.

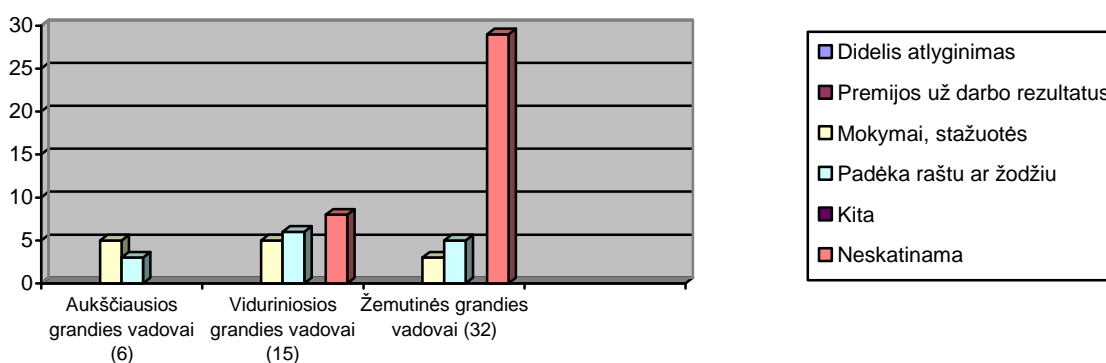
Į klausimą „Ar pilnai išnaudojamas esamas darbuotojų potencialas, t.y. ar teisingai paskirstytos funkcijos tarp darbuotojų bei atsakomybė už atliekamą darbą?“ dauguma vadovų atsakė „Iš dalies teisingai“ 3 (50%), 11 (73%) ir 27 (84%); kad funkcijos paskirstytos teisingai atsakė atitinkamai 3 (50%), 4 (27%) ir 5 (16%) respondentai (11 pav.). Daugelis savo atsakymuose paminėjo per mažas nustatytas normas, nevisiškai teisingai paskirstytus darbus, kai vieni nespėja, o kiti yra priversti laukti.



11 pav. UAB „Lelija“ funkcijų tarp darbuotojų paskirstymas

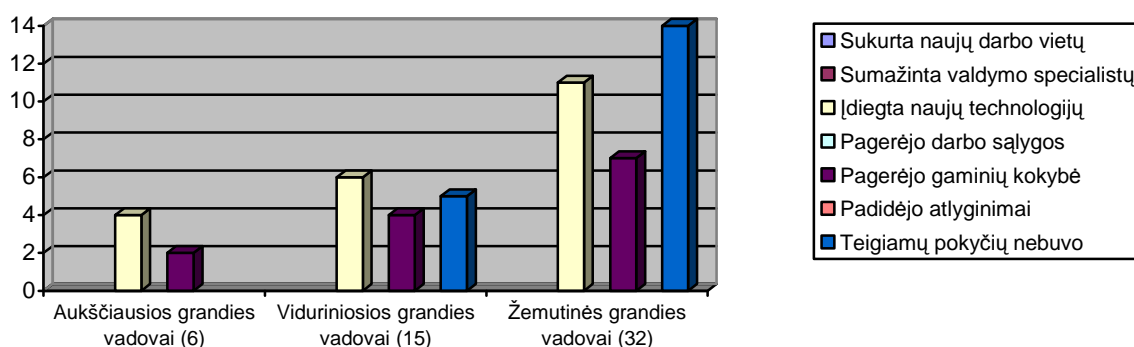
Į klausimus „Kokiais būdais skatinama darbuotojų motyvacija dirbti šioje įmonėje?“ ir „Kokie teigiami pokyčiai įvyko per pastaruosius keletą metų?“, nė vienas iš atsakiusių

nepaminėjo finansinių motyvų, t.y. didėjančio atlyginimo ar premijų už darbo rezultatus. Iš dalies galima suprasti, kodėl šie atsakymai nebuvo paminėti – per pastaruosius metus ne tik mūsų šalį, bet ir visą pasaulį sukrėtusi finansinė krizė pakoregavo daugelio įmonių planus: įmonės yra priverstos mažinti gamybos ar paslaugų apimtį, peržiūrėti savo išlaidas, atleisti dalį darbuotojų, todėl apie atlyginimų didinimą šiuo sunkmečio laikotarpiu negali būti ir kalbos. 14 vadovų kaip motyvaciją pažymėjo padėką raštu ar žodžiu ir 13 respondentų paminėjo mokymus bei stažuotes. Ir net 37 vidurinėsios bei žemutinės grandžių vadovai atsakė, kad motyvacija dirbti šioje įmonėje yra neskatinama jokiais būdais (12 pav.). Tai tik parodo, kad įmonė nelabai rūpinasi savo darbuotojais, o gal ir neturi finansinių galimybių arba neieško kitų būdų, kaip motyvuoti darbuotojus.



12 pav. UAB „Lelija“ darbuotojų motyvacija

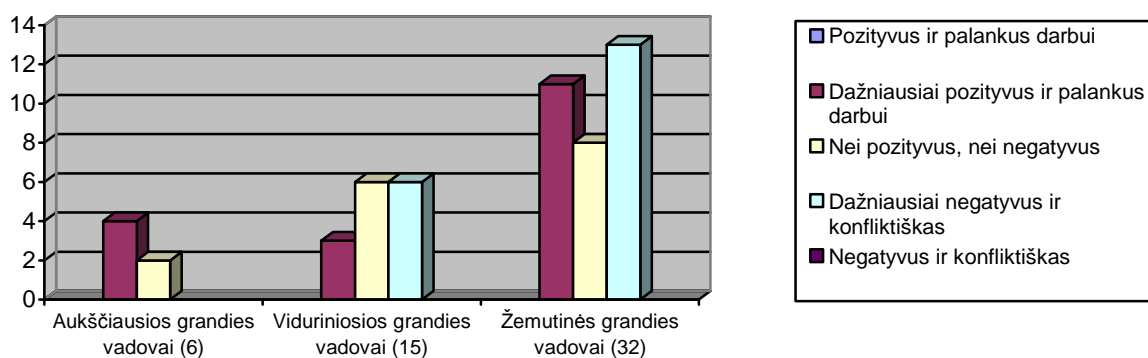
Prie teigiamų pokyčių respondentai priskyrė įdiegtas naujas technologijas (paminėta 21 anketoje) bei gaminių kokybės pagerėjimą (13 atsakymų) ir net 19 apklaustųjų teigiamų pokyčių nepastebėjo (13 pav.).



13 pav. UAB „Lelija“ įvykę teigiami pokyčiai per pastaruosius keletą metų

Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad UAB „Lelija“ skiria nepakankamai dėmesio atskirų padalinių ir darbo vietų padaliniuose išdėstymui. Anksčiau gamybos procesas įmonėje buvo organizuojamas 2 pamainomis, tačiau sumažėjus produkcijos apimtims bei darbuotojų skaičiui, daugiau nei prieš metus, buvo nuspręsta dirbti viena pamaina. Tuo pat metu nauji užsakovai

„Hugo Boss“ pateikė žymiai griežtesnius reikalavimus produkcijos kokybei, o jų atstovai nuolat atvyksta ne tik konsultuoti darbuotojų, bet ir tikrinti, kaip vykdomi užsakymai bei kontroliuoti gaminamos produkcijos kokybės. Daugumai darbuotojų (sukirpėjų ir siuvėjų) teko persiorientuoti ir išmokti atlikti kitas operacijas, nei jie atliko iki tol. Ne visi norėjo gilintis į besikeičiančią situaciją, mokytis ir stengtis prie jos prisitaikyti, todėl iškilo problema: dėl atsiradusių silpnų grandžių gamyboje, kiek sulėtėjo gamybos procesas, atsirado daugiau produkcijos broko, kuriam ištaisyti reikėjo papildomų materialinių ir darbo laiko išteklių. Visa tai sąlygojo per mažų darbo normų nustatymą, didelį skubotumą, nuolatinius viršvalandžius ir darbuotojų nepasitenkinimą, nes už terminų nevykdymą buvo numatytos baudos. Darbuotojų elgesyje (ypač žemutinės bei vidurinės grandies vadovų) atsirado įtampos požymių. Visa tai iliustruoja atsakymai į anketos klausimą „Koks vidinis mikroklimatas vyrauja tarp vadovų ir pavaldinių?“. Atsakymą „Dažniausiai neigiamas ir konfliktiškas“ rinkosi 6 (40%) vidurinės grandies ir 13 (41%) žemutinės grandies vadovų; situaciją vertino neutraliai 2 (33%) aukščiausios grandies, 6 (40%) vidurinės ir 8 (25%) žemutinės grandies vadovai; dažniau pozityviai vertino atitinkamai 4 (67%), 3 (20%) ir 11 (34%) vadovų (14 pav.).

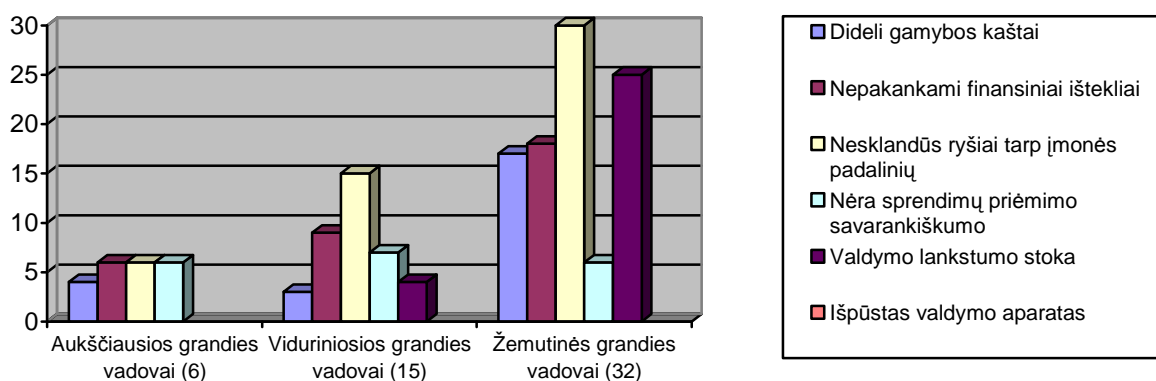


14 pav. UAB „Lelija“ vyraujantis mikroklimatas tarp vadovų ir pavaldinių

**Finansai.** Jų analizė parodo stipriąsias ir silpnąsias veiklos sritis praeityje. Kadangi vykdomo tyrimo metu įmonėje nebuvo suteikta galimybė susipažinti su finansiniais duomenimis, t.y. balansu, įvairiomis ataskaitomis, suvestinėmis, atsiskaitymų dokumentais, pastarųjų metų statistiniais duomenimis, todėl ši valdymo funkcija buvo tiriama labai abstrakčiai, vadovaujantis darbuotojų išsakyta nuomone bei darbo autorės susidaryta subjektyvia nuomone. Analizuojant įmonės vadovujančių darbuotojų pateiktus atsakymus į kai kuriuos anketos klausimus, ryškėja tendencija, kad įmonės finansinė situacija nėra labai gera. Iš dalies apie įmonės finansinę situaciją galima spręsti iš atsakymų į anketos klausimą „Kokias išskirtumėte įmonės veiklos 3 silpnąsias puses?“. Dažniausiai respondentai paminėjo nesklaidžius ryšius tarp įmonės padalinių (51 kartą), antroje vietoje nepakankamus finansinius išteklius (33 kartai) ir trečioje



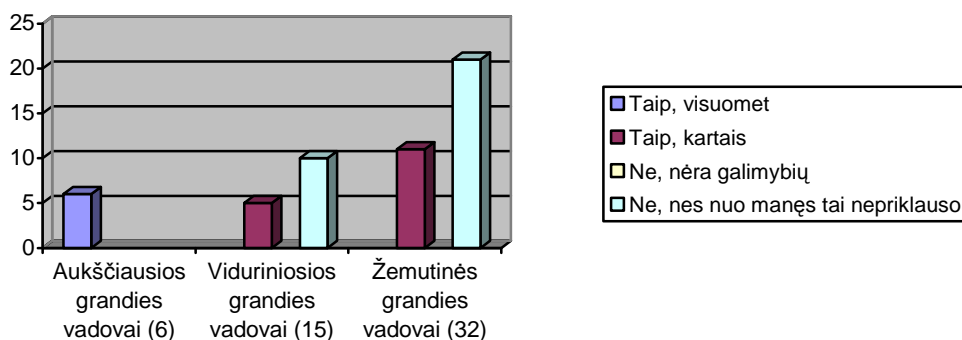
vietoje valdymo lankstumo stoką (29 kartus). Nežymiai atsiliko ir dideli gamybos kaštai (paminėta 24 kartus) bei nesavarankiškas sprendimų priėmimas (18 kartų) (15 pav.).



15 pav. UAB „Lelija“ 3 silpnosios veiklos pusės

Nepakankami finansiniai ištekliai bei nesklandūs ryšiai tarp įmonės padalinių rodo įmonės veiklos neefektyvumą, kai tą patį darbą tenka daryti keletą kartų, kas, be abejonės, pareikalauja papildomų finansinių išteklių. Šį faktą patvirtina ir atliktas eksperimentas, kai iš gana toli esančio sukirpimo cecho kirpiniai vežami į siuvimo cechą, tam sugaištant 40 min. laiko, kai atlikus eksperimentą paaiškėjo, kad perkėlus sukirpimo cechą arčiau siuvimo cecho būtų sutaupoma net 32 min. laiko, tuo pačiu sumažėtų ir kirpinių transportavimo kaštai.

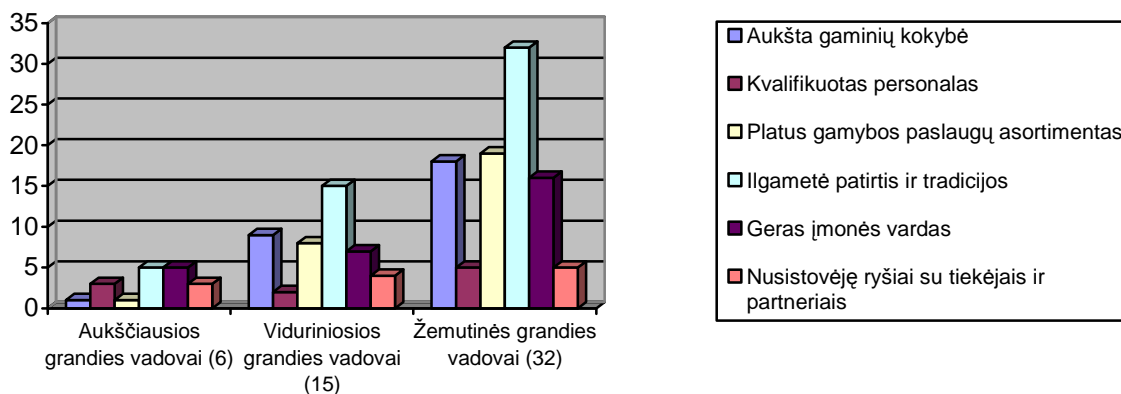
Į klausimą „Ar siekiate taupiau ir efektyviau valdyti įmonės išteklius?“, visi aukščiausios grandies vadovai atsakė, kad taip. Tačiau dauguma vidurinėsios 10 (67%) ir žemutinės 21 (66%) grandies vadovų atsakė „Ne, nes nuo manęs tai nepriklauso“. Kiti vidurinėsios 5 (33%) ir žemutinės 11 (34%) grandžių vadovai atsakė, kad „Taip, kartais“ (16 pav.). Kadangi nebuvo detalizuota kokius konkrečiai išteklius (žaliavas, medžiagas, įmonės turtą, finansus ir pan.), tai darytina išvada, kad visi materialiniai ištekliai yra įsigijami už pinigus, todėl nepriklausomai nuo materialinių išteklių rūšies, įmonė turėtų siekti ekonomišką ir efektyvų jų panaudojimą. Deja, kaip rodo apklausa, įmonės aukščiausioji vadovybė ir likusieji vadovai skirtingai suvokia išteklių taupymą.



16 pav. UAB „Lelija“ darbuotojų siekiai taupiau ir efektyviau valdyti įmonės išteklius

**Įmonės įvaizdis** arba reputacija. Už organizacijos reputaciją atsako aukščiausioji organizacijos vadovybė. Gerą reputaciją turėti labai svarbu, nes tai daro įspūdį vartotojams, specialistams, darbuotojams ir juos patraukia. Nepaisant aplinkos pokyčių ir dinamiškumo, organizacijos įvaizdis turi byloti apie įmonės patikimumą ir verslo stabilumą, todėl išauga ilgalaikių tikslų reikšmė, o tai gali suvienyti įmonės darbuotojus bendrų tikslų sėkmingam įgyvendinimui. Kad darbuotojai būtų suinteresuoti siekti įmonės tikslų, juos būtina įtraukti į tikslų formulavimą, todėl tikslus reikia kartu aptarti, derinti, nurodyti konkrečius veiksmus ir vykdymo terminus, sukurti efektyvią komunikaciją, numatyti asmeninę atsakomybę.

Prie stipriųjų įmonės veiklos pusių respondentai dažniausiai minėjo ilgametę patirtį bei tradicijas (52 atsakymai), gerą įmonės vardą, aukštą gaminių kokybę ir platų gamybos paslaugų asortimentą (po 28 atsakymus), nusistovėjusius ryšius su tiekėjais ir partneriais (12 atsakymų) ir kvalifikuotą personalą (10 atsakymų) (17 pav.). Taigi, įmonė rūpinasi savo įvaizdžiu, puoselėja tradicijas ir ilgametę patirtį, dirba stabiliai ir yra patikima verslo partnerė.



17 pav. UAB „Lelija“ 3 stipriosios veiklos pusės

Sekančiame poskyryje išsamiau analizuosime gamybos programos vykdymą.

### 3.2. Gamybos programos vykdymo analizė

Kaip jau buvo minėta ankstesniame poskyryje, pramonės įmonės veiklos plane svarbiausią vietą užima gamybos programa, kuri apima bendrosios ir prekinės produkcijos gamybos, asortimento, kokybės, naujų produkcijos rūšių gamybos įdiegimo ir tiekimų užduotis. Tik nuo gamybos programos įvykdymo priklauso ir kitų įmonės planų – pardavimo, savikainos pelno ir finansinio - įvykdymas, todėl pramonės įmonės ūkinė veikla analizuojama pradedant gamybos programos įvykdymo nagrinėjimu.

Pagrindiniai gamybos programos vykdymo analizės uždaviniai yra išaiškinti, kaip įmonė įvykdė gamybos užduotis, palyginti gamybos augimo tempus šių metų su praėjusiais

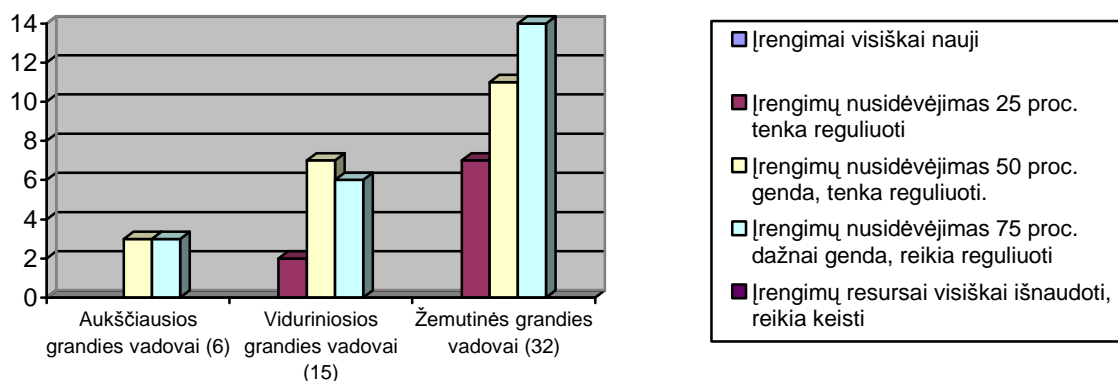
metais, išsiaiškinti, kokių vidinių išteklių įmonė turi produkcijos išleidimui didinti. Iš pradžių tikslinga išanalizuoti bendruosius visos įmonės gamybos programos įvykdymo rodiklius, o paskui ir atskirų cechų ar brigadų gamybos užduočių įvykdymą.

Gamybos sričiai ir buvo skiriama daugiausiai dėmesio. Tyrimo metu buvo keliami šie uždaviniai: ar gerai suplanuotas gamybos procesas ? kaip jį patobulinti ? ar turimi įrengimai yra šiuolaikiški ? ar diegiamos kompiuterinės gamybos procesų valdymo technologijos ? kaip įmonėje organizuojami logistiniai ryšiai ? kaip vykdoma vidaus kontrolė ? ar rezultatyvi kokybės kontrolės sistema ? kokie pokyčiai reikalingi siekiant efektyvaus įmonės valdymo ? ir pan.

Iš atlikto empirinio tyrimo matyti, kad UAB „Lelija“ tikslų formulavimu ir strateginiu planavimu užsiima aukščiausioji įmonės vadovybė (visi atsakė teigiamai į anketos klausimą „Ar dalyvaujate įmonės strateginio planavimo procese?“) ir dalis vidurinėsios grandies vadovų 8 (53%), likusieji 7 (47%) vidurinėsios grandies ir visi žemutinės grandies vadovai planavimo procese dalyvauja tik kartais, kai tai tiesiogiai susiję su jų atliekamomis funkcijomis. Į klausimą „Ar Jums yra suprantama ir aiški įmonės strategija (vizija, misija, vertybės ir strateginiai tikslai) ?“ visi aukščiausios ir vidurinės grandies vadovai bei 24 (75%) žemutinės grandies vadovų atsakė teigiamai, o 8 (25%) žemutinės grandies vadovų įmonės strategija yra tik iš dalies suprantama. Iš to aiškėja, kad su žemesniųjų lygių vadovais tikslai ir planai ne visuomet yra aptariami, o eiliniai įmonės darbuotojai galbūt tik apytiksliai įsivaizduoja strateginius įmonės tikslus, jiems yra svarbesni jų asmeniniai tikslai. Reikėtų labiau atsižvelgti į žemesniųjų grandžių vadovų nuomonę bei praktinius patarimus, tokiu būdu siekiant efektyvesnio įmonės planavimo proceso.

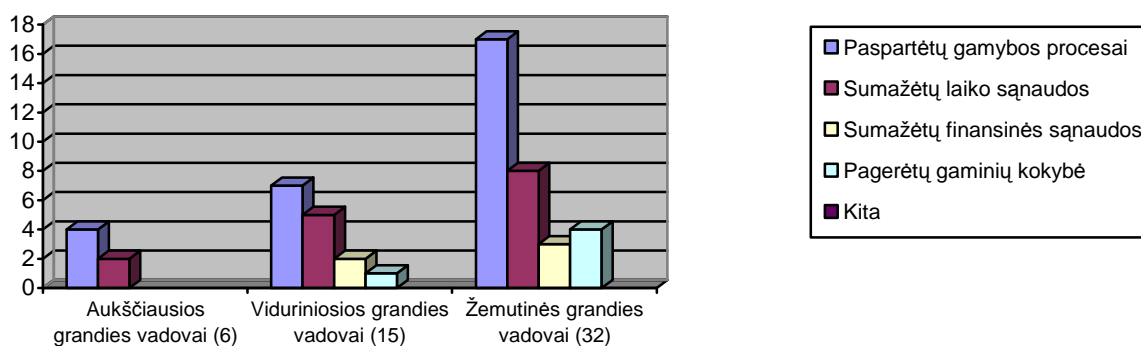
Naujų gamybos bei informacinių technologijų įdiegimas padidina gamybos lankstumą. Gamybos efektyvumą didina suprogramuoti įrengimai, kurie atlieka dažnai besikartojančias ir monotoniškas operacijas, manipuliuoja medžiagomis ir įrankiais. UAB „Lelija“ yra įdiegtos kompiuterinės sukirpimo mašinos, kurios pagal nustatytą programą vienu metu gali kirpti detales iš 20 audinio sluoksnių. Norint pasiekti efektyvaus įmonės darbo ir atitinkamos produkcijos kokybės, reikėtų aprūpinti darbuotojus nauja bei šiuolaikinius reikalavimus atitinkančia įranga. Nors UAB „Lelija“ nuolat vykdo gamybos įrangos ir technologijų modernizavimą, tačiau šiuo metu dauguma naudojamų įrangos yra 50-70 % nusidėvėjusi bei morališkai pasenusi, dažnai genda, o įmonėje esanti įrengimų remonto tarnyba yra silpna. Tą rodo vadovaujančių darbuotojų atsakymai į anketos klausimą apie įrengimų nusidėvėjimą: aukščiausios grandies 3 (50%) vadovai teigia, kad įrengimai nusidėvėję 50 %, o kiti 3 (50%), kad nusidėvėjimas siekia 75 %; vidurinėsios grandies 2 (13%) vadovai įrengimų nusidėvėjimą įvertino 25 %, 7 (47%) vadovai 50 % ir 6 (40%) 75 %; žemutinės grandies vadovų atsakymai atitinkamai pasiskirstė 7 (22%) – 25 % nusidėvėjimas, 11 (34%) – 50 % nusidėvėjimas ir 14 (44%) – 75 % nusidėvėjimas (18

pav.). Be to, cechai yra nepilnai aprūpinti reikiama įranga, todėl tos pačios rečiau naudojamos mašinos ir įrengimai dažnai yra vežiojami tam nepritaikytomis transporto priemonėmis iš vieno cecho į kitą ar netgi į kituose miestuose esančius įmonės padalinius, todėl dažnai sulūžta bei genda. Net ir šiuo sunkmečio laikotarpiu reikėtų rasti finansinių galimybių ir atnaujinti turimą įmonėje įrangą, kas paspartintų darbo procesus ir sumažintų produkcijos broko kieki.



18 pav. UAB „Lelija“ įrengimų nusidėvėjimas

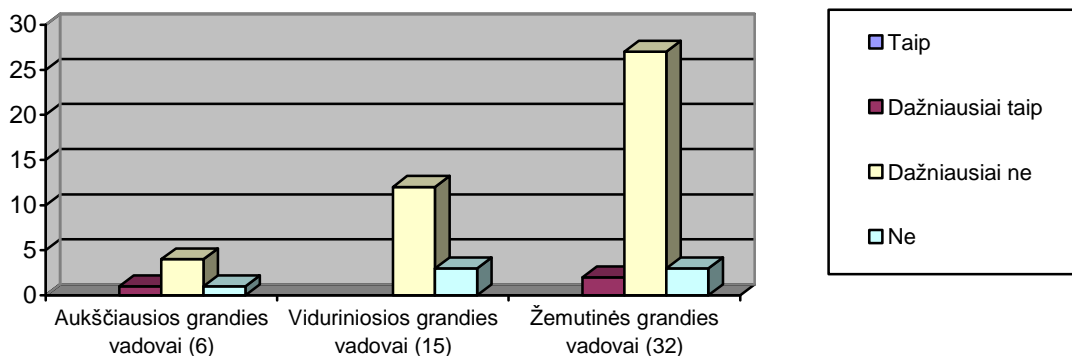
Į klausimą „Kokią įtaką gamybos grandinės efektyviai veiklai turėtų cechuose įdiegtos kompiuterinės gamybos procesų valdymo technologijos?“ dauguma respondentų atsakė, kad paspartėtų gamybos procesai (28 atsakymai), sumažėtų laiko sąnaudos (15 atsakymų) ir sumažėtų finansinės sąnaudos bei pagerėtų gaminių kokybė (po 5 atsakymus) (19 pav.).



19 pav. UAB „Lelija“ kompiuterinių technologijų įtaka gamybos efektyvumui

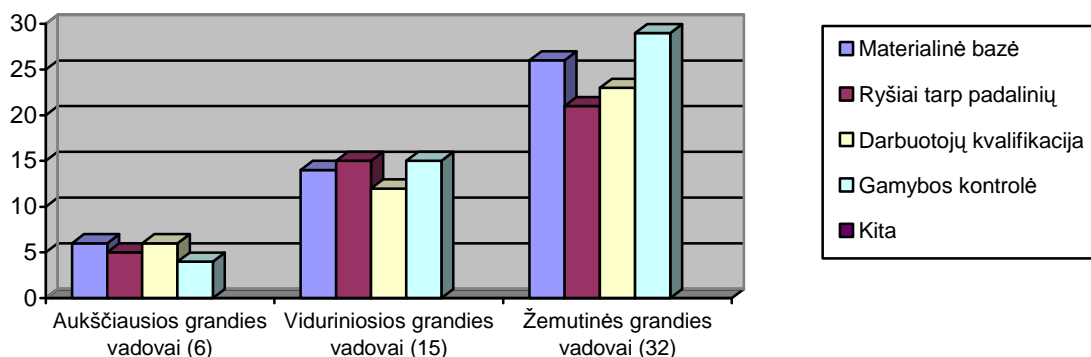
Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad įmonėje neveikia gamybos paruošimo padalinys, t.y. gavus iš užsakovų audinius, furnitūrą, siūlus ir kt. nėra darbuotojo ar tarnybos, kurie patikrintų gautą siuntą ir viską suskaičiuotų. Šį darbą prieš gamybos proceso pradžią atlieka siuvimo cecho viršininkas, o tuo metu paaiškėja, kad faktiniai duomenys nesutampa su dokumentuose esančiais. Į klausimą „Ar konstruktyvus bendradarbiavimas tarp įmonės padalinių?“, visų grandžių vadovų atsakymai buvo maždaug vienodi: „dažniausiai ne“ atsakė 4 (66%) aukščiausios grandies, 12 (80%) vidurinės ir 27 (85%) žemutinės grandies vadovai; „ne“ atsakė atitinkamai 1 (17%), 3

(20%) ir 3 (9%); „dažniausiai taip“ atsakė vos 1 (17%) aukščiausios grandies vadovas ir 2 (6%) žemutinės grandies vadovai (20 pav.). Iš pateiktų atsakymų darytina išvada, kad bendradarbiavimas tarp įmonės padalinių nevyksta sklandžiai, o tai apsunkina kasdienes darbus ir mažina įmonės veiklos efektyvumą.



20 pav. UAB „Lelija“ bendravimo tarp padalinių konstruktyvumas

Gaminant bet kokią produkciją, reikia orientuotis į vartotojų poreikių patenkinimą. Siekiant patobulinti darbo organizavimo metodus, jie turėtų būti nuolat tiriami, t.y. analizuojama, kaip darbas dabar atliekamas ir kaip jį būtų galima geriau atlikti. Reikėtų atsižvelgti ir į žmogų, jo asmenines savybes, elgsenos pobūdį, naudojamus įrankius, darbo metodus ir darbo sąlygas. Į klausimą „Ką reikėtų tobulinti, norint pasiekti efektyvesnio pavaldinių darbo ir geresnių rezultatų?“, aukščiausios grandies vadovų atsakymai pasiskirstė taip: materialinę bazę ir darbuotojų kvalifikaciją atsakė po 6, ryšius tarp padalinių 5 ir gamybos kontrolę 4; vidurinės grandies vadovai pirmenybę teikė ryšiams tarp padalinių bei gamybos kontrolės tobulinimui po 15, materialinę bazę išskyrė 14 ir darbuotojų kvalifikaciją 12; žemutinės grandies vadovai pabrėžė gamybos kontrolės svarbą 29, materialinę bazę 26, darbuotojų kvalifikaciją 23 ir ryšius tarp padalinių 21 (21 pav.).

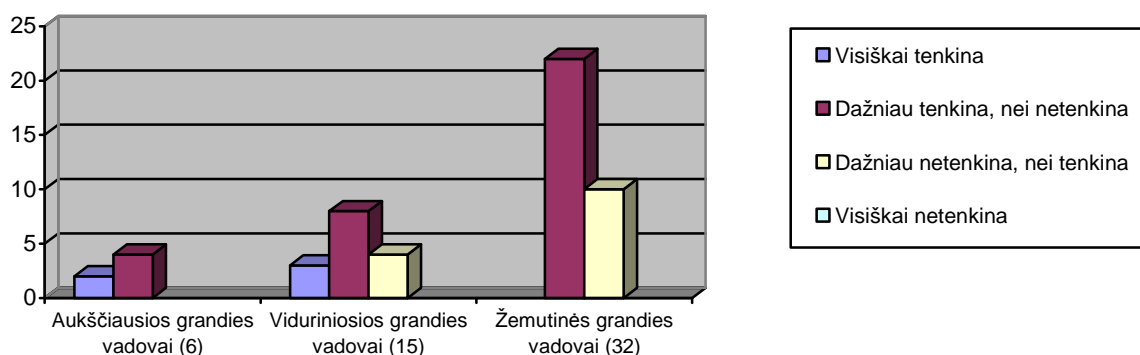


21 pav. UAB „Lelija“ tobulintinos sritys siekiant efektyvesnio darbo

Kiekvienos įmonės tikslas – gaminti tik aukštos kokybės produkciją, todėl gamybos programa laikoma įvykdyta kokybės požiūriu, jeigu produkcijos kokybė atitinka standartus arba technines sąlygas ir įvykdyta rūšingumo užduotis. Ypatingai didelę įtaką produkcijos kokybei gerinti turi technikos plėtra, pažangios technologijos diegimas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas.

Apskaičiuojant darbo normavimą, t.y. kiek laiko reikia skirti darbui atlikti arba kiek gaminių galima pagaminti per laiko vienetą, turėtų būti atsižvelgiama į realią situaciją, nes jei normos bus nustatytos per mažos, darbuotojai nespės laiku ir kokybiškai pagaminti produkcijos, o jei normos bus per didelės, tai darbuotojai turės laisvo laiko, per kurį galėtų būti pagamintas didesnis produkcijos kiekis. Normos reikalingos planuojant ir įvertinant įrengimų panaudojimą, sudarant kalendorinius planus, vertinant žmonių užimtumą darbu. Jos padeda planuoti darbuotojų darbą ir įrengimų naudojimą, transporto bei kitas operacijas. UAB „Lelija“ dėl nepakankamai gerai suplanuoto darbo proceso nustatytos normos yra per mažos, t.y. tam tikroms operacijoms atlikti paskaičiuotas maksimaliai trumpas laikas, todėl darbininkai yra priversti labai skubėti ir nekokybiškai dirbti. Gaminio kokybei visuose jo gamybos procesuose turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys, todėl apskaičiuojant normas, turėtų būti skiriama laiko kokybės kontrolei. „Hugo Boss“ gamykloje Turkijoje, skirtingai nei UAB „Lelija“, normos yra nustatytos tokios, kad kiekvienas darbininkas per optimalų laiką spėja atlikti savo operaciją ir patikrinti gaminio kokybę, todėl ten gaminių broko beveik nepasitaiko.

Vadovaujantis logika, gamybos išteklių įmonės teritorijoje turėtų būti išdėstomi nuosekliai, t.y. turėtų būti atlikta išsami ryšių tarp įvairių padalinių analizė, iš kurios būtų nuspręsta, kurie padaliniai turi būti greta vienas kito, o kurie gali ar net privalo būti nuošaliau (pvz., ekologijos ar saugumo sumetimais). Projektuojant gamybos cechų ar kitų padalinių išsidėstymą, nurodoma kiekvieno gamybos ir pagalbinio padalinio vieta, o visuose padaliniuose nurodoma vieta kiekvienai mašinai, įrengimui, baldui ir kitiems gamybos ištekliams. Pagrindinė problema – teisingai išnaudoti kiekvieną darbo vietą, kad neatsirastų silpnų grandžių. Į klausimą „Ar Jus tenkina darbo organizavimas Jūsų padalinyje?“, dauguma respondentų atsakė „Dažniau tenkina, nei netenkina“ 4 (67%), 8 (53%) ir 22 (69%); atsakymą „Dažniau netenkina, nei tenkina“ rinkosi 4 (27%) vidurinėsios grandies ir 10 (31%) žemutinės grandies vadovų; o 2 (33%) aukščiausios grandies ir 3 (9%) vidurinės grandies vadovai buvo visiškai patenkinti darbo organizavimu savo padaliniuose (22 pav.). Tai rodo, kad dauguma vadovų nėra labai patenkinti įmonėje esančiu darbo organizavimu, todėl šiai sričiai būtų pravartu skirti daugiau dėmesio ir rasti galimybių atlikus kai kuriuos pertvarkymus efektyviau organizuoti darbą.



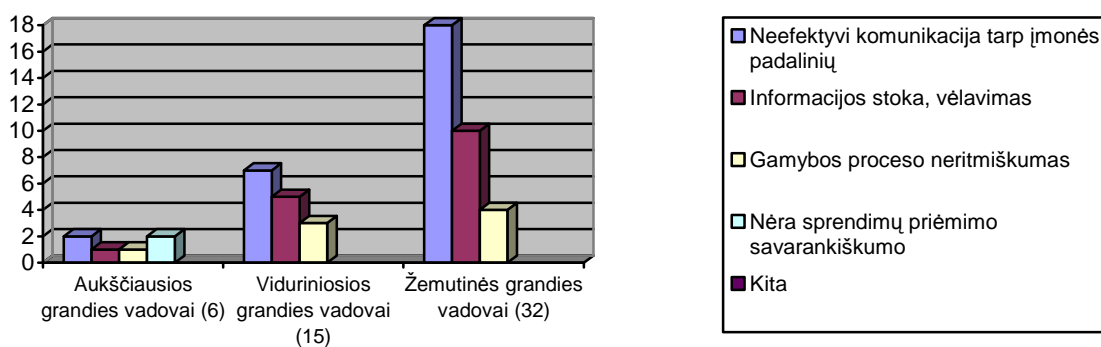
22 pav. UAB „Lelija“ darbo organizavimas atskiruose padaliniuose

Viena svarbiausių nepaliaujamo organizacijos veiklos tobulinimo laidavimo priemonių yra veiklos įvertinimas. Tik žinant dabartinę įmonės padėtį, galima planuoti, kaip gerinti veiklos rezultatus. Siekiant užtikrinti nepaliaujamą įmonės veiklos tobulinimą, svarbu rūpintis pačiu tobulinimo procesu. Tuo tikslu turi būti įvertinami tobulinimo pasiekimai. Norint gerinti veiklos pasiekimus, reikia žinoti, ką patobulinti pačioje įmonės veikloje, o norint identifikuoti tobulintinas įmonės veiklos sritis, reikia įvertinti įmonės veiklos kokybę – įmonės galimybių realizavimą siekiant veiklos rezultatų.

Tarptautinio lygio organizacijos, tokios kaip Marks & Spencer (Anglija), Matsushita (Japonija), General Motors (JAV) pelnė gerą vardą ilgus metus tenkindamos savo klientų lūkesčius. Šios organizacijos pripažino, jog vienas svarbiausių jų konkurencingumo veiksnių yra nepaliaujamas veiklos tobulinimas, taip gerinant savo produktų ir paslaugų kokybę. Jos suprato, jog nors trumpam nustojus tobulėti, kitos įmonės jas aplenks, taip jos neteks sunkiai iškovoto savo klientų lojalumo, rinkos ir pelno.

Plačiau reikėtų aptarti atliktą tyrimą įmonės logistikos sistemoje ir atliktą eksperimentą, kuris patvirtino autorės iškeltą prielaidą, kad įmonės teritorijoje esančių kai kurių gamybinių padalinių išdėstymas nėra nuoseklus ir logiškas, kas apsunkina tarpusavio ryšius, didina veiklos sąnaudas bei mažina įmonės veiklos efektyvumą.

Į klausimą „Su kokiomis kliūtimis dažniausiai susiduriate kasdieniame bendravime?“, dažniausiai respondentai minėjo neefektyvią komunikaciją tarp įmonės padalinių atitinkamai 2 (33%), 7 (47%) ir 18 (56%) vadovų; antroje vietoje buvo išskirta informacijos stoka ir vėlavimas 1 (17%), 5 (33%) ir 10 (31%); trečioje vietoje gamybos proceso neritmiškumas 1 (17%), 3 (20%) ir 4 (12%); o 2 (33%) aukščiausios grandies vadovai paminėjo sprendimų priėmimo savarankiškumo nebuvimą (23 pav.).



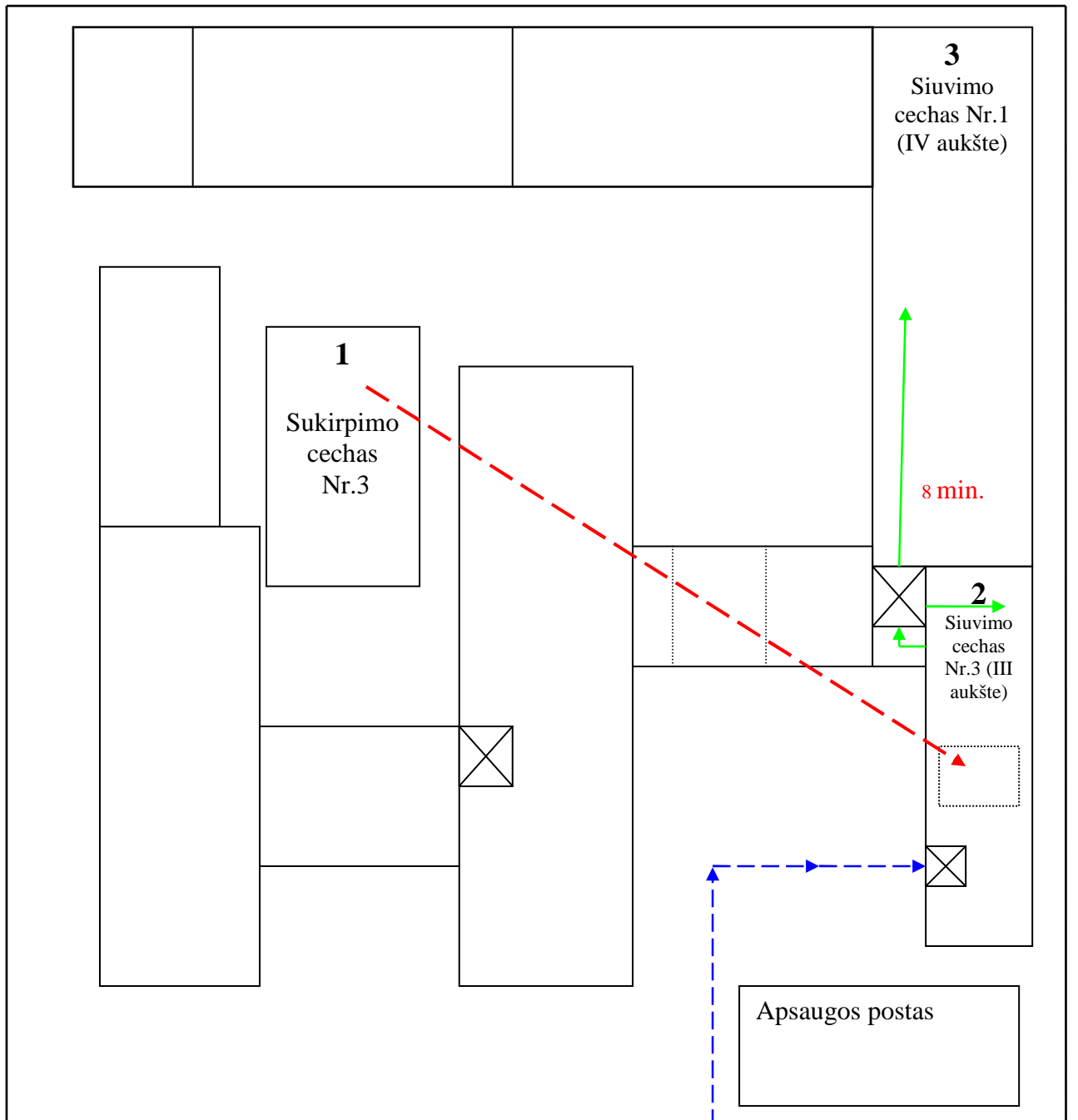
23 pav. UAB „Lelija“ kasdieninio bendravimo dažniausios kliūtys

Yra keletas būdų, kaip pagerinti susidariusią padėtį UAB „Lelija“ logistikos sistemoje, siekiant kuo efektyviau panaudoti darbo laiką ir užtikrinti į siuvimo cechus patenkančių kirpinių kokybę. Optimaliausias būdas, autorės nuomone, būtų toks, kuris leistų vykdyti neabejotinai reikalingą reorganizaciją kuo mažesnėmis sąnaudomis ir pareikalautų minimalių įmonės materialųjų ir nematerialiųjų resursų. Įvertinus daugybę bendrovės gamybos logistikos faktorių siūloma sukirpimo cechą Nr.3 perkelti į pagrindinio gamybinio korpuso antrąjį aukštą (24 pav.). Šiuo metu pagrindinio korpuso antrame aukšte yra gatavos produkcijos sandėlis.

Per paskutiniuosius metus gamybos apimtims sumažėjus 40 %, eksportui skirta gatava produkcija yra sandėliuojama pirmajame aukšte esančiame sandėlyje ir pilnai talpina išleidžiamos produkcijos kiekį. Tokiam perkėlimui situacija palanki dar ir dėl to, kad sukirpimo cechui numatytose naujose patalpose yra visi būtinausi komunikaciniai tinklai, tokie kaip garas ir suspaustas oras.

Siūloma reorganizacija labai sutrumpintų kirpinių transportavimo kelią ir laiką, nes sukirpimo cechas Nr.3 būtų to paties pastato antrame aukšte, o siuvimo cechai Nr.3 ir Nr.1 atitinkamai trečiame ir ketvirtame aukštuose. Juos visus jungia liftas, kuriuo ir būtų keliami vežimėliai su kirpiniais. Eksperimento metu nustatyta, kad po tokios reorganizacijos, kirpiniams transportuoti reikalingas laikas sutrumpėtų nuo 40 min. iki 8 min., t.y. net 5 kartus. Tokie paskaičiavimai buvo padaryti stebint ir matuojant gatavos produkcijos transportavimą analogiškais sąlygomis tuo pačiu maršrutu. Be to, reorganizacija leistų užtikrinti viso gamybinio proceso stabilumą, ritmingumą, tuo pačiu į aukštesnį lygį pakeldama ir kokybinius rodiklius. Ši drabužių gamybos logistinės grandinės reorganizacija leistų efektyviau išnaudoti darbo laiką, didžiausią dėmesį skiriant gaminių kokybei, kas šiuo metu yra pagrindinis reikalavimas ir kriterijus sudarant ilgalaikę drabužių gamybos sutartį su užsakovais, kurios savo ruožtu yra pagrindinis UAB „Lelija“ veiklos garantas.





- - - - - → - Audinių įvežimas ir iškrovimas
- - - - - → - Kirpinių judėjimas į siuvimo cechus (8 min.)
- - - - - → - Sukirpimo cecho Nr.3 perkėlimas

24 pav. UAB „Lelija“ veikiančios „Hugo Boss“ produkcijos logistikos sistemos reorganizavimas

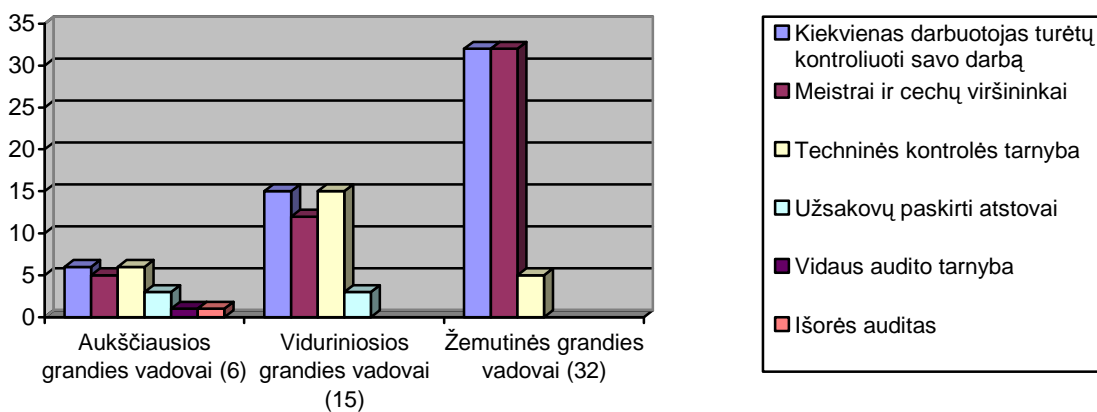
Sukirpimo cecho Nr. 3 įrengimų perkėlimą ir pajungimą galima atlikti per keletą darbo dienų. Tam laikotarpiui sukirpimo cechas Nr.3 turėtų suplanuoti ir paruošti kirpinių atsargą. Reorganizacija nepareikalautų daug pastangų ir resursų, nes į naujas patalpas perkelti reikėtų tik keletą technologinių įrengimų.

Apklausus įmonės vadovus paaiškėjo, kad ką tik čia aprašytam produkcijos „Hugo Boss“ sukirpimo cecho Nr.3 perkėlimui pritartų visi vidurinėsios ir žemutinės grandies vadovai

ir 3 (50%) aukščiausios grandies vadovų. Likę 3 (50%) aukščiausios grandies vadovų nelinkę pritari reorganizacijai, tačiau tą paaiškinti galima būtų tuo, kad jų darbas nėra tiesiogiai susijęs su gamyba, todėl jie į klausimą atsakė turbūt gerai neišsigilinę.

Reorganizuojant UAB „Lelija“ vidaus transportą, reikėtų išsiaiškinti ir nustatyti: transporto ūkio uždavinius ir sudėtį, krovinių srautus, gabenamų krovinių apimtį, transporto priemonių rūšis ir kiekį, krovinių pervežimo organizavimo būdus.

Labai didelę įtaką gaminamos produkcijos kokybei turi visuotinės kokybės vadybos modelių įgyvendinimas įmonėje. Visuotinės kokybės vadybos metodais remdamasi, įmonė nuolat tobulėja, siekdama kuo greičiau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produkcijos kokybę ir mažindama išlaidas. Kiekviena kontrolė turi atitikti kontroliuojamą objektą. Reikia kontroliuoti ir aiškintis nekokybiško gaminio atsiradimo priežastis, nustatyti kaltininkus ir imtis atitinkamų veiksmų bei priemonių, kad tokių dalykų būtų išvengta ateityje. Kokybės kontrolės funkcijos turi būti pavestos specialistui, tiesiogiai susijusiam su gamybos procesu. Tą pagrindžia ir įmonės vadovų apklausa, kai visų grandžių vadovai į klausimą „Kas įmonėje turėtų vykdyti kontrolę?“, atsakymuose vieningai pažymėjo, kad kiekvienas darbuotojas turėtų kontroliuoti savo darbą, 49 anketose buvo paminėta, kad kontrolę turi vykdyti kartu ir meistrai bei cechų viršininkai, 26 anketose buvo minima techninės kontrolės tarnyba, 6 kartus buvo paminėti užsakovų paskirti atstovai ir po 1 kartą paminėta vidaus bei išorės audito tarnybų kontrolė (25 pav.).



25 pav. UAB „Lelija“ numanomi kontrolės vykdytojai

Pradėjus kompanijos „Hugo Boss“ produkcijos gamybą, pasitaikė daug nekokybiškos produkcijos atvejų. Tai iš dalies paaiškinama tuo, kad minėtai produkcijai keliami itin aukšti kokybės reikalavimai, o darbuotojai nebuvo tinkamai paruošti sparčiai persiorientuoti prie pasikeitusių gamybos sąlygų. Tuo pačiu tai rodo, kad silpnai dirba įmonės techninės kontrolės tarnyba. Ji turėjo laiku išaiškinti produkcijos defektus ir imtis priemonių jiems pašalinti. Tai

rodo, kad įmonės vadovaujantys darbuotojai supranta kontrolės svarbą, tačiau neskiria tam pakankamai dėmesio, todėl įmonės veikla dažnai yra neefektyvi.

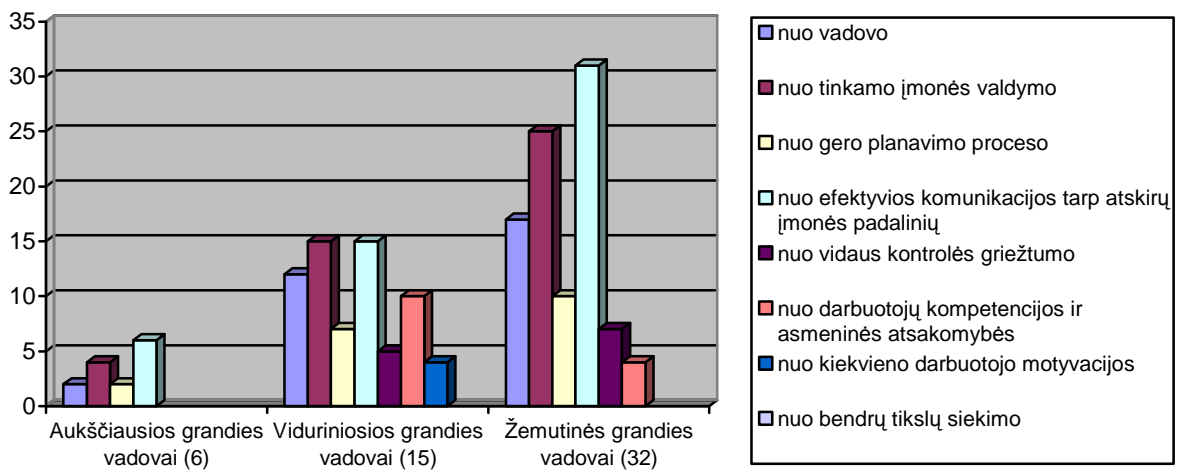
### **3.3. UAB „Lelija“ veiklos efektyvumo įvertinimas**

Nors UAB „Lelija“ jau nemažai laiko funkcionuoja rinkos ekonomikos sąlygomis, tačiau verslo suvokime vis dar jaučiama komandinės ekonomikos mentaliteto įtaka. Be to, trūksta patirties ir įgūdžių realizuojant verslo subjektų funkcijas, susijusias su inovacijų diegimu bei rinkodaros realizavimu. Pastaroji problema iš dalies įtakoja sistemingo rinkos valdymo mechanizmo trūkumą. Verslo vystymo ir gamybos iniciatyva dažniau ateina iš užsienio partnerių nei vietinių gamintojų, tokiu būdu gaunama tik paviršutiniška informacija apie užsienio rinkas. Ne mažiau svarbu pačiai įmonei imtis iniciatyvos analizuojant produkcijos realizavimo bei bendradarbiavimo su užsienio partneriais galimybes, tiriant jos charakteristikas ir derinant gamybinius pajėgumus tikslinėse rinkose esančių vartotojų poreikiams tenkinti.

Įmonės restruktūrizavimas vyksta netolygiai, ryšiai su kitų pramonės šakų atstovais yra labai silpni. Visai nėra vietinės žaliavos, kai tam yra visos bazinės sąlygos, tačiau ši veikla neskatinama, kas galėtų sukurti konkurencinį pranašumą kaštų atžvilgiu. Žaliavos importuojamos iš tolimiausių kraštų. Siuvimo įmonės dėl atsiskaitymų patogumo ir lankstumo renkasi užsienio tiekėjus vietoj Lietuvos gamintojų, kas savaime didina gamybos kaštus.

Apibendrinant UAB „Lelija“ visų grandžių vadovų atsakymus į anketinę apklausą (Priedas Nr.4), išryškėja ir dar keletas įmonėje įsisenėjusių nelankstumo ir inertiškumo tendencijų. Ryšiai tarp atskirų įmonės padalinių nėra tinkamai subalansuoti, gamyboje reikalinga informacija pateikiama paviršutiniškai, ne laiku ir neparuošta. Neskubama iš esmės spręsti smulkių ir dažnai pasikartojančių problemų gamybos procese, tikintis, kad jos pačios savaime išsispręs, dėl ko dažnai sutrinka vienos ar kitos gamybinės grandies darbas. Tokio nelankstumo pasekmėje labai išauga darbo laiko, žmonių ir finansinių resursų sąnaudos, stipriai kenčia įmonės gaminių kokybės rodikliai, mažėja pelnas.

Į klausimą „Nuo ko labiausiai priklauso įmonės veiklos efektyvumas?“ dauguma respondentų išskyrė efektyvią komunikaciją tarp įmonės padalinių (paminėta 52 anketose), tinkamą įmonės valdymą (44 atsakymai), 31 atsakė, kad nuo vadovo, 19 pažymėjo gerą planavimo procesą, 14 darbuotojų kompetenciją ir asmeninę atsakomybę, 12 vidaus kontrolę ir 4 kiekvieno darbuotojo motyvaciją (26 pav.).



26 pav. UAB „Lelija“ veiklos efektyvumo priklausomumas

Visos įmonės susiduria su gamybos proceso, technologijų, naujų įrengimų įdiegimu, normų, terminų, darbuotojų kaita ir pan. Visa tai reikalauja nusistovėjusios ir visiems įprastos situacijos pokyčių, kas dažnai yra nepalankiai sutinkama. Permainų valdymas yra neprestižinis ir sunkus uždavinys. Tačiau siekiant efektyvaus įmonės valdymo, permainos yra neišvengiamas dalykas, ir kiekvienas darbuotojas turėtų tai suprasti. Vadovybės tikslas yra tinkamai paruošti personalą būsimoms permainoms ir sugebėti išaiškinti jų svarbą. Prieš imantis permainų, būtina surinkti informaciją, nustatyti priežastis tos problemos, kuri reikalauja pakeitimų ir įsitikinti jų reikalingumu, nustatyti trūkumus. Tačiau negalima senais metodais spręsti naujai atsirandančių problemų. Reikėtų pasinaudoti žemesnių lygių vadovų praktine patirtimi ir stengtis juos panaudoti rengiant sprendimus. Reikia pasiekti, kad naujus sprendimus remtų tie, kurie juos įgyvendins, taip pat palankiai nuteikti žmones, įtikinti juos, kad jos naudingos organizacijai ir jiems patiems.

Tyrimo metu buvo apklausti visi tuo metu įmonėje dirbę vadovaujantys darbuotojai (išskyrus generalinę direktorę), todėl galima teigti, kad apklausos rezultatai yra patikimi, o paklaida yra lygi nuliui. Žinoma, reikėtų atsižvelgti į tai, kad buvo tiriami kokybiniai įmonės veiklos rodikliai, todėl galimas šio darbuotojų subjektyvumas vertinant situaciją įmonėje.

Apibendrinant atliktą tyrimą galima konstatuoti, kad darbo pradžioje išskelti uždaviniai buvo išspręsti, o iškelta hipotezė pasitvirtino – atlikus įmonės veiklos analizę, tikrai galima rasti priemonių veiklos efektyvumui padidinti.

## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

### Išvados:

1. Apžvelgiant Lietuvos mokslininkų atliktus tyrimus galima teigti, kad Lietuvoje siuvimo pramonė turi galias tradicijas ir yra viena iš labiausiai išvystytų pramonės šakų. Kasmet eksportuojama apie 80 % produkcijos už maždaug 2 mlrd. litų. Iš užsienio į Lietuvą įvežamos žaliavos ir medžiagos, o eksportuojami gatavi gaminiai. Lietuvos įsiliejimas į bendrą Europos rinką ir kvotų panaikinimas turi įtakos šalies tekstilės ir siuvimo pramonės plėtrai. Liberalizavus prekybą siuvimo pramonės gaminiais, smarkiai suaktyvėjo konkurencija ES rinkoje.

Vertinant Lietuvos padėtį šioje pramonės šakoje išryškėja šie trūkumai: kompetencijos stoka vadybos ir rinkodaros srityse, nepakankamos investicijos į naujas technologijas, menka valstybės finansinė parama, neapibrėžta ir nestabili ekonominė bei politinė situacija Rytų rinkose, didžiulė Azijos šalių konkurencija.

Tačiau siuvimo pramonė turi ir nemažai privalumų, sudarančių prielaidas išlikti konkurencingai bent jau artimiausioje perspektyvoje: tekstilės tradicijos, santykinai aukšta darbo ir gaminių kokybė, pigesnė darbo jėga, naujų technologijų diegimas atskirose įmonėse, ES ir Rusijos rinkų artumas.

2. Silpnas strateginis planavimas suteikia mažai galimybių ieškoti ir efektyviai panaudoti savo pranašumus, vadovams trūksta platesnio požiūrio, o perspektyvos bei aiškios vizijos nebuvimas neigiamai atsiliepia veiklos plėtojimo strategijoms parengti. UAB „Lelija“ planuojama tik metams į priekį, neatsižvelgiama į vidurinėsios grandies vadovų nuomonę, todėl ne visuomet sudaromi realūs planai, dėl ko tenka skubėti vykdyti užsakymus, sumažėja dėmesys produkcijos kokybei. Planus siekiama įvykdyti bet kokia kaina.

3. Įmonė neatlieka rinkos bei vartotojų nuomonės tyrimų, neskiria didelio dėmesio reklamai, nes apie 80 % produkcijos yra eksportuojama į Vakarų šalis, apie 10 % gaminamos produkcijos parduodama Lietuvoje, o kita dalis pardavimų yra pagal specialius užsakymus siuvama produkcija. Įmonei trūksta patirties ir įgūdžių, susijusių su inovacijų diegimu bei rinkodaros realizavimu. Verslo pasiūlymai dažniau ateina iš užsienio partnerių nei vietinių gamintojų, nors ir pačiai įmonei yra svarbu imtis iniciatyvos analizuojant produkcijos realizavimo bei bendradarbiavimo su užsienio partneriais galimybes.

4. Pagrindinės įmonės personalo valdymo problemos yra didelė darbuotojų kaita, mažas dėmesys tinkamų darbuotojų atrankai, nepakankama darbuotojų kvalifikacija, nesugebėjimas prisitaikyti prie kintančios aplinkos reikalavimų, nenoras greitai ir kokybiškai dirbti. Trūkstant

gamybinių užsakymų, darbuotojai nėra pilnai aprūpinami darbu, atsiranda prastovos, atitinkamai nesudaroma galimybė užsidirbti. Visus šiuos trūkumus sąlygoja darbuotojų motyvacijos ir skatinimo sistemos nebuvimas. Tik motyvuotas ir nuolat skatinamas darbuotojas gali gerai dirbti.

5. Įmonėje yra susiklostę prasti santykiai tarp vadovų ir pavaldinių. Ne visi aukščiausiosios grandies vadovai turi pakankamą kompetenciją vadovauti atitinkamam padaliniui, negali pasiūlyti problemos sprendimo būdų, tačiau vidurinėsios grandies vadovų nuomonės dažnai yra nepaisoma. Dėl dažno nuomonių išsiskyrimo įmonės kolektyve atsiranda trintis, kyla konfliktų pavojus, darbuotojai jaučiasi nesaugūs ir neužtikrinti savo ateitimi, nėra pasitikėjimo vadovybe, nes įmonėje vyrauja autokratinis valdymas.

6. Blogai organizuotas UAB „Lelija“ gamybos procesas, t.y. per kelis aukštus skirtinguose pastatuose išdėstyta gamybos grandinė, neužtikrina sklandžių ryšių tarp gamybos padalinių, apsunkina logistinius procesus, didina gamybos sąnaudas. O įmonės meistrai ir technologai apie 20 % savo darbo laiko praranda reikalingos dokumentacijos surinkimui bei kirpinių rūšiavimui, tvarkymui ir paieškai, kai tuo metu galėtų atlikti savo tiesioginį darbą, t.y. organizuoti gamybos procesus ir užtikrinti kokybės kontrolę visuose siuvimo proceso etapuose.

7. UAB „Lelija“ neturi kokybės tradicijų, o kontrolės sistema nėra pakankamai efektyvi. Gaminio kokybės kontrolę atlieka dažniausiai vadovai, kai gaminys jau būna beveik pasiūtas. Kiekvienas darbininkas gamybos proceso nekontroliuoja, todėl dažnai pasitaiko broko. Kokybės gerinimas dažniausiai sukelia gamybos išlaidų padidėjimą, kuris vėlesniais laikotarpiais atsiperka, nes mažėja broko ir jo pašalinimo išlaidų. Aukšta produkcijos kokybė gerina įmonės įvaizdį, įmonė tampa konkurencinga, o tai leidžia didinti pardavimo pajamas nedidinant natūrinių gaminių pardavimo vienetų skaičiaus.

8. UAB „Lelija“ yra neefektyviai organizuota logistikos sistema, nes sandėliavimas yra išsimėtęs po daugelį logistikos sistemos taškų. Būtent sandėliavimas bei atsargų saugojimo laikas ir sukuria papildomą atsargų vertę. Opi sandėlių ūkio problema yra žemas jų mechanizavimo ir automatizavimo lygis.

9. Įmonės gamybos procesas ir logistikos sistema reikalauja atlikti tam tikrus pertvarkymus. UAB „Lelija“ gamybos procesai yra išdėstyti keliuose pastatuose per kelis aukštus: dalis audinių sandėliuojami tiesiog sukirpimo cechuose, kirpiniai gabenami rankiniais vežimėliais per lauką, keliami liftais, taupant laiką jie nesurišami į pakus, dėl ko susimaišo detalės ir tenka iš naujo jas rūšiuoti prieš pradėdant siuvimo procesą. Stebėjimo metu buvo paskaičiuota, kad darbininkas šiam procesui vidutiniškai sugaišta 40 min. Dėl neefektyvaus transportavimo proceso atsiranda neritmingas ir nekompleksiškas kirpinių padavimas į siuvimo procesus, kas sąlygoja gamybos procesų siuvimo cechuose nestabilumą.

10. Nors po truputį yra atnaujinamos įmonėje naudojamos technologijos, tačiau vis tik nemažą dalį sudaro fiziškai ir morališkai nusidėvėjusi technika, su kuria pasiekti gerų gamybos rezultatų ir užtikrinti aukštą gaminių kokybę yra labai sunku. Įdiegus naujas kompanijos „Hugo Boss“ technologijas darbuotojams teko priprasti prie jų ir išmokti su jomis dirbti, ypačingai didelį dėmesį skiriant gaminių kokybei, kas anksčiau nebuvo akcentuojama. Konkurencijos neišlaikė firmos, kurios naudojo pasenusią technologiją, jos neišlaikys ir tos firmos, kurios nenaudos informacinės technikos. Ji ypač naudinga sprendžiant pasikartojančius ir daug mechaninio darbo reikalaujančius uždavinius.

11. Atlikus visapusišką įmonės veiklos analizę bei vadovaujančių darbuotojų apklausą, patvirtino šio magistro baigiamojo darbo pradžioje iškelta hipotezė, kad galima rasti priemonių įmonės veiklos efektyvumui padidinti. Įmonės veiklos dinamiškumas ir efektyvumas neįmanomas be kvalifikuotos vadybos, kompetentingų darbuotojų ir pažangių valdymo metodų bei priemonių diegimo.

### **Siūlymai:**

1. Keičiantis situacijai Lietuvos ir pasaulio rinkose, UAB „Lelija“ turėtų skirti didesnę dėmesį šių rinkų analizei, ieškoti naujų ir patikimų verslo partnerių, dažniau atnaujinti gaminamos produkcijos asortimentą bei labiau ir įvairesnėmis priemonėmis reklamuoti savo produkciją. Ryšiai su išorės aplinka turi būti labai veiksmingi, nes aplinkai viskas kinta, greitėja ir informacijos perdavimas: reikia žinoti, ko siekia vartotojas ir palaikyti kontaktus su tiekėjais, kad būtų pakankamai ir reikalingos kokybės išteklių.

2. Norint pasiekti efektyvesnio įmonės darbuotojų darbo, reikėtų dažniau organizuoti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursus, o vadovaujančiam personalui – stažuotes užsienio kompanijose. Be to, reikėtų sukurti motyvacijos ir skatinimo sistemą. Šiuo sunkiu ekonominiu laikotarpiu daugeliui įmonių sunku rasti papildomų finansinių resursų darbuotojų skatinimui, tačiau reikėtų ieškoti galimybių paskatinti darbuotojus nebūtinai materialine forma: pvz., už gerą darbą darbuotojai galėtų gauti padėkos raštus, dažniau dalyvauti mokymuose, tokiu būdu greičiau negu kiti keltų savo kvalifikaciją ir galėtų būti pervedami į aukštesnes bei atsakingesnes pareigas.

3. UAB „Lelija“ turėtų sparčiau diegti naujas technologijas. Pvz., įdiegus automatizuotą sandėlių ūkio valdymo sistemą, ji užtikrintų ne tik patikimą medžiaginių vertybių atsargų apskaitą, bet ir atiduotų į gamybą medžiagų kontrolę. Ypač ji efektyvi būtų gaminant sudėtingą produkciją iš daugelio pavadinimų medžiagų, detalių ir komplektuojamųjų gaminių, nes, kaip

rodo praktika, be automatizuotos valdymo sistemos sekti ir reguliuoti jų kompleksiskumą praktiškai neįmanoma.

4. Įmonės gamybos procesas ir logistikos sistema reikalauja atlikti tam tikrus pertvarkymus. Siūloma sukirpimo cechą Nr.3 perkelti arčiau siuvimo cecho Nr.3 į pagrindinio gamybinio korpuso antrąjį aukštą, kurio patalpose yra visi būtinausi komunikaciniai tinklai. Reorganizacija leistų užtikrinti viso gamybinio proceso stabilumą, ritmingumą, tuo pačiu į aukštesnį lygį pakeldama ir kokybinius rodiklius. Sukirpimo cecho Nr.3 perkėlimas pareikalautų minimalių įmonės resursų, nes į naujas patalpas perkelti reikėtų tik keletą technologinių įrengimų, o tai užtruktų vos keletą dienų. Įgyvendinus minėtą reorganizaciją, 5 kartus sumažėtų laiko sąnaudos (tą pagrindžia atliktas eksperimentas), taip pat gamybinės ir finansinės sąnaudos, o tai savo ruožtu padidintų įmonės veiklos efektyvumą. Kaip rodo atlikta apklausa, šiai reorganizacijai pritartų dauguma įmonės vadovaujančių darbuotojų.

5. Reikėtų daugiau dėmesio skirti gaminių kokybei ir vidaus kontrolei, nes tai leistų sutaupyti nemažai laiko, žmonių ir finansinių resursų.



## LITERATŪROS SĄRAŠAS:

1. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymo pakeitimo įstatymas // Valstybės žinios. 2001, Nr.112-4070.
2. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr.1494 „Dėl Lietuvos Respublikos 2009-2013 metų eksporto plėtros strategijos ir jos įgyvendinimo priemonių plano patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2009, Nr.137-6012.
3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr.853 „Dėl Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikės strategijos“ // Valstybės žinios. 2002, Nr.60-2424.
4. Lietuvos auditorių rūmai, 34-asis nacionalinis audito standartas „Įmonės ir jos aplinkos supratimas bei reikšmingo iškreipimo rizikos vertinimas“ // [http://www.lar.lt/new/lar\\_files/public/34\\_nas\\_uz\\_2006\\_laikotarpius.pdf](http://www.lar.lt/new/lar_files/public/34_nas_uz_2006_laikotarpius.pdf); prisijungimo laikas: 2009-08-15.
5. Abingdon D. Nestandartinė rinkodara. – Vilnius: Verslo žinios, 2008. P.215.
6. Alberoni F. Menas vadovauti (versta iš italų k. L'arte del comando). – Vilnius: Dialogo kultūros institutas, 2006. P.184.
7. Antikrizinis įmonės valdymas. – Vilnius: Julijonas, 2005. P.74.
8. Bagdžiūnienė V. Įmonių veiklos planavimas ir analizė: esmė ir verslo situacijos. – Vilnius: Conto litera, 2006. P.178.
9. Blake C. Sprendimų priėmimo menas: kaip vadovauti verslui nuolat kintančiame pasaulyje. – Vilnius: Verslo žinios, 2008. P.210.
10. Bosas A. Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2004. P.626.
11. Daujotaitė D. Finansinis auditas. – Vilnius: VVAM, 2006. P.189.
12. Diskienė D., Marčinskas A. Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos. Monografija. - Vilnius: VU, 2007. P.297.
13. Drucker P.F. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje (versta iš anglų k. Management Challenges for the 21st Century, 2002). – Vilnius: Rgrupė, 2004. P.232.
14. Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdžio valdymas. - Vilnius: VU, 2007. P.100.
15. Fayol H. Administravimas: teorija ir praktika: valdymo klasika. - Vilnius: Eugrimas, 2005. P.135.
16. Gečienė E. Marketingo strategija ir valdymas. – Vilnius: Ciklonas, 2004. P.80.

17. Ginevičius R. Šiuolaikinis verslas: tobulinimo prioritetai: kolektyvinė monografija. – Vilnius: Technika, 2005. P.447.
18. Ginevičius R. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai: monografija. – Vilnius: Technika, 2006. P.548.
19. Ginevičius R., Sūdžius V. Organizacijų teorija. - Vilnius: Technika, 2008. P.328.
20. Gloor P., Cooper S. Naujausių tendencijų paieška. Vilnius: Verslo žinios, 2008. P.224.
21. Gražulis V. Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti ? - Vilnius: MRU, 2008. P.164.
22. Hale R., Whitlam P. Efektyvus veiklos valdymas (versta iš anglų k. Powering up performance management, 2000). – Vilnius: Vaga, 2009. P.272.
23. Jakutis A., Liukaitis R., Samulevičius J. Lietuvos eksporto plėtros veiksnių tyrimai // Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. 2007, T.13, Nr.4. P.272-279. [http://www.tede.vgtu.lt/upload/ukis\\_zurn/2007\\_4\\_jakutis.pdf](http://www.tede.vgtu.lt/upload/ukis_zurn/2007_4_jakutis.pdf); prisijungimo laikas: 2009-10-30.
24. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Šiauliai: Lucilijus, 2005. P.400.
25. Kotler P., Keller K.L. Marketingo valdymo pagrindai (versta iš anglų k. A Framework for Marketing Management, 2006). - Klaipėda: Logitema, 2007. P.435.
26. Kotter J., Rathgeber H. Mūsų ledkalnis tirpsta: pokyčiai ir sėkmė bet kokiomis sąlygomis. - Vilnius: Vaga, 2008. P.151.
27. „Lelija-60“ (Informacinis-statistinis leidinys, skirtas įmonės veiklos 60-dešimtmečiui). – Vilnius, 2007, P.21.
28. Mackevičius J. Auditas: teorija, praktika, perspektyvos. Monografija. – Vilnius: Lietuvos mokslas, 2001. P.837.
29. Makštutis A. Strateginio valdymo principai. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2001. P.380.
30. Meilienė E., Snieška V. Lietuvos ekonominės politikos ir eksporto skatinimo strategijos sąveika // Viešoji politika ir administravimas. 2005, Nr.11, P.48-54.
31. Miškinis A., Kasnauskienė G., Vaiginienė E. Pasikeitusio prekybos režimo poveikis Lietuvos tekstilės ir siuvimo pramonei // Ekonomika. 2006, Nr.73, P.68-82.
32. Neverauskas B., Rastenis J. Vadybos pagrindai. – Kaunas: Technologija, 2000. P.143.
33. Obrazcovas V. Ar valdai ? – Vilnius: Vaga, 1998. P.208.
34. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. Marketingas. - Vilnius: Garnelis, 2008. P.608.
35. Puškorius S. Veiklos auditas. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. P.352.
36. Radavičius E. Įmonės finansai: analizė ir prognozė: (įmonės finansų ir veiklos efektyvumo valdymo būdai ir priemonės). - Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 1997. P.98.

37. Radzevičiūtė A. Kada išauš rytas investuotojams ? // Valstybė. 2009, Nr.11, P.36-43.
38. Radzevičiūtė A. Sumažėja pajamos – skoliniesi. // Valstybė. 2009, Nr.11, P.32-35.
39. Roberts J. The modern firm: organizational design for performance and growth. - Oxford: Oxford University Press, 2007. P.318.
40. Rosen E.D. Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika. – Vilnius: Knygiai, 2007. P.288.
41. Sakalas A., Vanagas P., Martinkus B. ir kt. Pramonės įmonių vadyba. - Kaunas: Technologija, 2000. P.494.
42. Stankevičienė J., Urbanskienė R. Marketingas organizacijoje: praktiniai sprendimai. – Kaunas: Technologija, 2008. P.170.
43. Stoškus S., Beržinskienė D. Vadyba. - Kaunas: Technologija, 2005. P.266.
44. Sujeta L., Navickas V. „Benchmarking“ metodo taikymas logistikos sistemos ekonominiam efektyvumui vertinti // Ekonomika ir vadyba. 2008, P.143-144.
45. Šešelgytė A. Tekstilės ir drabužių siuvimo pramonė. PHARE projektas. Parama Europos integracijai Lietuvoje // [http://www.euro.lt/upl\\_images/20020102111948.doc](http://www.euro.lt/upl_images/20020102111948.doc); prisijungimo laikas 2009-04-09.
46. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. P.626.
47. Urniežius R. Ūkinės veiklos ekonominė analizė. - Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 2004. P.246.
48. Vaiginienė E., Miškinis A., Kasnauskienė G. Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės konkurencingumo stiprinimo galimybės // Ekonomika. 2006, Nr.74, P.91-107.
49. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. – Vilnius: Enciklopedija, 2004. P.384.
50. Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. Organizacijų vystymosi paradigma. – Kaunas: VDU leidykla, 2004. P.512.
51. Герчикова И.Н. Менеджмент. – Москва: ЮНИТИ, 2004. С.176.
52. Медведев В.П. Основы менеджмента. – Москва: ИКК ДеКА, 2005. С.264.
53. Рудзянскис А., Шульга А. «Lelija» готовит сюрприз // «Обзор». №42, 16-22 октября 2008 г., С.5.

**Vaitkevičiūtė S.** UAB „Lelija“ veiklos efektyvumo tyrimas / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. habil. dr. A. Kaziliūnas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2009. – 84 p.

## SANTRAUKA

Viešojo administravimo magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes 2008 m. pabaigoje susidariusi sudėtinga pasaulinė ekonominė situacija priverė daugelį verslininkų labai gerai apgalvoti esamą situaciją, nustatyti savo strateginius tikslus bei planus, taip pat ir priemones jiems pasiekti bei atsakyti į daugelį naujai išskylančių klausimų ir priimti teisingus sprendimus. Tam, kad įmonė galėtų sėkmingai ir efektyviai vykdyti savo veiklą, šiandien yra būtinas įmonės veiklos planavimo ir valdymo sistemos optimizavimas, gamybinės produkcijos srautų valdymo tobulinimas bei nuolatinė šių procesų kontrolė. Nes tik laiku ir greitai sugebanti prisitaikyti prie pokyčių įmonė galės išlikti rinkoje ir sėkmingai veikti.

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota UAB „Lelija“ veikla, įvertintas įmonės veiklos efektyvumas, iškeltos veiklos planavimo, valdymo, gamybos ir logistikos problemos bei pateikti siūlymai įmonės veiklos efektyvumui didinti. Pirmajame darbo skyriuje teoriniu aspektu analizuojama mokslinė metodinė literatūra apie siuvimo pramonę, pateikiama įmonės veiklos efektyvumo samprata, nagrinėjami strateginio valdymo bei planavimo procesai. Antrajame skyriuje nagrinėjama UAB „Lelija“ veikla, vadybos ir personalo valdymo sistema, logistikos procesai. Trečioje dalyje nagrinėjami atlikto tyrimo rezultatai, įvertinamas įmonės veiklos efektyvumas. Pabaigoje pateikiamos išvados bei pasiūlymai dėl veiklos efektyvumo tobulinimo.

**Tyrimo problema.** Nesklandūs ryšiai tarp įmonės padalinių apsunkina įmonės valdymą bei logistinius procesus, didina veiklos sąnaudas ir mažina veiklos efektyvumą.

**Tyrimo tikslas.** Išanalizuoti ir įvertinti UAB „Lelija“ veiklą, valdymo bei planavimo procesus bei numatyti jų efektyvumo didinimo galimybes.

**Uždaviniai:** atlikti mokslinės metodinės literatūros nagrinėjama tema analizę; įvertinti UAB „Lelija“ veiklą ir personalo valdymą; išanalizuoti planavimo bei logistikos procesus; pateikti rekomendacijas įmonės veiklos efektyvumui didinti.

**Hipotezė.** Atlikus įmonės veiklos analizę, galima rasti priemonių veiklos efektyvumui padidinti.

**Pagrindiniai žodžiai:** įmonės veiklos efektyvumas, strateginis valdymas, strateginis planavimas, personalo valdymas, vadybos sistema, logistikos sistema.

## SUMMARY

**Vaitkevičiūtė S.** JSC „Lelija“ performance analysis / Master's Work in Public administration. Supervisor assoc. prof. dr. A. Kaziliūnas. – Vilnius: Faculty of Strategic Management and Policy, Mykolas Romeris University, 2009. – 84 p.

Public Administration Master's final thesis is relevant because in 2008 at the end of difficult global economic situation has prompted many entrepreneurs is to think carefully about the current situation, identify their strategic goals and plans, as well as measures to reach and respond to the many new issues and make the right decisions. In order to enable it to successfully and effectively carry out their activities, is now undertaking the necessary planning and management system for optimization of industrial production flow management and continuous improvement of process control. Because only the time and able to adapt quickly to changes in the company could stay on the market and get ahead.

Master's thesis analyzed JSC "Lelija" activities, valued the business efficiency, bringing the planning, management, manufacturing and logistics problems and provide suggestions to increase efficiency in the business. In the first chapter of the theoretical aspect of analyzing the scientific and methodical literature on the sewing industry, the corporate performance concept, and it addresses the strategic management and planning processes. The second chapter examines JSC "Lelija" operation, management and personnel management systems, logistics processes. The third section addresses the research results of measuring a company's operational efficiency. The end of the conclusions and suggestions for performance improvement.

**Investigate the problem.** Cumbersome relationship between company departments complicates management of the enterprise and logistical processes, increase operating costs and reduces efficiency.

**Purpose of the study.** Analyze and evaluate the JSC "Lelija", management and planning processes and to provide for its efficiency improvement opportunities.

**Objectives:** To carry out scientific and methodical literature deals with a subject analysis evaluation JSC "Lelija" and staff and management to analyze the planning and logistical processes, make recommendations to the business efficiency.

**Hypothesis.** After the business analysis is to find ways to increase operational efficiency.

**Key Words:** company performance, strategic management, strategic planning, personnel management, management system, logistics system.

## PRIEDAI

Priedas Nr.1

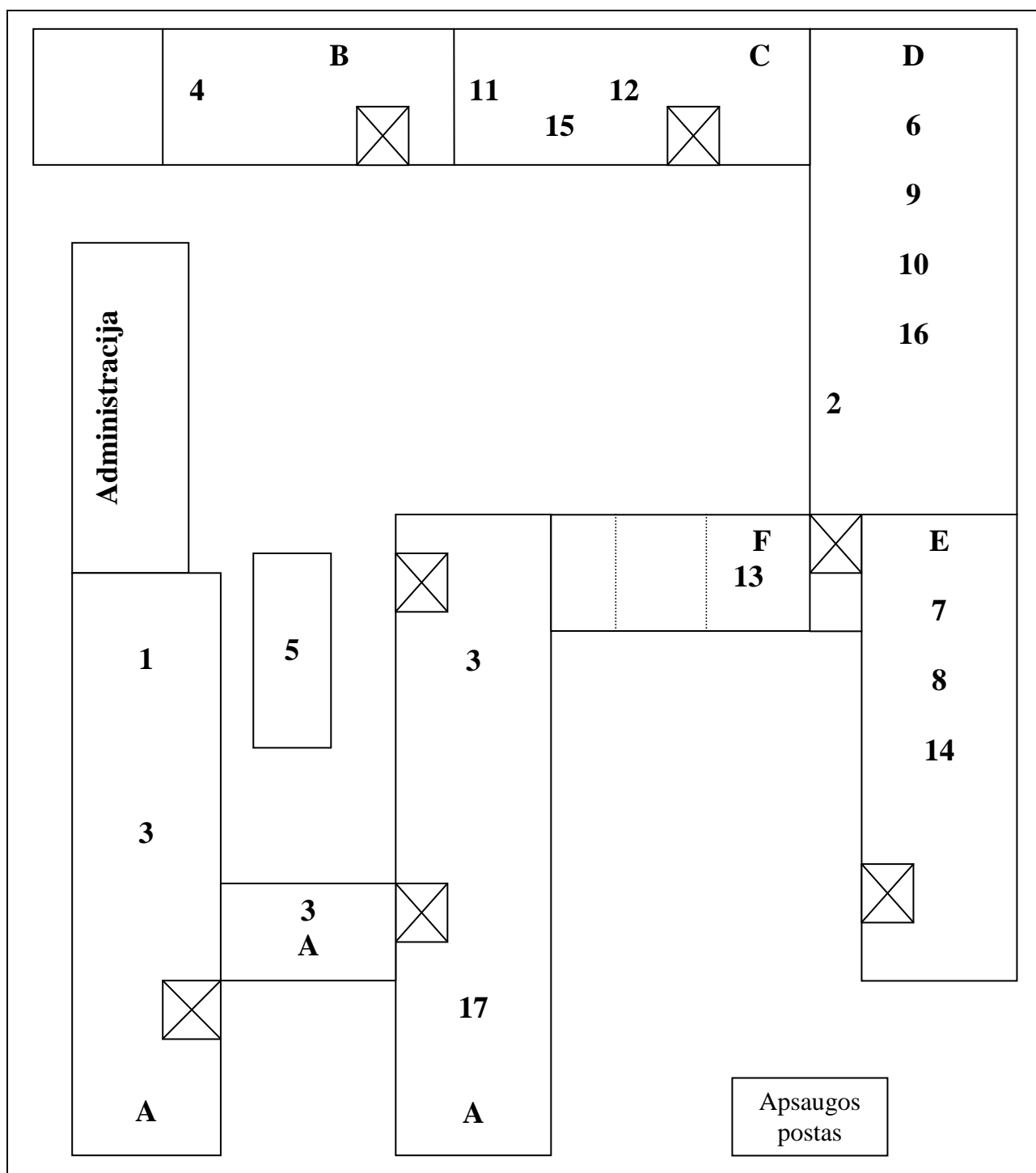
### Vadybos funkcijose dalyvaujančių finansų elementų pagrindinės efektyvinimo kryptys

(sudaryta autorės remiantis E.Radavičiumi)

	Dalyvauja šie finansų elementai	Efektyvinimo kryptys
Formuojant įmonės organizacinę struktūrą ir kapitalą	a) vadybos normatyvai, vadybos pastoviosios sąnaudos; b) savi ir skolinti ištekliai, akcijos nominalas, emisijos kaina; c) gamybos priemonių struktūra pagal turto grupes, įsigijimo kainos, nuomos normos ir kt.	a) vadybos išlaidų minimizavimas, išteklių racionalus paskirstymas; b) savų ir skolintų išteklių racionalaus santykio išlaikymas, akcijų išplatinimas naudingiausiomis sąlygomis, naudingiausio šalies ir užsienio investitoriaus pasirinkimas; c) gamybos aparato lanksčių sistemų formavimas, gamybinių pajėgumų apkrovimo maksimizavimas, įsigijimo ir nuomos derinimas
Prognozuojant tikslo variantus	a) pirkimo ir pardavimo apimtys, prognozinių finansinių balansų rodikliai; b) produkcijos gamybiniai kaštai ir jų elementai; c) investicijų apimtys ir šaltiniai; d) kainos ir infliacijos indeksai; e) finansiniai normatyvai, efektyvumo rodikliai	a) naudingiausio gamybos asortimento formavimas, marketingo efektyvumas, finansinių išteklių maksimizavimas; b) kaštų ekonomija pagal elementus; c) investicijų efektyvumas, efektyvumo veiksnių atrinkimas; d) kainų prognozė, kainų lygio tyrimai rinkoje; e) racionalių normatyvų apskaičiavimas ir diegimas, palyginamųjų rodiklių apskaičiavimas
Organizuojant gamybą ir darbą, stimuliuojant ir	a) gamybos vertės apimtis ir dinamika; b) darbo užmokesčio fondas, algos, tarifai;	a) „know how“ ir marketingo diegimas; b) iniciatyvos ir darbo kokybės sistemos diegimas; c) darbo normavimas, rezultatų vertinimas,

kontroliuojant veiklą	<p>c) išdirbių normatyvai ir paskatų fondai;</p> <p>d) struktūrinių vienetų rezultatų vertinimo rodikliai</p>	<p>materialinės atsakomybės ir paskatų taikymas;</p> <p>d) struktūrinių vienetų (padalinių) ūkinio savarankiškumo diegimas, veiklos rezultatų vertinimas ir stimuliavimas</p>
Įsigyjant, paskirstant ir naudojant išteklius	<p>a) materialiniai, finansiniai ištekliai;</p> <p>b) išlaidų apimtys pagal kryptis: kaupimui ir vartojimui;</p> <p>c) einamųjų atsiskaitymų rodikliai, mokėjimo balansų rodikliai</p>	<p>a) finansinių fondų formavimo efektyvumas, pelno racionalus paskirstymas, atsižvelgiant į veiklos tikslus;</p> <p>b) išlaidų racionalios proporcijos, rizikos apsidraudimas;</p> <p>c) naudingiausias laisvų finansinių išteklių panaudojimas pelnui didinti, operacinio ciklo trumpinimas, mokėjimų subalansavimas taikant naudingą atsiskaitymų sistemą</p>
Analizuojant veiklos rezultatus, kontroliuojant tikslo parametrų vykdymą	<p>a) finansinių ataskaitų duomenys;</p> <p>b) ribinių normatyvų faktiškos apimtys;</p> <p>c) palyginamieji finansiniai rodikliai, tikslo finansiniai parametrai</p>	<p>a) racionali ir tiksli apskaita, vadybos tarnybų funkcijų reglamentavimas;</p> <p>b) bazinio rodiklio perskaičiavimo metodika, palyginamųjų analogų parinkimas, rodiklių skaičiavimo algoritmai ir išvados;</p> <p>c) vadybos sprendimų pagrindimas ekonominiais tyrimais ir skaičiavimais</p>
Organizuojant informacijos formavimą ir kaupimą	<p>a) duomenų terminija;</p> <p>b) duomenų bazė;</p> <p>c) rezultatų rodikliai;</p> <p>d) duomenų šaltiniai;</p> <p>e) informacijos nešikliai, dokumentai, tipinės formos, kompiuterinės programos</p>	<p>a) vadybos taisyklių ir reglamentų paruošimas, terminijos sunorminimas;</p> <p>b) ūkinių operacijų sisteminės apskaitos pritaikymas vadybos reikmėms;</p> <p>c) analizės būdų tobulinimas, išvadų ir siūlymų realumas;</p> <p>d) duomenų teisingumo kontrolė, operatyvumas;</p> <p>e) informacijos nešiklių tipizavimas ir standartizavimas, skaičiavimų kompiuterizavimas</p>

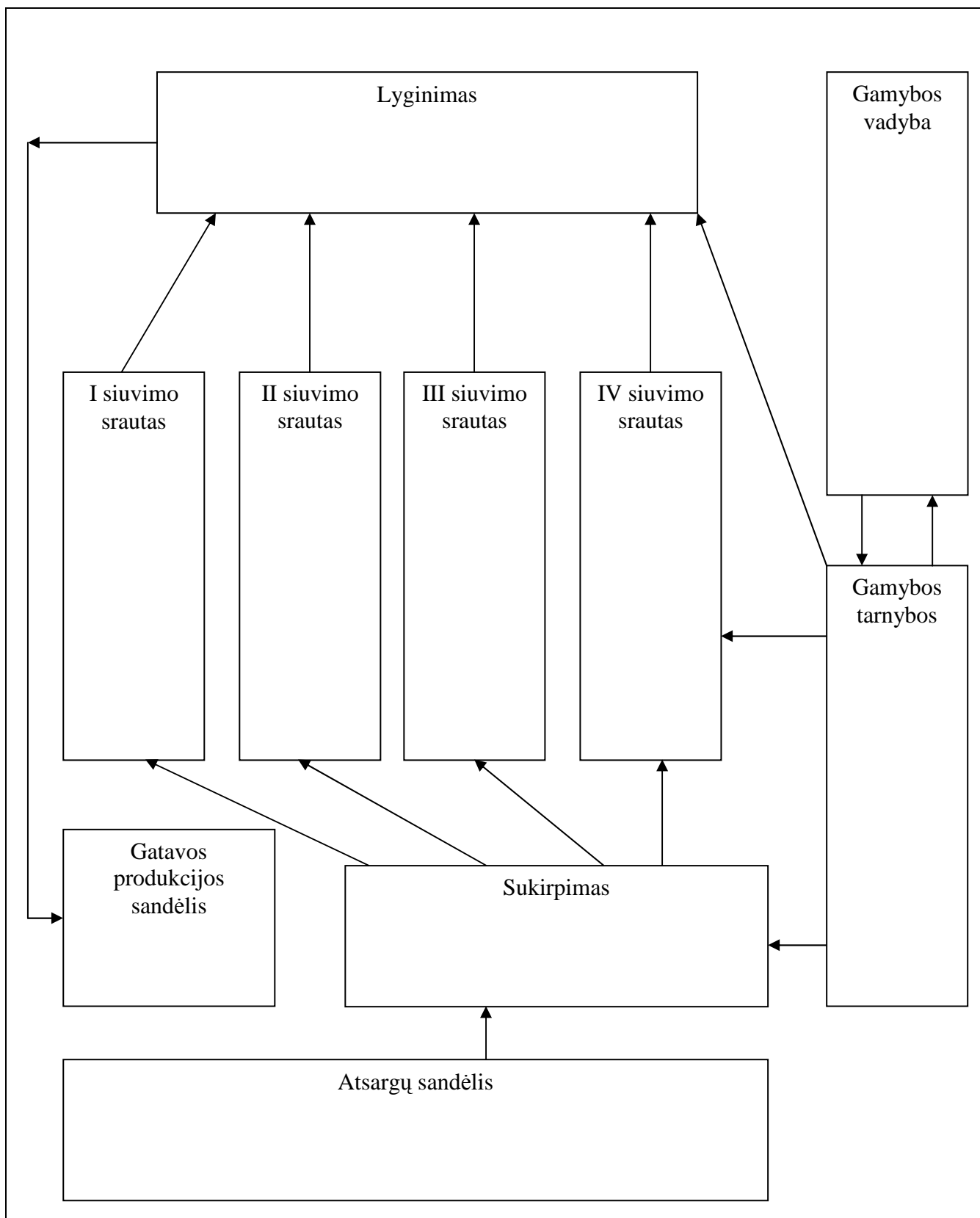
UAB „Lelija“ gamybos objektų išsidėstymo schema



1 – Audinių sandėlis (1a.)	5 – Sukirpimo cechas Nr. 3	9 – Siuvimo cechas Nr. 5 (3a.)	13 – Siuvimo cechas Nr. 9 (4a.)	17 – Eksperimentinis cechas (1a.)
2 – Furnitūros sandėlis (rūsyje)	6 – Siuvimo cechas Nr. 1 (4a.)	10 – Siuvimo cechas Nr. 6 2(a.)	14 – Eksportui skirtos gatavos produkcijos sandėlis (1-2a.)	
3 – Sukirpimo cechas Nr. 1 (2a.)	7 – Siuvimo cechas Nr. 2 (4a.)	11 – Siuvimo cechas Nr. 7 (3a.)	15 – Firminėms parduotuvėms skirtos produkcijos sandėlis (moteriškas asortimentas) (1a.)	
4 – Sukirpimo cechas Nr. 2 (3a.)	8 – Siuvimo cechas Nr. 3 (3a.)	12 – Siuvimo cechas Nr. 8 (2a.)	16 – Firminėms parduotuvėms skirtos produkcijos sandėlis (vyriškas asortimentas) (1a.)	



**„Hugo Boss“ gamyklos Izmirė (Turkija)  
pagrindinių gamybos srautų schema**



## UAB „Lelija“ vadovaujančių darbuotojų anketinė apklausa

**1. Asmeninė informacija: užimamos pareigos UAB „Lelija“, išsilavinimas, kiek laiko dirbate šioje įmonėje ? .....**

**2. Kaip atliekami rinkos tyrimai ?**

- Analizuojami rinkos pokyčiai
- Ieškoma naujų verslo partnerių Lietuvoje
- Ieškoma naujų verslo partnerių užsienyje
- Rinkos tyrimai neatliekami

**3. Kokiais būdais įmonė turėtų reklamuoti savo produkciją, siekdama padidinti produkcijos realizacijos apimtį ?**

- Spaudoje
- Per televiziją
- Internete
- Išleisdama reklaminius lankstinukus ar brošiūras
- Dalyvaudama parodose, mugėse, kolekcijų pristatymuose

**4. Ar pilnai išnaudojamas esamas darbuotojų potencialas, t.y. ar teisingai paskirstytos funkcijos tarp darbuotojų bei atsakomybė už atliekamą darbą (pagrįskite savo atsakymą) ?**

- Teisingai, visiškai su tuo sutinku
- Iš dalies teisingai
- Nežinau
- Neteisingai

**5. Kokias būdais skatinama darbuotojų motyvacija dirbti šioje įmonėje ?**

- Didelis atlyginimas
- Premijos už darbo rezultatus
- Mokymai, stažuotės
- Padėka raštu ar žodžiu
- Kita .....
- Neskatinama

**6. Kokie teigiami pokyčiai įmonėje įvyko per pastaruosius keletą metų ?**

- Sukurta naujų darbo vietų
- Sumažinta valdymo specialistų
- Įdiegta naujų technologijų
- Pagerėjo darbo sąlygos
- Pagerėjo gaminių kokybė
- Padidėjo atlyginimai
- Teigiamų pokyčių nebuvo

**7. Koks mikroklimatas vyrauja Jūsų įmonėje tarp vadovų ir pavaldinių ?**

- Pozityvus ir palankus darbui
- Dažniausiai pozityvus ir palankus darbui
- Nei pozityvus, nei negatyvus
- Dažniausiai negatyvus ir konfliktiškas

- Negatyvus ir konfliktiškas

**8.Kokias išskirtumėte įmonės veiklos 3 silpnąsias puses ?**

- Dideli gamybos kaštai
- Nepakankami finansiniai ištekliai
- Nesklandūs ryšiai tarp įmonės padalinių
- Nėra sprendimų priėmimo savarankiškumo
- Valdymo lankstumo stoka
- Išpūstas valdymo aparatas

**9.Ar siekiate taupiau ir efektyviau valdyti įmonės išteklius ?**

- Taip, visuomet
- Taip, kartais
- Ne, nėra galimybių
- Ne, nes nuo manęs tai nepriklauso

**10.Kokias išskirtumėte įmonės veiklos 3 stipriąsias puses ?**

- Aukšta gaminių kokybė
- Kvalifikuotas personalas
- Platus gamybos paslaugų asortimentas
- Ilgametė patirtis ir tradicijos
- Geras įmonės vardas
- Nusistovėję ryšiai su tiekėjais ir partneriais

**11.Ar dalyvaujate įmonės strateginio planavimo procese ?**

- Taip, visuomet dalyvauju
- Taip, kartais dalyvauju
- Nedalyvauju

**12.Ar Jums yra suprantama ir aiški įmonės strategija (vizija, misija, vertybės ir strateginiai tikslai) ?**

- Taip, visiškai suprantama
- Taip, iš dalies suprantama
- Nesuprantama

**13.Įvertinkite savo padalinio gamybos įrengimų nusidėvėjimą**

- Įrengimai visiškai nauji
- Įrengimų nusidėvėjimas 25 proc. tenka reguliuoti
- Įrengimų nusidėvėjimas 50 proc. genda, tenka reguliuoti.
- Įrengimų nusidėvėjimas 75 proc. dažnai genda, reikia reguliuoti
- Įrengimų resursai visiškai išnaudoti, reikia keisti

**14.Kokią įtaką gamybos grandinės efektyviai veiklai turėtų cechuose įdiegtos kompiuterinės gamybos procesų valdymo technologijos ?**

- Paspirtėtų gamybos procesai
- Sumažėtų laiko sąnaudos
- Sumažėtų finansinės sąnaudos
- Pagerėtų gaminių kokybė
- Kita .....

**15.Ar konstruktyvus bendradarbiavimas tarp įmonės padalinių ?**

- Taip

- Dažniausiai taip
- Dažniausiai ne
- Ne

**16. Ką reikėtų tobulinti, norint pasiekti efektyvesnio pavaldinių darbo, geresnių rezultatų ?**

- Materialinę bazę
- Ryšius tarp padalinių
- Darbuotojų kvalifikaciją
- Gamybos kontrolę
- Kita .....

**17. Ar Jus tenkina darbo organizavimas Jūsų padalinyje ?**

- Visiškai tenkina
- Dažniau tenkina, nei netenkina
- Dažniau netenkina, nei tenkina
- Visiškai netenkina

**18. Su kokiomis kliūtimis dažniausiai susiduriate kasdieniame bendravime ?**

- Neefektyvi komunikacija tarp įmonės padalinių
- Informacijos stoka, vėlavimas
- Gamybos proceso neritmiškumas
- Nėra sprendimų priėmimo savarankiškumo
- Kita .....

**19. Ar turėtų teigiamos įtakos įmonės veiklos efektyvumui, jei produkcijos „Hugo Boss“ sukirpimo cechą Nr.3 būtų perkeltas arčiau siuvimo cecho Nr.3 į pagrindiniame gamybiniame pastate esančias patalpas ?**

- Taip
- Ne

**20. Kas įmonėje turėtų vykdyti kontrolę (galite pasirinkti keletą atsakymo variantų) ?**

- Kiekvienas darbuotojas turėtų kontroliuoti savo darbą
- Meistrai ir cechų viršininkai
- Techninės kontrolės tarnyba
- Užsakovų paskirti atstovai
- Vidaus audito tarnyba
- Išorės auditas

**21. Nuo ko labiausiai priklauso įmonės veiklos efektyvumas (galite pasirinkti keletą atsakymo variantų) ?**

- nuo vadovo
- nuo tinkamo įmonės valdymo
- nuo gero planavimo proceso
- nuo efektyvios komunikacijos tarp atskirų įmonės padalinių
- nuo vidaus kontrolės griežtumo
- nuo darbuotojų kompetencijos ir asmeninės atsakomybės
- nuo kiekvieno darbuotojo motyvacijos
- nuo bendrų tikslų siekimo