

**ISM VADYBOS IR EKONOMIKOS UNIVERSITETAS**

**SIGITAS VAITKEVIČIUS**

**STRATEGINĖS ANALIZĖS INSTRUMENTARIJAUS  
MODELIAVIMAS MAŽOSE IR VIDUTINĖSE ĮMONĖSE**

**Daktaro disertacija  
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

**Kaunas, 2006**

Disertacija parengta 2001 09 01 – 2005 08 31 Kauno technologijos universitete

Disertacija ginama eksternu.

Mokslinis konsultantas

Prof. Dr Artūras Grebliauskas (ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas,  
socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S)

# TURINYS

IVADAS.....	4
1. STRATEGINĖS ANALIZĖS METODOLOGIJA IR JOS INSTRUMENTŲ TAIKYMAS MAŽOSE IR VIDUTINĖSE ĮMONĖSE .....	12
1.1. Strateginė analizė ir jos instrumentai valdymo kontekste .....	12
1.2. Strateginės analizės instrumentarijus raida .....	22
1.3. Strateginės analizės tyrimų apžvalga.....	31
1.4. Instrumentų taksonomija .....	36
1.5. Strateginė analizė ir verslo strategijų formavimas .....	59
1.5.1. Mažos ir vidutinės įmonės kaip savitas strateginio valdymo objektas....	60
1.5.2. Strateginės analizės specifika mažose ir vidutinėse įmonėse.....	66
2. STRATEGINĖS ANALIZĖS INSTRUMENTŲ TAIKYMO TYRIMO METODIKOS	75
2.1. Strateginės analizės instrumentų tipologizavimo ir ekspertinio vertinimo metodika .....	75
2.2. Mažų ir vidutinių įmonių vadovų apklausos ir testavimo metodika .....	80
2.2.1. Organizacijų ir jų vadovų imties charakteristikos .....	80
2.2.2. Apklausos ir testavimo instrumentai: struktūra ir matuojami požymiai ...	91
3. STRATEGINĖS ANALIZĖS INSTRUMENTŲ TAIKYMO TYRIMO REZULTATAI	104
3.1. Strateginės analizės instrumentų ekspertinio vertinimo rezultatai .....	104
3.2. Mažų ir vidutinių įmonių vadovų testavimo ir apklausos rezultatai .....	109
3.2.1. Vadovų testavimo rezultatai: informuotumas apie strateginį valdymą ir strateginę analizę .....	109
3.2.2. Vadovų apklausos rezultatai: nuomonės ir nuostatos strateginio valdymo bei analizės atžvilgiu .....	120
3.2.3. Kompleksiniai sąryšiai tarp tyrimo konstrukty (kintamųjų).....	133
3.3. Strateginės analizės instrumentų taikymo mažose ir vidutinėse įmonėse galimybės .....	138
IŠVADOS.....	144
LITERATŪRA .....	149
PUBLIKACIJOS .....	159

## IVADAS

Jei vadybos moksle pavyktų sudaryti pagrįstas ir įtaigias strateginės analizės instrumentų tipologijas, tatai palengvintų apsisprendimą, kaip jas prasmingai ir kryptingai derinti. Verslo praktikos požiūriu, tai padėtų tiek naujai besikuriančioms, tiek ir ilgesnį laiką veikiančioms organizacijoms tinkamai pasirinkti konkrečius instrumentus, būtinus strategijos suformavimui ir jos monitoringui. Tipologijos sudarymas taip pat leistų daugiau ar mažiau pagal vienodus kriterijus palyginti strateginei analizei faktiškai naudojamus (ir potencialiai naudotinus) instrumentus.

Strateginio valdymo nauda mažoms ir vidutinėms įmonėms (MVI) mokslinėje literatūroje vertinama gana prieštaringai. Vieni autoriai mažas ir vidutines įmones apibrėžia kaip savitą ir išskirtinį strateginio valdymo subjektą<sup>1</sup>, kiti įrodinėja, kad strateginis valdymas yra nereikalingas, nes sunkiai ar visai nesuderinamas su mažų ir vidutinių įmonių veiklos ypatumais<sup>2</sup>. Šis disputas gan aktyviai tęsiasi nuo XX a. aštuntojo dešimtmečio. Susikaupus vadybos moksle vis daugiau faktų ir teorinių vaizdinių apie mažų ir vidutinių įmonių strateginį valdymą, imta pripažinti, kad mažos ir vidutinės įmonės pajėgios sėkmingai jį taikyti. Vadybos mokslo bendruomenėje ilgainiui susiformavo požiūris, jog mažos ir vidutinės įmonės, vertinant jas strateginio valdymo ir planavimo aspektu, skiriasi nuo didelių tik tuo, kad dažnai yra nepajėgios panaudoti vienu metu labai įvairius ir ganėtinai sudėtingus strateginio valdymo, tarp jų ir analizės, instrumentus<sup>3</sup>. Todėl *tinkamai pasirinkti* ir tarpusavyje suderinti instrumentai bei strateginio planavimo technikos gali užtikrinti strateginio planavimo pritaikomumą, išplėsti atitinkamas galimybes mažų ir vidutinių įmonių sprendimų priėmimo procese. Vienas iš esmingesnių mokslinių klausimų kaip tik ir yra tai, kaip pasirinkti ir tarpusavyje derinti skirtingus analizės instrumentus, kadangi apie instrumentus kaip tokius informacijos jau surinkta nemažai.

Šiandien jau galima pagrįstai teigti, kad strateginės analizės instrumentai strateginio planavimo procese vaidina svarbų vaidmenį, tačiau šioje srityje pasigendama nuoseklesnių mokslinių studijų bei tyrimų. Reikia pastebėti, jog atlikta nemažai empirinių studijų, apžvelgiančių strateginio valdymo instrumentų naudojimą.

---

<sup>1</sup> Jones, 1982; Ackelsberg ir Arlow, 1985; Sexton ir Van Auken, 1985; Bracker ir Pearson, 1986; Watts ir Ormsby, 1990; Analoui ir Karami, 2003.

<sup>2</sup> Unni, 1981; Robinson ir kt., 1984; Orpen, 1985; Robinson ir kt., 1986; Gable ir Topol, 1987; Cragg ir King, 1988; Shrader ir kt., 1989.

<sup>3</sup> Rigby, 2001.

Visgi ne vienai tokiai studijai būdinga tai, kad jos (jų) tyrimo objektas yra gana siauras – apsiribojama keliais instrumentais, jų deriniais, tačiau pasigendama mokslinių studijų, kur būtų pabandyta pažvelgti į strateginio valdymo ir analizės instrumentarijų kaip į sąlygiškai vieningą visumą (*Caeldries and van Dierdonck, 1988; Ackelsberg and Harris, 1989; Bazzaz and Grinyer, 1981; Wee ir kt., 1989; Webster et al., 1989; Духана, 1998; Баранчев, 1998; Clark, 1997; Miles et al., 1997; Rigby, 2001 (a ir b); Vaitkevičius ir kt., 2002*).

Gana dažnai tyrėjai linkę suformuoti nedidelius strateginės analizės instrumentų rinkinius, kurių pavieniai instrumentai yra tarpusavyje panašūs; pavyzdžiui, Van der Walt ir kt. (1989) tyrinėjo tik šešių planavimo instrumentų naudojimą Naujojoje Zelandijoje pagal modifikuotą Hooley (1984) versiją. Kiti autoriai siekė apžvelgti sąlygiškai gausesnius strateginės analizės instrumentų rinkinius ir bandė pristatyti juos kaip praktinio naudojimo instrukciją vadovams:

- 1) Webster ir kt. (1989) suformavo dažniausiai taikomų 30 strateginio planavimo instrumentų rinkinį;
- 2) Clark (1997) sujungė 33 strateginės analizės metodus su strateginio valdymo proceso modeliu;
- 3) Miles *et al.* (1997) atskleidė septynių analizės instrumentų taikymo ypatumus žemės ūkio bendrovėse, tuo pabrėždamas analizės instrumentų naudojimo kontekstualumą;
- 4) Rigby (2001b) ištyrė 25 pagrindinių valdymo instrumentų naudojimą (tarp jų įtraukė kelis strateginei analizei taikomus instrumentus) ir parodė, jog strateginės analizės instrumentai atlieka sąlygiškai svarbų vaidmenį visame organizacijos procese.

Kritiškai apžvelgus minėtas studijas, nustatyta, jog tyrėjai mažiau dėmesio skyrė teoriškai pagrįstų, išbaigtų ir įtaigių strateginės analizės instrumentų modelių suformavimui. Žymiai dažniau buvo sudaromos strateginio valdymo ir analizės instrumentų taksonomijos. Pavyzdžiui, Webster *et al.* (1989), sudarė 30 strateginio planavimo instrumentų ir technikų rinkinį, instrumentus aprašė pagal devynis požymius. Minėta taksonomija apima metodus ir technikas, kurie (-ios) siauresniame kontekste gali būti apibrėžti (-os) kaip strateginės analizės instrumentai, vis dėlto keletas klasifikacinių kriterijų skirti susieti instrumentui su strateginio planavimo procesu. Webster *et al.* (1989) pasiūlyta taksonomija suteikė nemažai funkcionalios informacijos apie praktinį atitinkamų instrumentų naudojimą.

Kita šiame kontekste paminėtina strateginio valdymo ir analizės instrumentų taksonomija buvo sudaryta 1997 metais. Ją pateikė Clark (1997). Šis autorius tyrė 66 strateginio valdymo instrumentų faktinį taikymą Naujosios Zelandijos ir Jungtinės Karalystės įmonėse (Clark ir Scott, 1995; Clark, 1997). Tyrėjai konstatavo, jog organizacijos strateginiam valdymui iš viso naudoja 33 instrumentus. Sudarytoje strateginio valdymo instrumentų taksonomijoje atitinkami instrumentai pozicionuojami pagal jų praktinį naudojimą konkrečiuose strateginio valdymo žingsniuose. Tiek Webster, tiek Clark taksonomijos, disertacijos autoriaus nuomone, pasižymi kai kuriais ribotumais:

- 1) jomis instrumento prigimtis ir jo paskirtys iki galo lyg ir neatskleidžiamos;
- 2) šios taksonomijos stokoja aiškiau apibrėžtos instrumento vietos valdymo sprendimo priėmimo procese.

Miles *et al.* (1997) tyrė septynių strateginio planavimo technikų naudojimą JAV žemės ūkio sektoriuje. Lyginant su ankstesnėmis taksonomijomis, šis strateginio planavimo technikų rinkinys pasižymėjo tuo, kad, be kita ko, buvo palygintas kelių strateginės analizės instrumentų naudojimas žemės ūkio bendrovėse ir kitokios veiklos korporacijose. Miles *et al.* nustatė statistiškai reikšmingus skirtumus tarp tirtų instrumentų naudojimo ypatumų.

Šiame kontekste verta dėmesio Rigby (2001a, 2001b) sudaryta taksonomija. Pastaroji iš kitų išsiskiria tuo, kad joje remiamasi ganėtinai „s sofistikuotais“ kriterijais, pavyzdžiui, čia turima galvoje iš dalies tokie subjektyvūs dalykai, kaip „vadovų pasitenkinimas ir jų pastangos“.

Apibendrinant galima teigti, jog aprašant, analizuojant, kaupiant žinias apie pavienius strateginės analizės instrumentus ir jų derinius nuveikta sąlygiškai nemažai. Visgi atitinkamos žinios buvo plėtojamos ekstensyviai ta prasme, kad sudarytose taksonomijose lyg ir pasigendama aiškesnių strateginės analizės instrumentų atrankos kriterijų bei instrumentų derinimo galimybių. Kitaip tariant, apžvelgtose taksonomijose stokojama strateginės analizės instrumentų situacinio konteksto ir tapatumo atskleidimo. Pastaroji aplinkybė sukuria kai kurias kliūtis tiek akademiniam, tiek praktiniam lygmeniui. Pavyzdžiui, dėl atitinkamų žinių stokos yra problemiška suformuoti pagrįstus ir įtaigius teorinius-didaktinius modelius, kurie aktualūs rengiant ir konsultuojant verslo vadovus. Dažnokai pasitaiko atvejų, kad mažos ir vidutinės įmonės vengia rinktis tam tikrus instrumentus, nes nėra tikros, ar jų naudojimas leis išspręsti iškilusias problemas. Konkretūs moksliniai žingsniai,

įgalinantys formuoti strateginės analizės instrumentų tipologijas, atvertų organizacijoms palankesnes galimybes. Čia turima galvoje galimybės pagal sąlygiškai vienodus kriterijus tarpusavyje palyginti strateginės analizės instrumentus tarpusavyje ir kryptingiau apsispręsti, kokius instrumentus pasirinkti bei taikyti sprendžiant konkrečias išskylančias problemas.

Išdėstyti samprotavimai ir argumentai kaip tik ir nulėmė žemiau suformuluotų konkrečių disertacinio tyrimo metodologinių parametrų apibrėžti.

**Mokslinė problema** – kokia galima strateginės analizės instrumentų taikymo tipologija ir kaip ji galėtų būti realizuojama mažose ir vidutinėse įmonėse.

**Objektas** – strateginės analizės instrumentarijus.

**Tikslas** – sukurti strateginės analizės instrumentų tipologiją ir apibrėžti (pagrįsti) konkrečių strateginės analizės instrumentų taikymo galimybes mažose ir vidutinėse įmonėse.

#### **Uždaviniai:**

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie:
  - a) strateginį valdymą, strateginę analizę ir konkrečius jos instrumentus;
  - b) strateginio valdymo ir strateginės analizės taikymą mažų ir vidutinių įmonių veiklos kontekste;
  - c) Mažas ir vidutines įmones kaip strateginio valdymo ir strateginės analizės objektą.
2. Mokslinės literatūros analizės pagrindu sudaryti strateginės analizės darbinę taksonomiją (darbinius tipologinius modelius). Atskleisti strateginės analizės procedūrų ir strategijos sąsajas.
3. Sudaryti kriterijus ir indikatorius, įgalinančius vertinti (tipologizuoti) konkrečius strateginės analizės instrumentus; atlikti konkretaus instrumentų rinkinio (instrumentarijaus) tipologizavimą ir patikrinti šio tipologizavimo objektyvumą bei validumą, pasiremiant ekspertinio vertinimo metodu.
4. Parengti testus ir klausimynus, įgalinančius diagnozuoti mažų ir vidutinių įmonių vadovų informuotumą ir nuostatas bei nuomones apie strateginį valdymą ir strateginę analizę. Atlikti diagnostinius matavimus, psichometrinės statistikos priemonėmis patikrinti testų ir klausimynų validumą, apdoroti bei interpretuoti testavimo bei apklausos rezultatus, gautus mažų ir vidutinių vadovų profesinėje bendruomenėje.
5. Susieti tarpusavyje ir apibendrinti atliktų teorinio ir empirinių tyrimų rezultatus.

### **Teorinį tyrimo pagrindą sudaro:**

1. Įvairių autorių veikalai apie strateginį valdymą, strateginę analizę ir jos instrumentus (*Stoner ir Fry, 1987; Johnson ir Scholes, 1993; Teare ir kt., 1998; Jucevičius, 1998; Rigby, 2001(a ir b); Porter, 1980; Rowe ir kt., 1994; Clark, 1997; Grant, 1998; Mintzberg ir kt. 1988; Mintzberg, 1996; Mintzberg, 1998; Johnson ir kt., 1993; Grant, 1995*).
2. Strateginės analizės metodologiniai principai, pagrįsti strateginės analizės modelių evoliucija (*Schumpeter, 1942; Ansoff, 1965; Steiner, 1969; Porter, 1980; Ohmae, 1982; Wensley, 1983; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Prahalad ir Hamel, 1990; Barney, 1991; Brown, 1991; Grant, 1991; Collis, 1994; D'Aveni, 1994; Rothaermel, 1999; O'Regan ir Ghobadian, 2002*).
3. Kitų autorių pasiūlyti konkretūs strateginės analizės instrumentariai ir taksonomijos (*Webster et al., 1989; Дуфала, 1998; Баранчевее, 1998; Clark, 1997; Miles et al., 1997; Rigby, 2001 (a ir b); Vaitkevičius ir kt., 2002*).

### **Metodologinį tyrimo pagrindą sudaro:**

- 1) šiuolaikinės vadybos sampratos apie strateginės analizės metodologiją, metodiką ir konkrečius strateginės analizės instrumentus;
- 2) vadybos ir socialiniuose moksluose susiklosčiusios sampratos apie:  
a) kiekybinius ir kokybinius metodus bei jų derinimą; atrankinį tyrimą; b) testų konstravimą, remiantis klasikine testų teorija; c) nuomonių ir socialinių nuostatų tyrimą; d) daugiamačius statistinius metodus.

Disertacijos **mokslinį naujumą** charakterizuoja kelios aplinkybės:

1. Disertacijoje, kaip sąlygiškai vieninga visuma, išnagrinėta 40 skirtingos prigimties instrumentų, taikomų strateginei analizei; derinant teorinius ir empirinius metodus, naudojant skirtingus klasifikavimo kriterijus, sudarytos keturios šių instrumentų tipologijos (žr. 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3 ir 3.1.4 paveikslus 3.1 skyriuje).
2. Testavimo ir nuomonių bei nuostatų tyrimo priemonėmis sukaupta sąlygiškai gausi faktinė medžiaga<sup>4</sup>, atspindinti mažų ir vidutinių įmonių vadovų informuotumą ir nuomones bei nuostatas strateginės analizės atžvilgiu.

---

<sup>4</sup> Iš viso buvo apklausti ir testuoti 216 vadovų, kurie atsakė į 164 klausimus, tiriančius nuomones ir nuostatas, ir išsprendė 16 uždavinių apie strateginio valdymo ir analizės kontekstą.



Kitais tariant, nušviestas Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių vadovų, kaip strateginės analizės subjektų ir socialinių veikėjų (vykdytojų), mentalitetas bei faktinis pasirengimas (ir/arba nepasirengimas) sistemingai taikyti konkrečius strateginės analizės instrumentus.

3. Disertacinio projekto eigoje buvo sukonstruoti bent keli nauji autoriniai empirinio tyrimo instrumentai, įgalinantys diagnozuoti mažų ir vidutinių įmonių raidą ir būklę strateginio valdymo bei strateginės analizės aspektu. Čia turima galvoje mažų ir vidutinių įmonių vadovų informuotumo apie strateginį valdymą testas, taip pat vadovų nuomonių ir nuostatų į strateginį valdymą klausimynas.
4. Savitas naujumo aspektas yra tas, kad sudarytos keturios tipologijos (bent jau šių tipologijų empirinė-induktyvinė dedamoji), taip pat vadovų testavimo ir nuostatų bei nuomonių empirinio tyrimo rezultatai atliepia nacionalinį mažų ir vidutinių įmonių veiklos ir strateginio valdymo kontekstą, sudaro prielaidas jo specifikos atskleidimui.

Disertacijos **teorinis reikšmingumas** pasireiškia tuo, kad:

1. Remiantis mokslinių šaltinių analize sudaryta strateginės analizės instrumentų, taikomų verslo organizacijose (įskaitant mažas ir vidutines įmones), taksonomija (darbiniai tipologiniai modeliai (žr. 1.4.1 pav., 1.4.1 ir 1.4.2 lentelės 1.4 skyriuje)). Taip pat sudarytas „strateginės dermės modelis“, integruojantis tris dedamąsias: a) dominuojantį strategijos tipą, b) įmonės dydį, c) strateginės analizės pobūdį (žr. 1.5.2.3 pav. 1.5.2 poskyryje).
2. Disertacijoje atliktų teorinio ir empirinių tyrimų sąveika įgalino padaryti kai kuriuos apibendrinimus bei suformuoti konkrečius modelius, kurie prisideda prie esamų mokslinių teorinių vaizdinių apie strateginį valdymą ir strateginę analizę dalinio praplėtimo (tipologiniai modeliai pateikti 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3 ir 3.1.4 paveiksluose 3.1 skyriuje, o mažų ir vidutinių įmonių strateginio valdymo proceso modelis atvaizduotas 3.4.1 paveiksle 3.4 skyriuje).

Disertacijos **praktinis reikšmingumas** pasireiškia tuo, kad:

1. Išanalizuota ir vieningame kontekste apibūdinta 40 konkrečių strateginės analizės instrumentų. Sudaryti šių instrumentų darbiniai teoriniai tipologiniai modeliai. Tuo padaryti konkretūs moksliniai žingsniai, bandant suformuoti konkrečius situacinius kriterijus, kuriais remdamiesi mažų ir vidutinių įmonių

vadovai galėtų kryptingai pasirinkti jiems aktualius strateginės analizės instrumentus.

2. Suformuoti darbiniai strateginės analizės tipologiniai modeliai ir taksonomijos, taip pat sukaupta faktinė medžiaga apie mažų ir vidutinių įmonių vadovų informuotumą bei nuostatas įgalina veiksminti mažų ir vidutinių įmonių konsultavimą strateginio valdymo klausimais, tobulinti atitinkamo profilio specialistų rengimą ir jų tęstinę profesinę raidą.
3. Sukurti tipologiniai strateginės analizės instrumentų modeliai, taip pat konkretūs diagnostiniai instrumentai<sup>5</sup> (vadovų testas ir klausimynas), disertacijos autoriaus nuomone, gali būti prasmingai taikomi tolesniuose mažų ir vidutinių įmonių tyrimuose ir konkrečių mažų ir vidutinių įmonių vadovų rengimo ir atitinkamo tipo įmonių konsultavimo procese.

### **Tyrimo eiga, konkretūs metodai ir empirinė bazė**

Šio disertacinio tyrimo eigoje literatūros šaltinių analizė buvo atliekama dviem etapais. Visų pirma, čia turima galvoje mokslinės literatūros šaltinių paiešką ir jų sistemimą. Minėtos procedūros disertacijoje atliktos naudojant bent tris metodus: *bibliografinių kortelių*, *autorinį-teminį* ir *chronologinį-teminį* literatūros šaltinių analizės metodus. Antra, pastarojo tyrimo metu buvo atliekama autoriaus asmeninėje duomenų bazėje susistemintų literatūros šaltinių turinio analizė. Šiam procesui panaudotas *kontento analizės* principas ir *hermeniautinės* analizės metodas. Tyrimo duomenys apdoroti Adobe Acrobat standart 6.0 ir Microsoft Word 2003 programinėmis įrangomis.

Šio disertacinio projekto eigoje buvo atlikti du savarankiški empiriniai tyrimai. Visų pirma čia paminėtinas strateginės analizės instrumentų ekspertinio vertinimo tyrimas. Remiantis literatūros analize buvo suformuotas 40 strateginės analizės instrumentų sąrašas ir aprašas. Buvo parengti strateginės analizės instrumentų ekspertinio vertinimo kriterijai. Iš viso buvo sudaryta 19 pavienių pirminių vertinimo indikatorių sistema, kuri buvo sujungta į keturias bendresnes dimensijas. 40 strateginės analizės instrumentų pagal 19 indikatorių įvertino disertantas, du strategijos analizės ir vienas socialinių tyrimų metodologijos ekspertas. Ekspertinio

---

<sup>5</sup> Tiek vadovų testas, tiek klausimynas buvo sukurti ad hoc (kitais tarimais, šio konkretaus disertacinio tyrimo uždaviniams spręsti). Visgi tyrimas parodė, kad realioje praktikoje šie instrumentai pasiteisino. Apie tai byloja geri ir/arba labai geri naujai sukurtų instrumentų psichometrinės kokybės rodikliai. Tokių rodiklių skaičiavimas yra standartinė kiekvieno testavimo ir apklausos tyrimo procedūra, kurios rezultatai atspindimi konkrečiais statistiniais matais (žr. 3.2.1 ir 3.2.2 poskyrius).

vertinimo metodas pasitelktas siekiant empiriškai patikrinti disertanto padarytus tipologizavimo įvertinimo sprendimus konkrečių metodų atžvilgiu.

Antrasis empirinis tyrimas buvo mažų ir vidutinių įmonių savininkų, vadovų ir specialistų testavimas ir apklausa. Minėtai respondentų kategorijai buvo parengtas klausimynas, susidedantis iš 168 klausimų, atspindinčių įvairius strateginio valdymo ir strateginės analizės aspektus. Iš viso apklausta 212 minėtos kategorijos respondentų. Tyrimo geografija apėmė įvairius šalies regionus bei paties įvairiausio tipo mažas ir vidutines įmones. Dalis anketos klausimų greta uždaro tipo atsakymų formatų numatė atviro tipo komentarus (atsakymus). Ši tekstinė medžiaga buvo apdorota kontentinės analizės (manifestinės ir hermeneutinės) metodais. Tokiu būdu atliekant šio disertacinio projekto tyrimus buvo panaudoti keturi skirtingi duomenų rinkimo metodai: ekspertiniai vertinimai, testavimas, nuomonių ir nuostatų apklausa bei kontentinė analizė. Panaudotų metodų įvairovė tam tikra prasme leidžia kalbėti apie bandymą taikyti trianguliacijos principą.

Abiejų empirinių tyrimų duomenys buvo apdoroti aprašomosios ir daugiamatės statistikos metodais. Iš daugiamačių metodų buvo panaudoti: faktorinė analizė, MDS (daugiamačių skalių sudarymas), diskriminantinė analizė, klasterinė analizė (hierarchinė ir K-Mean), daugiamatė regresija, vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA). Duomenys buvo apdoroti SPSS 13.0 programine įranga.

# 1. STRATEGINĖS ANALIZĖS METODOLOGIJA IR JOS INSTRUMENTŲ TAIKYMAS MAŽOSE IR VIDUTINĖSE ĮMONĖSE

Pirmojoje disertacijos dalyje aptariamos strateginės analizės reikšmės MVĮ valdymo kontekste. Įvardijama strateginės analizės taikymo specifika MVĮ strateginiame valdyme. Išryškinamos viena kitai prieštaraujančios ir kartu tarsi viena kitą eliminuojančios mokslininkų nuostatos į strateginį mažų ir vidutinių įmonių valdymą. Skyriuje taip pat sprendžiama, ar strateginė analizė yra pakankamai fundamentalus mažos ir vidutinės įmonės strateginio valdymo elementas, kuriam reikalingas specifinis metodologinis požiūris ir metodinis palaikymas. Aptariamas egzistuojančių strateginės analizės instrumentų ir jų instrumentarijų bei lig šiol sudarytų taksonomijų adekvatumas MVĮ valdymo kontekstui. Ieškoma adekvačių strateginės analizės instrumentų taksonomijos modelių, leidžiančių palyginti instrumentus pagal juos taikant generuojamos informacijos pobūdį. Iškeliama prielaida apie konkretaus strateginės analizės instrumentų tipologinio modelio sudarymo būtinybę.

## 1.1. Strateginė analizė ir jos instrumentai valdymo kontekste

Ši disertacijos skyrių sudaro dvi linijos: 1) strateginė analizė valdymo kontekste; 2) strateginės analizės instrumentai valdymo kontekste. *Pirmojoje* analizuojama, kokias funkcijas atlieka strateginė analizė organizacijos valdymo procese. Palyginamos įvairių autorių apibrėžtos strateginės analizės sampratos, identifikuojami sampratų panašumai ir skirtumai. *Antrojoje* aptariama strateginės analizės instrumentų svarba sėkmingam organizacijos valdymui. Pateikiami strateginės analizės ir strateginės analizės instrumento darbiniai apibrėžimai.

### *Strateginė analizė valdymo kontekste*

Strateginė analizė valdyme suprantama skirtingai. Vieni autoriai jai priskiria daugiau funkcijų (Rigby, 2001(a ir b); Jucevičius, 1998; Teare ir kt., 1998; Johnson ir Scholes, 1993; Stoner ir Fry, 1987), o kiti sąlygiškai mažiau (Grant, 1998; Clark, 1997; Rowe ir kt., 1994; Porter, 1980). Plačiausiai iš visų šių autorių strateginę analizę apibrėžė Jucevičius (1998), tuo tarpu atitinkamą sąvoką siauriausiai apibrėžė

Clark (1997). Literatūros šaltinių analizės metu nustatyta, kad aiškiausiai, šios disertacijos autoriaus nuomone, strateginės analizės sampratą pateikia Johnson ir Scholes (1993), Clark (1997), Jucevičius (1998) bei Teare ir kt. (1998). Jų strateginės analizės sampratos iš kitų išsiskiria savo struktūra ir schematiškumu, tačiau jos yra nevienodos.

Johnson ir Scholes (1993) strateginę analizę tiesiogiai sieja su besiklostančiomis strateginėmis situacijomis, kuriose nuolatos atsiduria bet kuri organizacija. Šios nuostatos pagrindu Teare ir kt. (1998) išskiria tris pagrindinius strateginės analizės elementus, aptarnaujančius strateginį valdymą ir suteikiančius strategui objektyvios informacijos apie organizacijos išorinę aplinką; apie jos vidinę aplinką; kultūrą bei suinteresuotų asmenų lūkesčius (žr. 1.1.1 lentelę). Paminėtina, jog Teare ir kt. (1998) *strategine analize* vadina organizacijos strateginės pozicijos pažinimą, o potencialių veiklos krypčių nustatymą, jų įvertinimą ir labiausiai tinkamos pasirinkimą įvardija *strateginėmis alternatyvomis*, pasirinktos strategijos suaktyvinimo ir būtinų pokyčių valdymo planą – *strategijos įgyvendinimu*.

1.1.1 lentelė

#### Strateginės analizės elementai

Išorinės aplinkos analizė	Vidinės aplinkos analizė	Kultūra/ suinteresuotų asmenų lūkesčiai
Ekologinė analizė (Environmental analysis)	Veiklos analizė (Performance analysis)	Strategijos kultūrinis kontekstas (Cultural context of strategy)
Klientų analizė (Customer analysis)	Strategijos apžvalga (Strategy review)	Suinteresuotų asmenų analizė (Stakeholder analysis)
Konkurencingumo analizė (Competitive analysis)	Strateginės problemos (Strategic problems)	Pajėgumas (Power)
Šakos analizė (Industry analysis)	Organizacinė struktūra (The internal organization) Kaštų analizė (Cost analysis) Portfelio analizė (Portfolio analysis) Finansiniai ištekliai ir apribojimai (Financial resources and constraints) Privalumai ir trūkumai (Strengths and weaknesses)	Organizacijos tikslai (Organizational purposes) Verslo etika (Business ethics)

Šaltinis: Teare ir kt. (1998).

Worrall ir kt. (1998) strateginės analizės samprata sutampa su autorių grupės Teare ir kt. (1998) pateikiama strateginės analizės samprata. Be to, Worrall ir kt. (1998) taip pat kaip Johnson ir Scholes (1993) strateginės analizės samprata valdymo kontekste apima vidinę ir išorinę įmonės aplinkos analizę, tačiau skiriasi tuo,

kad Worrall ir kt. (1998) strateginės analizės samprata neturi organizacijos kultūros ir suinteresuotų asmenų lūkesčių elemento. Iš viso Worrall ir kt. (1998) išskiria dešimt procesinių strateginio valdymo kintamųjų, tarp kurių antrasis yra strateginė analizė:

1. Organizacijos vertės nustatymas ir pagrindiniai strateginiai tikslai;
2. Išorinės ir vidinės aplinkos strateginė analizė;
3. Strateginės analizės rezultatų apdorojimas, interpretavimas ir palyginimas su esminėmis įmonės vertybėmis ir tikslais;
4. Galimybių išskyrimas ir įvertinimas;
5. Strateginių alternatyvų suformavimas ir prioritetų pasirinkimas;
6. Bendrųjų raidos kryptių, reikalingų kitų planų ir programų vystymui, nustatymas;
7. Biudžeto ir išteklių pasiskirstymo planų, atspindinčių prioritetus, sudarymas;
8. Palaikančiųjų planų, skirtų strateginių tikslų įgyvendinimui, sudarymas;
9. Planų ir programų įgyvendinimas;
10. Monitoringas, peržiūra ir veiklos valdymas kaip toks ir kaip organizacinio mokymosi proceso įvestis.

Iš esmės kitaip į strateginę analizę ir jos vietą strateginiame valdyme pasižiūrėjo Clark (1997). Jis sudarė strateginio valdymo veiksmų seką, susidedančią iš 32 žingsnių. Autorius sugrupavo šiuos žingsnius į tris veiklos fazes ir tokiu būdu gavo strateginio valdymo proceso modelį. Nuo kitų autorių procesinių modelių šis skiriasi savo veiksmų paprastumu ir logišku nuoseklumu. Taip pat jis pasižymi tuo, kad autorius atskyrė analizės fazę nuo strateginės analizės (žr. 1.1.2 lentelę). Pirmąją fazę D.N. Clark įvardijo „situacijos įvertinimu“ ir jai priskyrė tokius esminius kintamuosius, kaip organizacija ir jos aplinka, kurią jis skirsto į veiklos aplinką ir nuotolinę aplinką. Antrąją strateginio valdymo proceso modelio fazę minėtas autorius pavadino „strategine analize“ ir šiai fazei priskyrė tris veiksmus: alternatyvių strategijų generavimą, alternatyvių strategijų įvertinimą ir specifinės strategijos atrinkimą. Trečiąją strateginio valdymo fazę Clark pavadino „strategijos įgyvendinimu“ ir jai atitinkamai priskyrė taip pat tris žingsnius: veiksmų planų sudarymą; veiksmų planų įgyvendinimą ir strateginės veiklos stebėseną (monitoringą). Palyginus iki tol buvusias sampratas su pastarąja, nustatyta, kad iki Clark strateginio valdymo proceso modelio aiškinimo strateginė analizė pateko tik į platų strategijos apibrėžimą, o Clark strateginės analizės sąvoka suformuluota taip, kad ji patenka ne tik į platų, bet ir į siaurą strategijos apibrėžimą.

Strateginio valdymo proceso modelis

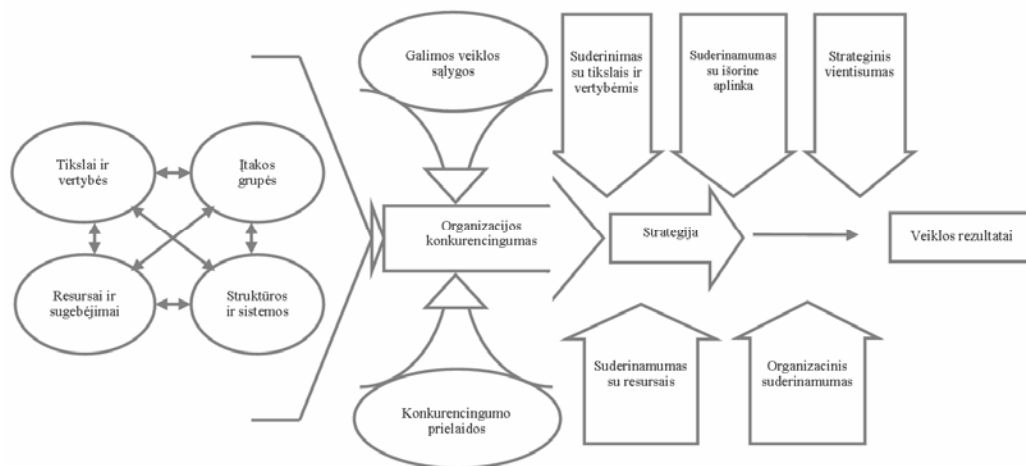
Situacijos įvertinimas		Strateginė analizė	Strategijos įgyvendinimas
Organizacijos analizė	Aplinkos analizė	alternatyvių strategijų generavimas	veiksmų planų sudarymas
Misija	<b>Veiklos aplinka:</b>	alternatyvių strategijų įvertinimas	veiksmų planų įgyvendinimas
Tikslai	Šaka	specifinės strategijos atrinkimas	strateginės veiklos monitoringas/stebėseną
Strategija	Rinkos		
Struktūra	Konkurentai		
Vadovavimo stilius	Klientai		
Kultūra	Tiekėjai		
<b>Ištekliai:</b>	Suinteresuoti asmenys		
Finansiniai	<b>Nuotolinė aplinka:</b>		
Žmogiškieji	Ekonominė		
Mktg/paskirstymas	Politinė		
Prod/operacijos	Teisinė		
Materialūs	Socialinė		
Info-sistemos	Technologinė		
Admin-sistemos			
Nematerialiniai			
R & D			

Mktg – Marketinge; Prod – Produkcijos gamyboje; Info – Informacinės; Admin – Administracinės; R&D – Tyrimo ir diegimo veikla  
 Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus remiantis Clark (1997).

Rigby (2001(a ir b)) strateginę analizę valdymo struktūros požiūriu supranta šitaip: misija, išorinės aplinkos/konkurencinė analizė ir organizacijos aplinkos analizė.

Minėta strateginės analizės samprata iš esmės nesiskiria nuo Johnson ir Scholes (1993), Worrall ir kt. (1998) bei Teare ir kt. (1998), išskyrus tai, kad Rigby (2001) sureikškina misiją, išskirdamas ją į atskirą strateginio planavimo etapą. Palyginus D.K. Rigby strateginės analizės sampratą su Stoner ir Fry (1987) samprata, išsiskiria tai, kad Rigby (2001), kaip Clark ir Scot (1995), misiją rekomenduoja nagrinėti analizės, o ne veiklos aspektu. Tačiau galima pažymėti tai, kad, disertanto nuomone, Rigby sureikškinta misija, žvelgiant iš strateginės analizės proceso pozicijų, nebūtinai turi būti išskiriama į atskirą kategoriją.

Lietuvoje strateginė analizė valdymo kontekste taip pat mažai nagrinėta. Išimti čia sudaro Jucevičiaus (1998) darbai, kuriuose aptariami ir strateginės analizės klausimai. Minėto autoriaus monografijoje apžvelgta dauguma iki 1995 metų ta tematika užsienyje išleistos strateginės analizės literatūros šaltinių, ir jų pagrindu autorius pateikia įvairius požiūrius integruojančią strateginės analizės sampratą. Paminėtinas Jucevičiaus (1998) sudarytas strateginės analizės sisteminis modelis (žr. 1.1.1 pav.).



**1.1.1 pav.** Sisteminis požiūris į organizacijos strateginę analizę (perteikta remiantis Jucevičius, 1998).

Jucevičius (1998) strateginę analizę sieja su išorinės aplinkos teikiamų galimybių ir keliamų pavojų bei konkurencijos vertinimu. Todėl jo pasiūlytas sisteminis požiūris į organizacijos strateginę analizę apima visus įvardytus elementus. Jucevičiaus požiūris asocijuojasi su Johnson ir Scholes (1993) pozicija, visgi minimo Lietuvos mokslininko požiūris yra platesnis. Minėtasis Johnson ir



Scholes (1993) strateginės analizės modelis, kaip ir kiti iki šiol apžvelgti modeliai, neatspindi strateginės analizės veiksnių eiliškumo, o Jucevičiaus pasiūlytas modelis šiuo nauju pranašumu jau pasižymi. Jucevičius įvardija tris pagrindinius veiksnius, pasiūlytame modelyje lemiančius strategiją: organizacijos visuminė kompetencija; galimos veiklos sąlygos (išorinė aplinka); konkurencingumo prielaidos. Galima teigti, jog sudarydamas šį modelį, Jucevičius integravo Porter (1980), Rowe ir kt. (1994) bei Grant (1998) darbuose panaudotas strateginės analizės sampratas. Daugiausia dėl šios priežasties jos disertacijoje plačiau neanalizuojamos. Lyginant komentuojamą modelį su Clark (1997) ir kitų minėtų autorių pasiūlytomis strateginės analizės sampratomis, galima teigti, kad Jucevičiaus modelis iš principo galėtų būti jungtinis Clark ir kitų analizuotų autorių modelis. Jis savo pločiu apima visus disertacijoje minėtus strateginės analizės modelius ir savyje integruoja didžiąja dalimi visas aptartas strateginės analizės sampratas.

#### *Strateginės analizės instrumento sąvoka*

Strateginę analizę nagrinėjantys autoriai vartoja gana įvairius angliškos kilmės terminus, pavyzdžiui, *tool* (= įrankis), *instrument* (=įrankis, instrumentas), *chart* (=diagrama, schema, lentelė), *diagram* (=diagrama, grafikas, schema), *scheme* (=schema, brėžinys, planas, projektas, programa, struktūra, sistema), *method* (=metodas, būdas, nuoseklumas, tvarka, klasifikacija), *technique* (=technika, metodai, įgūdžiai), *design* (=modelis, eskizas, sumanymas, planas, ketinimas), *model* (modelis, pavyzdinis), *layout* (=planas, schema, (iš)planavimas, įrankių kompleksas), *methodology* (=metodologija, metodika).

„Dabartinės lietuvių kalbos žodynas“ įrankį aiškina kaip materializuotą pagalbą kam nors įvykdyti (Keinys, 2000). Ta pati reikšmė priskiriama ir strateginėje analizėje vartojamam terminui *tool*. „Tarpautinių žodžių žodyne“ instrumentas traktuojamas kaip koks nors įrankis *preciziškumo* reikalaujančiam darbui atlikti (Kvietkauskas, 2003), strateginėje analizėje *instrument* taip pat apima vadinamuosius tyrimo įrankius, tokius kaip *lentelė*, *grafikas*, *schema* ar *metodas*. Pirmieji trys įrankiai strateginėje analizėje angliškai dar vadinami *diagram*, kas lietuvių kalboje reiškia grafinį kokių nors dydžių santykio vaizdą (Kvietkauskas, 2003). Metodas lietuvių kalboje įvardijamas kaip pažinimo būdas, priėjimo kelias ar teorija (Kvietkauskas, 2003; Keinys, 2000). Sąvoka „metodas“ tiek

lietuvių kalboje, tiek ir strateginėje analizėje dažniausiai tapatinama su sąmoningai pasirinktu veikimo būdu užsibrėžtam tikslui pasiekti; su tikslinių veiksmų ir priemonių visuma (retai taikoma strateginėje analizėje); su daiktų ir reiškinių teorinio pažinimo ir mokslinio tyrimo būdu visuma; su tikrovės tyrimo taisyklių ir dėsnių visuma.

Itin dažnai strateginėje analizėje vartojamas angliškas terminas *technique* ( liet. technika) lietuvių kalboje suprantamas kaip būdų bei metodų visuma ir mokėjimas jais naudotis (Kvietkauskas, 2003; Keinys, 2000). Strateginėje analizėje *technique* terminas dažniausiai vartojamas apibrėžiant metodo ar metodų procedūrinio taikymo ypatumus praktikoje. Tuo tarpu kitas dažnai strateginėje analizėje vartojamas *model* terminas apibrėžia metodo ar metodų taikymo teorinius ypatumus. Lietuvių kalboje minėtas „modelio“ sąvokos atitikmuo taip pat yra panašus. „Tarptautinių žodžių žodyne“ (2003) modelis įvardijamas kaip „pavyzdys, pagal kurį gali veikti organizacija, pramonės įmonė ir pan.; materialioji struktūra, matematinių ryšių sistema arba programa, tapachiai imituojančios tyrinėjimo objekto struktūrą arba jo funkcionavimą; taip pat, ekon. tikrovės dalies apibūdinimas, norint numatyti galimas pokyčių pasekmes“, tuo tarpu „Dabartinės lietuvių kalbos žodyne“ (2000) modeliu įvardijamas „teorinis daikto ar reiškinio esmės žymėjimo ženklas“.

#### *Strateginės analizės instrumentai valdymo kontekste*

Šiuo metu yra pakankamai analizės technikų, instrumentų, metodų, modelių, sistemų, požiūrių ir metodikų, galinčių pagelbėti priimant strateginio valdymo sprendimą. Strateginės analizės instrumentų rinkinys kaskart vis labiau praplečiamas kitų mokslo sričių naudojamais instrumentais (Day ir kt., 1990). Todėl iš tiesų kyla klausimų: kokį vaidmenį strateginio valdymo procese vaidina strateginė analizė ir jos instrumentų parinkimas? Kiek reikalinga parinkti strateginės analizės instrumentų, norint užtikrinti objektyvaus strateginio valdymo sprendimo priėmimą? Kurių strateginės analizės instrumentų naudojimas suteikia daugiausiai informacijos? ir t.t. Atsakant į minėtus klausimus remiamasi užsienio autorių atliktų darbų, kuriais tirta įmonių praktinė veikla ir nustatyti dažniausiai naudoti instrumentai, apžvalga.

Iš dabarties pozicijų vertinant, galima teigti, kad įvairios analizės procedūros ir instrumentai analizės procedūroms atlikti užima ganėtinai svarbią vietą, formuojant ir įgyvendinant strategiją, taip pat atliekant strategijos įgyvendinimo monitoringą (Day et al., 1990). Analizės procedūros naudojamos specialius instrumentus strategijos

formavimo ir įgyvendinimo procese sudaro prielaidas fundamentaliai aplinkos pažinimui bei organizaciją įgalina pasirinkti strategiją sąmoningai ir apdairiai. Nors strateginė analizė kaip procesas iš esmės yra pripažįstamas, tačiau ne visuomet strategijos apibrėžimo problemų kontekste ji yra vienodai sureikšminama. Šiuo požiūriu strategijos apibrėžimus galima skirstyti bent į du strategijos traktuotės lygius. Kitaip tariant, strategija yra įvairių autorių apibrėžiama plačiaja ir siaurąja prasme. Antai Mintzberg ir kt., Jucevičius pateikia platųjį strategijos apibrėžimą. Pastarasis apima tris ganėtinai kompleksiškas dedamąsias – organizacijos paskirties, organizacijos tikslo ir organizacijos uždavinių nustatymą (Mintzberg, 1998; Jucevičius, 1998; Mintzberg, 1996; Mintzberg ir kt., 1988). Tuo tarpu siaurojo strategijos apibrėžimo šalininkai – Porter, Grant, Johnson ir Scholes – iš esmės pabrėžia tik tuos strateginių tikslų pasiekimo būdus, kurių dėka įmonė išsaugo ir palaiko konkurencinį pranašumą (Porter, 1980; Grant, 1995; Johnson, 1993; Johnson, 1997). Šiuo atveju disertacijos autorius laikosi nuomonės, jog „placiajam apibrėžimui“ būdinga tai, kad nemenkas vaidmuo yra priskiriamas būtent strateginei analizei ir jos instrumentams. Analizuojant šiuos apibrėžimus pastebėta, kad jiems būdingas sąlygiškai labiau formalizuotas ir struktūruotas strateginio valdymo procesas. Būtent tai ir rodo, jog šiems apibrėžimams lyg ir būdinga sąsaja su strategine analize. Tuo tarpu kalbant apie „siaurąjį apibrėžimą“, tenka pastebėti, kad strategijos formavimo procesas ir analizės procedūros yra tarsi ir atskirtos viena nuo kitos. Šiuo atveju strategijos apibrėžimas yra sąlygiškai mažiau formalus ir struktūruotas. Tai leidžia teigti, jog strateginė analizė reikalaujama aiškaus apibrėžtumo strategijos procese negali funkcionuoti esant siauram apibrėžimui. Apibendrinant reikėtų pasakyti, kad nors kai kurios strategijos sampratos tarsi formaliai apima strateginę analizę, tačiau iki šiol literatūroje pati analizė buvo atpažįstama labiau kaip sąlygiškai platesnio strateginio valdymo (ar planavimo) proceso sudėtinė dalis. Ilgą laiką būdami tokio požiūrio kontekste strateginės analizės instrumentai atsidūrė vadybos mokslo interesų paribyje. Tai reiškia, jog jie buvo tiriami, analizuojami, kuriami, taikomi etc., tačiau atsietai nuo platesnio konteksto nebuvo nagrinėjami.

Vieni pirmųjų strateginės analizės instrumentų taikymo valdyme klausimą pradėjo spręsti Webster et al. (1989). Minėtų autorių komanda sudarė 30 strateginio planavimo instrumentų ir technikų klasifikaciją, kurioje instrumentai suskirstyti pagal devynis požymius. Į šią klasifikaciją įtraukti instrumentai ir technikos, kurie (-ios)

siauresniame kontekste gali būti apibrėžti kaip strateginės analizės instrumentai. Taip pat sudarytai klasifikacijai panaudoti kriterijai, kuriais instrumentai susieti su formaliu strateginio planavimo procesu. Tai rodo, jog Webster et al. (1989) sudaryta klasifikacija gali būti skirta instrumentų sąsajai su strateginio valdymo procesu pagrįsti.

Atlikta mokslinių bazių analizė parodė, jog kitas sėkmingas bandymas susieti strateginės analizės instrumentus su valdymu įvyko 1995 metais, kuomet Clark ir Scott (1995), o vėliau Clark (1997) platesnei mokslinei auditorijai pristatė sąlyginį strateginio valdymo instrumentų rinkinį, kuris rėmėsi Naujojoje Zelandijoje atliktais organizacijų veiklos tyrimais. Clark ir Scott (1995) tyrė ir Clark (1997) vėliau pakartojo 66 strateginio valdymo instrumentų faktinio taikymo tyrimą Naujosios Zelandijos ir Jungtinės Karalystės įmonėse. Clark (1997) konstatavo, jog įmonės strateginiam valdymui bendrai naudoja 33 instrumentus. Juos minėtas autorius aprašė remdamasis 32 strateginio valdymo proceso žingsniais (žr. 1.1.2 lentelę). Kiekvienam etapui Clark priskiria penkis, dažniausiai tirtose įmonėse tam tikslui naudotus, instrumentus. Tokiu būdu, skirtingai nei Webster et al. (1989) klasifikacijoje, instrumentai pozicionuojami pagal praktinį naudojimą konkrečiuose strateginio valdymo žingsniuose.

Dar vieną sąlyginai reikšmingesnę klasifikaciją sudarė Rigby (2001a, 2001b). Šis autorius tarp aukščiausio lygmens Šiaurės Amerikos organizacijų vadovų ištyrė 25 pagrindinių valdymo instrumentų naudojimą, tarp kurių pateko ir keli strateginiam valdymui bei analizei taikomi instrumentai. Toks tyrimas leido įvertinti analizės instrumentų svarbą valdymo kontekste. Atliktas tyrimas atskleidė, jog strateginės analizės metodai užima sąlygiškai aukštas pozicijas pagal svarbą organizacijos valdyme. Be to, skirtingai nei kiti tirti metodai, pasitenkinimas jų naudojimu tarp tirtų organizacijų vadovų taip pat buvo sąlygiškai aukštas. Rigby (2001a, 2001b) surinkti faktai rodo, jog strateginės analizės instrumentai išties užima svarbią vietą organizacijos valdyme.

Apibendrinant apžvelgtos literatūros analizės rezultatus galima teigti, jog iki šiol yra sąlygiškai nemažai nuveikta pagrindžiant instrumentų svarbą valdyme. Visgi pastebėtina, jog vis dar pasigendama aiškesnio instrumentų tapatumo įvardijimo. Šioje vietoje svarbu pabrėžti, kodėl tolesniam tyrimui buvo pasirinkti būtent strateginės analizės instrumentai. Pastarieji pasirinkti *visų pirma* todėl, kad „... jie išreiškia žingsnį link pabaigos, tačiau ne pačią pabaigą“ (Eilon, 1980). Taip pat

strateginės analizės instrumentai svarbūs tuo, kad jie iš esmės užtikrina strateginės analizės proceso funkcionalumą ir jų dėka gaunama, apdorojama, analizuojama bei interpretuojama informacija. *Antra*, nors, kai kurių autorių teigimu, strateginio planavimo, įskaitant ir analizę, instrumentai, kaip mechanizmas pagerinantis strateginį mastymą, neatrodo, kad būtų plačiai atpažįstamas ar pripažįstamas (Clark, 1997), vis dėlto instrumentai gali „pakelti strateginio mastymo lygmenį“ organizacijose, tuo užtikrindami „strateginio planavimo proceso efektyvumą“ (Webster ir kt., 1989).

Dar 1980 metais Eilon išskyrė, jo nuomone, pagrindinį trūkumą, kodėl strateginio valdymo disciplinoje nebuvo skiriama daug dėmesio instrumentams, – „instrumentas – tai priemonė rezultato pasiekimui, bet ne rezultatas savaime“. Be to, kaip ir kalbant apie strateginės analizės modelius, informacija apie instrumentus dažniausiai yra pristatoma specifinės strateginės temos ar diskusijos kontekste. Taip yra todėl, kad instrumentas nusako tik dalį problemos ir neapibūdina visų strateginio sprendimo aspektų. Nepaisant to, strateginio valdymo instrumentai vaidina kad ir antrinį, tačiau pakankamai svarbų palaikomąjį vaidmenį pačiame strateginio valdymo procese (Dyson, 1990), kur jie atlieka nemažą įvairių funkcijų, kartais net vienu ir tuo pačiu metu (Eilon, 1980; Day, 1986; Langley, 1988, 1991; Dyson, 1990). Į šias funkcijas įeina informacijos generavimas, objekto struktūravimas analizei, apskaitimo idėjomis palengvinimas, asistavimas, koordinuojant ir kontroliuojant strateginio planavimo procesus, ir simbolinis reikšmingumas (Clark ir Scott, 1995).

Skyriuje, palyginus strateginės analizės valdyme sampratą, nustatyta, kad strateginė analizė – tai organizacijos ir jos aplinkos pažinimas ilgalaikės perspektyvos prasme. Tuo tarpu strateginės analizės instrumentas turėtų būti apibrėžiamas kaip priemonė ar būdas, naudojamas rengiant įmonės strategiją ir padedantis geriau pažinti ir suprasti aplinkos sąlygų kaitą ilgalaikės perspektyvos prasme. Disertacijoje strateginės analizės instrumentais bus įvardijami analizei naudojami būdai ir priemonės (pvz.: metodai, technikos, modeliai, schemas, lentelės, grafikai, etc.), užtikrinantys tam tikrą analizės veiksmų seką bei padedantys organizacijai geriau suprasti kintančias aplinkos sąlygas ir prisitaikyti prie jų. Strateginės analizės instrumentais taip pat bus vadinami platesnio pažinimo metodai ir technikos (pvz.: valdymo, strateginio valdymo ir kt.), kuriuos taikant būtina ar rekomenduotina atlikti tam tikras analizės procedūras.

## 1.2. Strateginės analizės instrumentarijus raida

Šis disertacijos skyrius susideda iš dviejų dalių: 1) Strateginės analizės modelių evoliucija; 2) Strateginės analizės instrumentarijus. *Pirmojoje dalyje* į strateginės analizės modelių formavimąsi pažvelgta vadybos mokslo ir praktikos istorinės raidos požiūriu. Joje remiantis strateginio valdymo sampratų kitimu, lygiagrečiai analizuojamas ir chronologinis strateginės analizės modelių kitimas. Atlikta modelių kitimo apžvalga apima laikotarpį nuo 1950 metų iki šių dienų. Šios analizės metu siekta atskleisti modelių kaitos priežastis bei pasikartojančius dėsningumus (raidos tendencijas). *Antrojoje dalyje* aptariami autorių, formavusių įvairius strateginio valdymo instrumentarijus ir taksonomijas, įdirbis. Įvardijamos problemos, susijusios su lig šiol sudarytu instrumentarijų formavimu, bei pasiūlomi šių problemų sprendimo variantai.

Strateginės analizės metodai strateginio valdymo literatūroje yra traktuojami kaip bendresnio darinio – strateginio valdymo metodologijos (*strategic management methodology*) sąvokos dalis. Disertacijos autoriaus atlikta literatūros analizė leidžia formuluoti kai kuriuos pastebėjimus apie minimo konteksto sąvokų interpretavimą. Galima kalbėti apie „metodologijos“ terminą plačiąja prasme (mokymas apie metodus ir metodų teorija) arba siaurąja prasme, kuomet sąvokos „metodologija“, „metodika“, „metodai“ yra bemaž sinonimiškos. Taigi, jeigu *methodology* terminas suprantamas kaip metodologija, o tai savo ruožtu lietuvių kalboje įvardijama kaip „mokslo metodų teorija arba mokslo metodų visuma“ (Kvietkauskas, 2003; Keinys, 2000), tai tuomet strateginė analizė iki šiol savarankiškos metodologijos neturi. Tuo tarpu *methodology* kaip „metodika“ (siaurąja prasme) terminas šiuo atveju jau gali būti taikomas, aptariant kai kurių užsienio autorių indėlį tiriant strateginę analizę (Webster ir kt., 1989; Miles ir kt., 1997; Clark, 1997; Rigby, 2001; Stonehouse ir Pemberton, 2002). Lietuvių kalboje „metodikos“ terminas tapatinamas su „visuma būdų bei taisyklių kokiam nors darbui ar veiksmui atlikti“ (Kvietkauskas, 2003) arba su „metodų visuma“ (Keinys, 2000).

### *Strateginės analizės modelių evoliucija*

Nuo 1950 metų iki dabar vadybos mokslo literatūroje pristatyta keletas požiūrių į strateginį valdymą, kartu ir į strateginę analizę. Kiekvienas iš minėtų požiūrių atspindi

valdymo siekius, kuriais buvo bandoma atliepti ženklus konkurencinės aplinkos pokyčius, įvykusius per keturis dešimtmečius (Handy, 1989, 1994). Svarbiausius iš jų šiame kontekste verta paminėti, tai:

- 1) biudžeto planavimas ir kontrolė (Steiner, 1969);
- 2) diversifikacija ir gaminių portfelio planavimas (Boston Consulting Group, 1970);
- 3) konkurentų analizė bei konkurencingumo vertinimas (Porter, 1980; Ohmae, 1982);
- 4) išteklių valdymu grįstas požiūris į įmonę (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991);
- 5) esminės kompetencijos (Prahalad ir Hamel, 1990);
- 6) specifinių konkurencingumo bruožų šakoje paieška (D'Aveni, 1994; Rothaermel, 1999).

1950 m., stambėjant organizacijoms, tuometiniams vadovams kilo poreikis sustiprinti arba iš esmės pertvarkyti įmonės kontrolės sistemą. Todėl kaip priežiūros mechanizmas tuo metu pradėtos diegti kasmetinės biudžeto kontrolės procedūros (Steiner, 1969). Visgi jų neužteko tuometiniam įmonių augimui suvaldyti, tačiau suformavus priežiūros mechanizmą atsirado erdvės strategijų diversifikacijai. Tuo metu strategija įsiveržė į naujas turinio (arba problemines) erdves ir sėkmingai debiutavo produkcijos efektyvumo didinimo, masinio marketingo ir visuotinės paklausos valdymo srityse. Dėl strategijos diversifikacijos atsiradimo įmonės tapo priklausomos nuo ilgalaikių ekonomikos ir rinkos prognozių (Ansoff, 1965). Susiklosčiusios aplinkybės pastūmėjo įmones nagrinėti savo gaminių portfelius, taikyti vidinės aplinkos analizę, taip pat diegti konkurentų produktų, realizuojamų tame pačiame segmente, analizę (išorinės aplinkos analizė). Tuo buvo siekiama produkcijos augimo ir didesnio konkurencingumo. Taip portfelio planavimo modeliai tarsi sukūrė fundamentalų pagrindą minėtų analizių atlikimui (Brown, 1991). Vis dėlto 8-ojo dešimtmečio makroekonomikos nestabilumas (t.y. krizė naftos rinkoje ir vyraujanti aukšta palūkanų norma) atskleidė ilgalaikio planavimo trūkumus, tuo pat metu diskredituodamas portfelio planavimo modelius, pagrįstus būtent ilgalaikiu prognozavimu (Wensley, 1983). Minėtų neigiamų procesų fone strateginės analizės modelių vystymasis ilgainiui atsiribojo nuo nepasiteisinusio ilgalaikio planavimo ir persiorientavo į konkurentų analizės modelius. Tuomet ir pasiūlytas Porterio penkių jėgų modelis (Porter, 1980), pagrįstas šakinės organizacijos ekonomikos inovatyviu taikymu strateginiame valdyme, tapo pažangiu ir labai populiariu strateginės analizės

instrumentu. Be to, Porterio modelis transformavo ankstesniuose strateginės analizės modeliuose nenaudotus faktorius, tokius kaip „įmonės dydis“ ir „konkurentų skaičius šakoje“, į strateginės analizės proceso esminius kintamuosius. Komentuojamas modelis analitiškai pagrindžia, kaip tinkamai pozicionuoti įmonę šakoje ir tokiu būdu įgyti konkurencingumą bei sėkmingai veikti prieš konkurentus (Ohmae, 1982; Porter, 1980). Vėliau nustatyta, kad šis modelis taip pat turi apribojimų.

Mokslo darbų analizė pagrindė nuostatą, kad iš esmės Porterio penkių jėgų modelis pasiteisina tik tuo atveju, jeigu lyginamoji konkurencingumo analizė atliekama esamu laikotarpiu, tačiau modelis turi ryškių apribojimų, projektuojant įmonės sėkmę ateityje. Porterio pasiūlytas penkių jėgų modelis buvo orientuotas į organizacijos vietą šakoje.

Lygiagrečiai įmonės konkurencingumo požiūriui formavosi kitas požiūris, grįstas įmonės išteklių valdymu (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Šis požiūris tapo aktualus, stabilizavusis ekonomikai ir kilus ilgalaikių įmonės konkurencinių galimybių prognozavimo poreikiui. Pastarojo požiūrio formavimuisi turėjo įtakos 8-ojo dešimtmečio makroekonominio nestabilumo patirtis ir jos metu pasiūlytų modelių veikimo fragmentiškumas bei trumpalaikiškumas. Juo atkreiptas dėmesys į kritinių kompetencijų, konkurencingumo ir resursų akumuliavimą bei suderinamumą su ilgalaikiu planavimu (Pralhad ir Hamel, 1990; Grant, 1991; Rumelt, 1984).

XX a. aštuntajame dešimtmetyje autoriai, laikęsi ištekliais grįsto požiūrio, buvo linkę teigti, jog autentiški įmonės ištekliai ir gebėjimai, besiskiriantys nuo kitų įmonių, paaiškina verslo veiklos tarpinstitucinius skirtumus (Grant, 1991; Collis, 1994). Vykusioje mokslinėje diskusijoje ilgainiui buvo pripažinta, kad įmonės išteklių valdymo požiūris visapusiškai įmonės sėkmės ar žlugimo fenomeno nepaaiškina. Todėl D'Aveni hiperkonkurencijos modeliu (D'Aveni, 1994) atkreipė dėmesį į šakos makrokonkurencinės aplinkos charakteristikų specifiškumą (Rothaermel, 1999). Remdamasis Schumpeter (1942) ir Ohmae (1982) darbais, D'Aveni (1994) apibrėžė konkurencingumo analizę, kaip procesą, sąlygotą inovacijų, atsirandančių dėl kūrybinės destruktijos proveržių. Inovacijų diegimas pasižymi savitu cikliškumu – laiko intervalai tarp vienas po kito einančių „kūrybinės destruktijos“ proveržių nuolat trumpėja, todėl ilgainiui ima formuotis „hiperkonkurencinė“ aplinka. Tokioje aplinkoje norint pasiekti išskirtinai efektyvų įmonės veikimą, vien subalansuoto konkurencinio pranašumo nepakanka. D'Aveni, tikėdamas subalansuoto konkurencinio pranašumo



galėmis paspartinti verslo augimą, tvirtino, kad egzistuojantys konkurencinio pranašumo šaltiniai nuolat patirs sukrėtimus, bus suardomi, o jų pagrindu formuosis, bus sukuriamos naujos konkurencinio pranašumo prielaidos (Ohmae, 1982).

Literatūros analizės metu buvo pastebėta takoskyra tarp šakinės organizacijos ekonomikos požiūrio, nagrinėjančio šaką kaip analizės vieneta, ir įmonės išteklių valdymo požiūrio, sutelkto į vidinių išteklių ir gebėjimų identifikavimą bei valdymą<sup>6</sup>. Minėti požiūriai į strateginę analizę, vertinant juos bendrame įmonės strategijos plėtros kontekste, yra fragmentiški, jiems tiesiog stinga universalumo. Ilgainiui keičiantis organizacijos veiklos aplinkai, kadaise madingas buvęs ir dominavęs požiūris nebuvo modifikuojamas. Jis tiesiog buvo keičiamas kitu, todėl kiekvienas paskesnis strateginės analizės modelis, daręs vienokią ar kitoką įtaką verslo praktikos analizei, buvo linkęs ignoruoti savo pirmtako konceptualųjį įdirbį.

O'Regan ir Ghobadian (2002) strateginės analizės modelių evoliuciją apžvelgė, remdamiesi efektyvumo matavimo krypties pasikeitimu (žr. 1.2.1 lentelę). Pagal krypties pasikeitimą minėti autoriai skiria penkis strateginės analizės raidos etapus:

- biudžeto planavimas ir kontrolė;
- bendrosios planavimo technikos;
- organizacinis pozicionavimas;
- vidinių stiprybių maksimizavimas;
- kaštus mažinantys matavimai.

O'Regan ir Ghobadian (2002) sudaryta strateginės analizės modelių raida patvirtina teiginį, kad strateginės analizės technikoms yra būdingas susitelkimas į vieną ar kitą konkrečią probleminę sritį.

O'Regan ir Ghobadian (2002) atlikta strateginės analizės modelių evoliucijos apžvalga rodo, kad strateginės analizės kryptys transformuojasi apytiksliai kartą per dešimtmetį, pristatydamos kaskart vis naujus instrumentus. Augant strateginės analizės modelių įvairovei, strateginė analizė tampa vis įvairiapusiškesnė, darosi išsamiau ir giliau pagrįsta, o strateginės analizės efektyvus naudojimas kuo toliau, tuo labiau priklauso nuo modelius taikančio specialisto ekspertinio patyrimo.

---

<sup>6</sup> Nors ir padėta pastangų jungiant pozicionavimo mokyklą su įmonės išteklių valdymo požiūriu, tačiau ir toliau pagrindiniais įmonės išteklių valdymo požiūrio tyrimo elementais išliko įmonės vidiniai ištekliai ir gebėjimai.

## Efektyvumo matavimo technikų strateginėje analizėje raida

ETAPAS	EFEKTYVUMO MATAVIMO KRYPTIS IR TECHNIKOS		
<i>Pirmas etapas: iki 1960-ųjų</i>	<b>Biudžeto planavimas ir kontrolė</b>		
	Biudžeto planavimas ir kontrolė	Ilgalaikis planavimas	
<i>Antras etapas: 1960-1970-ieji</i>	<b>Bendrosios planavimo technikos</b>		
	Sprendimų medžiai	X ir Y teorija	Valdymas pagal aplinkybes
	<i>Scenarijų planavimas</i>	<i>Smegenų šturmas</i>	<i>Laipsniškai pagrįstas biudžeto valdymas</i>
	Produktų diversifikacija	Investicijų planavimo modeliai	Konkurentų analizė
<i>Trečias etapas: 1980-ieji</i>	<b>Organizacinis pozicionavimas</b>		
	Igalinimas (Empowerment)	Kaip-tik-laiku	Porterio 5-ios jėgos
	<i>Bendroji kultūra</i>	<i>Netiesioginis valdymas</i>	<i>Decentralizacija</i>
	Portfelio planavimo modelis	Vertės grandinė	Strateginiai verslo vienetai
	<i>Kokybės ciklai</i>	<i>Patyrimo kreivės</i>	<i>Diversifikacija</i>
<i>Ketvirtas etapas: ankstyvieji 1990-ieji</i>	<b>Vidinių stiprybių maksimizavimas</b>		
	Kritinės kompetencijos	Pokyčių valdymas ir inovacija	Benchmarkingas
	<i>Kokybės vadyba</i>	<i>Vertę padidinanti partnerystė</i>	<i>Vertės konsteliacija (plejada „daugybė“)</i>
	Žinių organizacija	Išteklų perskirstymas	
<i>Penktas etapas: vėlyvieji 1990/2000-ieji</i>	<b>Kaštus mažinantys matavimai</b>		
	Delsimas/Mažinimas/Optimizavimas	Verslo procesų reinžinerinas	Produkcijos deficitas
	<i>Outsorsingas</i>	<i>Žinios ir mokymas</i>	

\*Remiantis Davis ir Devinney (1997) ir Grant (1991) sudaryta O'Regan ir Ghobadian (2002).

Remiantis mažos ir vidutinės įmonės strateginės analizės samprata, aptarta disertacijos 1.1 skyriuje, galima daryti išvadą, kad mažos ir vidutinės įmonės susiduria su strateginės analizės modelių atrankos problema. Kitaip tariant, minėto tipo verslo įmonėms nuolat iškyla problema, kaip siūlomų modelių gausybėje teisingai pasirinkti patį tinkamiausią vieną modelį ar kelių modelių derinį.

Literatūros analizė rodo, kad šis klausimas jau pradėtas spręsti, kuris, deja, labiau yra susijęs su strateginės analizės modelių transformavimu, o ne su efektyvios modelių arba instrumentų valdymo sistemos sukūrimu (tai jau būtų platesnis požiūris į problemą).

Moksliniai tyrimai, atlikti strateginės analizės modelių efektyvinimo srityje, neretai pabrėžia vieną ribotumą – strateginės analizės modelių statiškumą. Minėtą problemą nagrinėję autoriai atkreipė dėmesį į tai, kad daugumai strateginės analizės modelių būdingas statiškumas riboja jų taikymą dinamiškos aplinkos sąlygomis (Shay ir Rothaermel, 1999). Jie pasiūlė šios problemos sprendimo variantą pateikdami „integruotą“ modelį (žr. 1.2.2 lentelę), kurio paskirtis – transformuoti statinius strateginius modelius į dinامينius ar organinius (Shay ir Rothaermel, 1999). Toks pasiūlymas yra geras moksliniu požiūriu, tačiau, žiūrint iš MVĮ veiklos pozicijų, jis daugumai mažų ir vidutinių įmonių yra nepasiekiamas dėl išaugančių laiko sąnaudų. Tiesa, jų poveikį sušvelnintų mažų ir vidutinių įmonių bendradarbiavimas su strateginio valdymo paslaugas teikiančiomis konsultacinėmis firmomis ar pavieniais ekspertais. Visgi tai strateginės analizės instrumentų diegimo problemos neišspręstų. Integruoto modelio veikimo principas pasireiškia (yra pasiektas) kaip kitų keturių modelių derinimo sinerginis efektas. Šio derinimo ir sinerginio efekto dėka modelių taikymas tampa prasmingas ir adekvačiai pritaikomas dinamiškoje verslo aplinkoje. Tai patvirtina integruoto strateginės analizės modelio formavimui pasirinkti trys kriterijai:

- Platus strateginės analizės požiūrių aprėptinumas;
- Modelių priimtumas tiek praktikams, tiek ir akademinėi bendruomenei;
- Pasirinkto modelio atitiktis integruoto modelio kriterijams.

Keturių modelių palyginimas<sup>a</sup>

<i>MODELIS/DĖMESYS</i>	<b>Pirmas etapas: <i>Įvedimas</i></b>	<b>Antras etapas: <i>Augimas</i></b>	<b>Trečias etapas: <i>Brandą</i></b>	<b>Ketvirtas etapas: <i>Smukimas</i></b>
<b><i>Ohmae's keturios pagrindinės strategijos</i></b>	<i>Strategija: Strateginės laisvės laipsnis</i>	<i>Strategija: Kritiniai sėkmės faktoriai</i>	<i>Strategija: Agresyvi iniciatyva</i>	<i>Strategija: Santykinis pranašumas</i>
Dėmesys: Konkurencingumas	Inovacijų sklaida naujose rinkose arba naujų produktų vystymas esamoje; tikslinės konkurencijos nepalietos rinkos	Išteklių perskirstymas siekiant sutvirtinti siekius ir kompetencijas augant rinkos daliai ir pelnui; nesiekta konkurencija	Neįprastinis taktikos pokytis konkurencinėje plotmėje; siekimas iš anksto užsibrėžtų tikslų	Konkurentų veiksmų sukelti kritinių sėkmės faktorių pokyčiai; eksploataciniai skirtumai (tarp jų pasiekimai distribucijoje ar technologijoje)
<b><i>Bostono konsultacinės grupės augimo dalies matrica</i></b>	<i>Produkcijos gamybos tarpsnis: Klaustukai</i>	<i>Produkcijos gamybos tarpsnis: Žvaigždės</i>	<i>Produkcijos gamybos tarpsnis: Melžiamos karvės</i>	<i>Produkcijos gamybos tarpsnis: Šunys</i>
Dėmesys: Portfelio valdymas	Vystymosi išteklių perskirstymas; nuostolinga apyvarta	Išteklių perskirstymo tąsa; pelninga realizacija	Minimalus išteklių perskirstymas; viršpelnis naudojamas naujos vystymosi krypties finansavimui	Išteklių perkėlimas ir perskirstymas naujoje raidos kryptyje
<b><i>Hamel'io ir Prahalad'o esminių kompetencijų bendroji matrica</i></b>	<i>Kompetencijos dėmesys: Mega galimybės</i>	<i>Kompetencijos dėmesys: Neužpildytos vietos</i>	<i>Kompetencijos dėmesys: Pirmaeilės plus dešimt</i>	<i>Kompetencijos dėmesys: Tuštumų užpildymas</i>
Dėmesys: Vidiniai ištekliai ir esminės kompetencijos	Kompetencijų, kurios užtikrina pagrindą ateityje, igijimas savarankiškai mokantis ar veikiant partneriniuose tinkluose	Naujų galimybių numatymas esamų kompetencijų taikymui ir išplėtimui gaminant naujus produktus ar teikiant naujas paslaugas	Esminių kompetencijų, būtinų esamų produktų/paslaugų rinkos pozicijų įtvirtinimui ateityje, nustatymas; neberekalingų kompetencijų nustatymas	Galimybių panaudoti organizacijoje galinčias būti kompetencijas paieška; tokių kompetencijų įvedimas ir pritaikymas
<b><i>D'Aveni's hiperkonkurencijos modelis</i></b>	<i>Konkuravimas remiantis kaina ir kokybe</i>	<i>Konkuravimas remiantis laiko apskaičiavimu ir žinojimu-kaip</i>	<i>Konkuravimas remiantis atramine pozicija</i>	<i>Konkuravimas remiantis giliomis kišenėmis</i>
Dėmesys: Šakinės aplinkos charakteristikos	Konkurentų skaičius didėja, įmonės verčiamos vartotojui siūlyti didžiausią vertę	Pirmo žingsnio pranašumas; kai konkurentai panaudoja galimybes, šio pranašumo nelieka	Atraminės pozicijos lengvai prarandamos, kai pašalinami įėjimo į rinką barjerai; konkurencija krypsta į galias kišenes	Keletas konkurentų lieka, bet mažesnės firmos, naudojamos strateginius aljansus, naujų nišų paiešką ir t.t., gali suardyti konkurenciją

<sup>a</sup>Pritaikyta remiantis: Ohmae,<sup>5</sup> Boston Consulting Group,<sup>2</sup> Hamel and Prahalad,<sup>4</sup> and D'Aveni.<sup>3</sup>

Integruoto modelio ribotumas tas, kad jo praktinio taikymo aprėptis nėra didelė. Jis įgalina suteikti tam tikrą dinamiškumą keturiems statiniams modeliams. Čia turimi galvoje šie modeliai: *Bostono konsultacinės grupės augimo dalies matrica*, *Ohmae keturios pagrindinės strategijos*, *Hamel ir Prahalad esminių kompetencijų bendroji matrica*, *D'Aveni hiperkonkurencijos modelis*. Remiantis O'Regan ir Ghobadian (2002) klasifikacija, integruotas modelis atstovauja trims iš penkių požymių: bendrosios planavimo technikos; organizacinio pozicionavimo; vidinių stiprybių maksimizavimo. Integruotą modelį sudarančių instrumentų sinerginis efektas – padidėjęs panaudotų instrumentų (modelių) dinamiškumas. Galiausiai šis modelis kitų statinių strateginės analizės instrumentų į dinamiškesnius netransformuoja.

Viena vertus, modelio statiškumas padidina jo vertės suvokimą. Kita vertus, egzistuojanti didelė modelių įvairovė reikalauja papildomų sistemų, užtikrinančių skirtingų modelių tarpusavio suderinamumą ir pagrindžiančių vieno modelių keitimo kitais savalaikiškumą, sukūrimo. Todėl, apibendrinant strateginės analizės modelių evoliucijos esminius bruožus, galima teigti, kad iki šiol strateginės analizės diegimo sistema, ypač tokia, kuri būtų pritaikyta mažų ir vidutinių įmonių poreikiams, yra neparengta. Pirmieji bandymai racionaliau panaudoti esamus strateginės analizės modelius parodė, kad egzistuojančių strateginės analizės instrumentų integruoto naudojimo pagrindu galima išgauti sinerginius efektus, kurie iš esmės praplečia taikomų ir tarpusavyje derinamų strateginės analizės instrumentų galimybes. Tam, kad sinerginis efektas būtų pasiektas, reikalinga apibrėžti esminius strateginės analizės instrumentų atrankos kriterijus ir susieti instrumentų taikymą su strateginės analizės procesu.

#### *Strateginės analizės instrumentarijus*

Iki šiol literatūroje strateginės analizės instrumentarijaus klausimas atskirai nebuvo nagrinėtas. Jis iš dalies atskleistas aptariant įmonės strategijos rengimo instrumentarijus. Visgi ir šiuo klausimu mokslinių darbų yra nedaug. Vieną iš didžiausių indėlių šioje srityje padarė Дурфала (1998) ir Баранчев (1998). Tam tikra prasme instrumentarijus formavo, tačiau taip jų neįvardijo ir tokie autoriai kaip Webster et. al. (1989), Clark (1997), Miles et al. (1997), Rigby (2001 a ir b), Vaitkevičius ir kt. (2002). Iš paminėtų autorių tik Дурфала (1998) ir Vaitkevičius ir kt. (2002) pateikė įmonės strategijos rengimo instrumentarijaus gaires. Kiti autoriai

pateikė tik pačius instrumentarius. Galima teigti, jog Webster et al. (1989) buvo vieni pirmųjų, kurie pateikė savitą instrumentarijus versiją. Kadangi jų instrumentų rinkinys turi aiškiai apibrėžtus atrankos ir klasifikacinius kriterijus, todėl tikslinga minėtą instrumentų rinkinį vadinti ne instrumentarijumi, bet taksonomija.

Clark (1997) paskelbtas tyrimas lyginant su Webster et al. (1989) taksonomija turi daugiau instrumentarijui būdingų bruožų. Jis yra paprastesnis. Visgi dėl jam būdingų atrankos kriterijų jis, kaip ir Webster et al. instrumentų rinkinys, turi būti vadinamas taksonomija. Čia reikėtų pastebėti, jog autorius savo tyrimo rezultatų su taksonomijos sąvoka nesieja, tačiau, disertacijos autoriaus nuomone, jo atlikto darbo rezultatas gali būti įvardytas kaip sąlyginė taksonomija.

Sąlygiškai instrumentarijumi galima vadinti Miles et al. (1997) atliktą tyrimą, kurio metu buvo tiriamas septynių strateginio planavimo technikų naudojimas JAV žemės ūkio sektoriuje. Skirtingai nuo prieš tai aptartų taksonomijų, šis strateginio planavimo technikų rinkinys pasižymėjo tuo, kad buvo palygintas minėtų instrumentų naudojimas žemės ūkio bendrovėse su kitomis korporacijomis. Miles et al. nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp tirtų instrumentų leidžia teigti, kad instrumentai gali būti skirstomi ne tik atsižvelgiant į jų vietą strateginio valdymo ar planavimo procese, bet ir gali būti įvertinti atsižvelgiant į šakos, kurioje veikia įmonė, ypatumus. Visgi, disertacijos autoriaus nuomone, vertinant instrumentus teoriniame lygmenyje, šiuo tyrimu sukaupta informacija nėra svarbi, nes strateginei analizei naudotini instrumentai nėra skirti konkrečiai žemės ūkio ar kitokioms įmonėms. Kita vertus, būtent toks instrumentų pateikimas labiau būdingas instrumentarijui nei taksonomijai. Todėl galima daryti prielaidą, kad Miles et al. tyrė konkretaus instrumentarijus taikymą žemės ūkio bendrovėse.

Rigby (2001) atlikta klasifikacija taip pat turi instrumentarijams būdingų bruožų, visgi jo panaudoti instrumentų klasifikaciniai kriterijai leidžia sudarytą instrumentų rinkinį įvardyti tipologija. Pastebėtina, kad šiuo atveju nėra labai ryškios takoskyros tarp išsamaus instrumentarijus ir sąlygiškos taksonomijos, ypač jeigu kalbėtume vien apie strateginės analizės instrumentarijus. Galima teigti, kad Rigby indėlis didesnis pagrindžiant strateginės analizės instrumentų svarbą nei formuojant strateginės analizės instrumentarijus.

Strateginio valdymo instrumentarijus ir jo sudarymo principus nagrinėjo Дуфала (1998) ir Баранчев (1998). Šie autoriai sudarė skirtingus strateginio sprendimo priėmimo instrumentarius. Дуфала (1998), lyginant su

Barančejevu (1998), pateikė redukuotą instrumentarijus modelį. Apžvelgus šių autorių darbus būtina pastebėti, jog juose niekur nėra nurodyti instrumentarijus sudarymo principai. Todėl neaišku, ar atrenkant konkrečius instrumentus į sudaromus instrumentarijus buvo vadovautasi konkrečiais kriterijais. Nuo aukščiau paminėtų instrumentų rinkinių pastarieji skiriasi tuo, jog juose instrumentai pateikiami nurodant konkretaus strateginio sprendimo priėmimo etapo užduotis, pačius instrumentus ir galimus sprendimus.

Instrumentarijų formavimo klausimą nagrinėjo ir Vaitkevičius ir kt. (2002). Autorius sudarė strategijos rengimo instrumentarijų bei apibrėžė strategijos rengimo instrumentarijus sampratą. Jo teigimu, įmonės strategijos rengimo instrumentarijus turėtų būti apibrėžiamas kaip „optimali visuma instrumentų, apimančių strategijos formavimo koncepcijas, modelius, ciklo schemas, metodus, grafikus, analizę, sprendimų priėmimą ir jų verifikaciją, atsižvelgiant į įmonės finansines, technines galimybes bei strategijas formuojančio personalo asmenines kompetencijas“. Pastarasis apibrėžimas savyje integruoja ir pagrindinius instrumentų atrankos kriterijus į sudaromą instrumentarijų.

Apibendrinant potencialių strateginės analizės instrumentarijų egzistavimą, nustatyta, jog daugeliu atvejų svarbiau ne konkretūs instrumentarijai, o instrumentų atrinkimo į juos kriterijai. *Tinkamai pasirinkti* instrumentai bei strateginio planavimo technikos gali užtikrinti pakankamai lengvą strateginio planavimo pritaikomumą organizacijos sprendimų priėmimo procese. Tokiu būdu sudaryta sąlygiškai aiški strateginės analizės instrumentų tipologija pasitarnautų tiek naujai besikuriančioms, tiek ir ilgesnį laiką veikiančioms organizacijoms tinkamai pasirinkti konkrečius instrumentus ir iš jų sudaryti instrumentarijus, būtinus strategijos suformavimui ir jos monitoringui. Taip pat tipologijos sudarymas leistų sąlygiškai geriau akademiniam lygmenyje pažinti ir pagal tam tikrus vienodus kriterijus palyginti strateginei analizei naudotinus instrumentus.

### **1.3. Strateginės analizės tyrimų apžvalga**

Šiame disertacijos skyriuje bus palyginti autorių: Webster ir kt. (1989), Hussey (1992), Clark (1997), Miles ir kt. (1997), Rigby (2001a), Stonehouse ir Pemberton (2002), Fuentes ir kt. (2003) sudaryti bei tirti instrumentų rinkiniai. Atlikta tyrimų apžvalga leido įvardyti sritis, kurias tyrinėjant palietas strateginės analizės instrumentų egzistencijos ir svarbos klausimas. Skyriuje taip pat įvardijami

dažniausiai moksliniuose eksploraciniuose tyrimuose aptariami strateginės analizės metodai bei įvardijamas kontekstas, kuriame jie yra nagrinėjami.

Disertacijoje remiamasi prielaida, kad iki penkių strateginės analizės instrumentų įtraukimas į tyrimą yra atsitiktinis. Tokiu atveju neatspindima egzistuojančių instrumentų įvairovė ir atliekamas nagrinėjimas yra plačiau suprastos strateginės analizės kontekste mažiau prasmingas. Dėl šios priežasties strateginės analizės instrumentų naudojimo kompleksinei analizei atlikti buvo pasirinkti tyrimai, kuriuose tirti penki ir daugiau strateginės analizės instrumentų.

Disertacijoje, analizuojant atrinktas studijas, nustatyta, kad neretai tyrimuose nagrinėjami tie patys instrumentai, tačiau jie tiesiog skirtingai vadinami. Tokia situacija įneša painiavos. Pavyzdžiui, vienas dažniausiai apžvelgiamuose tyrimuose naudotų instrumentų „Misijos formuluotė“ buvo įvardijama kaip: „Misija“, „Formali misijos ir tikslų formuluotė“ ir „Misijos ir vizijos formuluotės“. Kitas pavyzdys – „Portfelio analizė“ įvardyta kaip: „Portfelio analizė“, „Portfeliai“, „Bostono konsultacinės grupės matrica“, „Portfelijų matricos“ ir „Portfelio analizė (verslo matrica)“. Tokių neatitikimų buvo ir daugiau. Visi jie išanalizuoti bei įvertinti ir disertacijoje pateikiami suvienodintais pavadinimais. Minėtus pavadinimus sujungti leidžia tai, kad jų pavadinimo struktūroje dominuoja koks nors vienas reikšminis žodis, pvz., „misija“, „portfelis“ ir pan.

Dažniausiai apžvelgtuose tyrimuose buvo nagrinėjami trys strateginės analizės instrumentai: privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių analizė (*SWOT*), portfelio analizė (*portfolio classification analysis*), benčmarkingas (*benchmarking*). Jie buvo įtraukti į penkis tyrimus iš šešių apžvelgtų. Į keturis rinkinius buvo įtraukti penki metodai: kritiniai sėkmės faktoriai (*Critical success factors*), esminės kompetencijos (*core competencies*), daugialypiai scenarijai (*multiple scenarios*), finansinių rodiklių analizė (*financial ratios*) ir vertės grandinės analizė (*value chain analysis*). Tris kartus analizuotose rinkiniuose buvo paminėti keturi metodai: misija, konkurentų analizė, delfi (*delphi*), gyvavimo ciklo analizė (*life cycle analysis*). Aptariamuose šešiuose tyrimuose du kartus buvo įtraukta dešimt instrumentų: fokus grupės (*focus groups*), elektroninės lentelės (*spreadsheets*), Porterio 5 jėgų modelis (*Porter's 5F*), McKinsey 7-S struktūra (*McKinsey 7-S*), biudžetingas (*budgeting*), rinkos galimybių analizė (*market opportunity analysis*), procesų žemėlapių sudarymas (*process mapping*), suinteresuotų asmenų ir grupių analizė (*stakeholder analysis*), politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizė (*PEST*), trendo analizė (*trend analysis*).



Nuo dviejų iki penkių kartų paminėtų instrumentų tirtuose rinkiniuose buvo 22 (žr. A priedą). Daugiausiai (20 instrumentų) iš jų savo rinkinyje panaudojo Clark ir Scott (1995) ir Clark (1997) Septyniolika instrumentų iš minėtų 22 apžvelgė Webster ir kt. (1989). Jie suformavo dažniausiai naudojamų 30 strateginio planavimo instrumentų rinkinį. Stonehouse ir Pemberton (2002), tirdami strateginį planavimą mažose ir vidutinėse įmonėse, iš minėtų 22 instrumentų ištyrė dešimt. Fuentes ir kt. (2003), tirdami strateginės analizės instrumentų naudojimo pokyčius, įdiegus kokybės garantijos sistemą įmonėse, iš 22 dažniausiai rinkiniuose apžvelgiamų strateginės analizės instrumentų į savo tyrimą įtraukė devynis. Tirdami strateginio planavimo technikų naudojimą JAV žemės ūkio sektoriuje, Miles ir kt. (1997) iš minėtų 22 instrumentų nagrinėjo tik 9. Tarp visų į disertanto akiratį patekusių ir vertinamų tyrimų mažiausiai instrumentų (tik 5) nagrinėjo Rigby (2001a; 2001b).

Toliau šiame disertacijos skyriuje bus aptariami minėtų autorių tyrimai bei įvardijamas jų indėlis tyrinėjant strateginę analizę.

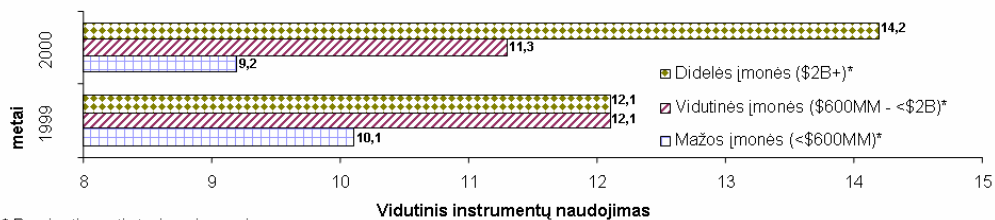
Šiandien jau galima drąsiai teigti, kad nors strateginės analizės instrumentai strateginio planavimo procese vaidina svarbų vaidmenį, vis dėlto tyrimai šioje srityje vis dar atsilieka ir yra fragmentiški. Iki šiol vis dar nedaug atlikta tyrimų, skirtų strateginių instrumentų panaudojimui įvertinti. Visgi dauguma atliktų empirinių studijų, apžvelgiančių strateginio valdymo instrumentų taikymą, įtraukė ne daugiau nei vieną ar du klausimus apie įrankius į bendrą strateginio planavimo proceso studiją (Caeldries and Van Dierdonck, 1988; Ackelsberg and Harris, 1989; Bazzaz ir Grinyer, 1981; Wee ir kt. 1989). Dažniausiai tyrėjai suformuoja mažus įrankių rinkinius, turinčius tarpusavio panašumą; pavyzdžiui, Van der Walt ir kt. (1989) tyrinėjo šešių planavimo instrumentų naudojimą Naujojoje Zelandijoje pagal modifikuotą Hooley (1984) versiją. Tyrimo rezultatai parodė nedidelį daugumos strateginės analizės instrumentų taikymą ir aukštą daugumos strateginės analizės požiūrių nežinojimo lygį. Dar keletas autorių pateikė pavyzdinius strateginės analizės instrumentų rinkinius, pristatydami juos kaip naudojimo instrukciją vadovams: Prescott and Grant (1988) išnagrino 21 konkurencinės analizės techniką, panaudodamas 11 vertinimo dimensijų; Webster ir kt. (1989) suformavo dažniausiai naudojamų 30 strateginio planavimo instrumentų rinkinį, o Day (1986) ir Dyson (1990) strateginio valdymo proceso modelio *bendrajame lygmenyje* sujungė įrankių taikymo pavyzdžius su užduočių rinkiniais.

Situacija minėtoje tyrimų srityje pasikeitė, kai Clark ir Scott (1995) atliko (o Clark, 1997 pakartoto) strateginio valdymo instrumentų ir strateginio valdymo proceso kompleksinius tyrimus Jungtinės Karalystės ir Naujosios Zelandijos organizacijose. Šiems tyrimams naudotas Clark ir Scott (1995) normatyvinis strateginio proceso modelis. Jo pagrindu buvo sudaryta strateginio valdymo pagrindinių instrumentų ir aplinkos struktūra. Iki šio tyrimo strateginio valdymo proceso modelio naudingumą pagrindė Johnson ir Scholes (1989). Atlikti tyrimai išsiskyrė plačia apžvalga apie strateginio valdymo instrumentų naudojimą, šiuose tyrimuose buvo bandoma įvardyti konkrečių instrumentų racionalaus panaudojimo ribas. Komentuojami tyrimai taip pat ypatingi tuo, jog jų metu strateginio valdymo instrumentai buvo susieti su konkrečiais strateginio valdymo etapais. Tačiau ir pastarieji, ir anksčiau minėti tyrimai nekonkretizavo strateginės analizės instrumentų panaudojimo ribotumą ir savitumą MVĮ valdymo praktikoje. Visgi šie tyrimai suteikė informaciją apie svarbiausius strateginio sprendimo priėmimo bruožus (Johnson ir Scholes, 1989), o tai yra ganėtinai svarbu mažoms ir vidutinėms įmonėms. Be to, tyrimams panaudotas požiūris anksčiau buvo naudojamas teorinei strateginės analizės instrumentų sąsajai su MVĮ strategijos priėmimo procesu ir su strateginio valdymo disciplina nustatyti (Webster ir kt., 1989; Day, 1986; Dyson, 1990).

Miles ir kt. (1997) atliko tyrimą, kurio metu tirtas strateginio planavimo technikų naudojimas JAV žemės ūkio sektoriuje. Apklauses 345 žemės ūkio bendroves, autorius nustatė, kad jose naudojama dauguma sofistikuotų strateginio planavimo technikų, tokių kaip „Core competences“ ar „SWOT“ analizė. Šis tyrimas atskleidė faktą, kad strateginio planavimo instrumentų naudojimas yra panašus tiek didelėse žemės ūkio bendrovėse, tiek ir mažose. Apskritai paėmus, žemės ūkio bendrovės ir korporacijos, siekdamos įsiliesti į ateities aplinką, naudoja formalius metodus ir tai daro tam, kad įgyvendintų savo tikslus ir kartu pateisintų akcininkų lūkesčius. Tyrimai parodė, kad ir mažesniosios bendrovės įsisavino daugelį formalaus strateginio planavimo technikų. Taigi ši studija iškėlė prielaidą, jog strateginis planavimas jau tapo svarbia funkcija įvairaus tipo ir dydžio žemės ūkio bendrovėse.

1999 ir 2000 metais Rigby (2001a; 2001b), apklaudamas aukščiausio lygmens organizacijų vadovus, ištyrė 25 pagrindinių valdymo instrumentų naudojimą. Kai kurie jų: misijos ir vizijos formuluotė, palyginamoji analizė (benchmarking) bei kt. naudojami strateginiame planavime. Šiuo tyrimu nustatyta, jog 78 procentai (1999) ir 73 procentai (2000) respondentų sutiko, kad sėkmingiau veikia tos firmos, kurios

naudoja teisingus instrumentus. Visgi 82 procentai (1999) ir 77 procentai (2000) respondentų pritarė, kad dauguma valdymo instrumentų žada daugiau nei suteikia. Be to, atliktas tyrimas, paremtas 214 kompanijų apžvalga, parodė, jog vidutiniškai valdymo sprendimui priimti buvo naudojama 11 (1999) ir 12 (2000) instrumentų. Jų naudojimo pasiskirstymas pagal įmonės dydį pateikiamas 1.3.1 paveiksle. Iš jo matyti, kad 1999-2000 metais mažos įmonės taikė vidutiniškai apie 9-10 instrumentų. Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, jog Vakarų šalyse MVĮ yra pajėgios valdymo procese naudoti strateginio planavimo instrumentus. Atlikti tyrimai parodė, kurie instrumentai buvo dažniausiai naudojami, priimant su įmonės valdymu susijusius sprendimus.



\* Remiantis metinėmis pajamomis

**1.3.1 pav.** Valdymo instrumentų naudojimas pagal įmonės dydį (sudaryta disertacijos autoriaus remiantis Rigby (2001a) )

Stonehouse ir Pemberton (2002) tyrė strateginį planavimą mažose, vidutinėse ir didelėse įmonėse. Tyrimu atsakyta į penkis iškeltus klausimus: 1. Įmonės filosofija kaip strateginio planavimo paskata; 2. Strateginio planavimo įmonėje aprėptis laiko atžvilgiu; 3. Strateginio planavimo sureikšminimas; 4. Strateginiu planavimu siekiamas rezultatas; 5. Galimų strateginės analizės instrumentų ir technikų naudojimo įvairovė. Šiuo tyrimu autoriai ištyrė 13 strateginės analizės instrumentų naudojimą mažose ir vidutinėse įmonėse ir pagrindė instrumentų naudojimo įmonėje sąsają su jos dydžiu. Be to, atliktu tyrimu autoriai nustatė, kad nėra principinio skirtumo tarp tirtų instrumentų naudojimo paslaugų ar gamybos įmonėse, tačiau gamybos įmonės dydis turi kur kas didesnę įtaką instrumentų naudojimui strateginiame planavime (7 instrumentų naudojimas priklausė nuo įmonės dydžio) nei paslaugų įmonės (2 instrumentų naudojimas priklausė nuo įmonės dydžio).

Strateginės analizės instrumentų naudojimo įmonėse pokyčius, pasireiškusius įdiegus kokybės garantijos sistemą, tyrė Fuentes ir kt. (2003). Tyrimo metu analizuotas 16 strateginės analizės instrumentų taikymas. Atlikto tyrimo metu

nustatyta, kad tirtose įmonėse šių instrumentų taikymas nebuvo itin plačiai paplitęs. Dažniausiai tirtose įmonėse naudoti strateginės analizės metodai buvo skirti konkurencinės pozicijos nustatymui. Šis tyrimas nuo Clark (1997) ir Rigby (2001) atliktų tyrimų skyrėsi savo siaura strateginės analizės instrumentų aprėptimi. Visgi, disertacijos autoriaus nuomone, minėtam tyrimui būdingas supaprastintas požiūris į strateginę analizę, taip pat būdingas iš dalies nepakankamas idėjinis sąryšis su strateginio valdymo procesu apskritai.

#### **1.4. Instrumentų taksonomija**

Skyriuje apibūdinami instrumentų atrankos kriterijai, remiantis jau atliktų ir publikuotų mokslinių tyrimų rezultatais. Apžvelgiamos iki šiol užsienio mokslininkų publikuotos taksonomijos ir įvardijami jų bruožai, kurie būdingi strateginės analizės instrumentų klasifikacijoms. Remiantis atlikta mokslinės literatūros ir keturiasdešimties strateginei analizei naudojamų instrumentų apžvalga, išskiriami strateginės analizės instrumentų taksonomijoms būtini klasifikaciniai kriterijai, kurie neatspindėti apžvelgtose taksonomijose. Identifikuoti keturi instrumentų klasifikaciniai pūviai: 1) būtinas informacinis pagrindimas; 2) instrumento idėjinė prigimtis; 3) instrumento vieta sprendimo priėmimo procese; ir 4) instrumento santykio su aplinka pobūdis, taip pat pozicionuoti visi keturiadešimt instrumentų pagal darbiname MVĮ strateginės analizės instrumentų taksonomijos modelyje apibrėžtus kriterijus.

Keletas autorių pateikė pavyzdinius strateginės analizės instrumentų rinkinius, pristatydami juos kaip naudojimo instrukciją vadovams:

- 1) Webster ir kt. (1989) suformavo dažniausiai naudojamų 30 strateginio planavimo instrumentų rinkinį;
- 2) Clark (1997) sujungė 33 strateginės analizės metodus su strateginio valdymo proceso modeliu;
- 3) Rigby (2001b) ištyrė 25 pagrindinių valdymo instrumentų naudojimą (tarp jų įtraukė kelis strateginei analizei taikomus instrumentus) ir parodė, jog strateginės analizės instrumentai atlieka sąlygiškai svarbų vaidmenį visame organizacijos procese.

1.2 skyriuje apžvelgus minėtas studijas nustatyta, jog jas galima sąlyginai vadinti taksonomijomis. Webster ir kt. (1989), sudarė 30 strateginio planavimo instrumentų ir technikų taksonomiją, instrumentus aprašė pagal devynis požymius. Joje keletas

klasifikacinių kriterijų skirti susieti instrumentui su strateginio planavimo procesu. Ši taksonomija, būdama viena pirmųjų, sujungia tokius dalykus, kaip: 1) instrumentui būtiną duomenų įvesties apibrėžtį pagal turinį ir formą, 2) naudojant instrumentą gaunamos informacijos apibrėžtį pagal turinį ir formą, 3) laiką, būtiną instrumento pritaikymui, 4) instrumento naudojimui būtinus žmogiškuosius ir finansinius išteklius, įgūdžius bei poreikį naudoti kompiuterį. Webster ir kt. (1989) taksonomija suteikė daug teorinės informacijos apie praktinį instrumentų naudojimą. Visgi ši taksonomija, disertacijos autoriaus nuomone, turėjo ir porą sąlyginių trūkumų: 1) ja neatskleidžiama instrumento prigimtis ir jo pirminė paskirtis ir 2) šioje taksonomijoje pasigendama aiškiau apibrėžtos instrumento vietos sprendimo priėmimo procese.

Clark (1997) sudarytoje strateginio valdymo instrumentų taksonomijoje instrumentai pozicionuojami pagal praktinį naudojimą konkrečiuose strateginio valdymo žingsniuose. Disertacijos autoriaus nuomone, Clark (1997) ir Webster ir kt. (1989) taksonomijos yra iš dalies panašios: jos abi turi apibrėžtą sąsają su strateginio valdymo (ar planavimo) procesu, t.y. konkrečiam etapui priskiriami atitinkami instrumentai. Minėtos taksonomijos turi ir tam tikrų skirtumų: Clark strateginio valdymo procesas yra detalesnis nei Webster ir kt. Taigi iš esmės Clark praplėtė Webster ir kt. taksonomijos apibrėžties ribas. Visgi abi taksonomijos, disertanto nuomone, turi tuos pačius trūkumus: 1) jomis neatskleidžiama instrumento prigimtis ir jo pirminė paskirtis ir 2) šios taksonomijos stokoja aiškiau apibrėžtos instrumento vietos sprendimo priėmimo (o ne strateginio valdymo ar planavimo) procese.

Rigby savo taksonomijoje 25 instrumentus suskirstė pagal tris kriterijus: 1) konkrečių instrumentų naudojimo dažnį tirtose organizacijose, 2) pasitenkinimą panaudojus konkretų instrumentą, 3) pastangas, būtinas instrumento panaudojimui. Rigby taksonomija iš kitų išsiskyrė tuo, kad pasirinko tokius sąlygiškai „s sofistikuotus“ kriterijus, kaip pasitenkinimas ir pastangos. Beje, pastangas iš dalies, disertacijos autoriaus nuomone, galima būtų įvardyti kaip kategoriją, apibendrinančią Webster ir kt. (1989) kriterijus: laiką, būtiną instrumento pritaikymui; instrumento naudojimui būtinus žmogiškuosius ir finansinius išteklius, įgūdžius bei kompiuterio poreikį. Rigby sudaryta valdymo instrumentų faktinio taikymo taksonomija, disertacijos autoriaus nuomone, taip pat kaip ir daugumos jau minėtų autorių taksonomijos pasižymėjo tais pačiais trūkumais. Rigby taksonomijoje neatskleista konkrečių instrumentų prigimtis,

jų pirminė paskirtis, ir lygiai taip pat joje pasigendama aiškiau apibrėžtos instrumento vietos būtent sprendimo priėmimo (o ne strateginio valdymo) procese.

Apibendrinant apžvelgtos literatūros analizės rezultatus galima teigti, jog iki šiol yra sąlygiškai nemažai nuveikta sisteminant instrumentus. Visgi pastebėtina, jog apžvelgtose taksonomijose pasigendama *aiškesnio instrumentų tapatumo įvardijimo*. Pastaroji priežastis riboja organizacijų apsisprendimą, kada ir kokius strateginės analizės instrumentus naudoti. Dažnai pasitaiko ir tokių atvejų, kad organizacijos vengia rinktis tam tikrus instrumentus, nes nėra tikros, ar jų naudojimas leis išspręsti iškilusias problemas. Todėl būtent strateginės analizės instrumentų taksonomijos sudarymas leistų organizacijoms pagal vienodus kriterijus tarpusavyje palyginti strateginės analizės instrumentus ir objektyviau apsispręsti, kokius instrumentus pasirinkti sprendžiant iškilusią problemą. Toliau šiame disertacijos skyriuje atliekama strateginės analizės instrumentų analizė ir grupavimas pagal juos vienijančius požymius.

#### *Bendramoksliniai strateginės analizės instrumentai*

Strateginei analizei atlikti gana dažnai pasitelkiami bendramoksliniai instrumentai, tokie kaip: *smegenų šturmas (brainstorming)*, *dialektinis tyrimas (dialectic inquiry)*, *nominalios grupės (nominal group technique)*, *faktorinė analizė (factor analysis)*, *trendo analizė (trend analysis)*. Šie metodai atlieka bent keletą funkcijų strateginės analizės sprendimo priėmimo procese. Dažniausiai jie naudojami būtinai informacijai surinkti ir apdoroti, kiek rečiau – pačiam sprendimui priimti.

Šios grupės metodai pasižymi panaudojimo konteksto daugiamatiškumu. Pavyzdžiui, metodas *smegenų šturmas* strateginėje analizėje, ypač mažose ir mikroįmonėse, gali būti naudojamas tiek informacijos surinkimui, tiek ir sprendimo priėmimui. Toks metodas, kaip informacijos surinkimo instrumentas, atskirais atvejais gali būti taikomas neformalioje aplinkoje (pvz., bare pokalbio su kolegomis metu ar netgi gimtadienio šventės metu) pašnekovui nežinant, jog metodas yra taikomas. Visgi jį naudojant formaliai, grupės nariai išsako nuomones, o vadovas (moderatorius) jas užrašo lentoje (McFadzean, 2000).

Panašiai gali būti naudojamas ir *dialektinio tyrimo* metodas. Šio metodo taikymui (kaip ir *smegenų šturmo* instrumentui) nebūtinai reikia formalios, oficialiai suformuotos ekspertų grupės, o tai mažai įmonei yra paranku. Išskirtiniais atvejais,

dalyvaujant konferencijoje ar seminare, kurie teminiu požiūriu yra panašūs su įmonės sprendžiama problema, gali būti sukeliama diskusija, kurios metu galima inicijuoti idėjų išskėlimą ir jų išdiskutavimą. Tokiu būdu, tinkamai vadovaujant (moderuojuant), gali būti surenkama informacija, būtina strateginiam sprendimui priimti.

*Nominalių grupių technika* panašiai kaip ir abu iki šiol paminėti metodai gali būti skirta ir informacijos surinkimui, ir sprendimo priėmimui. Skirtingai nei *smegenų šturmo* instrumentui, bet lygiai taip pat kaip ir *dialektinio tyrimo* metodui, *nominalių grupių* technikos taikymui būtina, kad vyktų diskusija (Loo, 2002). Todėl ją galima taikyti tik žmonių grupėje. *Nominalių grupių technikai*, kaip ir *smegenų šturmo* metodui, būdinga tai, jog, generuojant idėjas, naudojamos laisvos asociacijos, kontekstiniai stimulai, žodinis ir/arba rašytinis apibūdinimas (McFadzean, 1996; McFadzean, 2000).

*Faktorinės analizės* metodas iš esmės skiriasi nuo prieš tai jau įvardytų metodų. Jo taikymas yra pagrįstas statistinių sąryšių analize ir yra skirtas atskleisti arba patvirtinti latentiniams faktoriams (dimensijoms). Faktorinės analizės tikslas – minimaliai prarandant informacijos pakeisti stebimą reiškinį charakterizuojančių požymių aibę kelių faktorių rinkiniu (Čekanavičius ir Murauskas, 2002). Kaip teigia G. Merkys, faktorinė analizė yra kintamųjų sutankinimo metodas (Merkys, 1995, 1999a ir 1999b). Mažos ir vidutinės įmonės atveju galėtų būti įvertinamos prognostinės alternatyvos ir taip pasirengiama sprendimų priėmimui (Rowe ir kt., 1989). Šiuo metodu gali būti identifikuojami produkto vertės, pardavimų apyvartos, klientų apsisprendimo ir kt. faktoriai.

Bendramokslinių strateginės analizės metodų grupei priskirtinas ir *trendo analizės* instrumentas. Jį naudojant yra nustatomas rodiklio kitimo modelis, daugiau ar mažiau atitinkantis konkretaus pavidalo algebrinę funkciją, ir pagal sudarytą modelį yra prognozuojamas perspektyvinis ir/arba retrospektyvinis rodiklio kitimas (Sakalauskas, 1998). Pastarąjį instrumentą taikant mažose ir vidutinėse įmonėse, tarpusavyje gali būti palyginami rinkos ir šakos rodikliai, surandamos bendros vyraujančios tendencijos ir numatomi galimi konkurenciniai faktoriai (Webster ir kt., 1989). Šis instrumentas nuo kitų skiriasi tuo, jog juo sukuriamas preliminarus (statistiškai numatomas) tariamų įvykių žinojimas.

Be jau minėtų bendramokslinių strateginės analizės metodų ir technikų, strateginio valdymo sprendimui priimti mažose ir vidutinėse įmonėse gali būti naudojami ir kiti analizės instrumentai, kurie, vaizdžiai tariant, pasiskolinami iš bendrojo socialinių mokslų metodinio instrumentarijaus. Tipiniai šios grupės metodai yra šie: daugiamačės skalės (*multidimensional scaling (MDS)*), klasterinė analizė (*cluster analysis*), diskriminantinė analizė (*discriminant analysis*), jungtinė analizė (*conjoint analysis*), delfi (*delphi*) ir fokus grupės (*focus groups*). Pirmieji keturi grupės metodai socialiniuose moksluose dažniausiai naudojami įvairių požymių klasifikavimui ir/arba grupavimui. Visgi minėtieji metodai turi ir pakankamai ryškių tarpusavyje skirtumų. Pavyzdžiui, *daugiamačių skalų* technika išsiskiria iš kitų tuo, kad ją taikant sukuriama dviejų – šešių dimensijų pasiskirstymo žemėlapis. Instrumento panaudojimas leidžia tyrėjui nustatyti tiriamų objektų panašumus bei skirtumus ir juos pozicionuoti dvimatėje ar trimatėje erdvėje. Instrumentą taikant mažose ir vidutinėse įmonėse gali būti įvedami konkretūs rodikliai, apibūdinantys produkto (paslaugos) tam tikrų savybių išreikštumą (Rowe ir kt., 1989). Pastarojo instrumento dėka dviejų dimensijų žemėlapyje pagal matuojamų požymių išreikštumo lygį gali būti išdėstomi produktai (paslaugos). Metodo privalumas – didelis grafinis vaizdumas, esant aukštam duomenų statistinės redukcijos laipsniui.

Strategijos kontekste plačiai taikytinas *diskriminantinės analizės* metodas (Ramanujam ir kt., 1986). Tai daugiamačis statistinis metodas, įgalinantis atsakyti į du analitiniams pažinimui iš principo svarbius klausimus: 1) ar dvi (arba daugiau) tarpusavyje lyginamų grupių skiriasi pagal pasirinktą požymių sistemą; 2) kurie iš šių požymių lyginamas grupės skiria (diskriminuoja) geriausiai, o kurie grupių skirtumų neįtakoja (Balčiūnas, Merkys, 1998-1999; Merkys, 1999a, 1999b).

Naudojant šį metodą mažose ir vidutinėse įmonėse juo gali būti klasifikuojami produktai (paslaugos), vartotojų segmentai, įmonės filialai ar prekybos taškai ir pan. Požymiais gali būti, pvz., produkto vertė, pardavimų apyvarta, klientų apsisprendimas, perkamoji galia, vartojimo įpročiai ir pan.

*Jungtinės analizės* metodas labiausiai panašus į diskriminantinės analizės instrumentą. Skirtumas tarp jų išryškėja, kai lyginami metodų taikymo rezultatai. Taikant *diskriminantinę* analizę kaip rezultatą yra gaunami grupiniai išskirtinimai, o *jungtinės analizės* taikymo atveju nustatomi sąryšiai tarp grupės požymių. *Jungtinę*



*analizę* taikant mažose ir vidutinėse įmonėse galima tirti produkto požymius, serijos klientų nuomonių pasiskirstymą pasirenkant vieną iš dviejų prekės (paslaugos) požymių, savybių (Rowe ir kt., 1989). Šiuo metodu gali būti prognozuojama egzistuojančių ar būsimų produktų santykinė rinkos dalis ir išmatuojamas laiko ir kainos poveikis rinkos dalies pasikeitimui.

*Klasterinė analizė (Cluster analysis)* – universalus metodas, leidžiantis: a) klasifikuoti objektus, remiantis įvairiais jų požymiais, arba b) klasifikuoti požymius pagal tai, kaip jie pasireiškia objektuose.

Šis metodas labai tinka vartotojų tipams, konkurentų tipams nustatyti, taip pat gali būti grupuojami organizacijos filialai (prekybos taškai) ir kt. Mažose ir vidutinėse įmonėse šis metodas apskritai gali būti sėkmingai naudojamas rinkos panašumų įvertinimui (Rowe ir kt., 1989).

Greta klasifikavimo instrumentų *bendrujų socialinių mokslų metodų* grupei priskirtini dar du metodai, kuriais remiamasi, priimant sprendimus. Tai *delfi* ir *fokus grupės*. Šie metodai nuo jau įvardytų grupės metodų skiriasi bent keliais aspektais. Tai interaktyvūs metodai, kurių taikymo metu aktuali informacija diskusijos forma yra ekstrahuojama iš ekspertų ir/arba respondentų. Tuo tarpu *daugiamatės skalės*, *diskriminantinės analizės*, *jungtinės analizės* ir *klasterinės analizės* instrumentai yra orientuoti į konkrečių faktų nustatymą ir į jų pagrindimą. Kitas esminis skirtumas yra tas, kad *delfi* ir *fokus grupių* – kaip kokybinių metodų – sėkmingam taikymui nebūtinai statistiniai duomenys, o klasifikacinių metodų taikymui jie yra privalomi.

*Delfi* metodo veikimo principas panašus į *smegenų šturmo*, *dialektinio tyrimo* ir *nominalių grupių* instrumentų veikimą. Tačiau nuo jų jis skiriasi tuo, kad paprastai jį taikant nuomonė išsakoma anonimiškai, dėl ko išvengiama tiesioginio kitų ekspertų poveikio ir psichologinio spaudimo (Needham ir de Loe, 1990). Svarbiausias skirtumas lyginant su kitais tos pačios rūšies metodais yra tas, kad ekspertai nebūtinai turi susirinkti vienoje vietoje ir vienu laiku (Clayton, 1997). Jie netgi gali būti apklausiami interaktyviai (Loo, 2002), kas sudaro realias galimybes metodą taikyti mažose ir vidutinėse įmonėse. Pastarąjį metodą taikant iškeliamos ir sureitinguojamos idėjos bei probleminiai klausimai. *Delfi* metodu sukuriamos idėjos ir įvardijami probleminiai klausimai. Mažose ir vidutinėse įmonėse šiuo metodu gali būti įvardijamos ir pagrindžiamos strateginės alternatyvos. Ekspertais gali būti tiek įmonės specialistai, tiek kviestiniai specialistai. Dar geriau šiuo požiūriu yra sudaryti mišrias vietas ir kviestinių ekspertų grupes.

*Fokus grupės* yra kokybinės prigimties apklausos metodas. Jis gali pasitarnauti ir kaip idėjų generavimo metodas, kuris apima kelias grupines interakcijas ir yra vedamas vadovo (moderatoriaus) (tuo jis panašus į *nominalių grupių techniką* ir *dialektinį tyrimą*), netiesiogiai „orientuojančio“ diskusiją į sprendžiamą klausimą (kas daro jį panašų į *smegenų šturmo* metodą) (Calder, 1977; Byers ir Wlicox, 1991). Kaip ir taikant kitus analizuotus sprendimo priėmimo metodus, *fokus grupių* metu įtraukiami asmenys, turintys realią patirtį diskutuojamoje srityje (McDaniel ir Gates, 1996). Literatūroje nurodoma, kad *fokus grupę* turėtų sudaryti apie aštuonis asmenis (Fern, 1982), todėl jis gali būti vienas iš strateginės analizės metodų, naudojamų mažose ir vidutinėse įmonėse (Himes, 2000).

#### *Bendrieji ekonomikos ir vadybos mokslo metodai kaip strateginės analizės instrumentai*

Bendrieji *ekonomikos ir vadybos mokslo metodai kaip strateginės analizės instrumentai* pasižymi tuo, kad jais nagrinėjimų objektų sritis priklauso tik ekonomikos arba vadybos mokslui. Šiai grupei priskirtini šie metodai: rinkos galimybių analizė (*market opportunity analysis*), rinkos segmentavimas (*Mkt segmentation*), finansinių rodiklių analizė (*financial ratios*), procesų žemėlapių sudarymas (*process mapping*), rinkos žemėlapių sudarymas (*product/market mapping*) ir marketingo strategijos poveikio pelnui analizė (*Profit impact of market strategy (PIMS)*). Iš jų: *rinkos galimybių analizė*; *rinkos segmentavimas*; *procesų žemėlapių sudarymas* ir *rinkos žemėlapių sudarymas* dažniausiai naudojami, pasirenkant rinkodaros strategijas ar atliekant pozicionavimą. *Finansinių rodiklių analizės* metodas taikomas finansiniams rodikliams analizuoti.

Taikant *rinkos galimybių analizės* metodą mažose ir vidutinėse įmonėse galėtų būti analizuojamos rinkos, šakos tendencijos ir konkurenciniai faktoriai (Subramoniam ir Krishnankutty, 2002). Be to, šiuo metodu gali būti nustatomi rinkos, ekonominiai bei šakos veiksniai, kurie darys įtaką paklausai ir paslaugos ir/arba produkto rinkodarai (Webster ir kt., 1989).

*Rinkos segmentavimo* metodas, kaip ir *rinkos galimybių analizė*, gali būti naudojamas MVĮ rinkodaros tikslams pasiekti, tačiau iš esmės skiriasi nuo pastarojo. Taikant *rinkos segmentavimo* metodą, skirtingai nei *rinkos galimybių analizės* instrumentą, analizuojami konkretūs vartotojų (pirkėjų) poreikiai, įpročiai, vartojimo

elgsena, pajamos, amžius ir t.t. (Pranulis ir kt., 1999; Clark, 1997). Šis metodas yra panašus į klasifikacinius instrumentus, tačiau šiuo metodu labiau sofistikuotai nustatomos vartotojų visumos, turinčios vienodus esminius požymius. Šiam metodui statistiniai duomenys yra rekomenduotini (tačiau, skirtingai nei klasifikaciniams, nėra privalomi).

Gana dažnai rinkodaroje produktų ar paslaugų pozicionavimui naudojamas *procesų žemėlapių sudarymo* metodas. Jį MVĮ veiklos kontekste tikslinga taikyti produkto gamybos, rinkos dalies užėmimo ir išlaikymo, konkurencingumo pasiekimo ir palaikymo procesams užtikrinti (Fulscher ir Powell, 1999; Clark, 1997; Hunt, 1996). Šiuo metodu gali būti įvertinamos strateginės alternatyvos pagal organizacijoje atliekamus procesus ir nubraižomas jų pasiskirstymo žemėlapis. Pastarasis instrumentas, kaip ir *daugiamatčių skalių*, *klasterinės analizės*, *diskriminantinės analizės*, *jungtinės analizės* instrumentai, priklauso „mapping“ technikų grupei, todėl juo gali būti klasifikuojami MVĮ verslo procesai.

*Rinkos žemėlapių sudarymo* technika, kaip ir *procesų žemėlapių sudarymo* metodas, pasižymi siauru tyrimo objektu. Technika naudotina kaip MVĮ strateginės analizės instrumentas. Taikant *rinkos žemėlapių sudarymo* instrumentą, analizuojama produkto, rinkos dalis ir konkurenciniai faktoriai. Instrumentu įvertinamos strateginės alternatyvos pagal konkretų produktą ir konkretų rinkos segmentą. Šį instrumentą pritaikius, mažose ir vidutinėse įmonėse būtų sudaromi strateginių alternatyvų pasiskirstymo žemėlapiai, kurie padėtų įmonei priimti optimalų strateginį sprendimą.

Dar vienas MVĮ strateginei analizei naudotinas ir kartu rinkodaros tikslams pasiekti taikomas metodas yra *marketingo strategijos poveikio pelnui analizė (PIMS)*. Jį taikant, analizuojama rinkos dalis, produkto kokybė, rinkos augimas, vertikalioji integracija, naujo produkto poveikumas, tyrimo ir diegimo darbai (Rowe ir kt., 1989; Buzzell ir Gale, 1987; Carroll, 1985). Šiuo metodu strateginėje analizėje yra nustatoma galimų strategijos pokyčių seka (Webster ir kt., 1989), o tai savo ruožtu atskirais atvejais galėtų būti naudinga formuojant ir MVĮ strategijas.

Labiausiai nuo kitų šiai grupei priskirtinų metodų išsiskiria *finansinių rodiklių analizės* metodas. Taikant pastarąjį metodą, tarpusavyje lyginamos įmonės balansinės sąskaitos, kurių pagrindu suformuojami santykiniai finansiniai rodikliai (Webster ir kt., 1989). *Finansinių rodiklių analizės* metodu mažose ir vidutinėse įmonėse gali būti nustatoma organizacijos pozicija šakoje, strateginių tikslų įvykdymo

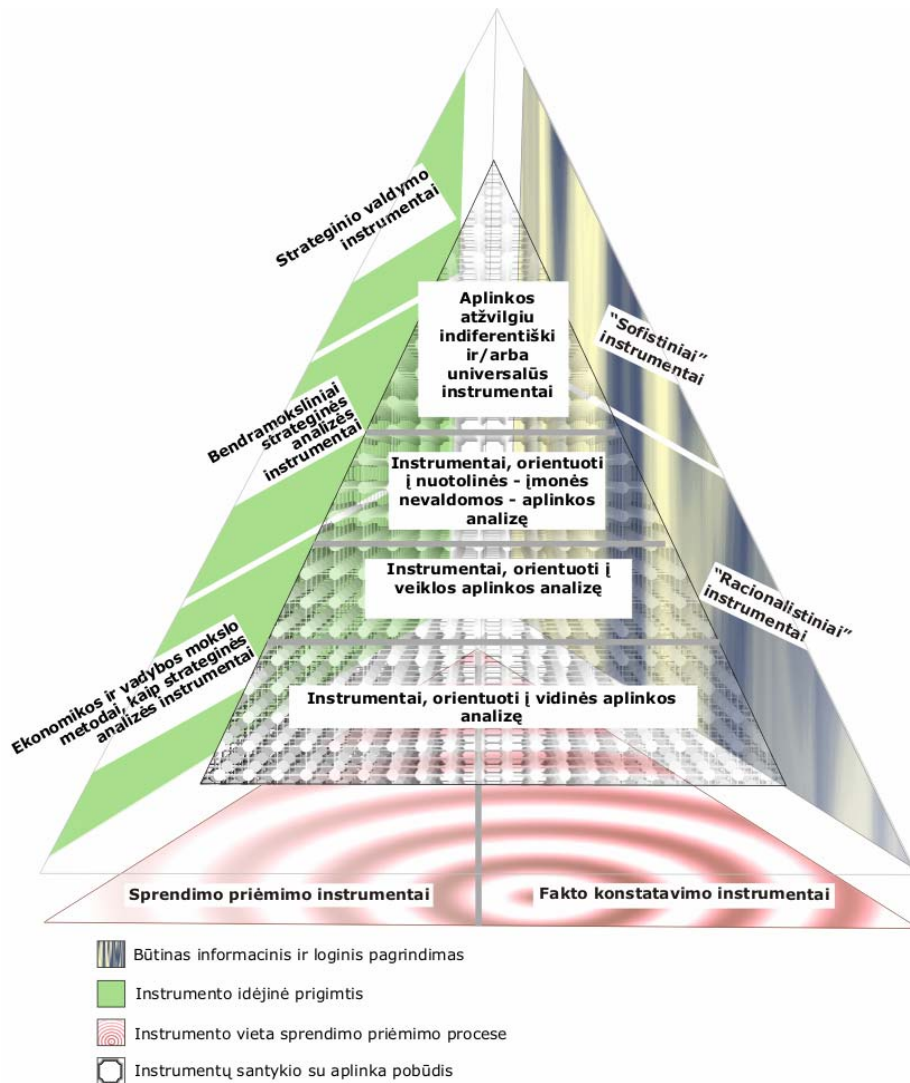
laipsnis, įmonės pažeidžiamumas sumažėjus pajamoms, skolinimosi pajėgumas ir organizacijos augimo potencialas, organizacijos gebėjimas reaguoti į nenumatytus aplinkos pokyčius ir bendra veiklos rizika.

Skyrelyje buvo aptarti įvairios kilmės metodai, taikomi strateginės analizės procese. Daugelis iš jų buvo kuriami anaipol visai ne strateginės analizės tikslais ir tik vėliau šiam uždaviniui buvo pritaikyti. Vieni iš metodų kildinami iš ekonomikos ir vadybos mokslų, o kiti buvo „pasiskolinti“ iš bendros socialinių mokslų metodologijos bei metodikos. Vadinasi, iš principo galima kalbėti apie grynai strateginės kilmės metodus, kurie tam ir buvo sukurti, tačiau galima kalbėti ir apie „nestrateginės“ kilmės metodus, kurie atsirado socialiniuose moksluose, taip pat ekonomikoje ir vadyboje kaip bendri metodai ir ilgainiui buvo panaudoti taip pat ir strateginei analizei.

Disertacijoje pasiūlytas darbinis modelis, įgalinantis komentuojamą „strateginės“ ir „nestrateginės“ kilmės metodų bei instrumentų įvairovę teoriškai prasmingai suklasifikuoti. Siūloma metodus ir instrumentus klasifikuoti įvairiais pjūviais.

Tikslinga juos skirstyti pagal **vietą sprendimo priėmimo procese** į: 1) sprendimo-priėmimo instrumentus (metodus ir technikas); 2) fakto-konstatavimo instrumentus (metodus ir technikas) (žr. 1.4.1 pav.). Tuo tarpu tie patys instrumentai pagal **santykio su aplinka pobūdį** galėtų būti skirstomi į: 1) instrumentus, orientuotus į vidinės aplinkos analizę; 2) instrumentus, orientuotus į veiklos aplinkos analizę; 3) instrumentus, orientuotus į nuotolinės – įmonės nevaldomos – aplinkos analizę; 4) aplinkos atžvilgiu indiferentiškus ir/arba universalius instrumentus. Instrumento taikymui **būtinai informacinis ir loginis pagrindimas** atsiskleidžia, priskyrus juos 1) racionalistinių („kietų“) ir 2) sofistinių („minkštų“) instrumentų grupėms. Taip pat strateginės analizės instrumentai gali būti grupuojami ir pagal jų **idėjinę prigimtį**. Pagal ją instrumentai skirstytini į: 1) bendramokslinius strateginės analizės instrumentus; 2) bendruosius ekonomikos ir vadybos mokslo metodus, kaip strateginės analizės instrumentus; 3) bendruosius socialinių mokslų metodus, kaip strateginės analizės instrumentus.

1.4.1 lentelėje pateikta darbinio modelio (instrumentų taksonomijos) detalesnė interpretacija. Lentelėje konkretūs metodai ar instrumentai (žr. vertikalę) yra sugretinami ir tarpusavyje palyginami pagal tokius parametrus, kaip: a) instrumentų paskirtis sprendimų priėmimo procese; b) instrumentų santykis su analizuojama aplinka; c) loginis-racionalistinis versus sofistinis instrumentų pobūdis.



**1.4.1 pav.** MVĮ strateginės analizės instrumentų taksonomija (darbinis tipologinis modelis, sudarytas disertacijos autoriaus)

Remiantis atliktu metodų sugretinimu, darytina išvada, jog daugumai šių instrumentų būdingi du dalykai: 1) orientacija į fakto konstatavimą ir 2) neapibrėžtumas santykio su aplinka atžvilgiu. Vadinasi, viena vertus, dauguma metodų tinkami strateginei analizei svarbiems faktams konstatuoti, kita vertus, metodai gali būti pritaikyti bet kokio tipo aplinkai nagrinėti – vidinei aplinkai, veiklos aplinkai, nuotolinei aplinkai ir pan. Čia greta pasireiškia minėtų instrumentų

privalumas (universalumas tiriamos aplinkos atžvilgiu) ir trūkumas (indiferentiškumas aplinkos atžvilgiu).

1.4.1 lentelė

**Ne strateginio valdymo instrumentų vieta MVĮ strateginės analizės taksonomijoje**

Instrumento prigimtis	Instrumento pavadinimas	Instrumento paskirtį sprendimo priėmimo procese		Instrumentų santykio su aplinka pobūdis				Racionalistiniai („kieti“) versus sofistiniai („minkšti“) instrumentai	
		Sprendimo -priėmimo metodai ir technikos	Fakto-konstatavimo metodai ir technikos	Instrumentai, orientuoti į vidinės aplinkos analizę	Instrumentai, orientuoti į veiklos aplinkos analizę	Instrumentai, orientuoti į nuotolinės - įmonės nevaldomos - aplinkos analizę	Aplinkos atžvilgiu indiferentiški ir/arba universalūs instrumentai	„Racionalistiniai“	„Sofistiniai“
Kitų disciplinų metodai, pritaikyti strateginiam valdymui	Smegenų šturmas (Brainstorming)	+					+		+
	Klasterinė analizė (Cluster analysis)		+				+	+	
	Jungtinė analizė (Conjoint analysis)		+				+	+	
	Delfi (Delphi)	+					+		+
	Dialektinis tyrimas (Dialectic inquiry)	+					+		+
	Diskriminantinė analizė (Discriminant analysis)		+				+	+	
	Trendo analizė (Trend analysis)		+				+	+	
	Faktorinė analizė (Factor analysis)		+				+	+	
	Finansinių rodiklių analizė (Financial ratios)		+	+				+	
	Fokus grupės (Focus groups)	+					+		+
	Rinkos galimybių analizė (Market opportunity analysis)		+		+				+
	Rinkos segmentavimas (Mkt Segmentation)		+		+			+	
	Daugiamatės skalės (Multidimensional scaling (MDS))		+				+	+	
	Marketingo strategijos poveikio pelnui analizė (PIMS)		+	+				+	
	Nominalios grupės (Nominal group technique)	+					+		+
	Procesų žemėlapių sudarymas (Process mapping)		+				+	+	
Rinkos žemėlapių sudarymas (Product/market mapping)		+		+			+		

(Sudaryta disertacijos autoriaus)

Toliau šiame skyriuje bus formuojama tokių strateginės analizės instrumentų taksonomija, kuri išplaukia iš strateginio valdymo disciplinos ir jos instrumentarijaus. Tikslinga atlikti ir tokių grynai strateginių instrumentų palyginamąją analizę.

Disertacijoje, kaip jau minėta, laikomasi požiūrio, jog strateginė analizė plačiaja prasme apima situacijos analizę, būtiną alternatyvių strategijų generavimui. Vadinasi, toliau tikslinga analizuoti ir grupuoti instrumentus pagal jų sąlyginio santykio su aplinka pobūdį.

#### *Instrumentai, orientuoti į vidinės aplinkos analizę*

Šiuo metu bent keletas strateginio valdymo instrumentų sukurta tam, kad palengvintų įmonėms pažinti jų vidinę aplinką. Šiuo požiūriu dažniausiai literatūroje nurodomi šie strateginio valdymo instrumentai: esminės kompetencijos (*core competencies*), paskirstymas (*outsourcing*), reinžineringas (*reengineering*), vertės grandinės analizė (*value chain analysis*), patyrimo kreivės (*experience curves*), subalansuotų rodiklių metodas (*balanced scorecard*), McKinsey 7-S struktūra (*McKinsey 7-S*), strateginė spragų analizė (*strategic gap analysis*). Šie instrumentai strateginės analizės ir strateginių sprendimų priėmimo procese atlieka bent keletą funkcijų. Dažniausiai jie naudojami, surenkant ir apdorojant būtiną informaciją, ir kur kas rečiau pačiam sprendimui priimti. Tačiau, priešingai nei dauguma jau aptartų instrumentų, šios grupės instrumentai dažniau pasižymi aiškiai apibrėžtu rezultatu.

Pavyzdžiui, *esminių kompetencijų* metodas strateginėje analizėje gali būti naudojamas tik esminių įmonės kompetencijų įvardijimui. Taikant šį metodą, sisteminamas organizacijos ir jos veiklos aplinkos žinojimas, taip pat nustatomos ir įvertinamos organizacijos esminės kompetencijos (Tetteh ir Burn, 2001; Venkatraman ir Henderson, 1998). Disertacijos autoriaus nuomone, *esminių kompetencijų* metodas yra taikytinas mažose ir vidutinėse įmonėse. Faktus šis metodas konstruoja sofistinėmis priemonėmis, be to, yra jautriau orientuotas į įmonės vidinę aplinką.

Dar vienas strateginio valdymo metodas, naudotinas kaip strateginės analizės instrumentas ir susijęs su esminių įmonės kompetencijų analize, yra *paskirstymas*. Jį taikant, kaip ir *esminių kompetencijų* metodo taikymo atveju, atliekama esminių organizacijos kompetencijų analizė. Tačiau, skirtingai nei *esminių kompetencijų* metodo taikymo atveju, taikant *paskirstymo* instrumentą, papildomai, esminių kompetencijų požiūriu yra įvertinama ir organizacijos veikla. Pastaruoju instrumentu nustatomos veiklos, kurias organizacija pigiau gali užsakyti pas kitus rinkos dalyvius, nei atlikti pati (Burke ir Jarratt, 2004). *Paskirstymo* metodo taikymo galimybės MVĮ

bus labiau sąlygojamos įmonės dydžio, nei *esminių kompetencijų* metodo atveju. Kita vertus, šie metodai yra itin susiję: visų pirma *paskirstymas* remiasi *esminių kompetencijų* analize; antra, po teisingo „*paskirstymo*“ įmonei tik ir lieka „*esminės kompetencijos*“ (Bettis ir kt., 1992; Hamel ir Prahalad, 1994; Dobler ir Burt, 1996; Hines ir Rich, 1998; Drejer ir Riis, 2000; Momme ir Hvolby, 2002). Disertacijoje laikomasi nuostatos, kad kuo mažesnė įmonė, tuo mažiau veiklų ji pajėgi atlikti vienu metu. Iš to nuosekliai išplaukia, jog *paskirstymo* taikymas MVĮ darosi aktualesnis, kuomet įmonė sąlygiškai didėja.

Toliau paminėtinas instrumentas yra *reinžinerinas*. Kaip ir *paskirstymo* instrumentu, juo atliekama visybiška verslo procesų ir jų sąsajų su kitomis vertės kūrimo grandinės veiklomis analizė. Skirtingai nei prieš tai įvardyti instrumentai, *reinžineringo* instrumentu analizuojamos strategiškai svarbios veiklos, kurios ateityje gali būti lyginamos su pažangiausiais pavyzdžiais. Atliekant strateginę analizę komentuojamu instrumentu, gali būti identifikuojamos ir vertinamos veiklos, kurios mažai prisideda prie įmonės konkurencingumo ir jos esminių kompetencijų didinimo (Thompson ir Strickland III, 1995). *Reinžinerinas* iš kitų išsiskiria dar ir tuo, kad jo panaudojimas leidžia sumažinti fragmentaciją tarp tradicinių administravimo funkcinių sluoksnių bei supaprastinti biurokratinį mechanizmą. Disertacijos autoriaus nuomone, vertinant *reinžineringo* taikymą MVĮ kontekste privalu (kaip, beje, ir *paskirstymo* atveju) atsižvelgti į įmonės dydį. *Reinžinerinas*, ko gero, niekada nebus aktualus įmonei, kurioje realiai dirba tik vienas asmuo, o įmonėje, kurioje dirba, pvz., 200 darbuotojų, jis yra tikrai prasmingas.

Galima diskutuoti dėl to, ar *reinžinerinas* priskirtinas (nepriskirtinas) prie strateginės analizės instrumentų. Jei į *reinžineringo* procedūrą žvelgiama tradiciškai, tai vienareikšmiškas atsakymas būtų „ne, nepriskirtinas“. Visgi į šią procedūrą galima pažvelgti ir iš kito taško. *Reinžineringo* metu daroma intervencija į organizacijos veiklą. Prieš darant intervenciją atliekama analizė, refleksija. Savo ruožtu intervencijos eigoje neišvengiamai atsiskleidžia nauji faktai, požiūriai, vertinimai, išsiplėčia organizacijos patirtis. Kitaip tariant, *reinžinerinas* sukuria naują žinojimą. *Reinžineringo*, kaip naujos informacijos šaltinio, potencialas, disertacijos autoriaus nuomone, išplaukia iš realios sąveikos su kryptingai keičiamais organizacijos parametrais. Šiuo požiūriu *reinžineringo* kaip informacijos ekstrahento vaidmuo yra netgi ryškesnis nei kai kurių pripažintų, tačiau pasyvių analizės instrumentų, nesusijusių su intervencija į organizaciją ir aktyviu bandymu keisti jos parametrus.



Išdėstyti argumentai leidžia *reinžinerinę* sąlygiškai priskirti prie analizės instrumentų. Galbūt dar tiksliau būtų pasakyti, jog *reinžineringo* procedūrą galima (ir netgi tikslinga) panaudoti kaip papildomos informacijos apie organizaciją išgavimo instrumentą.

*Vertės grandinės analizės* metodą taikant MVĮ kontekste, būtų analizuojama importo logistika, atliekamos operacijos, eksporto logistika, rinkodara bei pardavimai, paslaugos ir palaikomosios veiklos: supirkimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, technologinis vystymas ir infrastruktūra. Metodas skirtas nustatyti vertės kūrimo sekai įmonėje (Rowe ir kt., 1989). Jis, kaip ir *paskirstymas* ir *reinžineringas*, labiau tinkami sąlygiškai didesnėms MVĮ tipo organizacijoms.

Šalia kitų jau aptartų ir atitinkamai grupei priskirtinų metodų vertas paminėjimo yra *patyrimo kreivių* instrumentas. Mažų ir vidutinių įmonių veikloje jis gali padėti nustatant produkto gamybos ar paslaugų teikimo patirties vertę. Taikant šį instrumentą, analizuojami kiekvieno produkto kaštai ir gamybos apimtys. Patirties poveikio didumą sąlygoja keturi esminiai efektai: išmokimas; masto ekonomika; pakeitimas (pigesnėmis žaliavomis); inovacijos ir vertės reinžineringas (Rowe ir kt., 1989). Šio instrumento sofistikuotas taikymas yra nesudėtingas, todėl mažose ir vidutinėse įmonėse jis galėtų būti nesunkiai pritaikomas. Matematinio *patyrimo kreivių* modelio taikymui reikalingas pasirengimas ir sąlyginė duomenų bazė, todėl jis parankesnis sąlygiškai didesnėms MVĮ tipo įmonėms.

*Subalansuotų rodiklių metodas* iš kitų nagrinėjamos grupės metodų išsiskiria kaip rodiklių rinkinys, padedantis pasiekti ir išlaikyti balansą, pavyzdžiui, tarp trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų, finansinių ir nefinansinių įverčių, tarp atsilikimo ir pranašumo indikatorių, taip pat tarp vidinio bei išorinio veiksnio perspektyvų (Kaplan ir Norton, 1996). Strateginiame valdyme juo nustatomas pardavimų augimas, būtinas rinkos dalies tikslams pasiekti, ir didintinas pajėgumų lygis, būtinas trokštamam augimo tempui pasiekti (Webster ir kt., 1989). *Subalansuotų rodiklių metodas* gali būti taikomas MVĮ praktikoje ir kaip konkurencinės pozicijos nustatymo metodas.

*McKinsey 7-S struktūros* metodas iš dalies atkartoja *esminių kompetencijų*, *paskirstymo*, *reinžineringo*, *vertės grandinės analizės*, *subalansuotų rodiklių metodo* analizuojamas sritis, tačiau, palyginti su išvardytais metodais, taip giliai jis atitinkamų sričių neanalizuoja. *McKinsey 7-S struktūros* metodu nustatomi septyni veiksniai, nuo kurių iš esmės priklauso strategijos įgyvendinimo rezultatyvumas. Jį taikant, mažose

ir vidutinėse įmonėse būtų analizuojama strategija, organizacinės struktūros atitiktis strategijai, organizacijos sistemų pajėgumas, valdymo stiliaus įtaka strategijos įgyvendinimui, personalo pakankamumas, specifinių įgūdžių ir kompetencijų poreikis, pasidalytinis vertybės (Waterman ir kt. 1980).

*Strateginės spragų analizės* metodas, kaip ir *esminės kompetencijos*, skirtas itin siauram įmonės veiklos aspektui išanalizuoti. Taikant šį metodą, matuojami skirtumai tarp esamo veiklos lygio (pvz., dabartinių pardavimų lygio) ir siekiamų veiklos tikslų ir uždavinių (siekiamo pardavimų lygio) (Rowe ir kt., 1989). Pritaikius *strateginės spragų analizės* metodą mažose ir vidutinėse įmonėse, būtų įvardijamos spragos ir strateginės alternatyvos, galinčios jas likviduoti.

#### *Instrumentai, orientuoti į veiklos aplinkos analizę*

Instrumentų, orientuotų į veiklos aplinkos analizę, grupei, pasak literatūros šaltinių, priskirti šie strateginio valdymo metodai (instrumentai): kritiniai sėkmės faktoriai (*critical success factors*), jėgų lauko analizė (*driving force*), pažeidžiamumo (jautrumo) analizė (*vulnerability analysis*), simuliacinė technika (*simulation technique*), susijusių aplinkybių identifikavimo sisteminė procedūra (*systematic procedure for identification of relevant environment (SPIRE)*), daugialypiai scenarijai (*multiple scenarios*), Porterio 5 jėgų modelis (*Porter's 5F*), portfelio analizė (*portfolio classification analysis*), suinteresuotų asmenų ir grupių analizė (*stakeholder analysis*) ir strateginės pozicijos ir veiksmų vystymas (*strategic position and action evaluation (SPACE)*) (Clark, 1997; Rowe ir kt., 1989). Įmonės ar jos produktų (paslaugų) konkurencinės pozicijos identifikavimui dažniausiai naudojami šie instrumentai: *daugialypiai scenarijai*, *Porterio 5 jėgų modelis*, *portfelio analizė* ir *strateginės pozicijos ir veiksmų vystymas (SPACE)*. Šie instrumentai, kaip ir anksčiau minėtieji, strateginės analizės ir sprendimų priėmimo procese atlieka bent keletą funkcijų. Dažniausiai jie naudojami būtinai informacijai surinkti ir apdoroti, kur kas rečiau – pačiam sprendimui priimti (tik du metodai naudojami priimant sprendimą: *simuliacinė technika* ir *daugialypiai scenarijai*).

*Kritinių sėkmės faktorių* metodas MVĮ strateginėje analizėje gali būti panaudojamas kritinių sėkmės faktorių identifikavimui. Taikant metodą, analizuojami kainų ir pajamų rodikliai, kokybė ir patikimumas, pokyčiai rinkoje (kiekvieno produkto atskirai), rinkos dalies augimas, veiklos patirtis, ryšiai su klientais, pelno marža,

apyvarta, pravaikštos (absenteizmas), numatyto poveikumo palyginimas su esamu ir daugelis kitų parametru (Rowe ir kt., 1989; Boynton ir Zmud, 1984). Minėtu metodu nustatomi veiksniai, ateityje darysiantys esminį poveikį įmonės vystymuisi: finansinis įvaizdis, technologijos reputacija, rinkos dalis, rizika, pelnas, organizacijos moralė (kultūra), poveikumas.

*Jėgų lauko analizės* metodas savo taikymo srities požiūriu yra labai panašus į *esminių kompetencijų* ir *kritinių sėkmės faktorių* metodus. Jį taikant, analizuojami verslo, šakos rodikliai ir aplinkos tendencijos. *Jėgų lauko analizės* instrumentu identifikuojamos „veikiančios jėgos“, kurios vėliau pasitarnauja kaip išvestinis rodiklis, taikomas strateginės analizės ir strategijos formulavimo procese (Tregoe ir Zimmerman, 1980). Disertacijos autoriaus nuomone, MV įmonę „veikiančios jėgos“ paprastai yra vienas iš kritinių veiksnių, darančių įtaką jos veiklos rezultatams. Šis metodas nuo *Porterio 5 jėgų* modelio instrumento skiriasi tuo, kad jį taikant kaskart iš naujo yra nustatomos jėgos, darančios didžiausią poveikį konkrečiam verslo objektui. Tuo tarpu taikant *Porterio 5 jėgų* modelį jėgos, darančios esminę įtaką įmonei, yra iš anksto įvardytos.

Taikant *pažeidžiamumo (jautrumo) analizės* metodą, taip pat yra analizuojami verslo, šakos rodikliai ir aplinkos tendencijos. Metodu nustatomi palaikantieji elementai, kurių staigus pašalinimas rimtai pažeistų arba visiškai sunaikintų verslą (Rowe ir kt., 1989). *Pažeidžiamumo (jautrumo) analizės* metodą, turint galvoje jo taikymo sritį, prasminga lyginti su *esminių kompetencijų*, *kritinių sėkmės faktorių* ir *jėgų lauko analizės* metodais. Disertacijos autoriaus nuomone, visi šie keturi metodai leidžia įmonėje išskirti esminius ilgalaikės sėkmės veiksnius. Kiti metodai, naudojami strateginei analizei, dažniausiai tik operuoja faktais, kurie buvo išgauti, derinant minėtus keturis instrumentus. Tiesiog gauta faktinė medžiaga vienaip ar kitaip pergrupuojama, išryškinant atskirus dominančio reiškimo aspektus. Disertanto nuomone, mažų ir vidutinių įmonių strateginės analizės pagrindą turėtų sudaryti būtent aptarti keturi metodai. Kiti metodai turėtų būti atrenkami atsižvelgiant į įmonės veiklos profilį, jos dydį, ekspertinę patirtį, rinkos specifiką ir siekiamus tikslus.

Bene vienintelis strateginės analizės instrumentas, kuris neatsiejamas nuo kompiuterio, yra *simuliacinė technika*. Tai programinė įranga, kurios dėka tarpusavyje palyginami rinkos ir šakos rodikliai, numatomos ateityje galinčios susiklostyti situacijos, jų tarpusavio sąsajos ir iš to išplaukiantys veiksmai (Craig, 1980). *Simuliacinė technika* remiasi vadinamojo „sprendimų medžio“ analizės

logika, kuri leidžia įvertinti alternatyvių situacijų pasireiškimo tikimybes ir, jomis remiantis, pasirinkti labiausiai mažoms ir vidutinėms įmonėms naudingą veiksmų seką.

*Susijusių aplinkybių identifikavimo sisteminės procedūros (SPIRE)* instrumentas yra labai panašus į *simuliacinės technikos* metodą. *Susijusių aplinkybių identifikavimo sisteminės procedūros (SPIRE)* instrumentu, kaip, beje, ir *simuliacinės technikos*, yra analizuojami rinkos rodikliai bei šakos tendencijos, tačiau skirtingai nei pastaruose, *SPIRE* įvertinami ir konkurenciniai faktoriai (Klein ir Newman, 1980). *Susijusių aplinkybių identifikavimo sisteminės procedūros (SPIRE)* instrumentu, skirtingai nei *simuliacinės technikos* metodu, nustatomi aplinkos pokyčiai, galintys turėti neigiamą poveikį organizacijos atliekamoms operacijoms.

Įmonės veiklos aplinkos analizė paprastai numato ir įmonės konkurencingumo vertinimą, todėl šiai strateginės analizės instrumentų grupei priskirtini metodai, kurie iš esmės orientuoti į įmonės konkurencinės aplinkos ir konkurencinio potencialo pažinimą. Disertacijos autoriaus nuomone, šiai grupei turėtų būti priskirti *daugialypiai scenarijai*, *Porterio 5 jėgų modelis*, *portfolio analizė* ir *strateginės pozicijos ir veiksmų vystymo (SPACE)* metodai. Šiai grupei nepriskyrėme *subalansuotų rodiklių* metodo, nes jį taikant konkurencingumo vertinimas bendros išvados formavimo procese bei analizės rezultato struktūroje sudaro tik santykinai nedidelę dalį.

Neapibrėžtos, dar tik prognozuojamos veiklos aplinkos pažinimui tinkamas yra *daugialypių scenarijų* metodas (Nair ir Sarin, 1979). Šio metodo naudojimo principai iš dalies siejasi su *simuliacinės technikos* ir *susijusių aplinkybių identifikavimo sisteminės procedūros (SPIRE)* instrumentų logika. Taikant *daugialypius scenarijus*, kaip ir *simuliacinę techniką* ar *susijusių aplinkybių identifikavimo sisteminę procedūrą (SPIRE)*, tarpusavyje palyginami rinkos ir šakos rodikliai, atskleidžiamos bendros vyraujančios tendencijos. *Daugialypių scenarijų* metodas iš pastarųjų išsiskiria tuo, kad jo taikymo rezultatas – labiausiai tikėtinų alternatyvių vystymosi scenarijų numatymas. Literatūroje šis metodas, matyt, dėl jo orientacijos į įmonės konkurencinės pozicijos sustiprinimą kartais yra priskiriamas konkurencinės pozicijos nustatymo metodams.

*Strateginės pozicijos ir veiksmų vystymo (SPACE)* metodas, skirtingai nei *daugialypiai scenarijai*, yra „racionalistinis“ metodas. Dėl to jis yra jautresnis MVĮ dydžio atžvilgiu. Disertacijos autoriaus nuomone, mažesnės MVĮ bus nepajėgios

laiko išteklių ir sąnaudų atžvilgiu<sup>7</sup> surinkti visus sėkmingam šio metodo taikymui būtinus duomenis. Taikant *strateginės pozicijos ir veiksmų vystymo (SPACE)* metodą, analizuojami šakos rodikliai, parodantys: 1) aplinkos stabilumą (technologiniai pokyčiai, infliacijos lygis, paklausos kaita, konkuruojančių produktų kainų lygis, patekimo į rinką barjerai, konkurencinis spaudimas, kainos elastingumas paklausos atžvilgiu); 2) šakos stiprumą (augimo potencialas, potencialus pelnas, finansinis stabilumas, technologinis žinojimas-kaip, išteklių panaudojimas, kapitalo intensyvumas, patekimo į rinką paprastumas, produktyvumas (pajėgumų panaudojimas). Lygiagrečiai yra analizuojami ir įmonės rodikliai, parodantys: 1) konkurencinį pranašumą (rinkos dalis, produkto kokybė, produkto gyvavimo ciklas, produkto keitimo ciklas, klientų lojalumas, konkurencinio pranašumo panaudojimas, technologinis žinojimas-kaip, vertikali integracija); 2) finansinį pajėgumą (investicijų grąža, perkamoji galia, likvidumas, reikalingo/turimo kapitalo santykis, apyvartumas, pasitraukimo iš rinkos galimybė, verslo rizika). Metodu nustatoma organizacijos ir jos padalinių užimama strateginė pozicija (Rowe ir kt., 1989).

*Portfelio analizės* metodas komentuojamoje instrumentų grupėje išsiskiria tuo, jog, taikant šį metodą, yra analizuojamas šakos augimo lygis ir produkto santykinė rinkos dalis. Metodu nustatoma produkto (paslaugos) konkurencinė pozicija kitų organizacijos produktų (arba konkurentų produktų) atžvilgiu (Zolkiewski ir Turnbull, 2002, Rowe ir kt., 1989). *Portfelio analizės* taikymo logika, be kita ko, turi „mapping“ technikoms būdingų bruožų, tik skirtumas tas, kad šiuo atveju operuojama aiškesne kintamųjų struktūra. Taikant „mapping“ technikas pavieniai stebiniai yra sujungiami į grupes, o štai *portfelio analizės* atveju ašių reikšmės jau yra apspręstos ir aiškiai įvardytos, vadinasi, formuojamoje matricoje tereikia tik pozicijuoti ir palyginti stebinius. Šiuo atžvilgiu *portfelio analizės* naudojimas yra paprastesnis ir reikalauja mažiau laiko sąnaudų.

Konkurencingumui matuoti buvo sukurtas *Porterio 5 jėgų modelis*. Jis iš kitų grupės metodų išsiskiria tuo, kad taikant šį metodą: 1) analizuojama konkurencija tarp šakoje konkuruojančių pardavėjų; 2) vertinama organizacijų, veikiančių kitose šakose, gaminamų substitutinių produktų keliama grėsmė; 3) analizuojamas galimas

---

<sup>7</sup> Disertacijos autoriaus pastebėta, jog kuo daugiau įmonėje dirba darbuotojų, tuo didesnis jų „apskaitinis“ veiklos laikas, t.y. vieno darbuotojo dirbančio įmonėje savaitinis „apskaitinis“ darbo laikas vidutiniškai yra apie 40 val., dviejų – 80 ir t.t. Autoriaus nuomone, tik tam tikra dalis įmonės „apskaitinio“ laiko gali būti skiriama strateginiam valdymui ir kur kas mažesnė strateginei analizei. Vadinasi, kuo mažesnė įmonė (t.y. kuo mažiau darbuotojų), tuo paprastesnius ir mažiau laikui imlius strateginės analizės instrumentus ji gali naudoti.

rinkos dalyvių atsiradimas ir jų keliama potenciali rizika; 4) analizuojama išteklių tiekėjo derybinė jėga ir daroma įtaka; 5) analizuojamas produkto pirkėjo derybinės jėgos ir daromos įtakos panaudojimas (Thompson ir Strickland III, 1995). *Porterio 5 jėgų modelio* išskirtinumas kitų aptariamų metodų kontekste pasireiškia sistemišku principinės konkurencinės įtakos diagnozavimu bei įtaką darančių veiksnių stiprumo įvertinimu.

*Suinteresuotų asmenų ir grupių analizės* instrumentas skirtas suinteresuotų asmenų nustatymui. Taikant šį metodą, sudaromas statistiškai reikšmingų ryšių tarp suinteresuotų asmenų žemėlapis, įvertinamos šių ryšių galimybės ir grėsmės, nustatomos arba iškeliamos prielaidos apie suinteresuotus asmenis ir jėgas, kurias jie sukelia organizacijoje. Metodu nustatomos suinteresuotų asmenų grupės bei įvertinamas jų poveikis organizacijai, taip pat numatomi veiksmai, galimai darysiantys įtaką nuo organizacijos priklausomoms suinteresuotų asmenų grupėms (Rowe ir kt., 1989). Disertacijos autoriaus nuomone, šio instrumento taikymas, skirtingai nei *politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizės (PEST)* atveju, yra aktualus įvairaus dydžio mažoms ir vidutinėms įmonėms, kadangi visos įmonės susijusios su didesnėmis ar mažesnėmis suinteresuotų asmenų grupėmis.

#### *Instrumentai, orientuoti į nuotolinės – įmonės nevaldomos – aplinkos analizę*

Analizuojant gausybę strateginiam valdymui naudojamų instrumentų, nustatyta, jog yra tik keletas instrumentų, skirtų įmonės nuotolinei aplinkai pažinti. Disertacijos autoriaus nuomone, tokia situacija yra susidariusi dėl to, kad pavienės įmonės paprastai neturi tiesioginio politinio, makroekonominio, technologinio, teisinio, socialinio ar kultūrinio poveikimo. Išsivysčiusios ekonomikos šalyse įvardytos aplinkos (išskyrus technologinę) yra palyginti stabilios. Todėl natūralu, jog įmonėms šių nuotolinių aplinkų kaitos pažinimas nebuvo toks reikšmingas kaip, pavyzdžiui, veiklos aplinkos kitimas. Kiek kitokia situacija susiklosto įmonės technologinės aplinkos atžvilgiu. Jos dinamiškumas atitinkamai paskatino ir šios aplinkos pažinimo instrumentų inkorporavimą į bendrąją veiklos aplinkos pažinimo instrumentuotę. Minėti argumentai kaip tik ir paaiškina, kodėl sudarant taksonomijos darbinį modelį buvo pasirinktas tik vienas instrumentas – *politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizė (PEST)*.

Taikant *politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizės (PEST)* metodą, analizuojami politiniai-teisiniai pokyčiai, ekonominiai rodikliai, sociokultūriniai indikatoriai ir turimos bei galimos technologijos (Analoui ir Karami, 2003). Šis metodas yra, ko gero, vienintelis strateginio valdymo instrumentas, kuris skirtas tik nuotolinės – įmonės nevaldomos – aplinkos kompleksinei analizei. Pažymėtina, jog šio metodo taikymas strateginei analizei mažų ir vidutinių įmonių veiklos kontekste yra neatsiejamas nuo įmonės dydžio. Logika čia paprasta: kuo mažesnė įmonė, tuo ji yra lankstesnė. Be to, tikėtina, jog, įvykus nuotolinės aplinkos pokyčiams, būtent maža ir lanksti įmonė bus mažiau pažeidžiama. Toliau verta pažymėti, kad komentuojamo metodo taikymui reikia palyginti daug statistinių (ir ne tik) rodiklių, vadinasi, maža įmonė nebus pajėgi laiku surinkti ir apdoroti reikiamą gausybę informacijos. Taigi yra akivaizdu, jog *politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizės (PEST)* metodo naudojimas yra tuo aktualesnis ir prasmingesnis, kuo didesnė yra įmonė. Žinoma, galioja ir atvirkštinė taisyklė – metodo taikymas labai mažose įmonės kažin ar bus prasmingas.

#### *Aplinkos atžvilgiu indiferentiški ir/arba universalūs instrumentai*

Šiai grupei priskirti strateginio valdymo instrumentai, kurie yra tinkami: a) skirtingos prigimties aplinkų kompleksinei analizei atlikti arba b) analizės objektams analizuoti, kurie nėra susiję su konkrečiu aplinkos tipu. Dauguma šiai grupei priskirtinų instrumentų yra „racionalistiniai – fakto –konstatavimo“ metodai. Išimtį čia sudaro tik *privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių analizės (PTGG) (strengths, weaknesses, thearts & opportunities (SWOT))* metodas, kuris pagrįstai yra laikomas „s sofistiniu“ metodu. Be jau minėto metodo, šiai grupei priskirti dar keturi instrumentai: *technologinio poveikio analizė (technology assessment analysis)*, *ateities studija (future studies)*, *benčmarkingas (benchmarking)*, *gyvavimo ciklo analizė (life cycle analysis)*.

*Technologinio poveikio analizės* instrumentas yra skirtas tokių technologijų analizei atlikti, kuriomis disponuoja įmonė, kurios naudojamos šakoje, kurias naudoja konkurentai, taip pat tokių technologijų analizei, kurios šiuo metu tėra potencialios (konstruojamos) technologijos. Metodu vertinami strateginiai verslo vienetai, vėliau identifikuojamos jų ir konkurentų naudojamos technologijos, rinkoje esančios naujos technologijos, technologijų šaltiniai bei jų poveikis verslui (Rowe ir kt., 1989).

Instrumentas priskirtas atitinkamai grupei todėl, kad jo analizės objektas iš principo gali patenkinti į visas tris įmonės aplinkas – vidinę, artimiausią, nuotolinę.

Taikant *ateities studijos* instrumentą, tarpusavyje yra palyginami tam tikros srities rodikliai ir, remiantis nustatytais dėsningumais, išskiriamos potencialios alternatyvos (technologija, rinka) (Edmonds, 1982). Tai yra prognostinis instrumentas, kuriuo sukuriama preliminarus būsimų alternatyvų žinojimas. *Ateities studijos* instrumentas vėlgi priskirtas universalių ir indiferentiškų metodų grupei todėl, kad jo analizės objektas gali būti kildinamas iš bet kurio įmonės aplinkos tipo.

*Benčmarkingo* metodas yra vienas iš populiariausių konkurencinės pozicijos nustatymo metodų, vadinasi, galėtų būti priskiriamas ir konkurencijos analizės metodų grupei. Visgi šiame skyrelyje komentuojamų universalių metodų grupei jis priskirtas todėl, kad jo tyrimo objektas gali atstovauti visoms įmanomoms įmonės aplinkoms. Taikant *benčmarkingo* metodą, yra atliekama konkurentų ir organizacijos programų palyginamoji analizė (Mennon ir Landers, 1987); išskiriami organizacijos pranašumai ir siekiamybės, lyginant su analogiškais (etaloniniais) šakoje pajėgiausių konkurentų pasiekimais. Metodo taikymas reikalauja itin gero konkurentų pažinimo, todėl ne visais atvejais mažose ir vidutinėse įmonėse jis gali būti lengvai ir korektiškai taikomas.

Taikant *gyvavimo ciklo analizės* metodą, mažose ir vidutinėse įmonėse gali būti analizuojama konkurentų koncentracija šakoje, produkto diferencijavimas, įėjimo į šaką barjerai, paklausos kainos elastingumas, fiksuotų ir kintamų kaštų santykis, ekonomijos lygis, patirties kreivės efektas, vertikali konkurentų integracija, verslo veiklos rizika (Kyro, 2003; Chen, 2002; Bowerman ir kt., 2002; Fernandez ir kt., 2001). Metodu nustatoma, kuriame gyvavimo ciklo etape yra produktas (paslauga), įmonė ar strategija. Metodas praverčia pagrindžiant bei pasirenkant strategines alternatyvas.

Jau minėtas *privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių analizės (SWOT)* metodas yra skirtas vidiniams privalumams ir trūkumams bei išorinėms galimybėms bei grėsmėms apibendrintai analizuoti. Metodas priskirtas universaliųjų instrumentų grupei, kadangi jį taikant pati įmonė, jos veiklos aplinka ir nuotolinė aplinka yra vertinamos vienu metu ir kompleksiškai. Metodu gali būti įvertinama tai, ką įmonė pajėgia daryti geriausiai, o kam ji dar yra per silpna (Novicevic ir kt., 2004; Jucevičius, 1998). Dėl tariamo savo paprastumo šis metodas strateginio valdymo praktikoje šiuo metu yra taikomas masiškai. Jis labai paplitęs ir Lietuvos verslo



praktikoje. Masinis metodo taikymas jį šiek tiek devalvuoja. Visgi kritikos daugiau nusipelno ne pats metodas, kaip analitinė euristinė procedūra, bet precedentai, kuomet metodas taikomas paviršutiniškai ir formaliai. Simptomiška, kad apibendrinamoji *SWOT* matrica gali būti suformuojama pačių įvairiausių informacijos šaltinių ir metodų pagrindu. Tam tikra prasme *SWOT* matrica yra ne tiek analizės būdas, kiek forma, įgalinanti apibendrinti kitų analitinių procedūrų kompleksinį rezultatą. Iš principo *SWOT* analizė yra indiferentiška (universali) nagrinėjamo objekto atžvilgiu. Visgi apžvalginiais tyrimais įrodyta, kad *privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių analizės (SWOT)* metodas strateginėje analizėje taikomas visų sričių, išskyrus finansų, analizei (Clark, 1997). Kadangi metodas yra „s sofistinis“, todėl jo taikymui įmonės dydis reikšmingos įtakos neturi.

Remiantis aptartų *strateginio valdymo disciplinos* instrumentų ypatumais, taip pat atsižvelgiant į jų naudojimo strateginės analizės procesuose ypatumus, buvo sudaryta apibendrinamoji (palyginamoji) lentelė (žr. 1.4.2 lentelę). Ši lentelė sudaryta, laikantis tam tikro klasifikacinio (beje, disertaciniame tyrime jau pasiteisinusio) požiūrio. Laikomasi nuostatos, jog strateginės analizės instrumentus pagal jų **vietą sprendimo priėmimo procese tikslinga skirstyti** į: 1) sprendimo-priėmimo metodus ir technikas; 2) fakto-konstatavimo metodus ir technikas (žr. 1.4.1 pav.); pagal **santykio su aplinka pobūdį** jie galėtų būti skirstomi į: 1) instrumentus, tinkamus vidinės aplinkos analizei; 2) instrumentus, tinkamus veiklos aplinkos analizei; 3) instrumentus, pritaikytus nuotolinės (t.y. įmonės nevaldomos) aplinkos analizei ir 4) į komentuojamu pjūviu indiferentiškus instrumentus. Pagal instrumento taikymui **būtiną informacinį pagrindimą** juos tikslinga skirstyti į: 1) racionalistinių („kietų“) metodų grupę ir 2) sofistinių („minkštų“) metodų ir instrumentų grupę.

Apibendrinant komentuojamos instrumentų grupės apžvalgą, tenka pastebėti, jog dauguma instrumentų pagal vaidmenį *sprendimo priėmimo procese* yra priskirtini fakto-konstatavimo metodams ir technikoms. Pagal *santykio su aplinka pobūdį* sudarytoje klasifikacinėje schemoje akivaizdžiai dominuoja metodai, skirti įmonės vidinei aplinkai ir įmonės veiklos aplinkai analizuoti.

**Konkrečių strateginio valdymo instrumentų vieta MVĮ strateginės analizės instrumentų taksonomijoje**

Instrumento prigimtis	Instrumento pavadinimas	Instrumento vieta sprendimo priėmimo procese		Instrumentų santykio su aplinka pobūdis				Racionalistiniai („kieti“) versus sofistiniai („minkšti“) instrumentai	
		Sprendimo-priėmimo metodai ir technikos	Fakto-konstatavimo metodai ir technikos	Instrumentai, orientuoti į vidinės aplinkos analizę	Instrumentai, orientuoti į veiklos aplinkos analizę	Instrumentai, orientuoti į nuotolinės – įmonės nevaldomos – aplinkos analizę	Aplinkos atžvilgiu indiferentiški ir/arba universalūs instrumentai	„Racionalistiniai“	„Sofistiniai“
Strateginio valdymo disciplinos metodai	Subalansuotų rodiklių metodas (Balanced scorecard)		+	+				+	
	Benčmarkingas (Benchmarking)		+				+	+	
	Esminės kompetencijos (Core competencies)		+	+					+
	Kritiniai sėkmės faktoriai (Critical success factors)		+		+				+
	Jėgų lauko analizė (Driving force)		+		+				+
	Patyrimo kreivės (Experience curves)		+	+				+	
	Ateities studija (Future study)		+				+	+	
	Gyvavimo ciklo analizė (Life cycle analysis)		+				+	+	
	McKinsey 7-S struktūra (McKinsey 7-S)		+	+					+
	Daugialypiai scenarijai (Multiple scenarios)	+			+				+
	Paskirstymas (Outsourcing)	+		+				+	
	Politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizė (PEST)		+			+		+	
	Porterio 5 jėgų modelis (Porter's 5F)		+		+				+
	Portfolio analizė (Portfolio classification analysis)		+		+			+	
	Reinžinerinas (Reengineering)	+		+				+	
	Simuliacinė technika (Simulation technique)	+			+				+
	Strateginės pozicijos ir veiksmų vystymas (SPACE)		+		+			+	
	Susijusių aplinkybių identifikavimo sisteminė procedūra (SPIRE)		+		+			+	
	Strateginė spragų analizė (Strategic gap analysis)	+		+					+
	Vertės grandinės analizė (Value chain analysis)		+	+				+	
Privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių analizė (SWOT)		+				+		+	
Technologinio poveikio analizė (Technology assessment analysis)		+				+	+		
Pažeidžiamumo (jautrumo) analizė (Vulnerability analysis)		+		+				+	

(Sudaryta disertacijos autoriaus)

Šios išvados šviesoje išryškėja tokių strateginės analizės instrumentų, kurie būtų orientuoti į įmonės nuotolinės aplinkos analizę, deficitą. Paminėtina dar viena

išvada. Metodai, išplaukiantys tiesiogiai iš pačios strateginio valdymo disciplinos, paprastai yra tinkami įmonės vidinei bei veiklos aplinkoms analizuoti bei sprendimams pagrįsti. Tuo tarpu metodai, pasiskolinti strateginės analizės tikslais iš bendrojo socialinių mokslų metodologinio arsenalo, paprastai nagrinėjamos aplinkos atžvilgiu yra indiferentiški. Kitaip tariant, jie gali būti universaliai taikomi pačioms įvairiausioms aplinkoms analizuoti. Visgi pastarųjų metodų ribotumas tas, kad jie labiau skirti faktams konstruoti, o ne sprendimams padaryti.

Atlikta literatūros šaltinių apžvalga leidžia konstatuoti, jog egzistuoja gana didelė instrumentų (metodų), naudojamų strateginei analizei, įvairovė. Vis dėlto šių metodų įvairovę jų kilmės požiūriu tikslinga klasifikuoti bent į dvi stambias grupes. Pirmąją grupę sudaro instrumentai, kurie buvo sukurti pačiame vadybos moksle ir ypač tokioje jos šakoje kaip strategijos mokslas. Čia kalbama apie tokius grynai strateginės kilmės instrumentus, kaip antai: SWOT, Porter'io 5-ių jėgų modelis, PEST etc. Antrąją instrumentų grupę sudaro metodai, kurie strateginės analizės tikslais vienokiomis ar kitokiomis aplinkybėmis buvo pasiskolinti, perimti iš kitų, visų pirma kitų socialinių, mokslų. Tipiniai tokių instrumentų pavyzdžiai yra: 1) daugiamatės statistikos metodai (daugiamatės skalės (MDS), klasterinė ir faktorinė analizės, jungtinė analizė, diskriminantinė analizė etc.); 2) duomenų surinkimo ir idėjų generavimo metodai (delfi, fokus grupių, „smegenų šturmo“ etc.). Simptomiška yra tai, kad pastarieji „pasiskolinti“ metodai, nepaisant savo „nestrateginės“ kilmės, šiandien yra tapę visaverčiais ir plačiai naudojamais strateginės analizės instrumentais.

## **1.5. Strateginė analizė ir verslo strategijų formavimas**

Šiame skyriuje plėtojamos dvi temos: 1) Maža ir vidutinė įmonė kaip savitas strateginio valdymo objektas; 2) Strateginės analizės specifika mažoje ir vidutinėje įmonėje. Pirmosios temos plėtotė leido išryškinti esminius prieštaravimus ir mokslinius argumentus, kodėl mažos ir vidutinės įmonės gali arba negali sėkmingai taikyti strateginį valdymą. Remiantis šiais argumentais daroma prielaida apie mažų ir vidutinių įmonių kaip strateginio valdymo objekto išskirtinumą. Ši prielaida tikslinama šio skyriaus antrojoje dalyje. Detalizavus strateginės analizės specifika mažose ir vidutinėse įmonėse, pavyko ne tik jose nustatyti analizės vaidmenį ir ypatumus diegiant strateginį valdymą, bet ir išvelgti, jog strateginės analizės procedūros gali

skirtis priklausomai nuo organizacijos dydžio. Be to, šiame skyriuje atlikta organizacijos dydžio ir atitinkamo požiūrio į strategiją atitikties palyginamoji analizė leido iškelti tolesniam disertaciniam tyrimui svarbius klausimus: 1) Kokie konkretūs strateginės analizės skirtumai pasireiškia organizacijoms didėjant? 2) Koks iš tiesų yra MVĮ strateginio valdymo proceso modelis? 3) Kokiais kriterijais remiantis mažoms ir vidutinėms įmonėms pasirinkti strateginės analizės instrumentus, tinkančius MVĮ strateginio valdymo procesui ir atitinkančius jų poreikius bei galimybes?

#### **1.5.1. Mažos ir vidutinės įmonės kaip savitas strateginio valdymo objektas**

Šiame poskyryje MVĮ kaip savito strateginio valdymo objekto sampratos analizė atliekama pagal tris pagrindines diskusines kryptis. *Pirmojoje* analizuojami įvairių autorių pastebėjimai planavimo proceso reikšmingumo ir reikalingumo MVĮ strateginiame valdyme klausimais. Šios analizės metu atskleidžiama nuomonių įvairovė, rodanti, jog konsensusas MVĮ strateginio valdymo klausimu iki šiol nėra pasiektas. *Antrojoje* įvardijami įvairių autorių nuomonių skirtumai antreprenieriškų įmonių strateginio valdymo ir planavimo klausimais. Disertacijoje paminėti esminiai momentai, rodantys, jog ir šioje kryptyje bendro sutarimo MVĮ strateginio valdymo ir planavimo klausimais nėra. *Trečiojoje* kryptyje įvardijama, kaip strateginis valdymas pasireiškia MVĮ jungiantis į partnerystės ar klasterinius tinklus. Taip pat šiame poskyryje įvardijama nauda ir aptariami barjerai, su kuriais susiduria mažos ir vidutinės įmonės atlikdamos strateginį valdymą. Tai leidžia iš dalies pagrįsti MVĮ savitumą strateginio valdymo atžvilgiu.

Strategijos formavimas ir įgyvendinimas MVĮ pripažįstamas svarbiu akademinio bei industrinio tyrimo objektu (Watts ir Ormsby, 1990; Boyd, 1991; Berry, 1998; Hitt ir Ireland, 2000; Beal, 2000; Krishnan, 2001). Tokį dėmesį nesudėtinga paaiškinti. Daugumoje išsivysčiusios ekonomikos šalių mažos ir vidutinės įmonės sudaro daugiau nei 80 proc. visų įmonių skaičiaus. Be to, mažose ir vidutinėse įmonėse dirba ne mažiau nei 60 proc. visos šalies darbo jėgos. Apie 60 proc. inovacijų atlieka būtent mažos ir vidutinės įmonės, be to, jos yra kur kas lankstesnės ir mobilesnes nei stambios gamybinės įmonės (Bantel ir Jackson, 1989; Smith, 1998; Peel ir Bridge, 1998).

Autoriai pripažįsta, kad publikuota daug strateginio valdymo literatūros, skirtos stambioms organizacijoms (Hambric, 1983; Stacey, 1993; Robinson ir Pearce, 1984; Hitt ir kt., 1998; Wheelen ir Hunger, 1998; Lowry ir kt., 1999; Glaister ir Falshaw, 1999; Hoskisson, 2000; Phillips ir Moutinho, 2000), o ta tematika mažoms ir vidutinėms įmonėms adaptuotos literatūros yra kur kas mažiau (Hanlon ir Scott, 1995; Hendry ir kt., 1995; McKiernan ir Morris, 1995; Berry, 1998; Smith, 1998; O’Gorman ir Doran, 1999; Beal, 2000; Chan ir Foster, 2000; O’Regan ir Ghobadian, 2002). Be to, buvo autorių, kurie teigė, kad MVĮ strateginio valdymo ir strategijos formavimo mažose ir vidutinėse įmonėse tyrimas yra apleista tyrimų sritis, itin atsiliekanti nuo bendrojo strateginio valdymo pažinimo (Boussouara ir Deakins, 1999; McCarthy ir Leavy, 2000).

Atlikus strategijos sampratos mažose ir vidutinėse įmonėse analizę, nustatyta, kad literatūroje skiriamos trys pagrindinės diskusinės kryptys: **pirmoji** jų susijusi su planavimo proceso reikšmingumu ir reikalingumu; **antroji** pasižymi antreprenerišku įmonės ar vadovo bruožų išskyrimu; **trečioji** diskusinė kryptis atsirado kartu su įmonių veiklos tinkliškumo ir klasterizavimosi požiūrio samprata ir išreiškia MVĮ poreikį kooperacijai.

**Pirmoji diskusinė kryptis** yra labiausiai išplėtotą, tačiau konsensus planavimo proceso reikšmingumo ir reikalingumo atžvilgiu iki šiol nepasiektas. Taip yra todėl, kad vieni autoriai pabrėžia *formalaus planavimo naudą* (Chandler, 1962; Ansoff, 1965, 1984; Ohmae, 1983; Porter, 1985, 1990; Acklesberg ir Arlow, 1985; Gibb ir Scott, 1985; Bracker ir Pearson, 1986; Hewlett, 1999; Rigby, 2001 (a ir b); Analoui ir Karami, 2003), antri palaiko *neformalų planavimą* (Robinson ir Pearce, 1984; Granovetter, 1985; Shrivastava, 1986; Checkland ir Scholes, 1990; Boyd, 1991; Stacey, 1993; Clark, 1997), o tretieji *planavimą laiko beprasmiu* vadybininko laiko švaistymu (Cyert ir March, 1963; Pettigrew, 1973; Mintzberg, 1978; Henderson, 1979, 1989; Gable ir Topol, 1987; Williamson, 1991; Teece ir kt., 1997; Segal-Horn, 1998).

Pirmojoje diskusinėje kryptyje keliomis studijomis nustatyta, kad galima įžvelgti strateginio planavimo įtaką MVĮ rezultatyvumui, tačiau antra vertus, atskleistas ir MVĮ rezultatyvumo priklausomybės nuo strateginio konteksto pažinimo daugiapusiškumas (Miller ir Toulouse, 1986; Segev, 1987; Bracker ir kt., 1988). Pavyzdžiui, Bracker ir kt. (1988) nustatė, kad nedidelės elektronikos įmonės, kurios užsiėmė sofistikuotu strateginiu planavimu, pasiekė geresnių rezultatų, o keletas atliktų studijų užfiksavo

teigiama statistinį sąryšį tarp formalaus strateginio planavimo ir finansinių rodiklių mažose įmonėse (Jones, 1982; Ackelsberg ir Arlow, 1985; Sexton ir Van Auken, 1985; Bracker ir Pearson, 1986; Watts ir Ormsby, 1990, Peel ir Bridge, 1998, Stonehouse ir Pemberton, 2002). Visgi formalaus strateginio valdymo mažose ir vidutinėse įmonėse oponentai (Robinson ir kt., 1986; Scott ir Bruce, 1987) išsakė nuomonę, kad planavimo tipo pasirinkimas bus atsitiktinis ir labiau sąlygojamas įmonės gyvavimo ciklo stadijos nei sąmoningai parenkamas įmonės atstovų. Šiuo atveju jie pabrėžė, kad įmonėje naudojamas planavimas, labiau formalizuotas ar sofistikuotas, priklauso nuo įmonės vystymosi etapo. Analizuotoje literatūroje nustatyta atveju, kuomet teigiama, kad strateginis planavimas beprasmiškas mažose ir vidutinėse įmonėse, nes jos nepajėgios įvykdyti visas formalaus valdymo sąlygas (Gibb ir Scott, 1985). Be to, apžvelgtos literatūros kai kuriuose šaltiniuose (Cragg ir King, 1988; Shrader ir kt. 1989; Watts ir Ormsby, 1990) nurodoma, kad mažos ir vidutinės įmonės turi nepakankamai finansinių išteklių, kad įstengtų įsidiesti sudėtingas strateginio valdymo technikas. Dar vienas svarus argumentas, kodėl mažoms ir vidutinėms įmonėms strateginis valdymas, o kartu ir planavimas nebūtini, pateiktas atsižvelgiant į greitai kintančią mažų ir vidutinių įmonių aplinką bei aukštą gamybos technologinį lygį, sąlygojusį kardinalius trumpalaikius pokyčius, kurie savo ruožtu apsunkina ir sumažina ilgalaikio planavimo reikšmingumą (Smith ir Fleck, 1987; Shrader ir kt., 1989; Bhide, 1994; Mintzberg ir Waters, 1982). Kelios atliktos studijos kaip tik ir fiksavo itin žemą strateginio planavimo [takos MV] rezultatyvumui reikšmingumą (Unni, 1981; Robinson ir Pearce, 1984; Orpen, 1985; Robinson ir kt., 1986; Gable ir Topol, 1987; Cragg ir King, 1988; Shrader ir kt., 1989; Watts ir Ormsby, 1990).

Ne mažiau svarbi, tačiau mažiau išplėtotą **antroji diskusinė kryptis** pasižymi antrepreneriškų įmonės ar vadovo bruožų išskyrimu. Čia, kaip ir pirmojoje kryptyje, vyksta aktyvi diskusija, ar antreprenieris turi ir/ar yra pajėgus turėti strategiją (Low ir MacMillan, 1988; Van de Ven ir Garud, 1993; Longenecker ir kt. 1999; Johnson ir Van de Ven, 2002), ar kaip tik, atvirkščiai, antreprenieriškumo samprata prieštarauja strategijos sampratai (Bhide, 1994; Venkataraman, 1997; Wheelen ir Hunger, 1998).

**Trečioji diskusinė kryptis** susiformavo su įmonių veiklos tinkliškumu ir klasterizavimusi. Jos esmė yra ta, kad įmonės siekdamos savo tikslų turi susijungti į partnerinius tinklus, tokiu būdu vienos mažos ir vidutinės įmonės, teikiančios strateginio valdymo konsultacijas, gali padėti pasirinkti strategiją kitoms mažoms ir

vidutinėms įmonėms (Robinson, 1982; Perry ir kt., 1997). Pavyzdžiui, Robinson (1982) tyrimu nustatė, kad mažos ir vidutinės įmonės, samdančios išorinius strateginio planavimo konsultantus, veikė rezultatyviau nei tai nedarančios įmonės.

Apžvelgta nuomonių ir požiūrių įvairovė leidžia teigti, jog egzistuojanti verslo subjektų įvairovė iš esmės mažas ir vidutines įmones, kaip strateginio valdymo objektą, daro sunkiai apibrėžiamas. Ypač, jei vieni autoriai pateikia vienokius argumentus, kodėl strateginis valdymas mažoms ir vidutinėms įmonėms nėra tinkamas, o kiti autoriai visiškai kitokiais faktais argumentuoja, kad strateginis valdymas ne tik yra tinkamas, bet ir sėkmingai yra taikomas mažų ir vidutinių įmonių valdymo praktikoje.

Susiklosčiusi situacija verčia kelti klausimą apie mažų ir vidutinių įmonių identitetą strateginio valdymo atžvilgiu. Ieškant atsakymo į pastarąjį klausimą disertacijoje apžvelgta literatūra, kurioje įvardijama nauda ir aptariamai barjerai, su kuriais susiduria įmonė atlikdama strateginį valdymą. Pastebėtina, jog strateginio valdymo nauda mažoms ir vidutinėms įmonėms analizuotoje literatūroje vertinama gana skirtingai. Vieni autoriai mažas ir vidutines įmones apibrėžia kaip išskirtinį strateginio valdymo požiūriu subjektą (Jones, 1982; Ackelsberg ir Arlow, 1985; Sexton ir Van Auken, 1985; Bracker ir Pearson, 1986; Watts ir Ormsby, 1990, Analoui ir Karami, 2003), kiti įrodinėja, kad strateginis valdymas yra nereikalingas, nes sunkiai ar visai nesuderinamas su mažos ir vidutinės įmonės veiklos ypatumais (Unni, 1981; Robinson ir Pearce, 1984; Orpen, 1985; Robinson ir kt., 1986; Gable ir Topol, 1987; Cragg ir King, 1988; Shrader ir kt., 1989). Šis disputas tęsiasi nuo XXa. aštuntojo dešimtmečio. Tačiau kuo toliau, tuo labiau pripažįstama, kad MVĮ yra pajėgios vykdyti strateginį valdymą. Analizuotoje literatūroje nustatyta, kad mažos ir vidutinės įmonės nuo kitų, vertinant jas strateginio valdymo ir planavimo požiūriu, skiriasi tik tuo, kad yra nepajėgios panaudoti itin didelį skaičių strateginio valdymo instrumentų (Rigby, 2001). Noble (1999) laikėsi nuostatos, jog strategijos naudojimą MVĮ riboja ne jų dydis, o nesugebėjimas identifikuoti ir išvengti potencialių strategijos įgyvendinimo barjerų. Pastaroji nuostata kiek vėliau buvo patvirtinta keletu eksploracinių interviu, atliktų su vykdančiais MVĮ direktoriais (O'Regan ir Ghobadian, 2002). Minėtų tyrimų metu nustatyta, kad literatūroje nėra vieningos nuomonės apie tai, kokie strateginio planavimo barjerai egzistuoja (Barber ir kt., 1989; SBRC, 1992). Atliktų interviu metu išskirta keletas pagrindinių barjerų,

susijusių su strateginio planavimo įgyvendinimo suvaržymu ar kliudymu mažose ir vidutinėse įmonėse. Iš viso įvardyti aštuoni barjerai, iš kurių penki sąlygoti organizacijos vidinės aplinkos:

1. Neadekvati komunikacija;
2. Įgyvendinimas užtruko ilgiau nei tikėtasi;
3. Darbuotojų galimybių stygius;
4. Bendrieji strategijos tikslai personalo ne iki galo suvokti;
5. Nepakankamai efektyvus įgyvendinimo koordinavimas.

Ir trys – išorinės aplinkos:

1. Krizės atitraukė dėmesį nuo įgyvendinimo;
2. Iškilę nenumatytų išorinių problemų;
3. Įgyvendinimą paveikė išoriniai faktoriai.

Panašūs į šiuos barjerus buvo identifikuoti ir kitose studijose (Wessel, 1993; Beer and Eisenstat, 2000). Tačiau kai kurie autoriai (žr. 1.5.1.1 lentelę) kiek kitaip pažvelgė į susiklosčiusią situaciją. Jie išskyrė ir susistemino strateginio valdymo teikiamą naudą ir apribojimus, susijusius su strateginio valdymo nauda ir apribojimais mažose ir vidutinėse įmonėse.

Analizuojant strateginio valdymo ir planavimo įtakos MVĮ rezultatyvumui pasireiškimą literatūroje išskirta, kad „įmonės, kurios laikosi formalaus strateginio planavimo požiūrio, yra kur kas labiau pasirengusios išvengti potencialių barjerų nei įmonės, kurios vadovaujasi neformaliu planavimu“ (O'Regan ir Ghobadian, 2002). Dėl šios ir anksčiau įvardytų aplinkybių disertacijoje laikomasi nuostatos, kad MVĮ yra pajėgios sėkmingai įsidiesti strateginį valdymą.

Įvardijant MVĮ savitumą strateginio valdymo požiūriu būtina pastebėti, jog iki šiol dauguma strateginio valdymo šaltinių skyrė nepakankamą dėmesį MVĮ individualumo kriterijų identifikavimui ir išryškinimui. Dėl šios priežasties netinkamai parinktos strategijos buvo nesėkmingai diegiamos MVĮ valdyme. Be to, atsainus požiūris į strategijos parinkimą mažose ir vidutinėse įmonėse ir bandymas taikyti metodologiškai unifikotas strategijas lėmė komunikacinius trikdžius organizacijos viduje, ištęstą įgyvendinimo laiką, ribotus darbo išteklius ir atotrūkį nuo realybės.



## Strateginio valdymo nauda ir apribojimai mažose ir vidutinėse įmonėse

TEIKIAMA NAUDA	Stoner ir Fry, 1987	Analoui F. ir Karami A., 2003
Padedą strategui suprasti esamą įmonės situaciją	+	+
Leidžia aiškiai suvokti įmonės viziją ir misiją	-	+
Įvertina įmonės privalumus bei trūkumus tuo įgalinant ją sutelkti dėmesį į strategiškai svarbius dalykus	+	+
Padedą strategui tinkamai nustatyti įmonės tikslus ir uždavinius	+	+
Paruošia priemones organizacijos tikslų ir uždavinių įgyvendinimui	+	+
Leidžia organizacijai tapti proaktyvesnei	+	+
Paruošia įmonę reaguoti į kontroliuojamas ar nekontroliuojamas aplinkybes	+	+
Sąlygoja vidinės komunikacijos organizacijoje procesus, kurie paspartina iškeltų tikslų pasiekimą	+	+
Įvertina įmonės strategijos įgyvendinimą ir jos siekių atitiktį supančiai aplinkai bei padeda suprasti aplinkos pokyčių priežastis	+	+
Leidžia etikai ir bendruomeninei socialinei atsakomybei sužadinti strategijos procesą	-	+
Padedą įvertinti vidinius pajėgumus, būtinus nustatant įmonės privalumus ir trūkumus	+	-
<b>APRIBOJIMAI</b>		
Trūksta strateginio valdymo technikų išmanymo	-	+
Trūksta laiko ir planavimo	+	+
Nepakankamai įsisąmoninta strateginio valdymo svarba	+	+
Trūksta fundamentalaus strateginio planavimo ir jo galimybių žinojimo	+	+
Kreipiamą mažiau dėmesio į finansinius indikatorius, tokius kaip apyvartumas	-	+
Nepakanka būtinų vadybos įgūdžių	-	+
Itin įsitraukę į kasdienes ir rutines operacijas, todėl manoma, kad mažos ir vidutinės įmonės pasižymi trumpalaikiškumu	+	+
Yra neužtikrinti ateitimi ir negali išlaikyti vienos raidos krypties, nes veikiama išorinių jėgų, išmušančių iš jos.	+	+
Turi nedaug darbuotojų	-	+
Trūksta efektyvių informacinių valdymo sistemų, ypač neefektyvi ir prastai sukomplektuota duomenų kaupimo ir sisteminimo bazė	-	+
Manoma, kad formalus strateginis planavimas apriboja, suvaržo ir trukdo įmonės lankstumui	+	-
Strateginės idėjos neišdiskutuojamos su įmonės darbuotojais	+	-

Sudaryta disertacijos autoriaus

Tuo tarpu itin savitos strategijos, pritaikytos vienai konkrečiai organizacijai, leido aukščiau minėtiems autoriams surinkti įrodymų apie MVĮ pasirengimą strateguoti. Visgi jų atliktas darbas iki galo visų MVĮ savitumo strateginio valdymo atžvilgiu bruožų neatskleidžia. Daugiau faktų, įrodančių MVĮ savitumą strateginio valdymo atžvilgiu, pateikiama 1.5.2 poskyryje apibrėžiant strateginės analizės specifiką.

### 1.5.2. Strateginės analizės specifika mažose ir vidutinėse įmonėse

Šiame poskyryje plėtojamos dvi siužetinės linijos. Jos atspindi disertanto atliktą kritinę požiūrių į strateginės analizės taikymo ypatumus mažoje ir vidutinėje įmonėje apžvalgą. *Pirmosios siužetinės* linijos plėtotė leido išanalizuoti strateginės analizės sampratą, taip pat išryškinti strateginės analizės vietą ir reikšmę verslo strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesuose. Kitas vertas paminėjimo šios siužetinės linijos plėtojimo rezultatas tas, kad: a) apibūdintas ir įvertintas strateginės analizės taikymo MVĮ praktikoje ištirtumas; b) atskleisti strateginės analizės vaidmuo ir ypatumai diegiant strateginį valdymą būtent mažose ir vidutinėse verslo įmonėse. *Antrosios siužetinės* linijos plėtojimo rezultatas tas, jog pavyko pagrįsti idėją apie verslo organizacijos dydžio ir atitinkamo požiūrio į strategiją atitikimą.

Prieš nagrinėjant MVĮ sąsają su strategine analize, toliau bus aptariama strateginės analizės samprata ir jos naudojimas formuojant strategijas. Išanalizavus literatūrą, galima konstatuoti, kad vieni autoriai strateginei analizei priskyrė daugiau funkcijų (Lindblom, 1959; Cyert ir March, 1963; Hammeresh ir kt., 1978; Porter, 1980; Stoner ir Fry, 1987; Johnson ir Scholes, 1993; Rowe ir kt., 1994; Grant, 1998; Peel ir kt., 1996; Jucevičius, 1998; Godet, 2000; Barnes, 2002; Analoui ir Karami, 2003; Eng, 2004; McNamee ir kt., 2004), o kiti autoriai kur kas mažiau (Clark ir Scott, 1995; Clark, 1997). Tačiau visi jie vieningai teigia, kad strateginė analizė yra fundamentalus elementas, formuojant įmonės strategiją. Apibūdinant strateginės analizės svarbą, remtasi Kaye ir Dyason (1998) atliktu tyrimu. Šiuo tyrimu įrodyta, kad jeigu trūksta išankstinės strateginės analizės, tuomet įmonės pradeda strategijos įgyvendinimą neturėdamos aiškaus tikslų rinkinio.

Disertacijos autoriaus atliktą literatūros apžvalgą parodė, kad strateginė analizė, kaip savarankiškas mokslinio nagrinėjimo objektas, vis dar yra ganėtinai menkai tenušviestas (Vaitkevičius ir kt., 2002). Analizuojant literatūros šaltinius, pastebėta, jog tam tikrus strateginės analizės aspektus savo darbuose palietė šie autoriai: Eng (2004) strateginę analizę apibrėžė, analizuodamas vartotojo krepšelį; Hammeresh ir kt. (1978) bei Peel ir kt. (1996) labiau gilinosi į strateginės analizės naudos atskleidimą; Godet (2000) platesniame tyrime vertindamas strateginės analizės galimybes įrodinėjo, kad, ją atliekant, būtina naudoti scenarijų sudarymo metodą. Pastarasis, minėto autoriaus manymu, užtikrina strateginės analizės ilgalaikį prognostinį patikimumą; McNamee ir kt. (2004), analizuodami strategijos formavimą,

atskleidė tipinius strateginės analizės vertinimo objektus: „santykinę rinkos dalį, santykinį augimo lygį ir produkto kokybę“. Trys iš pastarųjų autorių: Lindblom (1959), Cyert ir March (1963), taip pat Barnes (2002) analizavo strateginės analizės įtaką vadovų priimamų sprendimų racionalumui.

Atlikta literatūros analizė parodė, kad iki XX a. devintojo dešimtmečio atlikti strateginės analizės tyrimai iš esmės rėmėsi abstrakčios ir unifikotos įmonės, atsietos nuo jos dydžio, samprata. Sąlygiškai labiau buvo orientuojamasi į stambesnes įmones. Tokio požiūrio kontekste strateginės analizės ir strateginio valdymo ypatumai būtent mažose ir vidutinėse įmonėse atsidūrė vadybos mokslo interesų paribyje. Prie to, matyt, prisidėjo ir ta aplinkybė, kad ilgą laiką apskritai nebuvo aiškios ir vieningos MVĮ, kaip savito reiškinio, traktuotės. Netiesiogiai lyg ir buvo formuojama nuostata, kad strateginė analizė ir strateginis valdymas yra stambesniųjų įmonių prerogatyva, o mažos ir vidutinės įmonės tam yra nepakankamai pasirengusios. Ilgainiui iki tol vyravęs skeptiškas požiūris į strateginės analizės naudojimą MVĮ buvo paneigtas. Atitinkama tendencija ypač išryškėja darbuose ir tyrimuose, publikuotuose apie 2000 metus ir vėliau.

Strateginės analizės naudojimą, nepriklausomai nuo įmonės dydžio, plačiau apžvelgė Porter (1980), Stoner ir Fry (1987), Johnson ir Scholes (1993), Rowe ir kt. (1994), Grant (1998), Clark (1997), Jucevičius (1998), Teare ir kt. (1998), Worrall ir kt. (1998), Rigby (2001(a ir b)). Nors keliuose literatūros šaltiniuose aptariami įvairūs strateginės analizės instrumentų rinkiniai (Miles ir kt., 1997; Rajan ir kt., 1998; Stonehouse ir Pemberton, 2002; Fuentes ir kt., 2003), tačiau juose nenagrinėjami strateginės analizės modeliai ir iš dalies taip ir lieka neaišku, kaip autoriai supranta strateginę analizę.

Kai kurie autoriai (Stalk ir kt., 1992; Hamel ir Prahalad, 1994; Chakravarthy, 1997) teigė, jog strateginės analizės naudojimas atspindėtas labiau didžiosiose nei mažose ir vidutinėse įmonėse. Burke ir Jarratt (2004), remdamiesi pastaraisiais šaltiniais, konstatavo, kad didžiosiose įmonėse strateginė analizė kur kas plačiau tyrinėta nei mažose ir vidutinėse įmonėse. Sąlygiškai šis teiginys yra teisingas, tačiau dėl neapibrėžtos šio autoriaus MVĮ sąvokos jis netaikytinas visai MVĮ populiacijai. Dar 1997 metais Clark, tirdamas strateginio valdymo instrumentus, įskaitant ir strateginės analizės naudojimą įmonėse, ištyrė ir MVĮ, tačiau Clark (1997), kaip Burke ir Jarratt (2004), darbe MVĮ samprata neaprašyta. Kiek vėliau Rigby (2001a, 2001b) pradėjo kartą per metus registruoti įmonių situaciją pagal

vienodą klausimą, skirtą valdymo technikų naudojimui patikrinti. Jo tyrimas suteikė nemažai informacijos apie strateginės analizės naudojimo skirtumus skirtingo dydžio įmonėse. Minėto autoriaus atlikti tyrimai apėmė mažų, vidutinių ir didelių įmonių tyrimo imtis, be to, šiuose tyrimuose aiškiai apibrėžta MVĮ samprata.

Disertacijos autorius, remdamasis aukščiau aptartais tyrimais, daro išvadą, kad bemaž iki 2005 metų strateginė analizė mažose ir vidutinėse įmonėse buvo nagrinėjama tik kaip dalinis klausimas (aspektas) bendresnio pobūdžio mokslinėse studijose. Pavyzdžiui, Stoner ir Fry (1987), apibūdindami strateginio planavimo procesą mažose ir vidutinėse įmonėse, rekomendavo jį analizuoti dviem aspektais: analizės ir veiklos. Toks skirstymas buvo prasmingas, nes leido aiškiau nubrėžti ribas, kur prasideda strateginė analizė ir kur ji baigiasi. Analoui ir Karami (2003) darbuose, skirtuose strateginio valdymo ypatumams mažose ir vidutinėse įmonėse parodyti, strateginės analizės sąvoka taip pat nėra aiškiai apibrėžta. Bene aiškiausiai strateginė analizė MVĮ veiklos kontekste yra atsispindėta Rigby (2001 (a ir b)) darbuose.

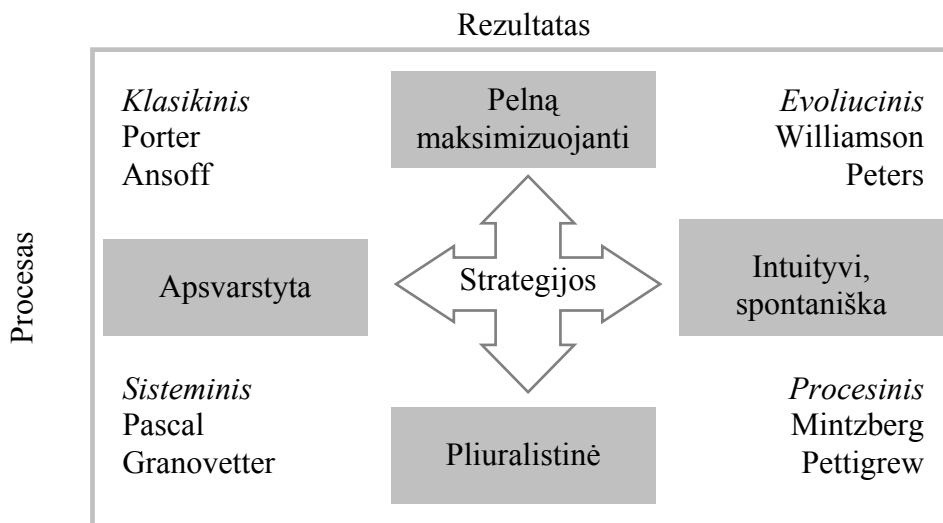
Atlikta mokslinės literatūros apžvalga leido strateginę analizę apibrėžti kaip *organizacijos ir jos aplinkos pažinimą ilgalaikės perspektyvos prasme*. Šis apibrėžimas bus naudojamas disertaciniame tyrime.

Toliau disertacijoje, siekiant identifikuoti strateginės analizės specifiką MVĮ atžvilgiu, apibrėžiama verslo organizacijos dydžio ir atitinkamo požiūrio į strategiją atitiktis, kurią įvertinus bandoma sudaryti strateginės analizės dermės su požiūriais į strategiją darbinį modelį.

Valdymo požiūriu strategija neretai buvo apibrėžiama ir konceptualizuojama gana įvairiais būdais. Dauguma konceptualizacijų buvo sudarytos XX amžiaus antroje pusėje. Plačiausiai visus egzistuojančius požiūrius į strategiją apžvelgė Whittington (2001). Jis skiria keturis požiūrius į strategiją: „klasikinį“, „evoliucinį“, „procesinį“ ir „sisteminį“ (žr. 1.5.2.1 pav.).

Kaip matyti 1.5.2.1 paveiksle, visi keturi minėti požiūriai esmingai skiriasi tarpusavyje pagal dvi dimensijas. Šiuo atveju pirmoji dimensija yra strategijos rezultatas, o antroji dimensija – tai pats procesas (kelias, būdas), kuriais siekiama atitinkamo, strategiškai reikšmingo rezultato. Vertikalojoje ašyje matuojama strategijos orientacija. Viršutinis jos polius išreiškia iš esmės tik pelno maksimizavimo laipsnį, o apatinis polius jau atspindi gerokai platesnį galimų strateginių tikslų spektrą. Horizontalioji ašis parodo strategijos sudarymo proceso sąmoningumo lygį. Kairysis

ašies polius atspindi tokį strategijos tipą, kuris yra suformuojamas pasveriant (apsvarstant) visus „už“ ir „prieš“, o dešinysis ašies polius atspindi intuityvųjį (spontanišką) strategijos susiformavimo tipą. Kaip matyti, visi aptarti keturi požiūriai (arba tipai) iš esmės atspindi dvi apibendrintas dimensijas – rezultatą ir procesą.



1.5.2.1 pav. Whittington'o sisteminė keturių strateginių požiūrių matrica

Simptomiška, kad „klasikiniam“ ir „evoliuciniam“ požiūriams pelno maksimizavimas yra prigimtinė strategijos paskirtis, o „sisteminis“ ir „procesinis“ požiūriai yra kur kas labiau pliuralistiniai, numatantys greta pelno ir kitas įmonės sėkmei ne mažiau svarbias strategijos paskirtis. „Klasikinis“ ir „sisteminis“ požiūriai yra labiau formalizuoti, reikalaujantys analitinės prieigos bei pagrindimo, o „evoliucinis“ ir „procesinis“ dažniausiai pasireiškia tuomet, kai strategija susiformuoja, remiantis intuicija ir reakcijomis į aktualius momentinius aplinkos pokyčius.

Whittington (2001) palygino minėtų keturių požiūrių į strategiją skiriamuosius bruožus pagal kelis, jo manymu, esminius požymius. Tai – strategijos pobūdis, loginis pagrindas, dėmesio kryptingumas, ir daromos įtakos pobūdis (žr. 1.5.2.1 lentelę). Visi keturi požymiai apibrėžia įmonės strategijos ir jos veiklos aplinkos konvergavimą. Remiantis šia lentele, galima teigti, kad klasikinis požiūris pasižymi savo racionalumu ir analize. Tam, kad strategija atitiktų klasikinį požiūrį, ji turi būti formali, aiški, o jos tikslai turi nedviprasmiškai tarnauti pelno didinimui. Pasak Whittington (2001), klasikinis požiūris itin tinkamas parengiant ir padidinant vadovo gebėjimus taikyti pelną maksimizuojančias strategijas, panaudoti ilgalaikio planavimo

stipriąsias puses. Remiantis išsakyta klasikinio požiūrio samprata, galima teigti, kad formalus starteginis planavimas, o kartu ir strateginė analizė yra būtini suformuojant strategiją ir dėl jos apsisprendžiant.

1.5.2.1 lentelė

**Požiūrių į strategiją esminiai skiriamieji bruožai**

	<b>Klasikinis</b>	<b>Procesinis</b>	<b>Evoliucinis</b>	<b>Sisteminis</b>
<b>Strategija</b>	Formali	Konstruktinė	Efektinė	Sudėtinė
<b>Loginis pagrindimas</b>	<i>Pelno maksimizacija</i>	<i>Neapibrėžtumas</i>	<i>Išgyvenimas</i>	<i>Lokalumas</i>
<b>Dėmesys</b>	Vidinis (planai)	Vidinis (politinis/ pažintinis)	Išorinis (rinkos)	Išorinis (visuomeninis)
<b>Esminė įtaka</b>	<i>Ekonominė/karinė</i>	<i>Psichologinė</i>	<i>Ekonominė (mokslinė) /biologinė</i>	<i>Sociologinė</i>
<b>Pagrindiniai autoriai</b>	Chandler Ansoff Porter (praplėtė požiūrį konkurencingumo subparadigma)	Cyert ir March Mintzberg Pettigrew	Hannan ir freeman Williamson	Granovetter Whitley
<b>Įvedimo laikotarpis</b>	<i>7-asis dešimtmetis</i>	<i>8-asis dešimtmetis</i>	<i>9-asis dešimtmetis</i>	<i>10-asis dešimtmetis</i>
Whittington, 2001				

Klasikinio požiūrio formavimąsi paveikė pokarinis laikotarpis. To meto strategijos samprata nesirėmė tiriamąja patirtimi, o daugiau buvo priklausoma nuo autorių praktinio patyrimo tuometinėje civilinėje ir karinėje pramonėje.

„Evoliucinio“ požiūrio šalininkai teigia, kad pagrindiniai įmonės išlikimo kriterijai yra jos pelningumas ir veiklos efektyvumas. Pasak „evoliucinio“ požiūrio, įmonės veikla dažniausiai pasižymi aplinkos veiksnių nenusipėjamumu. Ši aplinkybė, anot minėto požiūrio šalininkų, iš dalies daro strateginės analizės naudojimą mažai įmanomu dalyku (Teece ir kt., 1997). Remiantis „evoliuciniu“ požiūriu, dėmesio objektas yra ne vadovas, o rinkos funkcionavimo principai. Kaip teigia Whittington (2001), „evoliucinio“ požiūrio šalininkai mažiau kreipia dėmesį į vadovo gebėjimą planuoti ir jo veiksmų racionalumą. Tiesiog teigiama, kad rinka pati natūraliai užtikrins pelno maksimizavimą. Tipinis evoliucionistų teiginys, esą dvi identiškas strategijas turinčios įmonės negali koegzistuoti rinkoje (Montgomery ir

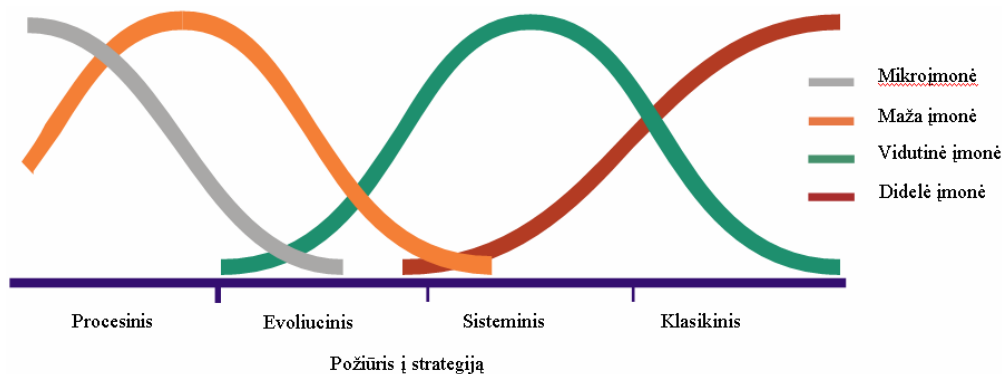
Porter, 1991), rodo, jog atitinkamas požiūris siejasi su biologinio redukcionizmo vadyboje ir ekonomikoje nuostatomis.

„Procesinis“ požiūris skeptiškai vertina racionalų strategijos formavimą ir kur kas mažiau dėmesio nei kiti apibūdinti požiūriai skiria pelno maksimizavimui. Komentuojamas požiūris pragmatiškai vertina strategijos formavimą: pasaulis ir mūsų žinios yra netobuli, todėl organizacija visa tai turi turėti omenyje strateginio proceso metu (Segal-Horn, 1998). „Procesinio“ požiūrio šalininkai mano, kad ilgalaikis planavimas yra beprasmiškas. Visgi, lyginant su „evoliucinio“ požiūrio astovais, jie yra verslo lemties atžvilgiu nusiteikę gerokai pesimistiškiau. Tiesiog manoma, jog kažkaip aplinka pati pritaps prie įmonės strategijos, jog įmonės ir aplinkos santykiai nusistovės savaime (Analoui ir Karami, 2003).

„Sisteminis“ požiūris remiasi klasikine filosofija, kuri pripažįsta racionalųjį pradą ir analizės vertę. Šis požiūris yra siejamas su kontingencijos mokykla, pasak kurios, strategija yra priklausoma nuo politinio, ekonominio, socialinio ir technologinio konteksto (Smallman, 1997). Strategija, sukurta remiantis minėtu požiūriu, neišvengiamai atspindi ją supančią socialinę sistemą (Segal-Horn, 1998), o tai savo ruožtu iš dalies parodo jos analitinę ir kartu reaktyvią prigimtį. Lyginant su „klasikiniu“ požiūriu, akivaizdu, kad „sisteminis“ požiūris neprisiriša vien tik prie pelno maksimizavimo logikos, tačiau, kita vertus, sisteminio požiūrio samprata apima kur kas apibrėžtesnę veiklos aplinką, nei tatai būdinga „procesiniam“ požiūriui.

Išanalizavę strategijos sampratą ir palyginę ją su MVĮ samprata, darome prielaidą, kad įmonės dydis iš dalies lemia požiūrio į strategiją realizavimą įmonėje. Disertacijoje laikomasi nuostatos, kad „klasikinis“ požiūris į strategijos formavimą tinkamesnis didelėms ar bent jau vidutinėms įmonėms (žr. 1.5.2.2 pav.). Tai sąlygojama įmonės dydžio ir su tuo susijusio įmonių veiklos inertiškumo, kuris užtikrina sąlygas, būtinas sėkmingam formalaus ilgalaikio planavimo taikymui. Vidutinės įmonės paprastai pasižymi didesniu reaktyvumu į aplinkos pokyčius nei didelės įmonės. Tai sudaro sąlygas joms efektyviausiai veikti laikantis sisteminio požiūrio į strategiją. Taip pat vidutinės įmonės, ypač sąlygiškai mažesnės vidutinės įmonės, yra pajėgios efektyviai funkcionuoti laikydamosi kur kas dinamiškesnio, evoliucinio požiūrio. Neatmetama galimybė, jog kai kurios vidutinio dydžio įmonės, formuodamos strategiją, laikosi procesinio požiūrio. Visgi dėl griežtai apibrėžtos vidutinės įmonės struktūros ir didelių veiklos apimčių daugumai vidutinio dydžio įmonių procesinis požiūris, disertacijos autoriaus nuomone, yra netinkamas. Mažų

Įmonių veikimas greitai kintančioje verslo aplinkoje, mažas valdymo lygmenų skaičius ir betarpiška komunikacija organizacijos viduje įgalina jas, formuojant strategiją, sėkmingai naudoti procesinį ir evoliucinį požiūrius. Išimtiniais atvejais, pavyzdžiui, kai maža įmonė veikia klasteriniame tinkle ir turi ilgalaikes sutartis su gaminamo produkto pirkėju, ji gali laikytis ir sisteminio požiūrio į strategiją. Mikroįmonėms labiau būdingas strateginis mąstymas nei planavimas. Todėl procesinis požiūris, deklaruojantis intuityvų, formalia analize neparemtą, strateginės vystymosi krypties pasirinkimą, yra tinkamiausias, formuojant strategiją mikroįmonėse.



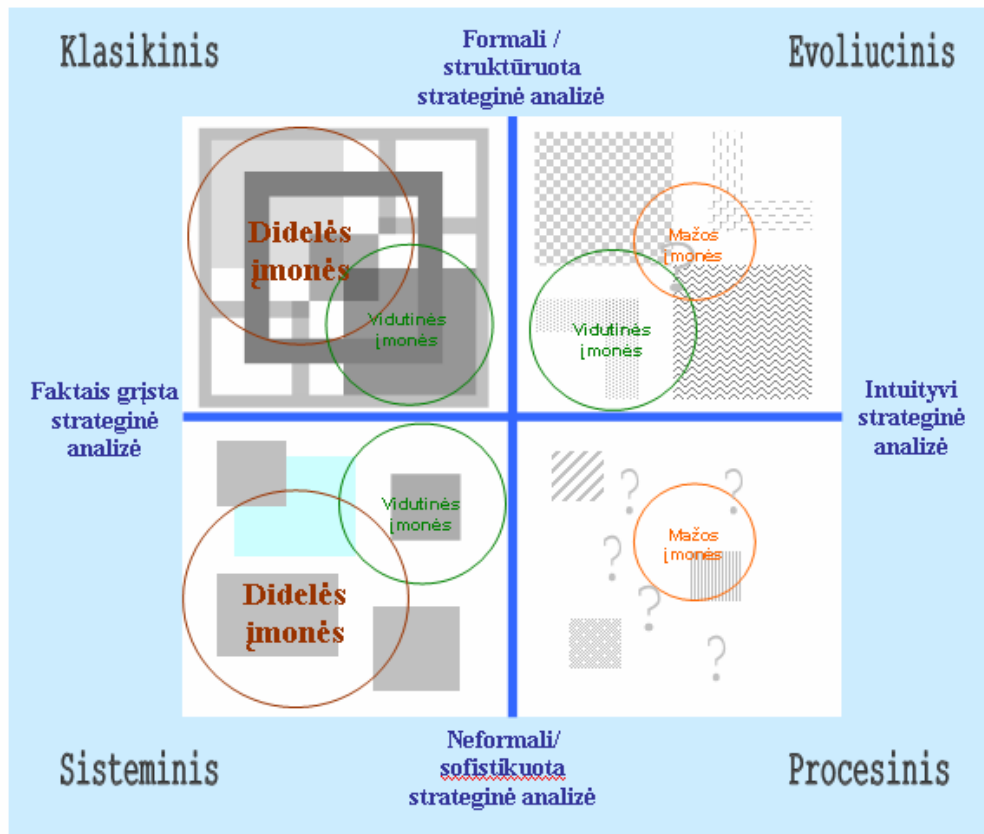
**1.5.2.2 pav.** Įmonės dydžio dermės su požiūriais į strategiją darbinis modelis (sudaryta disertacijos autoriaus)

Remdamasis abiejų siužetinių linijų rezultatais, disertantas pabandė schemiškai pavaizduoti MVĮ santykį su strategine analize ir požiūriais į strategijos formavimą (žr. 1.5.2.3 pav.). Literatūros šaltinių analizės pagrindu disertacijoje daroma išvada, jog klasikinis požiūris reikalauja formalios/aiškiai struktūruotos bei faktais grįstos strateginės analizės (žr. 1.5.2.3 paveikslą). Kur kas mažiau struktūruota strateginė analizė reikalinga, realizuojant sisteminį požiūrį. Šiuo atveju pasiteisina dauguma vadinamųjų sofistinių strateginės analizės metodų bei jų pagrindu sudarytų strateginės analizės modelių. Visgi šio, kaip ir klasikinio požiūrio, atveju būtini aiškiai įvardijami faktai, išgaunami rutininės analizės procedūrų metu. Tik skirtumas tas, kad šie faktai gali būti surenkami įvairesniais metodais, tai yra ekspertinio, kokybinio, vertinimo pagrindu, o ne vien statistinių rodiklių analizės, kaip tatau numato klasikinis požiūris.

Evoliuciniam požiūriui būdingas intuityvus strateginės analizės atlikimas iš tiesų patrauklus dėl išorinių veiksnių nenuspėjamumo. Šio požiūrio orientacija į rinkos



funkcionavimo principus lemia ir atitinkamą požiūrį į strateginės analizės struktūravimą.



**1.5.2.3 pav. Darbinis teorinis modelis, susiejantis tarpusavyje tris dydžius:**

1) dominuojantį strategijos tipą, 2) įmonės dydį, 3) strateginės analizės pobūdį (sudaryta disertacijos autoriaus). Vengiant „griozdiškos“ pavadinimo formuluotės šis modelis sąlygiškai pavadintas „**strateginės dermės modeliu**“

Strateginė analizė procesinio požiūrio atveju iš kitų išsiskiria savo neapibrėžtumu. Ji atliekama pasitenkinant vienu ar keliais sofistikuotais strateginės analizės metodais, tarkime, tokiais kaip SWOT. Tokia strateginė analizė neturi formalių ir aiškiai apibrėžtos procedūrinės struktūros, nenumato rutininės analizės. Verslo vadovas, atlikdamas tokią analizę, neturi išankstinės aiškiai apibrėžtos strateginės krypties. Duomenys tokiai analizei yra renkami atsitiktinai arba tiesiog remiamasi asmeniniu patyrimu. „Sisteminio“ požiūrio atveju tradicinė analizė tampa neformali ir kur kas labiau sofistikuota. Jos duomenų šaltinis yra strateginę analizę atliekančio asmens (vadovo) ekspertinis patyrimas ar intuicija.

Apibendrinus literatūros apžvalgos rezultatus galima teigti, jog strateginė analizė yra svarbus elementas MVĮ valdyme. Be to, galima daryti hipotetinę prielaidą, jog strateginės analizės poreikis kinta priklausomai nuo įmonės dydžio ir požiūrio į strateginį valdymą. Pastebėtina, jog šiame kontekste kyla bent keletas išsamesnių mokslinių tyrimų reikalaujančių klausimų: 1) Kokie konkretūs strateginės analizės skirtumai pasireiškia organizacijoms didėjant? 2) Koks iš tiesų yra MVĮ strateginio valdymo proceso modelis. 3) Kokiais kriterijais remiantis mažoms ir vidutinėms įmonėms pasirinkti strateginės analizės instrumentus, tinkančius jų atliekamam strateginio valdymo procesui ir atitinkančius jų poreikius bei galimybes? Į šiuos ir kitus klausimus disertacijoje bus atsakoma remiantis disertacijos autoriaus atliktų tyrimų rezultatais.

## **2. STRATEGINĖS ANALIZĖS INSTRUMENTŲ TAIKYMO TYRIMO METODIKOS**

Šioje disertacijos dalyje pagrįsta disertacinio projekto eigoje atliktų dviejų tarpusavyje nesusijusių empirinių tyrimų metodika. *Pirmasis* šios dalies skyrius skirtas strateginės analizės instrumentų ekspertinio vertinimo tyrimo metodinėms nuostatomis apibrėžti. Skyriuje įvardijami disertacijos autoriaus parengti strateginės analizės instrumentų ekspertinio vertinimo kriterijai, aprašoma sudaryta instrumentų vertinimo indikatorių sistema bei aptariamas ekspertinio vertinimo instrumentas. *Antrasis skyrius* skirtas empirinio tyrimo metodikos pagrindimui. Jame supažindinama su tyrimo imtimi, respondentų demografinėmis charakteristikomis, sukurtais MVĮ vadovų apklausos ir testavimo instrumentais bei duomenų rinkimo ir apdorojimo metodais.

### **2.1. Strateginės analizės instrumentų tipologizavimo ir ekspertinio vertinimo metodika**

Skyriuje pateikiama disertanto sudaryta strateginės analizės instrumentų tipologizavimo metodika ir jos pagrindu gauti rezultatai. Buvo iškelta darbinė hipotezė apie tai, kad strateginės analizės instrumentų vertinimas (tipologizavimas) remiasi keturmate kriterijų struktūra. Šią struktūrą bendriausiu atveju sudaro keturios dedamosios. Pirmąjį kriterijų turėtų sudaryti indikatoriai atspindintys analizuojamų objektų pobūdį. Čia turimi galvoje objektai, kurie paprastai nagrinėjami strateginės analizės procese. Antrasis kriterijus turėtų atspindėti informacijos šaltinius ir duomenų rinkimo procedūras, kurie paprastai pasitelkiami ir taikomi strateginės analizės procese. Trečiasis kriterijus modeliuoja indikatorius, kurie apibūdina atitinkamais strateginės analizės metodais gaunamą rezultato pobūdį. Ketvirtasis kriterijus turėtų būti skirtas metodo naudojimo sąnaudoms ir ištekliams atspindėti. Tokiu būdu minėta hipotetiškai sudaryta kriterijų struktūra apima strateginės analizės objektus, strateginės analizės metodus ir atliekant strateginę analizę gaunamus rezultatus.

Sudaryta keturmatė struktūra disertanto suskaidyta į 19 pavienių vertinimo (tipologizavimo) indikatorių (žr. 2.1.1 lentelę). Remdamasis šiais indikatoriais disertacijos autorius pabandė vertinti (tipologizuoti) visus 40 strateginės analizės

instrumentų, kurie atrinkti mokslinės literatūros apžvalgos procese ir detaliau jau disertacijoje aptarti (žr. 1.4 skyrių). Šiame kontekste tikslinga atkreipti dėmesį į dvi aplinkybes.

*Pirma*, visi iš minėtų 40 strateginės analizės instrumentų vadybos moksle ir praktikoje yra aprobuoti (įteisinti), visgi disertacijos autoriaus turimais duomenimis, niekas iš kitų tyrėjų nenagrinėjo tų metodų, kaip vieningos visumos, kitaip tariant, nenagrinėjo būtent šių 40 instrumentų derinio. Tokiu būdu disertacijos autoriaus pasiūlytas ir kaip tipologizavimo objektas pasirinktas 40 instrumentų darbinis instrumentarijus tam tikra prasme pasižymi hipotezės statusu.

*Antra*, savo ruožtu hipotezės statusu pasižymi taip pat ir keturi disertanto pasiūlyti kriterijai, kurie kaip minėta, yra sukonkretinti iki 19 indikatorių. Atsižvelgiant į minėtas aplinkybes, apsispręsta nepasikliauti vien autoriaus atlikta strateginės analizės instrumentų vertinimo (tipologizavimo) procedūra. Verta atkreipti dėmesį, kad disertacijų, monografijų ir kitų mokslo žanro veikalų autoriai paprastai įvairias klasifikavimo, tipologizavimo procedūras atlieka autoriaus teisėmis savarankiškai ir loginiu teoriniu lygmeniu. Kitaip tariant, empirinio (induktyvaus) tikrinimo procedūros nėra privalomai taikomos. Disertacijos autorius, remdamasis minėtais objektyvumo ir validumo kontrolės motyvais, apsisprendė atliktą tipologizavimo procedūrą patikrinti, pagal bandomąją (pilotinę) studiją, pagrįstą ekspertinio vertinimo metodu.

Buvo apsispręsta pasitelkti tris nepriklausomus tarptautinio lygio ekspertus, kurie pagal savo veiklos pobūdį galėtų vertinti ir tipologizuoti konkrečius strateginės analizės instrumentus. Tuo siekta papildomai pakontroliuoti disertanto savarankiškai atliktų vertinimo ir tipologizavimo sprendimų objektyvumą (intersubjektyvumą). Buvo remtasi prielaida, kad disertanto padaryti vertinimo ir tipologizavimo sprendimai yra validūs ir objektyvūs tik tuo atveju, jei disertanto ir ekspertų sprendimai tarpusavyje glaudžiai statistiškai asocijuojasi. Priešingu atveju, jei pasitelktų ekspertų ir disertanto vertinimai tarpusavyje statistiškai darnios ir asocijuotos struktūros nesudaro, kitaip tariant, vertinimai yra pakrikę ir vienas kitą paneigiantys, tuomet disertanto pasiūlyti keturi kriterijai, 19 indikatorių ir jų pagrindu atlikti tipologizavimo sprendimai būtų laikomi netenkinantys minimalių objektyvumo ir validumo reikalavimų.

Čia aktualus yra ekspertų skaičiaus klausimas. Vertinant formaliai (t.y. statistine prasme), kuo ekspertų pasitelkta daugiau, tuo geriau. Visgi ekstremaliais atvejais ekspertų gali būti vienas arba du (Merkys, 1996; Lautsch & Lienert, 1993), kadangi tai priklauso nuo konkretaus tyrimo objekto ir konkretaus tyrimo aplinkybių. Jei

pasiremtume stebėjimo metodikos socialiniuose tyrimuose analogija, tai minimalus reikalavimas yra bent du stebėtojai (Merkys, 1996; Lautsch & Lienert, 1993; Sozialwissenschaftliche Methoden, 1993). Jie stebi vieną ir tą patį reiškinį, o jų sprendimai vėliau statistiškai sugretinami (asocijuojami). Yra visiškai akivaizdu, kad tokiu atveju iš dviejų stebinių skaičiuojami statistinės asociacijos matai:

a) visų pirma pasitarnauja dviejų rangų eilučių statistiniam sutapimui (konkordacijai) įvertinti,

b) ribotai gali būti panaudoti statistinei generalizacijai (kuomet iš dalies sprendžiama apie visumą).

Šios disertacijos atveju ekspertinių vertinimų bazę sudarė disertantas plus trys ekspertai (N=4). Tikslųjų testų (Exact test) teorijos ir praktikos prasme keturi stebiniai iš principo gali būti traktuojami kaip maža imtis (Bühl & Zöfel, 1996). Šiame skyriuje pristatomas vertinimo tyrimas parodė, kad įvertinti 40 metodų pagal 19 tipologizavimo indikatorių pareikalavdavo mažų mažiausiai keturių valandų intensyvaus darbo. Pasitelkti ir motyvuoti tokiam darbui labai kompetentingus asmenis disertanto galimybės iš principo yra labai ribotos<sup>8</sup>.

Du ekspertai iš trijų dalyvavusių tiesiogiai susiję su strateginio valdymo disciplina. Du iš trijų ekspertų habilituoti daktarai, profesoriai, vienas daktaras docentas. Iš trijų du ekspertai atstovavo konkrečiai strateginiam valdymui ir vienas – bendrai socialiniams mokslams. Pastarasis ekspertas pasitelktas todėl, kad sąlygiškai nemaža dalis instrumentų, naudojamų strateginei analizei, yra pasiskolinti iš bendresnės socialinių mokslų metodologijos.

Tyrimui pasirinkta neakivaizdinė individuali ekspertų apklausa anonimine anketa. Tokiu būdu gauti empiriniai duomenys vėliau galėjo būti apdorojami statistiniais – klasifikaciniais metodais. Neakivaizdinis būdas pasirinktas siekiant išvengti tiesioginio kontakto su ekspertu tam, kad tyrimo metu nebūtų daroma tiesioginė įtaka eksperto apsisprendimui. Tuo tarpu apklausos anonimine anketa būdas pasirinktas siekiant ekspertų atvirumo. Pastarojo būdo taikymas pasiteisino, nes tyrime dalyvavę ekspertai atvirai nurodė objektyvias priežastis, kodėl nevertino vieno ar kito metodo pagal konkrečius disertanto įvardytus kriterijus<sup>9</sup>. Tokiu būdu gauti objektyvūs

---

<sup>8</sup> Naudodamasis proga disertacijos autorius nuoširdžiai dėkoja tiems trims kompetentingiems ir labai užimtiems ekspertams, kurie šiam atsakingam darbui paskyrė daug savo brangaus laiko.

<sup>9</sup> Pasitaikė keli precedentai, kuomet vienas ar du ekspertai praleido pavienes vertinimo procedūras. Kadangi šie atvejai nebuvo sistemingi, tai atitinkami problemai spręsti buvo pasirinktos vadinamųjų trūkstamų duomenų apdorojimo technikos, paprastai taikomos socialinių tyrimų praktikoje.

empiriniai duomenys ne tik leido klasifikuoti strateginei analizei naudotinus instrumentus pagal apibrėžtus devyniolika kriterijų, bet ir leido juos validuoti.

Kaip jau minėta, 2.3 disertacijos skyriuje aptarta teorinė strateginei analizei naudotinių instrumentų klasifikacija detaliau buvo tiriama pagal 19 apibrėžtų kriterijų (žr. 2.1.1 lentelę). Atrenkant kriterijus buvo remtasi Webster ir kt. (1989) teorine 30 strateginio planavimo instrumentų rinkinio klasifikacija ir Clark (1997) 33 strateginiam planavimui praktiškai naudotų metodų klasifikacija. Palyginus praktines ir teorines metodų klasifikacijas, atrinkti ir detalizuoti klasifikaciniai kriterijai, disertacijos autoriaus nuomone, vienodai svarbūs praktiniu ir teoriniu požiūriu (žr. 2.1.1 lentelę). Tokiu būdu disertacijos autoriaus sudarytos keturios kriterijų/indikatorių grupės:

- 1) metodu analizuojamų objektų pobūdis;
- 2) metodui panaudoti reikalingi analitinės informacijos šaltiniai ir duomenų rinkimas;
- 3) metodu gaunamos informacijos pobūdis;
- 4) metodo naudojimo sąnaudos ir būtini išteklių.

Sudarytos keturios kriterijų/indikatorių grupės išskirstytos į 19 pavienių klasifikacinių kriterijų, pagal kuriuos sudarytas strateginės analizės instrumentų ekspertinio vertinimo klausimynas (žr. E priedą).

Į strateginės analizės instrumentų ekspertinio vertinimo klausimyną įtraukta 40 strateginei analizei naudotinių instrumentų (visi jie detaliau aptarti 1.4 disertacijos skyriuje). Visi ekspertinio vertinimo klausimyne pateikti instrumentai buvo aprašyti nurodant jų anglišką pavadinimą, jo lietuvišką atitikmenį, instrumento taikymo charakteristikas (kas atliekama?) ir instrumento taikymo rezultata (kas sukuriama?). Taip pat iškart po instrumento apibūdinimo klausimyne ekspertiniam įvertinimui trijų pakopų Laikerto skalėje pateikta 19 klasifikacinių kriterijų.

Ekspertų ir disertacijos autoriaus atsakymai klausimynai apdoroti ir analizuoti SPSS 13.0 programiniu paketu. Visų pirma panaudojant „faktorinės analizės“ ir „reliabilumo“ metodus buvo patikrinta ekspertų ir disertacijos autoriaus atsakymų konsistencija (žr. 2.1.2 lentelę). Gauti aukšti faktoriai svoriai ( $L_{\min}=0,686:L_{\max}=0,827$ ) rodo, kad visų nuomones galima sujungti suformuojant vieningą ekspertinės nuomonės indeksą. Šį teiginį patvirtina ir aukšta faktoriaus vidinė konsistencija ( $\alpha=0,713$ ). Ji rodo, kad ekspertiniai ir disertanto vertinimai tarpusavyje yra homogeniški.

**Instrumentų, naudotinų atliekant strateginę analizę, vertinimo (tipologizavimo)  
kriterijai ir indikatoriai**

<b>KRITERIJAI</b>	<b>Indikatoriai ir jų specifikacija</b>		
<b>Metodu analizuojamų objektų pobūdis</b>	Metodas analizuoja (yra skirtas analizuoti) organizacijos vidinę aplinką		
	Metodas analizuoja (yra skirtas analizuoti) organizacijos veiklos aplinką		
	Metodas analizuoja (yra skirtas analizuoti) organizacijos nuotolinę aplinką		
<b>Metodui panaudoti reikalingi analitinės informacijos šaltiniai ir duomenų rinkimas</b>	Sėkmingam metodo taikymui iš principo pakanka įmonėje jau surinktų duomenų (primary analysis). Tiesiog tą informaciją tereikia išgryninti, apibendrinti aktualiu aspektu	Sėkmingam metodo taikymui didžiaja dalimi pakanka rutiniškai atitinkamo tipo įmonėje renkamos standartinės informacijos	
		Sėkmingam metodo taikymui pakanka įmonėje turimos neformalios informacijos	
	Sėkmingam metodo taikymui reikalingas ekstra duomenų rinkimas ir agregavimas (secondary analysis). Reikia rasti patikimus informacijos šaltinius, aprašyti indikatorius, specialiai organizuoti iki šiol neturėtos informacijos rinkimą ir apdorojimą		
<b>Metodu gaunamos informacijos pobūdis</b>	Metodas produkuoja "taškinį" versus "visybišką" žinojimą		
	Produkuojamos informacijos išbaigtumas, technologiškumas ir praktinis pritaikomumas	Metodu gaunama informacija gali būti iš karto panaudojama strateginio valdymo sprendimui priimti	
		Metodu gaunamas rezultatas iš esmės yra informacinis "pusfabrikatis". Tai tarpinis produktas, kuris praktiškai dar negali būti taikomas, diegiamas, - tiesiog turi būti analitiškai dirbama toliau	
	Informacijos euristiškumas		
<b>Metodo naudojimo sąnaudos ir būtini ištekliai</b>	Imlumas laikui		
	Materialinės sąnaudos ir finansinės išlaidos		
	Žmogiškųjų išteklių sąnaudos ir jų panaudojimo ypatumai	Aukščiausio lygio vadovo išitraukimo laipsnis	
		Išorinių ekspertų ir konsultantų įtraukimo laipsnis	
		Žemesnio ir vidutinio lygio vadovų įtraukimo laipsnis	
		Organizacijos specialistų įtraukimo laipsnis	
		Eilinių darbuotojų įtraukimo laipsnis	
		Imlumas mokslo žinioms, specialioms kompetencijoms ir technologijoms	Sudėtingos žinios ir specialios kompetencijos
Sudėtingos technologijos			

**Ekspertinio vertinimo dermė (konsistencija), N=4**

Ekspertas	Ekspertinių įverčių žingsnio faktoriinis svoris	Ekspertinių įverčių žingsnio skiriamoji geba subskaleje (Item – total – correlation)	Ekspertinių įverčių vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach – $\alpha$ )	Vidutinė koreliacija tarp įverčių	Minimali koreliacija tarp įverčių	Maksimali koreliacija tarp įverčių	Faktoriaus aprašomoji galia	Kaizerio-Mejerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus
	L	i/tt	$\alpha$	$r_{\text{mean}}$	$r_{\text{min}}$	$r_{\text{max}}$	%	KMO
Ketvirtas	0,827	0,620	0,713	0,383	0,289	0,469	53,973	0,731
Trečias	0,718	0,482						
Pirmas	0,699	0,462						
Antras	0,686	0,447						

Skaičiavimo metodas: pagrindinių komponentų metodas.

Kadangi nuomonės instrumentų vertinimo atžvilgiu buvo homogeniškos, todėl visų ekspertų ir disertacijos autoriaus vertinimo balai buvo suvidurkinti ir sudarytas vieningas instrumentų ekspertinio vertinimo indeksas. Jo sudarymas buvo prasmingas tuo atžvilgiu, kad įgalino ieškoti visuminės ir labiau apibendrintos strateginei analizei naudojamų instrumentų klasifikacijos. Išvengus trečios duomenų pateikimo dimensijos, susidarė galimybė visus instrumentus pagal n-kriterijų skaičių nagrinėti vienu metu *in corpore*. Tam tikslui panaudotas daugiamačių skalių metodas (*multidimensional scaling (MDS)*) (Merkys ir kt., 2001). Gauti klasifikavimo rezultatai atspindėti 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3 ir 3.1.4 paveiksluose.

## 2.2. Mažų ir vidutinių įmonių vadovų apklausos ir testavimo metodika

Skyriuje aprašoma atlikto antrojo empirinio tyrimo, kurio metu buvo atliekamas MVĮ savininkų, vadovų ir specialistų testavimas bei apklausa, metodika. *Pirmame* poskyryje supažindinama su tyrimo imtimi ir respondentų demografinėmis charakteristikomis. *Antrame* poskyryje apibūdinami sukurti MVĮ vadovų apklausos ir testavimo instrumentai. Aptariami duomenų rinkimo ir apdorojimo metodai.

### 2.2.1. Organizacijų ir jų vadovų imties charakteristikos

Poskyryje supažindinama su tyrimo imtimi. Aprašomos respondentų demografinės charakteristikos. Nurodoma tyrimo imtis ir klausimynų grįžtamumo kvota. Poskyryje remiantis respondentų atstovaujama įmonių demografiniais



bruožais sukonstruojamas organizacijos konkurencingumo indeksas, kuris vėliau naudojamas kaip vienas iš strateginės analizės efektyvumo vertinimo kriterijų.

Pagrindinis metodas, kuriuo disertacijoje teko rinkti informaciją apie įmones ir jų vadovus, buvo apklausa. Todėl šiame kontekste labai svarbu detaliai pagrįsti tyrimo imtį, pateikti argumentus, jog tiek įmonių, tiek vadovų imtis atspindi faktines MVĮ sektoriaus realijas.

Tenka pripažinti, kad atliktos apklausos imtis nėra griežtai tikimybinė. Pagrindinė priežastis, sutrukdžiusi autoriui siekti minėto moksliai paties patikimiausio imties tipo, buvo savanoriško respondentų dalyvavimo tyrime principas. Socialinis tyrinėtojas, juolab disertantas, neturi jokių galimybių ir teisių motyvuoti (versti) dalyvauti apklausos tyrime atsitiktinai atrinktus verslininkus. Ši aplinkybė nuo tyrėjo valios mažai tepriklauso. Apskritai tenka konstatuoti, kad verslininkai nėra apklausoms ir tyrimams labai motyvuota bendruomenė. Tai žmonės, kurie nuolat skuba, vienu metu rūpinasi dėl daugelio problemų, brangina savo laiką, nelinkę jo skirti dalykams, kurie, jų manymu, neatneša tiesioginės naudos verslui. Disertantui doktorantūros studijų metu teko talkinti kitiems mokslininkams ir atlikti nemažai masinių apklausų, kartu su bendraautoriais rengti tokių tyrimų ataskaitas (Merkys ir kt., 2004). Šios patirties palyginimas su disertaciniu projektu vienareikšmiškai liudija keletą tendencijų, kurios socialinio tyrimo imties kokybei yra esminės. Pirma, verslo įmonės iš principo yra uždaresnės. Įvairių masinių ir viešais tikslais inicijuotų tyrimų atžvilgiu jos yra nusiteikusios atsargiau ir netgi skeptiškai. Lyginant, tarkime, su pedagogais, mokiniais ar pan., verslo vadovai yra menčiau motyvuoti ir kooperatyvūs respondentai. Aukšta klausimynų grįžtamumo kvota verslininkų populiacijoje yra sąlygiškai sunkiau užtikrinama nei kitose palyginimui paminėtose populiacijose. Planuojant ir atliekant vadybinius tyrimus, numatančius verslo vadovų apklausas, šiuos dalykus tikrai privalu turėti galvoje. Konkrečiai disertantui teko taikyti specialias respondentų motyvavimo technikas. Visų pirma klausimynas buvo anoniminis. Toliau respondentams – MVĮ vadovams – buvo garantuota, kad jie vėliau internetu galės savo individualų rezultatą anonimiškai pasižiūrėti ir palyginti jį pagal įvairius parametrus su norminiu imties vidurkiu. Tuo tikslu buvo pasiūlytas specialus algoritmas, pagal kurį kiekvienas respondentas susikūrė tik jam vienam vėliau žinomą kodą, pagal kurį bus galima atpažinti savo individualius rezultatus, išsaugant anonimiškumą (žr. klausimyno pavyzdį B priede).

Iš viso buvo išspausdinta 500 ir išplatinti 436 klausimynai, sugrįžo 216, buvo išbrokuoti 4 ir apdorota 212 klausimynų. Grįžtamumo kvota siekia 48,6 % ir gali būti apibrėžta kaip vidutinė.

Šiame kontekste svarbu apibrėžti, kokie respondentai buvo telkiami į tyrimo imtį (žr. 2.2.1.1 lentelę). Čia tenka paaiškinti darbinę šios disertacijos sąvoką „MVĮ vadovai“. Į atitinkamą asmenų kategoriją buvo įtraukti minėto tipo įmonių savininkai, kurie dažnokai kartu yra ir įmonių vadovai, taip pat paskirti vadovai bei svarbesni įmonės specialistai.

2.2.1.1 lentelė

**Apklaustų respondentų ir tirtų organizacijų charakteristikos**

Tyrinėti požymiai	TESTO ŽINGSNIŲ (Item) skaičius
Apklaustų savininkų, vadovų ir specialistų charakteristikos	Iš viso 5 požymiai
Lytis	1
Amžius	1
Išsilavinimas	1
Pareigos	1
Vadybinio darbo stažas	1
Į tyrimą įtrauktų įmonių charakteristikos	Iš viso 3 požymiai
Įmonės dydis	1
Darbuotojų skaičius	1
Įmonės veiklos pobūdis	1

Iš viso 210 respondentų imtyje 30% sudarė savininkai, 33% aukščiausios valdymo grandies specialistai ir 37% žemesnio lygio vadovai ir specialistai (žr. 2.2.1.1 pav.).



**2.2.1.1 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybinius lygmenius, N=210

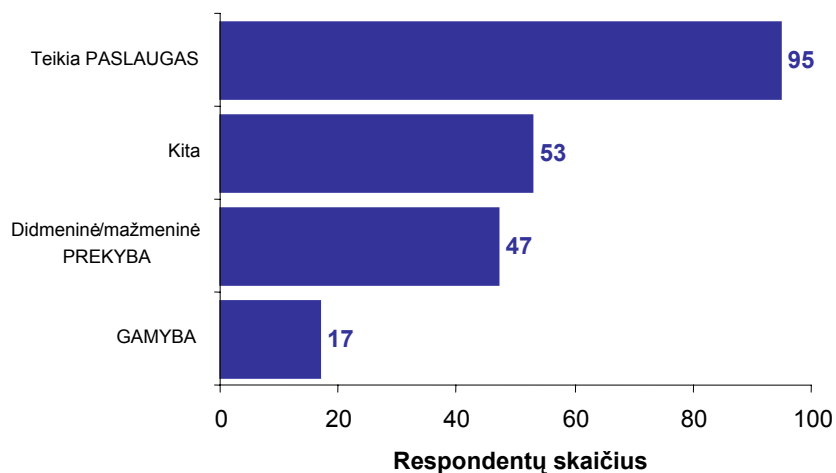
Tyrimo imtyje atstovaujamos pareigos ir/arba respondentų turimas statusas MVĮ tipo įmonėje yra atspindėti 2.2.1.2 lentelėje. Į lentelę yra įtrauktos pareigos (statusas), bent kartą paminėtos atvirame klausime, kuriame buvo prašoma nurodyti savo pareigas. Nekelia abejonių, kad visos minėtos pareigos yra vienaip ar kitaip susijusios su vadovujančiu darbu ir įmonės strategijos dalykais.

2.2.1.2 lentelė

**Respondentų pareigų atstovaujamoje organizacijoje įvairovė**

Savininkas	Reklamos specialistas
Valdybos pirmininkas	Pardavimo vadovas
Organizacijos generalinis direktorius	Personalo vadovas
Administracijos vadovas/direktorius	Vadybininkas
Direktoriaus pavaduotojas	Savininkas, administracijos vadovas/direktorius
Filialo vadovas	Darbų saugos specialistas
Strateginio valdymo skyriaus vadovas	Savininkas ir organizacijos generalinis direktorius
Kito funkcinio padalinio/skyriaus vadovas	Savininkas ir direktoriaus pavaduotojas
Strateginio valdymo specialistas	Administratorius
Komercijos direktorius	Prekių grupių vadovas
Reklamos skyriaus direktorius	Visos pareigos, išskyrus 2, 3 ir 8
Marketingo skyriaus vadovas	Pirkimų skyriaus vadovas
Projektavimo skyriaus vadovas	Marketingo skyriaus vadovas
Projektų vadovas	Logistikos skyriaus vadovas
Skyriaus direktorius	Kauno regiono vadovas
Vyr. buhalteris	Mokslinio centro direktorius
Vyr. finansininkas	Ekonomistas
Prekybos skyriaus grupės vadovas	Brigadininkas statyboje
Direktorius Rytų Lietuvos regionui ir Latvijai	Pardavimo vedėjas
Marketingo skyriaus vadybininkas	Valdybos narys
Kokybės priežiūros vadovas	Žinių tarnybos vadovas
Saugos specialistas	Komercijos skyriaus vadovas
Importo skyriaus vadovas	Savininkas, direkt. pavad., strat. vald. sk. vadov., strat. vald. spec.
Savininkas, filialo vadovas	Prekybos vadovas

Pagal įmonės veiklos pobūdį imtyje taip pat atspindėtos įvairios MVĮ tipo organizacijos (žr. 2.2.1.2 pav.). Daliniai imties poaibiai sąlygiškai dideli (leidžia daryti statistinius palyginimus tarp grupių).

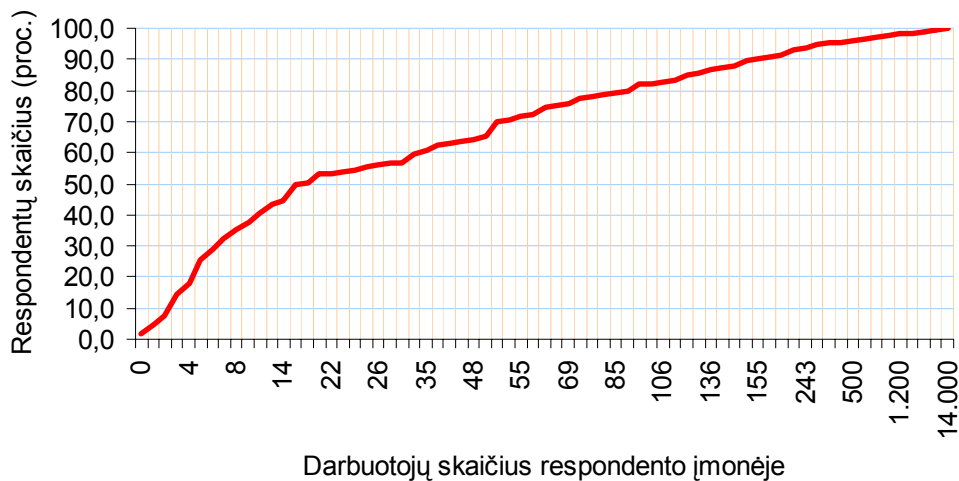


**2.2.1.2 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės veiklos pobūdį, N=212

Sąlygiškai mažiau yra įmonių, kurios užsiima vien tik gamyba. Tačiau atitinkama pasiskirstymo proporcija atitinka faktines realijas, kadangi vien gamyba užsiimančių mažų ir vidutinių įmonių iš tiesų yra santykinai mažai. Nepaisant šio sąlygiškai mažesnio imties poaibio, apskritai gamybinės įmonės imtyje yra atstovaujamos, kadangi dalis gamybinių įmonių buvo priskirta kategorijai „kita“. Čia pateko įmonės, kurių veiklos pobūdis yra mišrus. Tokios įmonės užsiima ir gamyba, ir prekyba.

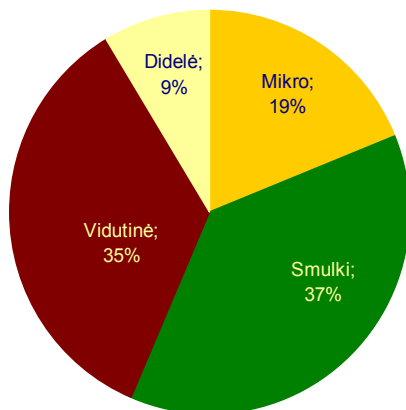
Svarbi charakteristika yra įmonės darbuotojų skaičius. Jau teorinėje disertacijos dalyje buvo pabrėžta, kad būtent darbuotojų skaičius greta metinės apyvartos daugelyje šalių yra pagrindinis mažų ir vidutinių įmonių identifikavimo kriterijus. 2.2.1.3 paveiksle yra pavaizduotas sukaupytųjų dažnių skirstinys, rodantis į imtį patekusių įmonių darbuotojų skaičių.

Iš skirstinio matyti, kad, tarkime, 50 darbuotojų tenka maždaug septyniasdešimtas procentinis rangas (percentilis). Tai reiškia, kad 70% visų tirtų įmonių turėjo 50 ir mažiau darbuotojų. Palyginimui – 100 darbuotojų jau tenka atitinkamai aštuoniasdešimtas procentinis rangas. Ribai iki 10 darbuotojų tenka keturiasdešimtas procentinis rangas. Tai, kad imties branduolį sudaro būtent mažos ir vidutinės įmonės, kurios šiame tyrime ir yra tikslinė grupė, nekelia abejonių. Į tyrimo imtį, siekiant didesnės tiriamų požymių sklaidos ir palyginamumo, buvo įtrauktas nedidelis skaičius (24) stambių verslo įmonių ir organizacijų.



**2.2.1.3 pav.** Respondentų skaičius pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių įmonėje, N=204

Šiame kontekste tikslinga pakontroliuoti, kaip respondentai patys kvalifikavo savo įmonę pagal jos dydį ir tipą. Atitinkamas pasiskirstymas (žr. 2.2.1.4 pav.) prasmingai siejasi su prieš tai aptartu sukauptųjų dažnių grafiko turiniu.



**2.2.1.4 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įvardytą įmonės dydį, N=207

Mikroįmonių imtyje yra apie penktadalį, mažų ir vidutinių atitinkamai maždaug po trečdalį, o likęs maždaug vienas dešimtadalis įmonių (9%) yra stambios organizacijos. Simptomiška yra tai, kad įmonės dydžio kvalifikavimas, kurį nurodė respondentai, siejasi su faktiniu įmonių paskirstymu, kuris buvo disertacijos autoriaus atliktas, remiantis nurodytu darbuotojų skaičiumi ir ES įmonių klasifikatoriumi. Kontingencijos mato tarp respondentų įvertio ir formalaus klasifikavimo įvertis siekė

0,564 ribą. Konkrečiai buvo skaičiuotas Kramerio koeficientas (Cramers V). Determinacijos koeficientas siekė 0,563 ribą. Tai rodo, kad respondentai savo įmonės dydį ir statusą vertina gana adekvačiai. Galima daryti prielaidą, kad dalis determinacijos koeficientu nepaaiškintos sklaidos būtų paaiškinta, pasitelkus įmonių metinės apyvartos rodiklį. Visgi konfidencialumo sumetimais tokių dalykų anketoje sąmoningai nebuvo klausinėjama.

Šiame tyrime prasminga buvo statistiškai asocijuoti keletą dydžių. Čia turimas galvoje vadovų požiūris į strategiją ir jos taikymo ypatumai, viena vertus, ir verslo įmonės funkcionalumas, (paprasčiau tariant, - sėkmė), kita vertus. Įmonės funkcionalumą visų patikimiausia nustatyti ilgesnį laiką tiesiogiai stebint įmonę ir jos veiklą. Visgi autoriaus galimybės šio disertacinio projekto metu tiesiogiai ir ilgą laiką stebėti daugelio konkrečių mažų ir vidutinių įmonių veiklą buvo ribotos. Tai lėmė keletas priežasčių. Visų pirma mažos ir vidutinės įmonės ir jų vadovai iš dalies yra linkę į uždaramą. Tai natūrali pozicija, susijusi su verslo konfidencialumu. Kitaip tariant, ne visuomet įmonės skuba atsiverti ir įsileisti sąlygiškai svetimą žmogų.

Net ir tuo atveju, jei įmonės nuoširdžiai tyrėją įsileistų, vis vien kiltų tam tikrų techninių tyrimo problemų. Nagrinėjant strategiją, trumpalaikis įmonės stebėjimas būtų mažai prasmingas. Kita vertus, jei būtų ilgai stebimos tik kelios įmonės, tai vėliau būtų problemiška tokius pavienius stebėjimus generalizuoti. Ilgalais tiesioginis daugelio įmonių stebėjimas pareikalautų didelių laiko, finansinių ir organizacinių sąnaudų, kurios aiškiai viršija pavienio tyrinėtojo (disertanto), rengiančio gynimui kvalifikacinį darbą individualiai, galimybes. Todėl informacija apie nagrinėjamo tipo įmonių funkcionalumą buvo renkama anoniminės MVĮ savininkų, vadovų ir svarbiausių specialistų apklausos pagrindu.

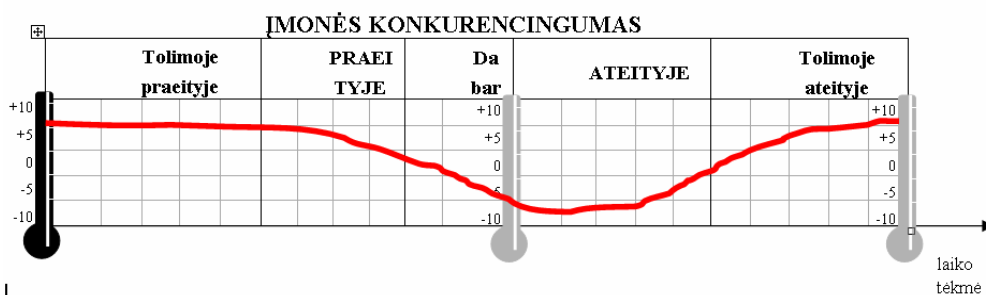
Kadangi klausimynas ir taip buvo ilgas<sup>10</sup>, iškilo būtinybė trumpais klausimais išgauti tikslią ir validžią informaciją apie įmonių funkcionalumą. Sąvoka „MVĮ funkcionalumas“ šiame kontekste turėjo darbinio termino statusą. Buvo remiamasi hipotetine prielaida, jog įmonė yra funkcionali, jei kai kurios bazinės jos veiklą ir būklę apibūdinančios charakteristikos sąlygiškai ilgiau yra palankiai išreikštos. Čia kalbama apie įmonės finansus, konkurencingumą, žmogiškuosius išteklius. Turint galvoje disertacijos intenciją gilintis į strategijos klausimus, prie šių savybių dar buvo pridėta tokia esminė strateginiam valdymui charakteristika, kaip gebėjimas nuspėti

---

<sup>10</sup> Ilgas klausimynas leidžia tyrime turėti daug nagrinėjamų požymių ir tokiu būdu tyrimą plečia ir įvairina, tačiau tuo pat metu ilgas klausimynas susijęs su rizika, kad respondentai praras motyvą atsakinėti, teiks skubotus ir netikslius atsakymus.

ateitį. Žinoma, čia galioja ir atvirkštinė taisyklė: įmonė yra mažai funkcionali, jei ji visai nesugeba nuspėti ateities, jos finansinė būklė, konkurencingumas ir pan. sąlygiškai ilgą laiką yra prasti.

Respondentų buvo klausiama, kaip (palankiai ar nepalankiai) keturios minėtos charakteristikos buvo išreikštos „tolimoje praeityje“, „praeityje“, „dabar“, „ateityje“ ir „tolimoje ateityje“. Ant paruošto piešinio respondentams reikėjo ranka kreivės pavidalu pavaizduoti savo įmonės variantą (tiksliau jos raidos ir būklės profilį) (žr. 2.2.1.5 pav.).



2.2.1.5 pav. Sunkumus patiriančios įmonės tipinis rezultatas, N=212

Kiekvienoje raidos atkarpoje buvo skaičiuojami taškiniai įverčiai ir išvedamas jų vidurkis. Jau iš ankstesnių tyrimų buvo žinoma, kad tokie klausimai su metafora ir grafiniu elementu yra labai patikimi bei validūs (Merkys ir kt., 2004). Konkrečiai ir šiuo atveju buvo gauti validūs ir patikimi rezultatai (plačiau apie komentuojamo klausimų bloko metodologinės kokybės charakteristikas žr. 3.2.2 skyrelyje).

Šiame kontekste svarbu pabrėžti, kad į tyrimo imtį pateko pagal funkcionalumą labai įvairios mažos ir vidutinės įmonės. Apibendrinti rodikliai vadinamaisiais „žaliais“ balais atspindėti 2.2.1.3 lentelėje.

Turint galvoje, kad pirminiai įverčiai galėjo svyruoti nuo 1 iki 5 balų, gauti vidurkiai yra sąlygiškai aukšti. Jie atitinkamai svyruoja nuo 3,12 iki 4,23 balo. Sąlygiškai nemaža yra ir požymio sklaida, kurią šiuo atveju bene taikliausiai apibūdina standartinis nuokrypis, svyruojantis maždaug nuo 0,8 iki 1,4 balo.

Siekiant geresnio duomenų palyginamumo ir vaizdumo, pirminiai „žali“ balai buvo transformuoti į standartinio normaliojo skirstinio z-skalę ir atidėti grafikuose (žr. 2.2.1.6 pav.). Kaip žinoma, minėto tipo skalės vidurkis yra lygus 0, standartinis nuokrypis lygus vienetui, o įverčiai svyruoja nuo minus 3 iki plus 3 standartinės skalės balų. Vaizdumo dėlei pozityvūs įverčiai, įgyjantys reikšmes aukščiau vidurkio,

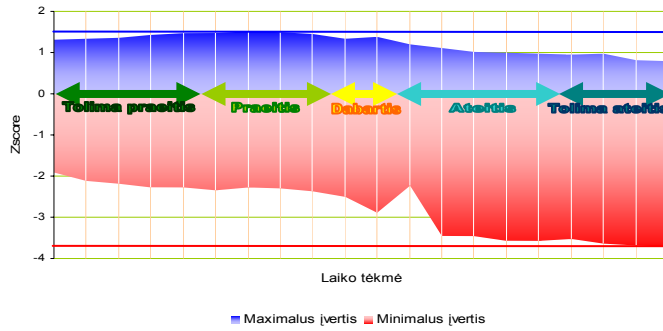
yra pažymėti mėlynai, o negatyvūs įverčiai, nukrintantys žemiau vidurkio, yra pažymėti raudonai. Atitinkamos spalvos laužtėmis yra atidėti pasitaikę ekstremalūs (didžiausias ir mažiausias reikšmes įgiję) įverčiai.

2.2.1.3 lentelė

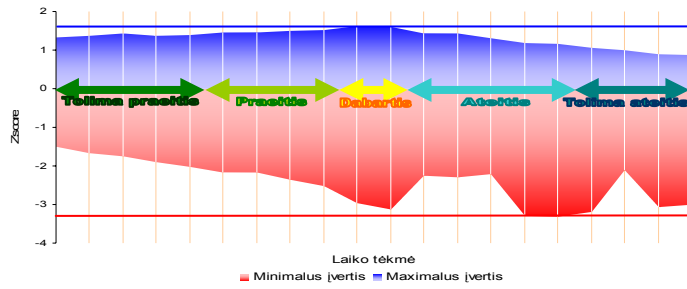
**Įmonių funkcionalumo lentelė „žaliais“ balais**

Taškiniai įverčiai ir jų vidurkiai	Santykiai su įmonės darbuotojais		Įmonės konkurencingumas		Gebėjimas nuspėti ateitį		Finansinis pajėgumas	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Tolimoje praecityje 1	3,36	1,24	3,11	1,41	3,20	1,17	3,00	1,41
Tolimoje praecityje 2	3,44	1,16	3,19	1,32	3,27	1,13	3,07	1,34
Tolimoje praecityje 3	3,46	1,13	3,20	1,26	3,30	1,08	3,13	1,27
Tolimoje praecityje 4	3,45	1,08	3,33	1,22	3,33	1,01	3,20	1,22
Tolimoje praecityje 5	3,42	1,07	3,36	1,17	3,35	0,99	3,22	1,17
<b>Tolimoje praecityje (vidurkis)</b>	<b>3,43</b>		<b>3,24</b>		<b>3,29</b>		<b>3,12</b>	
Praecityje 1	3,45	1,05	3,39	1,11	3,40	1,01	3,31	1,15
Praecityje 2	3,40	1,05	3,39	1,11	3,41	0,99	3,33	1,11
Praecityje 3	3,42	1,06	3,45	1,04	3,43	0,95	3,35	1,08
Praecityje 4	3,47	1,05	3,50	0,99	3,46	0,91	3,42	1,06
<b>Praecityje (vidurkis)</b>	<b>3,44</b>		<b>3,43</b>		<b>3,42</b>		<b>3,35</b>	
Dabar 1	3,60	1,04	3,59	0,87	3,56	0,87	3,59	1,00
Dabar 2	3,71	0,94	3,64	0,85	3,61	0,83	3,67	0,96
<b>Dabar (vidurkis)</b>	<b>3,66</b>		<b>3,62</b>		<b>3,58</b>		<b>3,63</b>	
Ateityje 1	3,95	0,87	3,83	0,81	3,75	0,86	3,94	0,88
Ateityje 2	4,03	0,88	3,84	0,81	3,79	0,83	3,99	0,84
Ateityje 3	4,09	0,89	3,88	0,86	3,82	0,81	4,05	0,84
Ateityje 4	4,13	0,88	3,95	0,90	3,83	0,82	4,10	0,83
Ateityje 5	4,13	0,88	3,96	0,90	3,83	0,84	4,15	0,82
<b>Ateityje (vidurkis)</b>	<b>4,07</b>		<b>3,89</b>		<b>3,80</b>		<b>4,05</b>	
Tolimoje ateityje 1	4,14	0,89	4,01	0,94	3,86	0,87	4,20	0,78
Tolimoje ateityje 2	4,16	0,87	4,03	0,96	3,86	0,91	4,20	0,81
Tolimoje ateityje 3	4,27	0,89	4,09	1,01	3,86	0,95	4,27	0,81
Tolimoje ateityje 4	4,29	0,89	4,10	1,03	3,91	0,92	4,27	0,87
<b>Tolimoje ateityje (vidurkis)</b>	<b>4,21</b>		<b>4,06</b>		<b>3,87</b>		<b>4,23</b>	

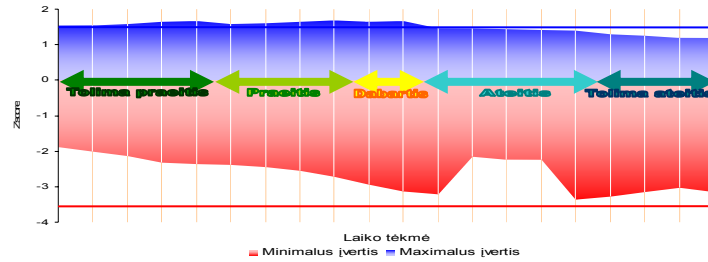




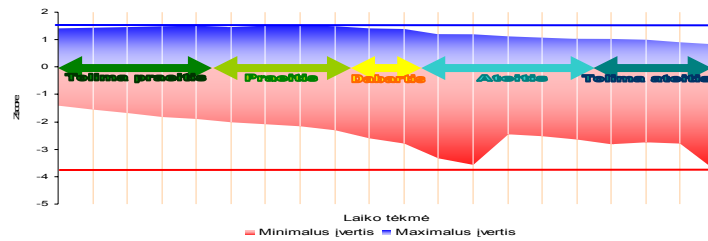
Respondentų santykių su įmonės darbuotojais vertinimo įverčių sklaida



Tirtų įmonių konkurencingumo vertinimo įverčių sklaida



Respondentų gebėjimo nuspėti ateitį vertinimo įverčių sklaida



Tirtų įmonių finansinio pajėgumo vertinimo įverčių sklaida

2.2.1.6 pav. Tirtų įmonių funkcionalumą atspindinčių charakteristikų pasiskirstymas, N=212

Grafikuose aiškiai matyti, kad raudonas plotas yra gerokai didesnis už mėlyną. Antai pozityvūs įverčiai niekur nesiekia 2 standartinių nuokrypių ribos, o neigiami įverčiai neretai viršija netgi minus trijų ribą. Tai rodo, kad skirstiniai dėl asimetrijos nukrypsta nuo standartinio normalaus skirstinio modelio. Turinio požiūriu tai reiškia, kad daugumos įmonių funkcionalumas yra vidutinis. Mažokai tebuvo įmonių, kurių funkcionalumą jų vadovai būtų įvertinę ekstremaliai aukštai, tačiau tokių vadovų, kurie savo įmonių funkcionalumą vertino ganėtinai kritiškai, pasitaikė sąlygiškai daugiau. Tai rodo, jog tyrimo imtis įmonių funkcionalumo požiūriu tikrai atspindi jų faktinę įvairovę. Yra atspindėtos įmonės, kurių raida ir būklė yra palanki, vidutinė ir nepalanki ar netgi ganėtinai kritiška.

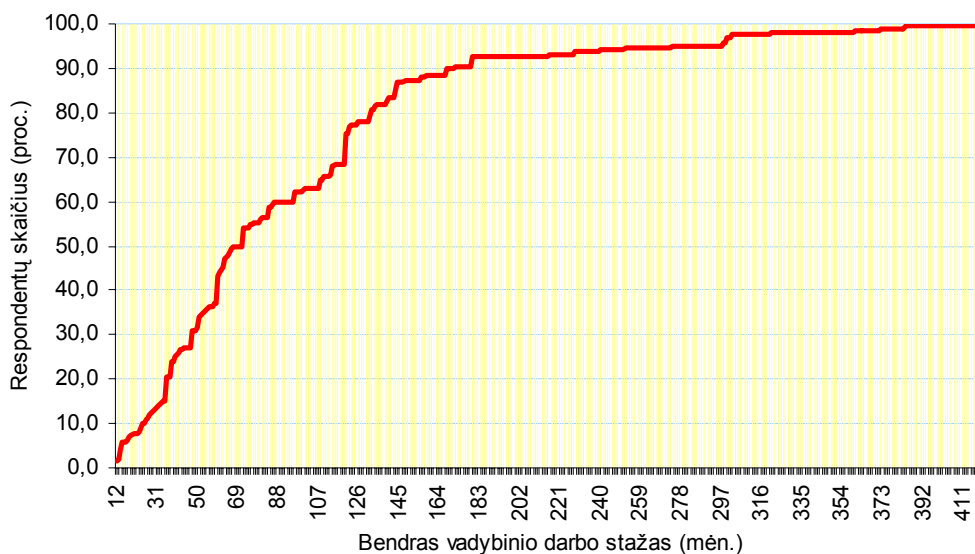
Nustatyti įmonių raidos ir būklės (funkcionalumo aspektu) profiliai yra ganėtinai iškalbingi. Greta jau minėtos asimetrijos ir nukrypstančių neigiamų įverčių tenka stebėti ir kai kurias kitus simptomiškus dalykus. Antai praeityje įmonių būklę yra linkstama vertinti sąlygiškai palankiau. Tuo tarpu dabartis charakterizuojama gana ryškia „duobe“, o ir ateitis dažniausiai yra vertinama sąlygiškai nepalankiai. Tai rodo, kad per vadovų apklausą tyrime atstovaujamos MVĮ patiria tam tikrą įtampą, nėra linkusios savo ateities matyti vien rožinėmis spalvomis. Toks požiūris verslo sektoriuje yra visiškai natūralus, atitinkantis besiklostančias realijas.

Aptarus į tyrimą įtrauktų organizacijų charakteristikas, toliau tikslinga bent trumpai apžvelgti kai kurias individualias respondentų charakteristikas. Atitinkama procedūra, pristatant socialinių tyrimų ir apklausų rezultatus, yra standartinė ir privaloma.

Apklaustų vadovų imtyje 55% sudarė moterys ir 45% vyrai. Respondentų vadybinio darbo stažas pakankamai įvairus. Jo vidurkis yra 69,5 mėn, o standartinis nuokrypis 75,0 mėn. Minimalus stažo precedentas 12 mėn., o maksimalus pasitaikęs stažas siekė 420 mėn. Sukaupusių dažnių skirstinys, atspindintis stažą, yra pavaizduotas 3.2.1.7 pav. Su stažu statistiškai natūraliai asocijuojasi toks dydis, kaip respondentų amžius. Jis imtyje svyravo nuo 19 iki 57 metų (vidurkis 35 metai).

Pagal išsilavinimą imtyje taip pat atstovaujami labai įvairūs respondentai. Sąlygiškai žemas vadovų su aukštesniu išsilavinimu nuošimtis rodo, kad iš tiesų tirtos mažos ir vidutinės įmonės, kuriose neretas aukštesnį statusą turintis vadovas ar specialistas aukštojo išsilavinimo gali ir neturėti. Tuo tarpu visuotinai žinoma, kad didelėse verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose vadovas ar specialistas, neturintis aukštojo išsilavinimo, būtų retenybė. Visgi teigti, kad dominuoja menko išsilavinimo

respondentai, pagrindo nėra, kadangi net 17 apklaustų MVĮ vadovų nurodė, jog baigė aukštąsias studijas.



**2.2.1.7 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal bendrą vadybinio darbo stažą, N=206

Išdėstyti argumentai apie tyrimo respondentus ir atstovaujamas organizacijas rodo, jog tyrimo imtis yra reali, sąlygiškai pakankamo dydžio ir, svarbiausia, ji atstovauja tikslinei mažų ir vidutinių įmonių ir jų vadovų grupei. Tyrimo imtis iš principo yra tinkama disertacijoje iškeltiems apklausos uždaviniams įgyvendinti.

## **2.2.2. Apklauso ir testavimo instrumentai: struktūra ir matuojami požymiai**

Poskyryje apibūdinami sukurti MVĮ vadovų apklausos ir testavimo instrumentai. Supažindinama su parengtu klausimynu, ir pristatomi jame panaudoti tyrimo konstruktai, atspindintys įvairius strateginio valdymo ir strateginės analizės aspektus. Aprašomi šio disertacinio projekto tyrimus atliekant panaudoti keturi skirtingi duomenų rinkimo metodai: ekspertiniai vertinimai, testavimas, nuomonių ir nuostatų apklausa bei kontentinė analizė, tam tikra prasme leidžiantys kalbėti apie bandymą taikyti trianguliacijos principą. Pagrindžiami duomenų apdorojimui taikyti aprašomosios ir daugiamatės statistikos metodai. Aprašomi atvirų ir pusiau atvirų klausimų apdorojimo metodai.

Klausimyno, kuriuo buvo apklausiami MVĮ vadovai, pavyzdys yra pateiktas B priede. Klausimynas buvo spausdintas spaustuvėje.

Neskaitant vadinamųjų demografinių požymių, kurie jau aptarti 2.2.1 poskyryje, klausimyne iš viso buvo 168 klausimai. Visi klausimai buvo uždaro tipo, tačiau dalis jų (konkrečiai 12) buvo papildyti to paties turinio atvirais klausimais.

2.2.2.1 lentelė

**Tyrimo naudota požymių struktūra, atspindinti strategijos kontekstą**

Skalės ir subskalės	TESTO ŽINGSNIŲ (Item) skaičius
SKALĖ: MVĮ funkcionalumą pabrėžiančios charakteristikos	Iš viso 80 požymių
Santykiai su įmonės darbuotojais	20
Konkurencingumas	20
Gebėjimas nuspėti ateitį	20
Finansinis pajėgumas	20
Vadovų požiūris į strategijos svarbą verslo sėkmei	Iš viso 36 požymiai
Ištekliai	10
Organizacijos kasdieninę veiklą lemiantys veiksniai	5*
Organizacijos ilgalaikę sėkmę lemiantys veiksniai	4
Organizacijos sėkmę veiklos aplinkoje lemiantys veiksniai	6
Organizacijos nuotolinės aplinkos poveikį lemiantys veiksniai	5
Strateginės analizės veiksmų svarba	3
Strategijos įgyvendinimo veiksmų svarba	3
Faktinis strategijos diegimas įmonės veikloje (vadovų nuomonė)	Iš viso 36 požymiai
Ištekliai	10
Organizacijos kasdieninę veiklą lemiantys veiksniai	5*
Organizacijos ilgalaikę sėkmę lemiantys veiksniai	4
Organizacijos sėkmę veiklos aplinkoje lemiantys veiksniai	6
Organizacijos nuotolinės aplinkos poveikį lemiantys veiksniai	5
Strateginės analizės veiksmų svarba	3
Strategijos įgyvendinimo veiksmų svarba	3
<b>Bendras vadovų informuotumas strategijos klausimais</b>	Iš viso 16 požymių
Bendrosios strateginės žinios	10
Aplinkos analizės žinios	3
Kitos žinios	3
<b>Strateginio valdymo instrumentų taikymas: vadovų žinios ir patirtis</b>	Iš viso 12 požymių
Strateginio valdymo instrumentų taikymas	6
Strateginės analizės instrumentų taikymas	6
Atvirų uždarų klausimų santykis klausimyne	
Uždarų klausimų skaičius	168
Atvirų klausimų skaičius	12 (+4**)

\*įskaitant išteklių vidurkį

\*\* Klausimyne keturi klausimai turėjo po papildomą atvirą klausimą.

Apklauso tyrimo naudota tiriamųjų požymių bendroji struktūra (dimensijos) yra atspindėtos 2.2.2.1 lentelėje. Ši lentelė kartu atspindi ir faktorinės validacijos būdu sudarytą skalių ir subskalių struktūrą. Šiuo atveju sąvokos „dimensija“ bei „skalė“ ir/arba „subskalė“ turėtų būti traktuojamos kaip sinoniminės. Tiesiog, kai norima pabrėžti konkretų teorinį turinį, prasminius dalykus, korektiškiau vartoti „dimensijos“ sąvoką. Tuo tarpu, kai norima akcentuoti skalių ir subskalių sukonstravimo metodinius aspektus, geriau vartoti pastarąsias sąvokas. Tokio principo disertacijoje ir buvo laikomasi.

Iš lentelės 2.2.2.1 duomenų matyti, kad tokiai dimensijai, kaip „įmonės funkcionalumas“ tirti buvo panaudota 80 pirminių požymių, kurie apibendrinti į keturias dimensijas, kuomet kiekvienai iš jų tenka po 20 požymių. Šios 4 dimensijos yra: 1) „santykiai su įmonės darbuotojais“ (svarbi žmogiškųjų išteklių dimensija); 2) „konkurencingumas“; 3) „įmonės gebėjimas nuspėti ateitį“; 4) „įmonės finansinis pajėgumas“. Kaip jau minėta, sąvoka „įmonės funkcionalumas“ šioje disertacijoje turi darbinio termino statusą, kuris operacionalizacijos būdu sukonstruotas konkrečiam empiriniam apklauso tyrimui. Dimensijos „įmonės funkcionalumas“ prasmė ganėtinai paprasta. Įmonė laikoma sąlygiškai funkcionalia, jeigu jos įverčiai pagal minėtas 4 subskales yra aukšti. Ir atvirkščiai, įmonė laikoma sąlygiškai nefunkcionalia, jei jos įverčiai pagal minėtas 4 subskales yra žemiau vidurkio.

Modernių empirinių socialinių tyrimų praktikoje yra priimta, kad apklauso validumas ir patikimumas yra patikrinami specialiomis statistinėmis priemonėmis (Merkys, 1999a). Čia turima galvoje psichometrinė statistika. Socialinių tyrimų metodologijoje iš dalies pagrįstai laikomasi nuomonės, jog apklausa yra rizikingas metodas. Tiriamieji gali būti nenuoširdūs, pavyzdžiui, sistemingai pateikinėti atsakymus, orientuotus į socialinius lūkesčius. Todėl yra atliekama atsakymų konsistentiškumo analizė ir apklauso tyrimas laikomas validžiu bei patikimu tik tuomet, jei jis tenkina tam tikras psichometrinės statistikos rodiklių reikšmes (Rost, 1995; Steyer ir Eid, 1995; Lienert ir Raatz, 1994; Jovaiša, 1975).

Pagrindiniai standartiniai matai, kurių paprastai laikomasi kituose tyrimuose (taip pat ir šiame apklauso tyrimo), yra pateikti 2.2.2.2 lentelėje.

Pagrindiniu skalių kokybės patikrinimo instrumentu pasitarnavo faktorinės validacijos technika (Merkys, 1999a; Merkys, 2000). Pradžioje visi atitinkamo bloko klausimai buvo faktorizuojami principinių komponenčių metodu, taikant faktorių ašių sūkį pagal didžiausią sklaidą (VARIMAX rotaciją). Radus teoriškai prasmingą

požymių struktūrą, gauti pavieniai faktoriai buvo papildomai tikrinami alfa faktorinės analizės metodu. Kaip žinoma, šis faktorinės analizės metodas buvo išrastas specialiai, siekiant patikrinti pavienių testo žingsnių jungimo į adityvinį indeksą pagrįstumą. Kitaip tariant, šiuo metodu tikrinamas skalės vienmatiškas (dimensionalumas) (Steyer ir Eid, 1995; Lienert ir Raatz, 1994). Jei skalė nėra viematė, tai testavimo metodikos požiūriu nėra gerai. Idealiu atveju testas turi susidėti iš pavienių subtestų, kurie turi būti nebeskaidomi ir matuoti vieną dimensiją.

2.2.2.2 lentelė

**Rodiklių paaiškinimo lentelė**

<b>Rodiklio sutrumpintas pavadinimas</b>	<b>Rodiklio pilnas pavadinimas</b>
<b>L</b>	Testo žingsnio faktorinis svoris
<b>i/tt</b>	Testo žingsnio skiriamoji geba subskalėje (Item – total – correlation)
<b><math>\alpha</math></b>	Testo vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach – $\alpha$ )
<b><math>r_{\text{mean}}</math></b>	Vidutinė koreliacija tarp įverčių
<b><math>r_{\text{min}}</math></b>	Minimali koreliacija tarp įverčių
<b><math>r_{\text{max}}</math></b>	Maksimali koreliacija tarp įverčių
<b>%</b>	Faktoriaus aprašomoji galia (paaiškinta sklaida)
<b>KMO</b>	Kaizerio-Mejerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus

Kaip jau minėta, įmonės funkcionalumo subskalės pasižymėjo išskirtinai aukštomis metodologinės kokybės charakteristikomis. Jų vidinės konsistencijos koeficientai yra įspūdingai aukšti, siekia 0,94 ribą ir daugiau. Labai aukštos ir kitų kontroliuojamų rodiklių (L; i/tt; r<sub>mean</sub> ir kt.) reikšmės. Tai reiškia, kad empiriškai gautus įverčius pagrįstai galima jungti į adityvinius indeksus (skales) ir jų pagrindu įvertinti tiek pavienių įmonės funkcionalumo dimensijų raišką, tiek apibendrintą įmonės funkcionalumą. Ekstremaliai aukštus atsakymų konsistencijos įverčius čia, matyt, galima būtų paaiškinti tuo, kad apklausiant buvo panaudota metaforos ir grafinių elementų derinimo technika (žr. B priedą). Tai, kad šiame tyrime pavyko sukurti ekonomišką ir patikimą MVĮ funkcionalumo įvertinimo instrumentą, pagrįstą vadovų apklausa, turi platesnę prasmę, peržengiančią šios konkrečios disertacijos tikslus. Sukurtas ir pasiūlytas diagnostinis instrumentas galėtų praversti kituose vadybos tyrimuose bei MVĮ konsultavimo praktikoje, kur dažnai susiduriama su poreikiu kompleksiskai įvertinti įmonės funkcionalumą. Žinoma, apklausos pagrindu sukurto testo kokybę dar reikėtų papildomai pakontroliuoti, pavyzdžiui, koreliuojant jo

įverčius su objektyviais įmonių ekonometriniais rodikliais, taip pat su ekspertų kokybiniais įmonės veiklos vertinimais ir pan.

Taikant faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos techniką, buvo įvertintos (pakontroliuotos) ir visos kitos apklausos pagrindu sudarytos skalės.

Pirmiausiai šiame kontekste norėtuși aptarti kitas nuomonių ir nuostatų tyrimo pagrindu sudarytas skales. Simptomiška, kad „Vadovų požiūris į strategijos svarbą verslo sėkmei“ ir „Faktinis strategijos diegimas įmonės veikloje“ pasižymėjo vienoda dimensine struktūra. Apie tai liudija praktiškai vienoda abiejų minėtų klausimų blokų faktorizacija (žr. 2.2.2.3 ir 2.2.2.4 lenteles). Psichometrinės kokybės rodikliai nėra tokie ekstremaliai aukšti, kokie buvo įmonės funkcionalumo atveju. Visgi jie yra pakankamai aukšti ar bent jau toleruoti. Antai atsakymų vidinės konsistencijos koeficiento Cronbach-alfa reikšmės yra pakankamai aukštos – svyruoja nuo 0,69 iki 0,86. Šių klausimų ir gautų atsakymų pagrindu drąsiai gali būti skaičiuojami skalių vidurkiai, kurie kiekybiškai kaip tik ir atspindi įvardytų dimensijų raišką.

2.2.2.3 lentelė

## Vadovų požiūris į strategijos svarbą verslo sėkmei, N=212

Indeksai, subskalės	Testo žingsniai	L	i/it	$\alpha$	$r_{\text{mean}}$	$r_{\text{min}}$	$r_{\text{max}}$	%	KMO
Organizacijos ištekliai	1. Prekių paskirstymo kanalų analizė ir vertinimas.	0,500	0,59	0,76	0,24	0,1	0,5	25,01	0,78
	2. Žmogiškųjų išteklių būklės analizė ir vertinimas.	0,465	0,57						
	3. Nuolatinis rūpinimasis nematerialiu turtu (žiniomis, prekės ženklu, įvaizdžiu).	0,482	0,56						
	4. Atliekamų gamybinių operacijų efektyvumo analizė ir vertinimas.	0,474	0,55						
	5. Įmonės informacinės sistemos plėtra, naujų duomenų bankų ir analizės instrumentų diegimas.	0,472	0,54						
	6. Valdymo sistemos analizė ir pritaikymas kintančiai organizacijos aplinkai.	0,474	0,54						
	7. Darbuotojų skatinimas išrasti naujoves, atitinkamų sąlygų sudarymas.	0,386	0,44						
	8. Finansinių išteklių pokyčių nuolatinė analizė ir vertinimas.	0,365	0,43						
	9. Įmonės vystymuisi svarbių gebėjimų atpažinimas ir nuolatinis jų vystymas.	0,335	0,38						
	10. Aktyvūs veiksmai su turimais materialiniais ištekliais t.y. pirkimas, pardavimas, renovavimas, paskirties keitimas ir t.t.	0,292	0,34						
Organizacijos kasdienė (rutininė) veikla: sėkmės veiksniai	1. Organizacijos ištekliai	0,73	0,60	0,76	0,39	0,2	0,5	40,84	0,75
	2. Organizacijos valdymo struktūros poveikio ilgalaikėi verslo sėkmei analizė.	0,72	0,60						
	3. Organizacijos kultūros pokyčių nuolatinis stebėjimas ir vertinimas.	0,63	0,53						
	4. Nuolatinis stebėjimas, kaip valdymo stilius paveikia organizacijos ilgalaikę verslo sėkmę.	0,62	0,54						
	5. Aiškiai apibrėžta organizacijos ir jos valdymo struktūra.	0,44	0,38						
Organizacijos ilgalaikės sėkmės veiksniai	1. Įmonės vystymosi strategijos numatymas ir nuoseklus įgyvendinimas.	0,69	0,50	0,65	0,31	0,2	0,4	32,84	0,66
	2. Įmonės verslo plėtros tikslų išaiškinimas darbuotojams.	0,64	0,47						
	3. Organizacijos (įmonės) misijos bei vizijos suformulavimas ir jos pristatymas visiems įmonės darbuotojams.	0,51	0,40						
	4. Įmonės ir jos verslo plėtros tikslų numatymas ilgesniam kaip 5 metų laikotarpiui.	0,41	0,33						
Organizacijos veiklos aplinka: sėkmės veiksniai	1. Užimamų ir potencialių rinkų analizė, skirta įmonės galimybės išplėsti.	0,77	0,60	0,69	0,27	0,1	0,6	31,52	0,75
	2. Šakoje vykstančių pokyčių analizė ir vertinimas.	0,72	0,54						
	3. Konkurentų veiklos analizė, skirta jų keliamai grėsmei sumažinti.	0,60	0,49						
	4. Klientų poreikių analizė, skirta turimiems rinkos segmentams išlaikyti arba naujiems įgyti.	0,44	0,35						
	5. Pagrindinių veiksmų, galinčių lemti įmonės pasiekimus ateityje, nuolatinė paieška.	0,38	0,32						
	6. Periodiška akcininkų poreikių, interesų ir lūkesčių analizė.	0,28	0,25						



Indeksai, subskalės	Testo žingsniai	L	i/tt	$\alpha$	$r_{\text{mean}}$	$r_{\text{min}}$	$r_{\text{max}}$	%	KMO
Organizacijos nuotolinė aplinka: sėkmės veiksniai	1. Socialinių pokyčių stebėjimas, analizė ir vertinimas.	0,79	0,60	0,72	0,34	0,1	0,5	36,42	0,77
	2. Įmonės ekonominės aplinkos analizė ir vertinimas.	0,64	0,50						
	3. Politinių įvykių analizė ir vertinimas.	0,63	0,51						
	4. Domėjimasis ir gilinimasis į teisės aktus.	0,53	0,48						
	5. Įmonėje naudojamų technologijų tobulinimas, naujų technologijų paieška, įsigijimas ir/arba kūrimas.	0,34	0,30						
Strateginė įžvalga kaip sėkmės veiksnys	1. Strateginių alternatyvų analizė, įvertinimas ir perspektyviausių atranka.	0,77	0,65	0,77	0,46	0,4	0,6	46,74	0,69
	2. Nuolatinis siekimas atsidurti situacijose, leidžiančiose strategiškai pasirinkti.	0,73	0,61						
	3. Įmonei optimalios strategijos suformavimas.	0,61	0,53						
	4. Nuolatinės pastangos ir bandymas generuoti strategines idėjas.	0,61	0,53						
Strategijos įgyvendinimo veiksniai	1. Sisteminga strategijos įgyvendinimo analizė ir vertinimas.	0,87	0,75	0,85	0,66	0,6	0,7	65,83	0,72
	2. Strateginiame plane patvirtintos vystymosi krypties laikymasis.	0,81	0,72						
	3. Įmonėje rengiamas detalusis strateginis planas.	0,76	0,69						

Įmonės žaliavų ar subproduktų tiekėjų analizės svarba.

2.2.2.4 lentelė

### Faktinis strategijos diegimas įmonės veikloje (vadovų nuomonė), N=212

Indeksas, subskalė	Testo žingsniai	L	i/tt	$\alpha$	$r_{\text{mean}}$	$r_{\text{min}}$	$r_{\text{max}}$	%	KMO
ORGANIZACIJOS IŠTEKLIAI	1. Prekių paskirstymo kanalų analizė ir vertinimas.	0,57	0,471	0,72	0,203	0,0	0,5	20,922	0,71
	2. Žmogiškųjų išteklių būklės analizė ir vertinimas.	0,56	0,474						
	3. Nuolatinis rūpinimasis nematerialiu turto (žiniomis, prekės ženklu, įvaizdžiu).	0,47	0,375						
	4. Atliekamų gamybinių operacijų efektyvumo analizė ir vertinimas.	0,47	0,389						
	5. Įmonės informacinės sistemos plėtra, naujų duomenų bankų ir analizės instrumentų diegimas.	0,47	0,381						
	6. Valdymo sistemos analizė ir pritaikymas kintančiai organizacijos aplinkai.	0,46	0,381						
	7. Darbuotojų skatinimas išrasti naujoves, atitinkamų sąlygų sudarymas.	0,40	0,333						
	8. Finansinių išteklių pokyčių nuolatinė analizė ir vertinimas.	0,39	0,324						
	9. Įmonės vystymuisi svarbių gebėjimų atpažinimas ir nuolatinis jų vystymas.	0,37	0,325						
	10. Aktyvūs veiksmai su turimais materialiniais ištekliais t.y. pirkimas, pardavimas, renovavimas, paskirties keitimas ir t.t.	0,36	0,311						

Indeksas, subskalė	Testo žingsniai	L	i/tt	$\alpha$	$r_{\text{mean}}$	$r_{\text{min}}$	$r_{\text{max}}$	%	KMO
ORGANIZACIJOS KASDIENĖ (RUTININĖ) VEIKLA: SĖKMĖS VEIKSNIAI	1. Išteklių naudojimas	0,76	0,639	0,78	0,42	0,2	0,5	43,39	0,82
	2. Nuolatinis stebėjimas, kaip valdymo stilius paveikia organizacijos ilgalaikę verslo sėkmę.	0,71	0,603						
	3. Organizacijos valdymo struktūros poveikio ilgalaikiai verslo sėkmei analizė.	0,71	0,591						
	4. Organizacijos kultūros pokyčių nuolatinis stebėjimas ir vertinimas.	0,64	0,548						
	5. Aiškiai apibrėžta organizacijos ir jos valdymo struktūra.	0,42	0,371						
ORGANIZACIJOS ILGALAIKĖS SĖKMĖS VEIKSNIAI	1. Organizacijos (įmonės) misijos bei vizijos suformulavimas ir jos pristatymas visiems įmonės darbuotojams.	0,75	0,582	0,73	0,40	0,3	0,5	41,35	0,74
	2. Įmonės vystymosi strategijos numatymas ir nuoseklus įgyvendinimas.	0,72	0,568						
	3. Įmonės verslo plėtros tikslų išaiškinimas darbuotojams.	0,57	0,481						
	4. Įmonės ir jos verslo plėtros tikslų numatymas ilgesniam kaip 5 metų laikotarpiui.	0,49	0,420						
ORGANIZACIJOS VEIKLOS APLINKA: SĖKMĖS VEIKSNIAI	1. Užimamų ir potencialių rinkų analizė, skirta įmonės galimybėms išplėsti.	0,69	0,553	0,69	0,27	0,1	0,6	28,87	0,75
	2. Konkurentų veiklos analizė, skirta jų keliamai grėsmei sumažinti.	0,64	0,521						
	3. Šakoje vykstančių pokyčių analizė ir vertinimas.	0,60	0,470						
	4. Pagrindinių veiksmų, galinčių lemti įmonės pasiekimus ateityje, nuolatinė paieška.	0,46	0,359						
	5. Klientų poreikių analizė, skirta turimiems rinkos segmentams išlaikyti arba naujiems įgyti.	0,44	0,359						
	6. Periodiška akcininkų poreikių, interesų ir lūkesčių analizė.	0,29	0,244						
ORGANIZACIJOS NUOTOLINĖ APLINKA: SĖKMĖS VEIKSNIAI	1. Socialinių pokyčių stebėjimas, analizė ir vertinimas.	0,81	0,626	0,73	0,35	0,2	0,5	38,02	0,77
	2. Domėjimasis ir gilinimasis į teisės aktus.	0,63	0,548						
	3. Politinių įvykių analizė ir vertinimas.	0,62	0,512						
	4. Įmonės ekonominės aplinkos analizė ir vertinimas.	0,61	0,498						
	5. Įmonėje naudojamų technologijų tobulinimas, naujų technologijų paieška, įsigijimas ir/arba kūrimas.	0,33	0,289						
STRATEGINĖ IŽVALGA KAIP SĖKMĖS VEIKSNYS	1. Strateginių alternatyvų analizė, įvertinimas ir perspektyviausių atranka.	0,79	0,669	0,79	0,49	0,4	0,6	49,34	0,72
	2. Nuolatinis siekimas atsidurti situacijose, leidžiančiose strategiškai pasirinkti.	0,73	0,627						
	3. Nuolatinės pastangos ir bandymas generuoti strategines idėjas.	0,65	0,559						
	4. Įmonei optimalios strategijos suformavimas.	0,64	0,560						
STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VEIKSNIAI	1. Sisteminga strategijos įgyvendinimo analizė ir vertinimas.	0,87	0,761	0,86	0,67	0,6	0,7	66,91	0,73
	2. Strateginiame plane patvirtintos vystymosi krypties laikymasis.	0,80	0,719						
	3. Įmonėje rengiamas detalusis starteginis planas.	0,79	0,713						

Įmonės žaliavų ar subproduktų tiekėjų analizės faktinis taikymas.

Į gautas faktorizacijas tikslinga pažvelgti ne tik formaliu atsakymų konsistencijos aspektu, bet ir turinio aspektu. Abiejų nagrinėjamų klausimų bloką faktorizacijos yra prasmingos strategijos teorijos požiūriu. Pavyzdžiui, į pirmą faktorių pateko požymiai (klausimai), vienaip ar kitaip atspindintys įmonės išteklius, į trečią – požymiai, atspindintys ilgalaikės sėkmės veiksnius, į ketvirtą – įmonės veiklos aplinką ir pan. Teoriškai prasmingas požymių rikiavimasis į faktorius yra naudojamos apklausos instrumento konstrukcinio validumo argumentas.

Greta nuostatų (ir nuomonių) apie strategiją tyrimo buvo nagrinėjamas ir MVĮ vadovų informuotumas strategijos klausimais. Vadovų žinių ar kompetencijos tikrinimas pats savaime nebuvo šio tyrimo tikslas. Visgi akivaizdu yra tai, kad kokia nors strateginio valdymo procedūra ar strateginės analizės technika vargiai verslo praktikoje gali būti sąmoningai taikoma, jei įmonės vadovai ir specialistai neturi apie tai elementariausios informacijos. Šiuo atveju informuotumas, kurį iš principo nesunku pamatuoti testais, buvo tarpinis indikatorius, įgalinantis p netiesiogiai įvertinti ir pažinti tai, kas strategijos klausimais vyksta MVĮ gyvenime.

Vadovų bendrajam informuotumui strategijos klausimais įvertinti buvo sudarytas 16 klausimų testas (žr. B priedą). Kiekvienas testo klausimas buvo sudarytas taip, kad vienas teisingas atsakymas būtų paslėptas tarp šešių klaidinančių ir neteisingų atsakymų. Testuojamajam buvo pateikiami septyni kokios nors sąvokos apibrėžimai su prašymu rasti teisingą definiciją. Kadangi atsakymą reikėjo rinktis iš septynių alternatyvų, tai testo atsitiktinio išsprendimo tikimybė buvo ganėtinai mažai  $P=1:7=0,143$ . Tai reiškia, kad tikimybė atsitiktinai išspręsti testo klausimą tesiekė tik 14%.

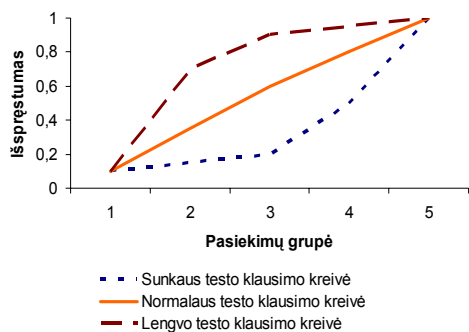
Sudarytas testas pasižymėjo nebloga vidine konsistencija. Apie tai byloja Cronbach-alfa koeficiento reikšmė, siekianti 0,75. Faktinė analizė parodė, jog iš testo klausimų tikslinga sudaryti tris subskales (žr. 2.2.2.5 lentelę).

Greta tradicinių psichometrinės statistikos matų pavienių testo klausimų tinkamumą galima patikrinti ir grafinėmis priemonėmis, tai yra sudarant empirines uždavinių išspręstumo kreives. Jos sudaromos Y ašyje atidedant konkretaus uždavinio išsprendimo tikimybę, o X ašyje atidedama pasiekimų grupė pagal viso testo sprendimą. Visa tiriamųjų, sprendusių testą, grupė gali būti skaidoma į 5-10 grupių. Bitinas (2002) rekomenduoja skaidyti į 7 pasiekimų grupes. 5 grupių modelis konkrečiu atveju buvo pasirinktas dėl sąlygiškai testuotų MVĮ vadovų imties ( $N = 212$ ).

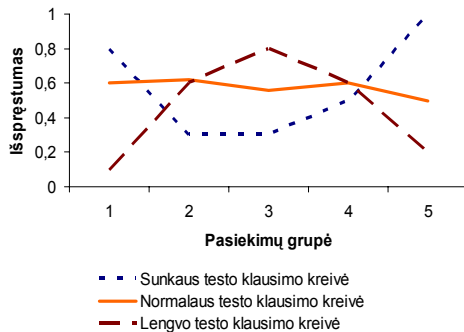
## Bendrasis vadovų informuotumas strategijos klausimais, N=212

Indeksas, subskalė	Testo žingsniai	L	%
BENDROS STRATEGIJOS ŽINIOS	Strategijos įgyvendinimo monitoringas.	0,71	29,20
	Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką "organizacijos kultūra"?	0,64	
	Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką "strategija"?	0,58	
	Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką "organizacijos strateginiai ištekliai"?	0,57	
	Kas yra tikslinės grupės?	0,56	
	Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką "rinkos segmentas"?	0,55	
	Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką "starteginės analizės instrumentai"?	0,52	
	Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką "respondentas"?	0,40	
	Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką "įmonės žmogiškieji ištekliai"?	0,40	
	Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką "benchmarkingas"?	0,39	
APLINKOS ANALIZĖS ŽINIOS	Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką "organizacijos vidinės aplinkos analizė"?	0,54	44,45
	Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką "organizacijos išorinė veiklos aplinka"?	0,46	
	Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką "organizacijos išorinė tolimoji aplinka"?	0,33	
„KITOS“ ŽINIOS	Kritiniai sėkmės veiksniai	0,72	39,78
	Esminės įmonės kompetencijos	0,68	
	"Rinka" strategijos aspektu?	0,45	

Pagal klasikinės testų teorijos reikalavimus uždavinio išspręstumo kreivė turi įgyti monotoniškai kylančios tiesės (funkcijos) pavidalą. 2.2.2.1 pav. oranžine spalva tokia funkcija ir yra pažymėta. Siekiant, kad testas jautriai matuotų ir silpnesnių, ir stipresnių pasiekimų grupėse, testavimo praktikoje leidžiama (ir netgi rekomenduojama) testo struktūroje turėti keletą pasunkintų ir keletą lengvų uždavinių. Vadinasi, galimi nedideli nuokrypiai nuo monotoniškai kylančios kreivės tipo. Palengvintos ir pasunkintos užduoties tipinės funkcijos 2.2.2.1 paveiksle pavaizduotos atitinkamai ruda ir mėlyna spalvomis. Pažymėtina, kad 2.2.2.3 paveiksle pavaizduoti tinkamų uždavinių tipai. Tuo tarpu 2.2.2.2 paveiksle pavaizduotos diagnostikai netinkamų uždavinių tipinės išspręstumo kreivės.

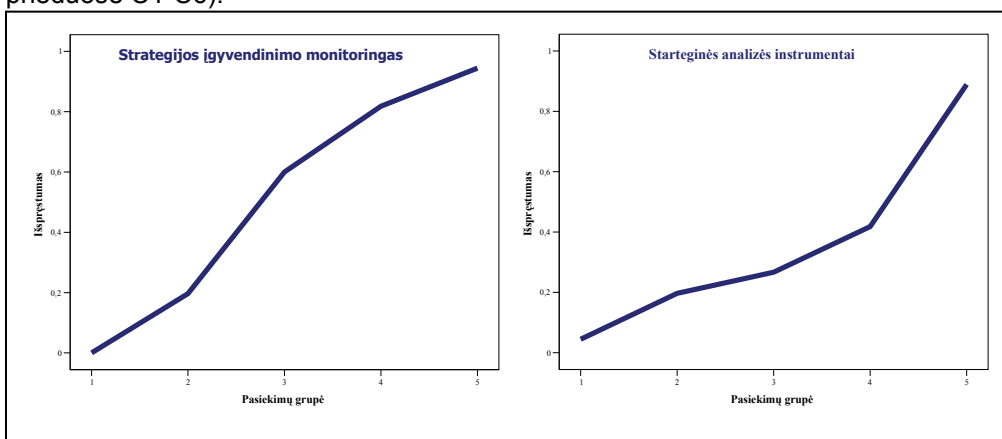


**2.2.2.1 pav.** Diagnostikai teisingų uždavinių empirinio išspręstumo kreivės



**2.2.2.2 pav.** Diagnostikai neteisingų uždavinių empirinio išspręstumo kreivės

Pažymėta, kad visų 16 į testą įtrauktų uždavinių išspręstumo empirinės kreivės įgavo tinkamą pavidalą (žr. kelis tipinius pavyzdžius 2.2.2.3 pav. ir visus pavyzdžius prieduose C1-C6).



**2.2.2.3 pav.** Tinkamo pavidalo empirinių kreivių pavyzdžiai

Buvo interesas tirti ne tik formalų MVĮ vadovų informuotumą strategijos klausimais, bet ir gauti bent kiek informacijos ir apie tokį dalyką, kaip faktinis strateginių valdymo instrumentų taikymas verslo praktikoje. Tuo tikslu buvo konstruojamas specialus testas, kurio uždaviniai ir atsakymų formatas buvo saviti ir specialiai tam pritaikyti (žr. B priede). Kaip žinoma, klasikinė testų teorija numato tik dichotominį (dvimatį) atsakymo variantą – teisingai išspręstas uždavinys arba neišspręstas uždavinys. Toks atsakymo formatas kartais yra per daug schematiškas ir „nejautrus“. Konkrečiai sukonstruoto komentuojamo testo atveju buvo taikomas trijų pakopų atsakymo formatas, kuomet trečioje atsakymo kategorijoje numatyta

papildoma galimybė atsakymą pateikti raštu. Žemiau pateiktas testo atkarpos pavyzdys, iliustruojantis tipinį uždavinį ir parinktą atsakymų formatą.

<p><b>1. Kas yra PORTERIO 5-ių JĖGŲ modelis? Jei taip, tai trumpai ir paprastai paaiškinkite, kas yra PORTERIO 5-ių JĖGŲ modelis, pagrįskite, kuo jis naudingas verslui.</b></p> <p><input type="radio"/> Apie tokį dalyką girdžiu pirmą kartą</p> <p><input type="radio"/> Apie tokį dalyką girdėti teko, tačiau dar neturiu tiek žinių, kad galėčiau apie tai diskutuoti pagrįstai</p> <p><input type="radio"/> Taip, teko girdėti; PORTERIO 5-ių JĖGŲ modelis yra:</p> <hr/> <hr/>
---

Tokia užduočių ir atsakymų pateikimo forma pasižymi kai kuriais privalumais. Pirmia, yra diagnozuojamas ne tik formalus respondentų informuotumas apie strategiją, bet ir faktinis jos taikymas. Antra, atsiranda galimybė pateikti atvirą atsakymą, komentarą, iš kurio netiesiogiai jau galima spręsti apie žinias ir pasirengimą jas taikyti. Galiausiai atviri atsakymai gali būti vėliau apdorojami taikant kontentinę analizę (Šaparnis ir Merkys, 2000). Savo ruožtu kontentinė analizė gali būti atliekama kiekybinės ir kokybinės metodikos priemonėmis, o tai jau leidžia įvairinti diagnostinės procedūros metodinį arsenalą.

Tokiu būdu sudarytas testas buvo tikrinamas jau minėtu faktorinės validacijos ir atsakymų vidinės konsistencijos kontrolės būdu (žr. 2.2.2.6 lentelę).

Kaip matyti iš faktorinės analizės duomenų, buvo išskirtos dvi teoriškai prasmingos dimensijos – „strateginio valdymo instrumentų taikymas“ ir „analizės instrumentų taikymas“. Nors abu subtestai nėra ilgi, jie visgi pasižymi gana aukšta atsakymų vidine konsistencija. Apie tai byloja Crobach-alfa koeficiento reikšmės 0,83 ir 0,84. Testo žingsnių skiriamoji geba taip pat gana aukšta.

Į sudarytą klausimyną įtrauktų atvirų ir pusiau atvirų klausimų atlikta kontentinė analizė leido geriau įvertinti ir apibendrinti MVĮ vadovų strateginio valdymo ir analizės instrumentų praktinio taikymo patirtį. Kontentinė analizė atlikta dviem etapais. Pirmajame etape buvo atliekama *manifestinė* kontentinė analizė. Ją atliekant buvo sugrupuoti teiginiai pagal panašumą. Vėliau labiausiai panašūs teiginiai buvo sujungti į subkategorijas. Antrajame etape buvo atliekama hermeneutinė (latentinė)

subkategorijų ir pavienių požymių kontentinė analizė. Jos metu sudarytos prasminės kategorijos apibrėžiančios konkrečių instrumentų naudojimo įmonės veikloje esminius momentus. Naudojant kontentinę analizę apžvelgti *SWOT*, *Misija*, *Vizija*, *Porterio 5 jėgų*, *Produktų portfelio*, *Scenarijų*, *PEST* ir *Delfi instrumentai* (žr. *D1 lentelę*).

2.2.2.6 lentelė

**Strateginio valdymo instrumentų taikymas: vadovų žinios ir patirtis, N=212**

Indeksas, subskalė	Testo žingsniai	L	i/tt	$\alpha$	$r_{\text{mean}}$	$r_{\text{min}}$	$r_{\text{max}}$	%	KMO
STRATEGINIO VALDYMO INSTRUMENTŲ TAIKYMAS	1. Ar girdėjote apie įmonės Misiją?	0,81	0,725	0,84	0,47	0,26	0,71	49,75	0,85
	2. Kas yra Strateginis tikslas?	0,79	0,724						
	3. Kas vadinama organizacijos Valdymo struktūra?	0,75	0,667						
	4. Ar teko girdėti apie įmonės Viziją?	0,73	0,664						
	5. Kas vadinama Strateginėmis alternatyvomis?	0,67	0,606						
	6. Kas vadinama Valdymo (TopM) stiliumi?	0,38	0,356						
ANALIZĖS INSTRUMENTŲ TAIKYMAS	1. Kas vadinama Produktų portfelio matrica?	0,82	0,713	0,83	0,45	0,20	0,67	47,88	0,86
	2. Kas yra PEST analizė?	0,82	0,717						
	3. Kas yra Porterio 5-ių jėgų modelis?	0,81	0,715						
	4. Kas yra DELFI (DELF) metodas?	0,58	0,516						
	5. Kas vadinama Scenarijų modeliu?	0,54	0,496						
	6. Ar teko girdėti apie tokį dalyką, kaip SWOT (SSGG) analizė?	0,50	0,465						

Apibendrinant šį apklausos metodikos skyrelį, galima pagrįstai teigti, kad pavyko sukurti nuomonių ir nuostatų tyrimo instrumentus bei testus, kurių metodinė kokybė apskritai yra ganėtinai aukšta arba atskirais pavieniais atvejais bent jau toleruotina.

### 3. STRATEGINĖS ANALIZĖS INSTRUMENTŲ TAIKYMO TYRIMO REZULTATAI

Trečiojoje disertacijos dalyje aprašyti disertacinio projekto eigoje atlikti du savarankiški empiriniai tyrimai. Visų pirma čia paminėtinas strateginės analizės instrumentų ekspertinio vertinimo tyrimas. Antrasis empirinis tyrimas – MVĮ savininkų, vadovų ir specialistų testavimas ir apklausa. Galiausiai šioje disertacijos dalyje yra atliekama strateginės analizės instrumentų taikymą mažos ir vidutinės įmonės veikloje apibendrinanti refleksija.

#### 3.1. Strateginės analizės instrumentų ekspertinio vertinimo rezultatai

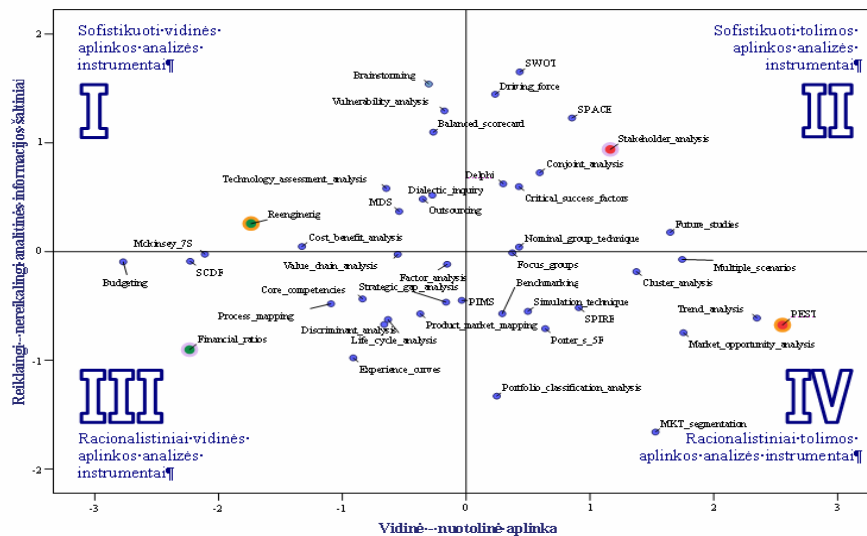
Atliktas ekspertinis instrumentų vertinimas leido instrumentus klasifikuoti pagal jais analizuojamo objekto pobūdį ir jų taikymui būtinus analitinės informacijos šaltinius. Klasifikacijos rezultatai pateikti 3.1.1 paveiksle. Gauti rezultatai rodo instrumentų prasmingą pasiskirstymą pagal įvardytas dimensijas. Instrumentai aiškiai klasifikuojasi pagal analizuojamo objekto pobūdį (horizontali ašis) ir pagal analitinės informacijos šaltinius (vertikali ašis). Klasifikuojant horizontaliajame lygmenyje pažymėti du kritiniai taškai: reinžineringas (*reengineering*), išreiškiantis aiškia instrumento orientaciją į vidinės aplinkos tyrimą, ir politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizė (*PEST*), demonstruojanti instrumento orientaciją į nuotolinės organizacijos nekontroliuojamos aplinkos tyrimą. Vertikaliajame lygmenyje taip pat išskirti ekstremalūs taškai, tik šiuo atveju charakterizuojantys analitinės informacijos šaltinių poreikį. Finansinių rodiklių analizės instrumentas (*financial ratios*) charakterizuoja instrumentų grupę, kuriems būtini analitinės informacijos šaltiniai. Tuo tarpu suinteresuotų asmenų ir grupių analizė (*stakeholder analysis*) pabrėžia instrumentų ne analitinės informacijos poreikį. Remiantis ekstremaliais taškais instrumentai suklasifikuoti į keturias grupes:

- 1) „Sofistikuoti“ vidinės aplinkos analizės instrumentai;
- 2) „Sofistikuoti“ tolimos aplinkos<sup>11</sup> analizės instrumentai;
- 3) „Racionalistiniai“ vidinės aplinkos analizės instrumentai;
- 4) „Racionalistiniai“ tolimos aplinkos analizės instrumentai.

---

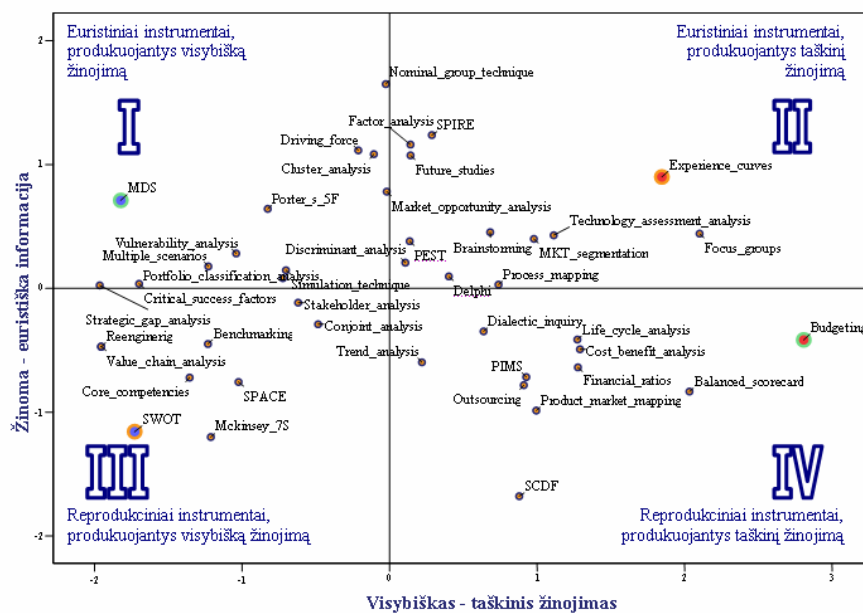
<sup>11</sup> Tolima aplinka apima nuotolinę – įmonės nekontroliuojamą aplinką bei jos veiklos aplinką.





3.1.1 pav. Instrumentų klasifikacija pagal analizuojamo objekto pobūdį ir analitinės informacijos šaltinių poreikį (*MDS modelis*)

Instrumentų pavadinimų, naudojamų (*MDS* modeliuose) išaiškinimai pateikti 3.1.1 lentelėje. Siekiant sutaupyti vietos pačioje diagramoje tyrimo eigoje apsispręsta, joje pozicionuojant instrumentus, naudoti jų angliškus pavadinimus, nes pastarieji daugeliu atvejų yra trumpesni.



3.1.2 pav. Instrumentų klasifikacija pagal gaunamos informacijos pobūdį (*MDS modelis*)

Atlikus klasifikaciją pagal gaunamos informacijos pobūdį išskirti keturi klasifikacinius ekstremumus paryškinantys instrumentai (žr. 3.1.2 pav.). Horizontaliajame „visybiško – taškinio žinojimo“ lygmenyje taškinio žinojimo etalonu galėtų būti įvardytas patyrimo kreivės (*experience curves*) instrumentas. Tuo tarpu PTGG (*SWOT*) metodas gali būti pagrįstai įvardijamas kaip visybišką žinojimą produkuojantis analizės instrumentas. Vertikaliajame „žinomos – euristiškos informacijos“ lygmenyje geriausiai ekstremumus charakterizuoja daugiamačių skalių instrumentas (*MDS*) ir biudžetingas (*budgeting*). Daugiamačių skalių instrumentas aptariamoje klasifikacijoje išsiskiria jam būdingu informacijos euristiškumu, kai tuo tarpu biudžetingas – informacijos reprodukcija. Atlikta *MDS* rezultatų analizė „atidengė“ teoriškai prasmingą nagrinėjamų požymių kompleksinę struktūrą. Tai leido vertintus instrumentai suskirstyti į keturias grupes:

- 1) Euristiniai instrumentai, produkuojantys visybišką žinojimą;
- 2) Euristiniai instrumentai, produkuojantys taškinį žinojimą;
- 3) Reprodukciniai instrumentai, produkuojantys visybišką žinojimą;
- 4) Reprodukciniai instrumentai, produkuojantys taškinį žinojimą.

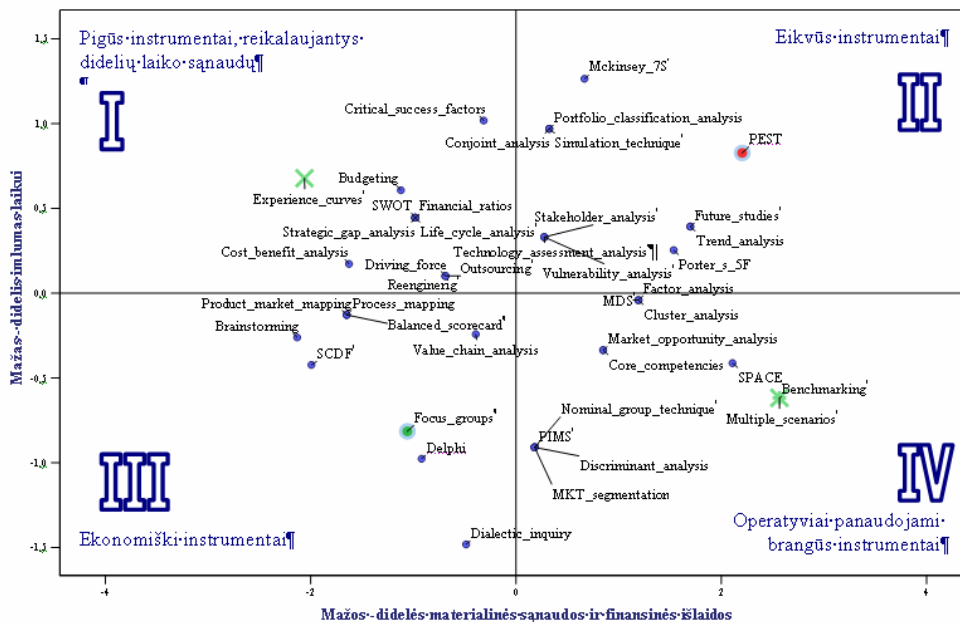
3.1.1 lentelė

**Instrumentų klasifikacijose (MDS modeliuose) naudojamų pavadinimų atitikmenys lietuvių ir anglų kalbose**

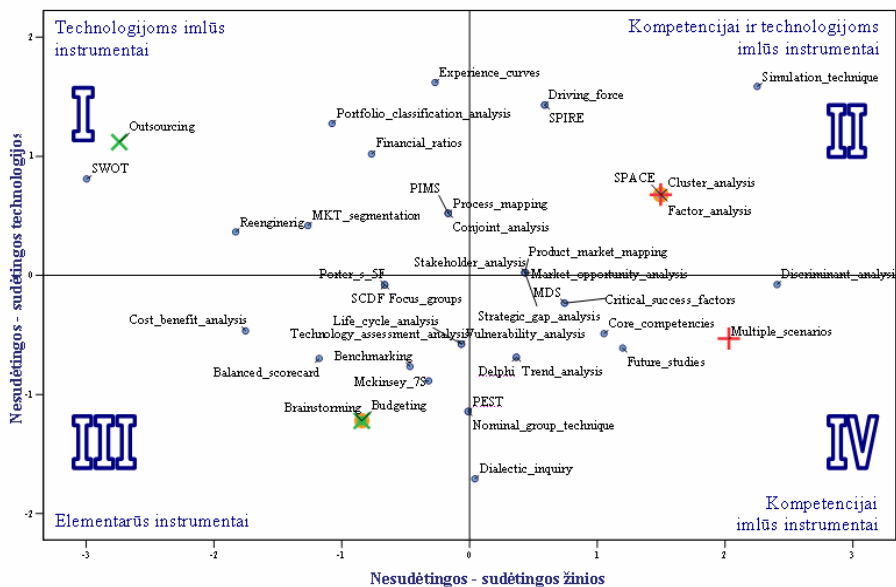
Lietuviškas instrumento pavadinimas	Atitinkamo MDS diagramoje	Lietuviškas instrumento pavadinimas	Atitinkamo MDS diagramoje
Ateities studija	Future studies	Pažeidžiamumo (jautrumo) analizė	Vulnerability analysis
Susijusių aplinkybių identifikavimo sisteminė procedūra	SPIRE	Politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizė	PEST
Benčmarkingas	Benchmarking	Marketingo strategijos poveikio pelnui analizė	PIMS
Daugialypiai scenarijai	Multiple scenarios	Porterio 5 jėgų modelis	Porter's 5F
Daugiamatės skalės	MDS	Portfelio analizė	Portfolio classification analysis
Delfi	Delphi	Privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių analizė (PTGG)	SWOT
Dialektinis tyrimas	Dialectic inquiry		
Diskriminantinė analizė	Discriminant analysis	Procesų žemėlapių sudarymas	Process mapping
Esminės kompetencijos	Core competencies	Reinžinerinas	Reengineering
Faktorinė analizė	Factor analysis	Rinkos galimybių analizė	Market opportunity analysis
Finansinių rodiklių analizė	Financial ratios	Rinkos segmentavimas	MKT segmentation
Fokus grupės	Focus groups	Rinkos žemėlapių sudarymas	Product market mapping
Ėvavimo ciklo analizė	Life cycle analysis	Simuliacinė technika	Simulation technique
Jėgų lauko analizė	Driving force	Smegečių šturmas	Brainstorming
Jungtinė analizė	Conjoint analysis	Strateginė spragų analizė	Strategic gap analysis
Klasterinė analizė	Cluster analysis	Strateginės pozicijos ir veiksmų vystymas	SPACE
Kritiniai sėkmės faktoriai	Critical success factors	Subalansuotų rodiklių metodas	Balanced scorecard
McKinsey 7S struktūra	McKinsey 7S	Suinteresuotų asmenų ir grupių analizė	Stakeholder analysis
Nominalios grupės	Nominal group technique	Technologinio poveikio analizė	Technology assessment analysis
Paskirstymas	Outsourcing	Trendo analizė	Trend analysis
Patyrimo kreivės	Experience curves	Vertės grandinės analizė	Value chain analysis

Atlikta instrumentų klasifikacija pagal naudojimo sąnaudas ir būtinus išteklius leido strateginei analizei naudotinus instrumentus diferencijuoti pagal dvi esmines: 1) imlumo laikui ir 2) materialinių sąnaudų bei finansinių išlaidų dimensijas (žr. 3.1.3 pav.). Mažas – didelės sąnaudas ir finansines išlaidas geriausiai diferencijuoja ekstremalias reikšmes įgiję trys instrumentai: patyrimo kreivės (*experience curves*), daugialypiai scenarijai (*multiple scenarios*) ir benčmarketingas (*benchmarking*). Iš jų mažas materialines sąnaudas ir finansines išlaidas charakterizuoja patyrimo kreivės, o daugialypiai scenarijai ir benčmarketingas – didelės. Laiko sąnaudų dimensiją geriausiai skiria politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizės (*PEST*) ir fokus grupių (*focus groups*) instrumentai. Šiuo atveju PEST asocijuojasi su didelėmis, o fokus grupės – su mažomis laiko sąnaudomis. Atlikta klasifikacija leido instrumentus skirti į keturias sąlygines grupes:

- 1) pigūs instrumentai, reikalaujantys didelių laiko sąnaudų;
- 2) eikvūs instrumentai;
- 3) ekonomiškai instrumentai;
- 4) operatyviai panaudojami brangūs instrumentai.



3.1.3 pav. Instrumentų klasifikacija pagal naudojimo sąnaudas ir būtinus išteklius (MDS modelis)



**3.1.4 pav.** Instrumentų klasifikacija pagal imlumą žinioms ir sudėtingoms technologijoms (*MDS modelis*)

Atliktas ekspertinis strateginei analizei naudojamų instrumentų vertinimas leido juos klasifikuoti pagal jų naudojimui būtinas technologijas ir žinias (žr. 3.1.4 pav.). Instrumentai klasifikacijoje pasiskirsto į reikalaujančius sudėtingų ir nesudėtingų žinių bei technologijų. Pagal žinias išskirti du, klasifikacinius ekstremumus paryškinantys, instrumentai: paskirstymas (*outsourcing*) ir daugialypiai scenarijai (*multiple scenarios*). Šiuo atveju paskirstymas charakterizuoja instrumentus, kurių naudojimui nebūtinos sudėtingos žinios, o daugialypiai scenarijai kaip tik yra labiau susiję su sudėtingomis žiniomis. Instrumentų klasifikavimo metu taip atsitiko, kad net penki instrumentai jų naudojimui būtinų technologijų lygmenyje prasmingai diferencijuoja visą aibę. Tai smegenų šturmas (*brainstorming*), biudžetingas (*budgeting*), SPACE (*SPACE*), klasterinė analizė (*cluster analysis*) ir faktorinė analizė (*factor analysis*). Iš jų pirmieji du (smegenų šturmas ir biudžetingas) charakterizuoja dalies instrumentų technologiškai paprastumą, kiti trys instrumentai (SPACE, klasterinė analizė ir faktorinė analizė) asocijuojasi su sudėtingomis technologijomis. Pastaroji MDS rezultatų analizė leido sudaryti teoriškai prasmingą nagrinėjamų požymių kompleksinę struktūrą ir pagal ją suskirstyti vertintus instrumentai į keturias grupes:

- 1) technologijoms imlūs instrumentai;
- 2) kompetencijai ir technologijoms imlūs instrumentai;

- 3) elementarūs instrumentai;
- 4) kompetencijai imlūs instrumentai.

Apibendrinant instrumentų ekspertinio vertinimo rezultatus galima teigti, kad strateginės analizės instrumentus tikslinga skirstyti pagal šiuos požymius: 1) analizuojamo objekto pobūdį ir analitinės informacijos šaltinių poreikį (metodas analizuoja organizacijos vidinę, veiklos arba išorinę aplinką, pakanka ar nepakanka įmonėje jau surinktų duomenų etc.); 2) gaunamos informacijos pobūdį (metodu produkuojamo žinojimo „visybiškumas“, produkuojamos informacijos išbaigtumas, technologiškumas ir praktinis pritaikomumas, informacijos euristiškumas, etc.); 3) naudojimo sąnaudas ir būtinus išteklius (imlumas laikui, materialinės sąnaudos ir finansinės išlaidos, etc.); 4) imlumą žinioms ir sudėtingoms technologijoms (reikia ar nereikia specialių mokslo žinių, specialių kompetencijų ir technologijų, etc.). Taip pat reikšmingas momentas yra tas, kad sudarytas modelis atveria galimybes Lietuvos MVĮ vadovams kryptingiau orientuotis strateginės analizės instrumentų įvairovėje ir sąmoningai pasirinkti konkrečius instrumentus ar jų derinius pagal savo poreikius ir konkrečią įmonės situaciją.

### **3.2. Mažų ir vidutinių įmonių vadovų testavimo ir apklausos rezultatai**

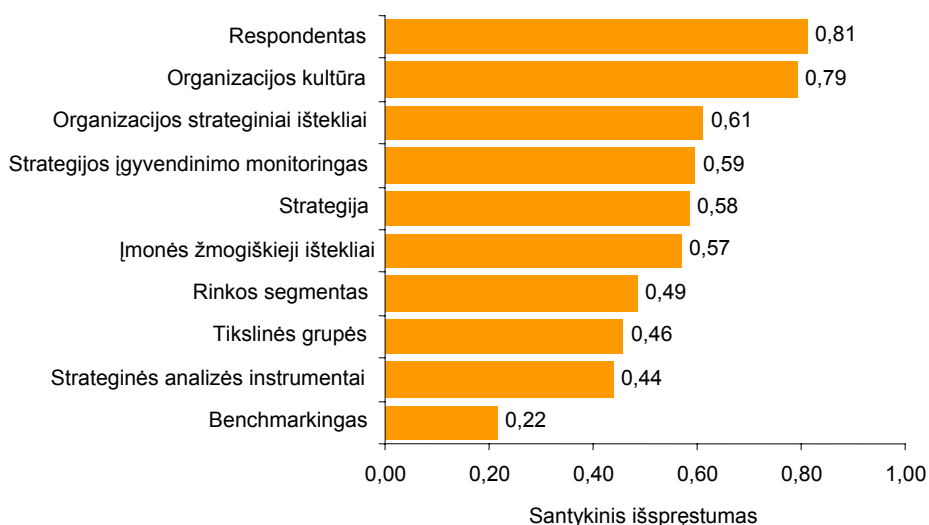
Šiame skyriuje apibendrinami tyrimo metu surinkti duomenys apie: vadovų informuotumą strateginio valdymo ir strateginės analizės klausimais, vadovų nuomonę ir nuostatas strateginio valdymo bei analizės atžvilgiu. Apibendrinti duomenys sugretinami tyrimo konstruktyvų lygmenyje ir daromos išvados. *Pirmoje* skyriaus dalyje atliekamas vadovų informuotumo strateginio valdymo ir analizės klausimais vertinimas. *Antroje* dalyje klasifikuotos apklaustų vadovų nuomonės ir nuostatos naudojant 9-3 klasterių modelius. *Trečioje* dalyje aptariami bei tarpusavyje palyginami MVĮ vadovų tyrimo rezultatai.

#### **3.2.1. Vadovų testavimo rezultatai: informuotumas apie strateginį valdymą ir strateginę analizę**

Poskyryje atliekamas vadovų informuotumo strateginio valdymo ir analizės klausimais vertinimas. Išryškunami terminai ir jų grupės, kurie apklaustų vadovų yra dažniau teisingai apibrėžiami, bei terminai, kurie sąlygiškai rečiau teisingai

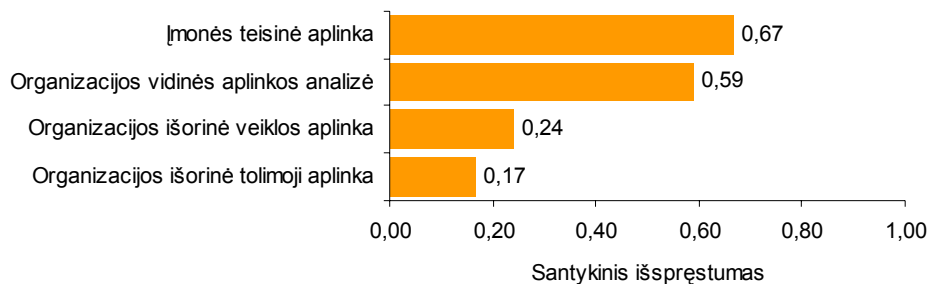
apibrėžiami. Poskyryje aprašomi vadovų žinių apie strateginio valdymo instrumentus ir instrumentų praktinio taikymo, patirties klasifikavimo, panaudojant klasterinės analizės hierarchinį modelį, rezultatai. Čia taip pat pateikiami pusiau atvirų klausimų kontentinės analizės rezultatai.

Ištyrus bendrąjį vadovų informuotumą strategijos klausimais pastebėta, kad bendresnio pobūdžio terminai, tokie kaip „respondentas“, „organizacijos kultūra“, įmonių vadovų yra sąlygiškai dažniau atpažįstami (žr. 3.3.1.1 pav.). Tuo tarpu specifiniai strateginės analizės terminai, tokie kaip „benchmarkingas“, „strateginės analizės instrumentai“ ar „rinkos segmentas“, kur kas rečiau apklaustų vadovų buvo teisingai apibrėžti. Tokią situaciją galėjo lemti tai, jog apklausti vadovai stokojo formalių strateginio valdymo žinių.



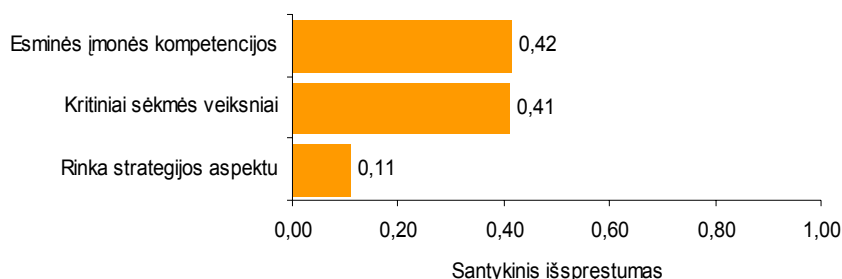
**3.3.1.1 pav.** Bendros strategijos žinios, N=212

Atlikto tyrimo metu išryškėjo sąlygiškai mažas organizacijos aplinkų pažinimas. Pastebėtina, jog formalus aplinkos suvokimas yra sąlygiškai mažesnis nei tirtų vadovų pademonstruotos bendros strategijos žinios. Itin mažai apklaustų respondentų teisingai įvardijo „organizacijos išorinės tolimosios aplinkos“ sąvoką (žr. 3.3.1.2 pav.). Tai, disertanto manymu, rodo, jog apklausoje dalyvavę vadovai nėra įgiję specialių strateginio valdymo žinių.



**3.3.1.2 pav.** Aplinkos analizės žinios, N=212

Itin mažai apklaustų vadovų įvardijo sąvokos „rinkos strategijos aspektu“ teisingą apibūdinimą (žr. 3.3.1.3 pav.). Taip pat ganėtinai mažai respondentų teisingai apibūdino „esminių įmonės kompetencijų“ ir „kritinių sėkmės veiksnių“ sąvokas. Disertacijos autoriaus nuomone, tai galėtų reikšti tai, jog šie organizacijos aspektai yra nepakankamai pažinti teoriniame lygmenyje.



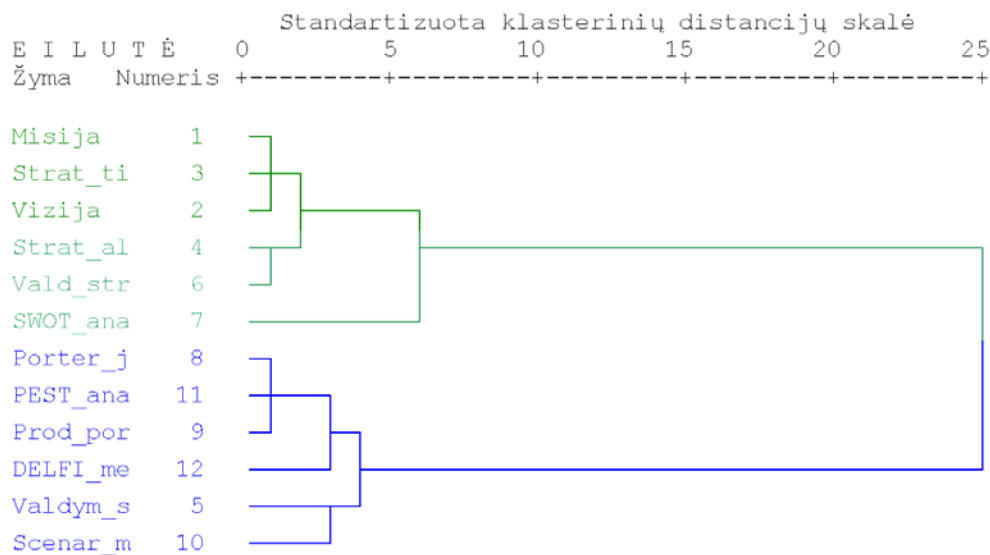
**3.3.1.3 pav.** „Kitos“ žinios, N=212

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus galima teigti, jog vadovai dažniau atpažįsta bendresnio pobūdžio, o ne strateginio valdymo sąvokas. Tai rodo, jog tyrimo apklausoje dalyvavę respondentai vis dar stokoja bazinių strateginio valdymo žinių.

#### *Strateginio valdymo instrumentų taikymas: vadovų žinios ir patirtis*

Atlikus tyrimą nustatyta, kad sąlygiškai didelę įtaką praktiniam instrumentų taikymui daro žinios apie strateginį valdymą. Taikant regresijos modelį buvo pamatuota bendrų strategijos žinių, aplinkos analizės žinių ir kitų žinių apie strategiją įtaka strateginio valdymo instrumentų bei analizės instrumentų naudojimui.

Apklaustų vadovų žinios apie strateginio valdymo instrumentus ir jų praktinio taikymo patirtis klasifikuoti panaudojant klasterinės analizės hierarchinį modelį. 3.3.1.4 paveiksle atvaizduotas klasterinis modelis buvo sudarytas panaudojant Ward'o metodą. Klasterinės dendrogramos analizė parodė, kad tirti strateginio valdymo instrumentai gali būti klasifikuojami pagal du sąlyginius kriterijus: 1) valdymo ir 2) analizės (žr. 3.3.1.1 lentelę).



**3.3.1.4 pav.** Strateginio valdymo metodų klasterinis modelis  
(žymų paaiškinimai pateikti 3.3.1.1 lentelėje)

Analizuojant klasterinį modelį (žr. 3.3.1.2 lentelę) nustatyta, kad pagal indekso vidurkį jį galima skirti į dvi statistines kategorijas: 1) sąlygiškai realizuojamus organizacijos strateginiame valdyme instrumentus ir 2) sąlygiškai apleistus. Aptariant minėtą modelį, atkreiptas dėmesys, kad pagal pritarimo procentų pasiskirstymą SWOT analizės metodas yra dažniau naudojamas strateginiame valdyme, nei organizacijos valdymo struktūros analizė. Tai buvo esminė priežastis, kodėl SWOT analizės metodas pateko į valdymo metodų klasterį.



**Klasteriniame modelyje naudojamų sutrumpinimų paaiškinimai**

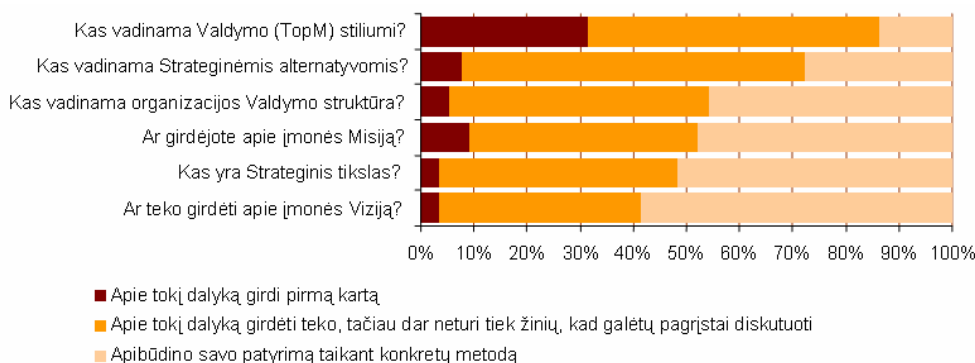
Sutrumpintas pavadinimas	Išplėstinis pavadinimas	Sutrumpintas pavadinimas	Išplėstinis pavadinimas
Misija	Misija	Porter_j	Porterio 5-ių jėgų modelis
Strat_ti	Strateginis tikslas	PEST_ana	PEST analizė
Vizija	Vizija	Prod_por	Produktų portfelio matrica
Strat_al	Strateginės alternatyvos	DELFI_me	DELFI'ų (DELFI) metodas
Vald_str	Valdymo struktūra	Valdym_s	Valdymo (TopM) stilius
SWOT_ana	SWOT (SSGG) analizė	Scenar_m	Scenarijų modelis

Sudarytas klasterinis modelis leidžia teigti, jog analizės instrumentai rečiau yra naudojami MVĮ strateginio valdymo praktikoje. Visgi remiantis atlikta literatūros šaltinių analize ir sugretinus jos rezultatus su atlikto tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, jog Lietuvoje, kaip ir Jungtinėje Karalystėje (UK) ar Naujojoje Zelandijoje (NZ) (Clark, 1997), SWOT analizės metodas yra dažniausiai naudojamas strateginės analizės instrumentas.

**Strateginio valdymo ir analizės instrumentų taikymas:  
sąlygiškai retai ir dažniau naudojami instrumentai  
(hierarchinės klasterinės analizės rezultatai,  $N_{\text{vadovų}} = 212$ )**

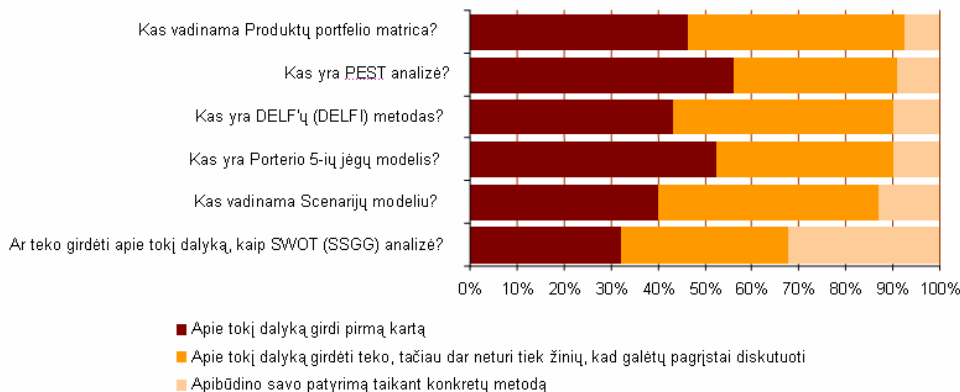
Klasterio/tipo numeris	Vidurkis	Tipas	
1	Ar teko girdėti apie įmonės Viziją?	2,55	Dažniau taikomi
	Kas yra Strateginis tikslas?	2,48	
	Kas vadinama organizacijos Valdymo struktūra?	2,40	
	Ar girdėjote apie įmonės Misiją?	2,39	
	Kas vadinama Strateginėmis alternatyvomis?	2,20	
	Ar teko girdėti apie tokį dalyką, kaip SWOT (SSGG) analizė?	2,00	
	<b>2,34</b>		
2	Kas vadinama Valdymo (TopM) stiliumi?	1,82	Sąlygiškai retai taikomi
	Kas vadinama Scenarijų modeliu?	1,73	
	Kas yra DELFI'ų (DELFI) metodas?	1,66	
	Kas vadinama Produktų portfelio matrica?	1,61	
	Kas yra Porterio 5-ių jėgų modelis?	1,57	
	Kas yra PEST analizė?	1,53	
	<b>1,65</b>		

Atlikta klasterinė analizė parodė, jog visumoje dažniau taikomi yra strateginio valdymo nei analizės instrumentai. Detaliau analizuojant strateginio valdymo instrumentų taikymą mažose ir vidutinėse įmonėse sudaryta diagrama (žr. 3.3.1.5 pav.). Joje galima išvengti, jog daugiau nei pusė apklaustų MVĮ vadovų apibūdino savo patirtį formuojant viziją (~59 proc.) ir strateginius tikslus (~52 proc.). Kiek mažiau nei pusė (~48 proc.) apklausoje dalyvavusių MVĮ vadovų pasidalijo savo praktine misijos taikymo patirtimi. Mažiausiai (~14 proc.) apklaustų vadovų įvardijo savo patirtį įmonėje taikant valdymo (TopM) stilių. Atliktas tyrimas rodo, kad sąlygiškai daug MVĮ vadovų, formuodami įmonės strategiją, praktiškai taiko strateginio valdymo instrumentus, ir tik nedidelė dalis vadovų apie konkrečius strateginio valdymo instrumentus girdėjo pirmą kartą.



**3.3.1.5 pav.** Strateginio valdymo instrumentų taikymas, askirų uždavinių išspręstumas, proc., N=212

Analizės metodų praktinio taikymo tyrimas parodė, kad MVĮ vadovai kur kas mažiau yra susipažinę su konkrečiais instrumentais (žr. 3.3.1.6 pav.). Lyginant su strateginio valdymo instrumentų taikymu, analizės metodų, modelių ir technikų taikymas kur kas labiau atsilieka. Itin daug vadovų pirmą kartą girdėjo apie tokius analizės instrumentus kaip PEST (~56 proc.) ir Porterio 5-ių jėgų modelis (~52 proc.). Tyrimas parodė, jog sąlygiškai nedaug vadovų apibūdino analizės instrumentų taikymo patirtį. Disertacijos autoriaus nuomone, galima teigti, kad analizės veiksmi mažose ir vidutinėse įmonėse yra kur kas labiau apleista sritis, nei „bendrai paėmus“ strateginis valdymas.



### 3.3.1.6 pav. Analizės instrumentų taikymas, askirų uždavinių išspręstumas, proc., N=212

Apibendrinus šio etapo tyrimo rezultatus, galima teigti, jog mažose ir vidutinėse įmonėse praktinis strateginis valdymas yra beveik nepagrįstas formalia analize. Jam labiau būdingas strateginio valdymo instrumentų naudojimas. Šiuos instrumentus taikant intuityviai atliekama itin sofistikuota (formaliais faktais nepagrįsta) strateginė analizė. Šį teiginį iš dalies pagrindžia ir išskirtinai aukštas SWOT analizės taikymas MVĮ strateginio valdymo praktikoje.

*Strateginio valdymo ir analizės instrumentai: praktinis taikymas ir taikymo sričių įvairovė*

Atlikta kontentinė analizė parodė, kad įmonės Misija itin dažnai MVĮ organizacijose yra ko gero nesąmoningai tapatinama su tikslais ir/arba vizija (žr. D3 lentelę). Tai rodo, kad dalis MVĮ vadovų retai verslo praktikoje taiko arba neteisingai taiko Misijos instrumentą. Tik sąlygiškai nedidelė dalis apklaustų MVĮ vadovų tiksliai apibrėžė Misijos sampratą, kartu sutapatindami ją su įmonės vaidmens visuomenėje sąvoka. Dar keletas MVĮ vadovų Misiją įvardijo kaip konkurencingumo išraišką. Tiesa buvo atvejis kai vadovas išreiškė savo nusivylimą Misija suformuluodamas teiginį „...Gražiai suformuluoti žodžiai, kurie dažniausiai su įmonės paslaugų kokybe, klientų skaičiumi, pardavimais nieko neturi bendro...“. Apibendrinant galima teigti, jog MVĮ vadovai dėl sąlygiškai greitų pokyčių rinkoje ir gan dažnai keičiamo įmonės veiklos pobūdžio sunkiai formuluoja įmonės misiją. Taip pat pastebėtina, jog disertacijoje

Misija aptarta kaip įmonės identiteto pažinimo instrumentas Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių praktinėje veikloje neatsiskleidė.

Visiškai kitokia situacija yra su Vizijos taikymu mažų ir vidutinių įmonių veiklos praktikoje (žr. D4 lentelę). Atlikta kontentinė analizė parodė, jog sąlygiškai dažnai Vizija buvo įvardijama kaip menamas (įsivaizduojamas) įmonės ar jos veiklos modelis. Pažymėtina, jog vizija sąlygiškai dažnai MVĮ vadovų buvo tapatinama su sąvokomis „vieta“ ir „veikla“. Disertacijos autoriaus nuomone, pastarosios dvi sąvokos rodo, jog sąlygiškai dažnai Vizija atpažįstama kaip menamas (įsivaizduojamas) įmonės pozicionavimas erdvės bei veiklos atžvilgiu. Vizija taip pat sąlygiškai dažnai buvo tapatinama su formaliomis planavimo procedūromis. Tai leidžia teigti, jog kai kurios įmonės Viziją atpažįsta kaip formalaus planavimo proceso žingsnį. Tarpusavyje palyginus MVĮ vadovų Misijos ir Vizijos sampratas atkreiptas dėmesys į tai, jog kur kas didesnė dalis vadovų teisingai apibūdino Vizijos, o ne Misijos sampratą. Disertacijos autoriaus manymu, tai leidžia teigti, jog MVĮ vadovams sąlygiškai labiau būdingas verslo pozicionavimas ateityje, kas iš esmės pabrėžia įmonių sąlyginę orientaciją į procesinį požiūrį. Tai pabrėžia išreikštas įmonės pozicionavimas ateityje, besiremiantis nuostata, jog reikia žinoti ko sieki, o aplinka pati pritaips.

Kontentinė analizė suteikė daugiau įrodymų, pagrindžiančių išsakytą teiginį apie MVĮ vadovų sąlyginį veikimą remiantis procesiniu požiūriu, kuomet apžvelgti atsakymai į klausimą „Kas yra strateginis tikslas?“ (žr. D5 lentelę). Atlikus kontentinę analizę paaiškėjo, jog dalis MVĮ vadovų tam tikru laikotarpiu susitelkia į vieną konkretų tikslą. Tai irgi rodo, kad užsibrėžta siekiamybė yra statiškesnė nei įmonė supanti aplinka, o tai leidžia teigti, jog dalies testuotų MVĮ vadovų veiksmai gali būti paaiškinami procesiniu požiūriu į strategiją.

Analizuojant strateginio tikslo suvokimą, pastebėta ir tai, kad dalis vadovų buvo linkę jį susieti su sąlygiškai formaliomis planavimo procedūromis. Tai rodo, kad tam tikrai daliai MVĮ vadovų sąlygiškai būdingas klasikinis požiūris į strategiją. Beje, kaip jau buvo minėta, formalaus planavimo požymių išvelgta ir analizuojant Misijos bei Vizijos sampratas. Tai patvirtina ir tai, jog kai kurie vadovai visas šias sąvokas susiejo tarpusavyje įvardydami ir jų aiškia loginę seką. Tačiau priskyrimą klasikiniam požiūriui komplikuoja tai, kad sąlygiškai mažai buvo teiginių, kuriais aiškiai buvo įvardytas įmonės susitelkimas į pelno maksimizavimą pvz., „...Įmonės veiklos plėtra, finansinis pajėgumo didėjimas...“ (žr. D4 lentelę) arba „...Užduotis, kurią įmonė turi

*pasiekti per tam tikrą laikotarpį (pvz., finansiškai, vieta rinkoje)...*“ (žr. D5 lentelę). Pastebėtina, jog kai kurie teiginiai galėtų būti įvardyti kaip charakterizuojantys MVĮ vadovų sisteminį požiūrį į strategiją. Pvz.: *„Ilgalaikis organizacijos ateitį bei politiką nusakantis tikslas. Naudingumas: aiškiai nubrėžta veiklos kryptis...“* (žr. D5 lentelę). Atlikta kontentinė analizė taip pat parodė, kad tarp testuotų MVĮ vadovų buvo ir tokių, kurių atsakymai pasižymėjo evoliucinio požiūrio į strategiją bruožais, pvz.: *„...Tikslas, kuris nustatytu laikotarpiu yra prioritetas įmonės veiklos tikslas. Šio tikslo pasiekimo rezultatai yra ar bus darantys didžiausią įtaką kitiems įmonės tikslams (pelnas, apyvarta, kt.)..“* arba *„...Siekiant įstaigos plėtros, tobulėjimo, pelno keliami tikslai, kurių siekiama, jie turi būti strateguoti, planingi, nuoseklūs, tik taip bus pasiektas tikslas...“* (žr. D5 lentelę). Apibendrinant tyrimo rezultatus galima konstatuoti, kad sąlygiškai daug MVĮ vadovų atsakymų į aptartus klausimus galėjo būti paaiškinti remiantis procesinio požiūrio veikimo logika, o kitiems požiūriams atstovaujančių teiginių skaičius buvo sąlygiškai mažesnis. Vadinas, galima teigti, kad MVĮ vadovams labiau būdingas veikimas remiantis procesiniu požiūriu, nors kita vertus, negalima atmesti, jog tam tikrai daliai yra priimtinas veikimas pagal kitus požiūrius, taip pat ir klasikinį. Visgi tyrimo apimtis neleido aiškiai nustatyti dėsningumus, šiuo atžvilgiu būdingus mažoms ir vidutinėms įmonėms, todėl ateityje minėta problema galėtų tapti tyrimo objektu.

Analizuojant strateginei analizei priskirtinus instrumentus, atlikta SWOT kontentinė analizė parodė, kad pastarasis metodas dažniausiai suvokiamas kaip metodas, skirtas įmonės pranašumams, trūkumams, galimybėms ir grėsmėms įvardyti. Tai leidžia teigti, jog dalis atsakiusių į klausimą vadovų sąlygiškai labiau rėmėsi teoriniu SWOT metodo žinojimu, o ne praktine jo taikymo patirtimi, kita dalis vadovų greičiausiai atidžiai neįsiskaitė į klausimą, kas galėjo lemti tik dalinį ir pabrėžtinai akademinį metodo apibūdinimą. Kai kurie vadovai tiksliai neatsakė, kas yra SWOT metodas. Jų dalis SWOT apibūdino kaip metodą, skirtą vidinės įmonės aplinkos analizei, tuo tarpu kita dalis teigė, jog pastarasis instrumentas yra skirtas išorinės įmonės aplinkos analizei atlikti. Disertacijos autoriaus nuomone, pastarieji teiginiai rodo, jog minėti vadovai yra anksčiau girdėję apie SWOT metodą, tačiau kadangi jo praktiškai netaiko, todėl ir negalėjo konkrečiai įvardyti visus metodo taikymo aspektus. Sąlygiškai nedaug apklaustų įmonių vadovų, apibūdinami SWOT metodą, nurodė objektą, kurio analizei pastarasis instrumentas yra taikomas.

MVĮ vadovai paprašyti pasidalyti savo patirtimi apie SWOT metodo naudojimo verslo praktikoje ypatumus, tai atliko geranoriškai (žr. D2 lentelę). Sąlygiškai daug vadovų SWOT naudoja įmonės konkurencingumo įvertinimui. Čia reikėtų pastebėti, jog sąlygiškai daug vadovų, naudojančių SWOT metodą konkurencingumo įvertinimui, pabrėžė, jog pastarąjį instrumentą jie taiko kasdien. Dalis apklaustų vadovų SWOT naudojo kaip konkurentų pažinimo instrumentą. Atlikta šio metodo naudojimo kontentinė analizė leidžia teigti, kad jis gana dažnai naudojamas įmonėje atliekamam formaliam planavimui. Disertacijos autoriaus nuomone, tai gali būti siejama su per pastaruosius keletą metų išaugusiu mažų ir vidutinių įmonių aktyvumu projekcinėje veikloje.

Kitas strateginei analizei priskirtinas metodas – Porterio 5-ių jėgų modelis sąlygiškai vienareikšmiškai buvo įvardytas kaip konkurencingumo vertinimo metodas. Tai rodo, jog sąlygiškai nedaug į pastarąjį klausimą atsakiusių MVĮ vadovų yra susipažinę su metodu ir jo paskirtimi. Pastebėtina, jog nepaisant to, kad metodas iš esmės yra skirtas penkių veikiančių jėgų įvertinimui, kai kuriuose teiginiuose aiškiai pasireiškė jo persidengimas su SWOT analize, pvz.: „...Šis modelis naudojamas identifikuoti įmonės grėsmėms bei galimybėms, veikiant šioms aplinkoms: tiekėjų ir vartotojų galia, pakaitalų ir naujų konkurentų grėsmė, konkurencija tarp egzistuojančių įmonių...“ (žr. D7 lentelę). Tai gali būti aiškinama tuo, kad Porterio 5-ių jėgų modeliu sukaupti duomenys vėliau gali būti pakartotinai sisteminami naudojant SWOT metodą.

Produktų portfelio matrica kaip ir Porterio 5-ių jėgų modelis buvo siejama su sąlyginiu įmonės konkurencingumu. Tik tai atlikta per įmonės produktus ir jų pozicionavimą rinkoje. Pastebėtina, jog produktų portfelis buvo siejamas tiek su produktų pozicionavimu įmonės gaminamos produkcijos atžvilgiu (pvz.: „...Konkrečių produktų/paslaugų teikiamų/gaminamų įmonėje lyginamoji dalis pagal svarbą. Naudinga: atskirti pagal svarbą ir pelningumą įmonės veiklą. Vystyti atskirus produktus, nenaudingų atsisakyti...“), tiek ir rinkoje esančių gaminių atžvilgiu (pvz.: „...produktų visuma, užpildanti rinką. Svarbu neužleisti pozicijų nė vienoje matricos dalyje konkurentams...“ (žr. D8 lentelę). Tai rodo, jog MVĮ vadovai yra susipažinę su produktų portfelio taikymo ypatumais. Visgi nedidelis skaičius atsakymų į šį klausimą rodo, kad šis metodas, beje, kaip ir Porterio 5-ių jėgų modelis, yra sąlygiškai retai sutinkamas MVĮ strateginiame valdyme.

Scenarijų modelis MVĮ vadovų įvardytas kaip instrumentas, skirtas planuojamų (tariamų) įvykių modeliavimui ir išankstiniam tariamo sprendimo priėmimui (pvz.: „...Iš anksto numatytų situacijų modelis...“ ar „...Būsimos veiklos simuliacija – būsimų rezultatų prognozavimas: kelių alternatyvių būsimų „scenarijų“ numatymas, jų galimų išdavų numatymas...“ arba „...Būsimos veiklos simuliacija – būsimų rezultatų prognozavimas: kelių alternatyvių būsimų „scenarijų“ numatymas, jų galimų išdavų numatymas...“) (žr. D9 lentelę). Scenarijų modelis nuo prieš tai įvardytų metodų, remiantis MVĮ vadovų teiginiais, skiriasi tuo, kad jis bent kelių vadovų buvo priskirtas formaliam strateginiam planavimui (pvz.: „...Tai įmonės veiksmų, susijusių su ateitimi, dokumentavimas...“ ar „...Kai sudaromas kažkokios veiklos planas ir pagal jį viskas vykdoma...“ arba „...Numatomi veiksmai ir priemonės įmonės strateginiam tikslui pasiekti...“), o šios analizės metu aptarti kiti metodai aiškiai išsakytos sąsajos neturėjo.

Atlikta PEST metodo apibūdinimų kontentinė analizė parodė, jog metodas retai, bet yra naudojamas MVĮ strateginiame valdyme (žr. D10 lentelę). Visgi kai kurie teiginiai, pabrėžiantys globalizaciją, leidžia teigti, jog PEST analizės metodas yra labiau būdingas sąlygiškai stambesnėms MVĮ tipo įmonėms (pvz.: „...politikos, ekonomikos, socialinių procesų, technologijos ir edukacijos tendencijų ir iššūkių analizė pasauliniu, nacionaliniu ir globaliniu atžvilgiu...“). Tačiau remiantis atsakymų visuma ir ypač sąlygiškai nedideliu jų skaičiumi be papildomo tyrimo sunku aiškiai įvardyti PEST metodo priklausomybę nuo įmonės dydžio.

Tam tikrų sąlyginių išskirtinimų pastebėta analizuojant teiginius, atspindinčius DELF'ų metodo apibūdinimą (žr. D11 lentelę). DELF'ų metodas, skirtingai nei šios analizės metu aptarti kiti instrumentai, buvo įvardintas kaip tinkamas sprendimų priėmimui (pvz.: „...tai sprendimų priėmimo metodas, kai sprendimai yra priimami tam tikros grupės. Įmonei yra naudingas tuo, kad sprendimus priima ne vienas asmuo, o tam tikra grupė, kuri tarpusavyje diskutuodama gali priimti geriausią sprendimą...“). Tai rodo, kad pavieniai MVĮ vadovai yra gerai susipažinę su strateginės analizės metodų naudojimo ypatumais. Šį teiginį patvirtina ir kai kurie kiti faktai. Pavyzdžiui, kai kurie MVĮ vadovai tiksliai įvardijo tokio metodo taikymo niuansus, kaip ekspertų apklausa paštu, išankstinis duomenų surinkimas ir t.t. (pvz.: „...Yra renkami duomenys iš ekspertų, kurie pateikia duomenis paštu, po to šie duomenys yra lyginami kelis kartus...“ arba „...Ekspertų vertinimo metodas. Esmė - tam tikros srities

*žinovams (specialistams) pateiktų anketų rezultatai apibendrinami ir pateikiami vertinti ekspertams).*

Pabaigoje galima pastebėti, jog atvirų atsakymų kontentinė analizė parodė mažų ir vidutinių įmonių gebėjimą naudoti strateginės analizės instrumentus sąlygiškai profesionaliai. Be to, šia analize nustatyta, jog MVĮ vadovai sąlygiškai dažniau naudoja strateginio valdymo, o ne analizės metodus. Tai patvirtino sąlygiškai didesnis apibūdinusių strateginio valdymo instrumentų naudojimą MVĮ vadovų skaičius. Visgi pastarojo teiginio šviesoje paradoksaliai atrodo kitas faktas – MVĮ vadovai dažniau klydo apibūdinami strateginio valdymo, o ne strateginės analizės metodus. Hipotetiškai tai gali būti paaiškinta tuo, kad, matyt, bendrojo išsilavinimo žinių sėkmingam įmonės strategavimui nepakanka.

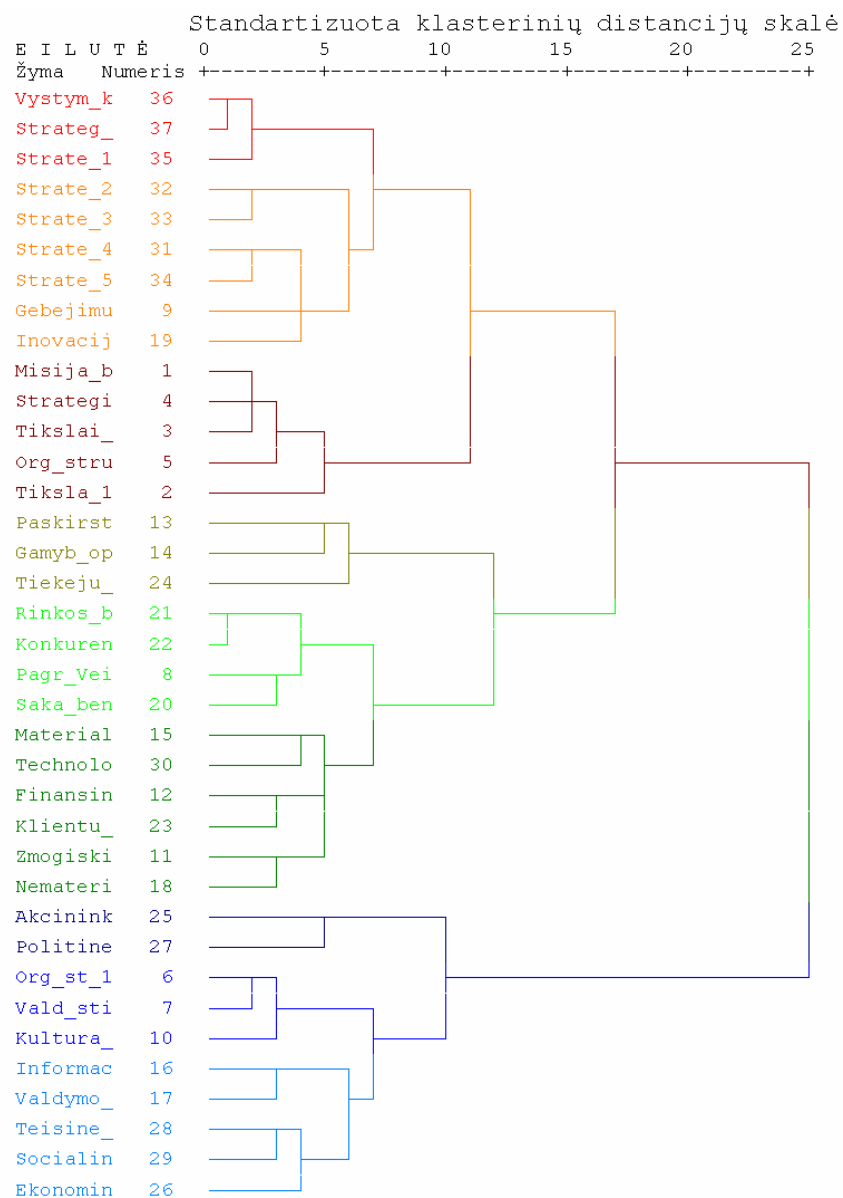
### **3.2.2. Vadovų apklausos rezultatai: nuomonės ir nuostatos strateginio valdymo bei analizės atžvilgiu**

Šiame poskyryje apklaustų vadovų nuomonės ir nuostatos klasifikuojamos naudojant 9-3 klasterių modelius. Sudarytas klasterinis modelis interpretuotas kokybiškai, atsižvelgiant į klasterio komponentų prasminius sąryšius ir jų reitinginę poziciją. Poskyryje taip pat nagrinėjami vadovų požiūriai ir nuomonės apie strateginio valdymo proceso žingsnių faktinį taikymą organizacijoje.

Apklaustų vadovų nuomonės ir nuostatos klasifikuotos naudojant 9-3 klasterių modelius. Gauti rezultatai pateikti dendrogramoje (žr. 3.3.2.1 pav.). Iš jos matyti, kad strateginio valdymo procesas mažose ir vidutinėse įmonėse skyla į tris pagrindinius klasterius, kurių kiekvienas savo ruožtu gali būti skaidomas dar į tris klasterius. Pagal reitingo reikšmės didumą (bendras klasterinis vidurkis  $X_{\max} = 3,11$ ) žalia spalva dendrogramoje pažymėtas klasteris pavadintas REITINGO VIRŠŪNE (žr. 3.3.2.2 lentelę). Šis klasteris apima populiarias ir dažniau realizuojamas strateginio valdymo procedūras bei žingsnius.

Antrasis klasteris pagal reitingo reikšmės didumą (bendras klasterinis vidurkis  $X_{\text{mean}} = 2,87$ ) formaliai apibrėžtas kaip REITINGO VIDURYS. Šis klasteris apima tik iš dalies realizuojamas strateginio valdymo procedūras ir žingsnius. Dendrogramoje „reitingo vidurys“ atvaizduotas raudona spalva. Mažiausią (bendras klasterinis vidurkis  $X_{\min} = 2,60$ ) reitingo reikšmės didumą turintis klasteris pavadintas REITINGO APAČIA. Jis apima sąlygiškai apleistas strateginio valdymo procedūras ir žingsnius. Dendrogramoje „reitingo apačia“ atvaizduota mėlyna spalva.





**3.3.2.1. pav.** Nuomonių – nuostatų į strateginį valdymą klasterinis modelis (žymų paaiškinimai pateikti 3.3.2.1 lentelėje)

## Klasteriniame modelyje vartojamų sutrumpinimų paaiškinimai

Sutrumpintas pavadinimas	Išplėstinis pavadinimas	Sutrumpintas pavadinimas	Išplėstinis pavadinimas
Akcinink	Periodiška akcinių poreikių, interesų ir lūkesčių analizė.	Saka_ben	Šakoje vykstančių pokyčių analizė ir vertinimas.
Ekonomin	Įmonės ekonominės aplinkos analizė ir vertinimas.	Socialin	Socialinių pokyčių stebėjimas, analizė ir vertinimas.
Finansin	Finansinių išteklių pokyčių nuolatinė analizė ir vertinimas.	Strate_3	Strateginių alternatyvų analizė, įvertinimas ir perspektyviausių atranka.
Gamyb_op	Atliekamų gamybinių operacijų efektyvumo analizė ir vertinimas.	Strate_4	Nuolatinės pastangos ir bandymas generuoti strategines idėjas.
Gebejimu	Įmonės vystymuisi svarbių gebėjimų atpažinimas ir nuolatinis jų vystymas.	Strateg_	Sistemiška strategijos įgyvendinimo analizė ir vertinimas.
Informac	Įmonės informacinės sistemos plėtra, naujų duomenų bankų ir analizės instrumentų diegimas.	Strate_2	Nuolatinis siekimas atsidurti situacijose, leidžiančiose strategiškai pasirinkti.
Inovacij	Darbuotojų skatinimas išrasti naujoves, atitinkamų sąlygų sudarymas.	Strate_1	Įmonėje rengiamas detalusis strateginis planas.
Klientu_	Klientų poreikių analizė, skirta turimiems rinkos segmentams išlaikyti arba naujiems įgyti.	Strate_5	Įmonei optimalios strategijos suformavimas.
Konkuren	Konkurentų veiklos analizė, skirta sumažinti jų keliamai grėsmei.	Strategi	Įmonės vystymosi strategijos numatymas ir nuoseklus įgyvendinimas.
Kultūra_	Organizacijos kultūros pokyčių nuolatinis stebėjimas ir vertinimas.	Technolo	Įmonėje naudojamų technologijų tobulinimas, naujų technologijų paieška, įsigijimas ir/arba kūrimas.
Material	Aktyvūs veiksmai su turimais materialiniais ištekliais t.y. pirkimas, pardavimas, renovavimas, paskirties keitimas ir t.t.	Teisine_	Domėjimasis ir gilinimasis į teisės aktus.
Misija_b	Organizacijos (įmonės) misijos bei vizijos suformulavimas ir jos pristatymas visiems įmonės darbuotojams.	Tiekeju_	Įmonės žaliavų ar subproduktų tiekėjų analizė.
Nemateri	Nuolatinis rūpinimasis nematerialiu turtu (žiniomis, prekės ženklų, įvaizdžiu).	Tiksla_1	Įmonės ir jos verslo plėtros tikslų numatymas ilgesniam kaip 5 metų laikotarpiui.
Org_stru	Aiškiai apibrėžta organizacijos ir jos valdymo struktūra.	Tikslai_	Įmonės verslo plėtros tikslų išaiškinimas darbuotojams.
Org_st_1	Organizacijos valdymo struktūros poveikio ilgalaikiai verslo sėkmei analizė.	Vald_sti	Nuolatinis stebėjimas, kaip valdymo stilius paveikia organizacijos ilgalaikę verslo sėkmę.
Pagr_Vei	Pagrindinių veiksmų, galinčių lemti įmonės pasiekimus ateityje, nuolatinė paieška.	Valdymo_	Valdymo sistemos analizė ir pritaikymas kintančiai organizacijos aplinkai.
Paskirst	Prekių paskirstymo kanalų analizė ir vertinimas.	Vystym_k	Strateginiame plane patvirtintos vystymosi krypties laikymasis.
Politime	Politinių įvykių analizė ir vertinimas.	Zmogiski	Žmogiškųjų išteklių būklės analizė ir vertinimas.
Rinkos_b	Užimamų ir potencialių rinkų analizė, skirta įmonės galimybėms išplėsti.		

Sudarytas klasterinis modelis interpretuotas kokybiškai, atsižvelgiant į klasterio komponentų prasminius sąryšius ir jų reitinginę poziciją (žr. 3.3.2.2 lentelę). Kokybiškai interpretavus galima teigti, jog trijų ir devynių klasterių modeliai gali būti kategorizuoti pagal strateginio valdymo procese atliekamų veiksmų pobūdį. Tokiu būdu trijų klasterių modeliui priskirtos trys kokybinės kategorijos:

- 1) rutininė (kasdieninė, įprastinė) įmonės veikla,
- 2) strateginis planavimas ir valdymas (*periodiška, cikliška įmonės veikla*) ir
- 3) organizacijos pozicionavimas nuolat kintančioje aplinkoje.

Devynių klasterių modeliui priskirtos devynios kokybinės subkategorijos, tolygiai (po tris) pasiskirstančios apie trijų klasterių modelio kokybines kategorijas. Tokiu būdu trijų klasterių modelio pirmoji „rutininės (kasdieninės, įprastinės) įmonės veiklos“ kategorija devynių klasterių modelyje įgijo tris subkategorijas: 1) bazinės, įmonės konkurencingumą *lemiančios* kasdieninės veiklos (5 klasterio numeris), 2) Trumpalaikio konkurencingumo *sustiprinimo (įtvirtinimo)* būdai (3 klasterio numeris) ir 3) Trumpalaikio konkurencingumo *palaikymo* būdai (6 klasterio numeris). Atlikus detalesnę subkategorijų analizę galima teigti, kad mažose ir vidutinėse įmonėse dažniausiai yra atliekama finansinių išteklių pokyčių analizė ir vertinimas (sudaryto indekso vidurkis siekė 3,52 iš galimų 4,00 (skalėje nuo 1 iki 4, kur 1 reiškia visiškai nesvarbus ir nenaudojamas, o 4 – labai svarbus ir naudojamas)). Sąlygiškai dažnai MVĮ vadovai atlieka klientų poreikių analizę (3,32) ir pagrindinių veiksnių, galinčių lemti įmonės pasiekimus ateityje, paiešką (3,20). Sąlygiškai mažiau svarbiais „rutininės (kasdieninės, įprastinės) įmonės veiklos“ kategorijos veiksniais laikomi indeksai, priskirti trečiajai „trumpalaikį konkurencingumą *palaikančių* įprastinių veiksnių“ subkategorijai. Į ją pateko trys indeksai: 1) prekių paskirstymo kanalų analizė ir vertinimas (2,91), 2) atliekamų gamybinių operacijų efektyvumo analizė ir vertinimas bei 3) įmonės žaliavų ar subproduktų tiekėjų analizė.

Antrajai trijų klasterių kategorijai taip pat priskirtos trys subkategorijos, gautos naudojant devynių klasterių modelį: 1) strategijos *sklaidos* priemonės (1 klasterio numeris), 2) strategijos realizavimo veiksniai (4 klasterio numeris) ir 3) strateginis planavimas (9 klasterio numeris). Aptariama kategorija pasižymi dideliu skaičiumi veiksnių, susijusių su tiesioginiu strategijos formavimu, strategijos sklaida tarp įmonės darbuotojų ir strategijos įgyvendinimu. Antroje kategorijoje indekso vidurkio reikšmės svyruoja nuo  $X_{max}=3,17$  iki  $X_{min}=2,65$  (skalėje nuo 1 iki 4). Čia reikėtų paminėti, kad sąlygiškai žemas pritarimas šioje kategorijoje atitenka trims devintojo

klasterio indeksams, kas rodo, jog formalus strateginis planavimas ir ypač įgyvendinimas yra sąlygiškai mažiau realizuojami MVĮ strateginio valdymo etapai.

Trečioji trijų klasterių kategorija pasižymi itin žemu vidutiniu indekso vidurkiu ( $X_{\text{mean}} = 2,17$ ). Ją taip pat sudaro trys subkategorijos: 1) įmonės sąveikos su nuotoline aplinka veiksniai (7 klasteris), 2) įmonės sąveikos su organizacijos aplinka veiksniai (2 klasteris) ir 3) įmonės sąveikos su politine aplinka veiksniai (8 klasteris). Trečioji kategorija iš kitų jau aptartų išsiskiria tuo, kad į ją patekę indeksai reikalauja specifinio, išskirtinio dėmesio. Disertacijos autoriaus nuomone, neretai mažoms ir vidutinėms įmonėms, įsitraukus į rutinines procedūras, būna sudėtinga suvaldyti sunkiai apčiuopiamus elementus, tokius kaip kultūra, socialinė, teisinė, politinė aplinkos. Kadangi daugeliu atvejų minėtos įmonės aplinkos yra beveik nekontroliuojamos, todėl ir pritarimas jų svarbai yra neaukštas tarp tirtų įmonių vadovų. Disertanto nuomone, galima teigti, kad mažoms ir vidutinėms įmonėms politikos faktorius yra nesvarbus dėl dviejų priežasčių: 1) nedidelis skaičius akcininkų mažoms ir vidutinėms įmonėms sudaro sąlygas be papildomos analizės atpažinti jų poreikius. Sąlygiškai dažnai pasitaiko, jog mikro ir mažos įmonės savininkas ir vadovas yra tas pats asmuo. Tokiu atveju akcininkų lūkesčių analizė yra beprasmė; 2) itin žemą politinių įvykių analizės vertinimą sąlygojo mažų ir vidutinių įmonių poveikimo politinei aplinkai stoka. Disertanto pastebėta, kad dažnai geriau yra vertinami veiksniai, priklausantys nuo respondento, ir sąlygiškai prasčiau – jį netiesiogiai veikiantys. Todėl neatsitiktinai politika, apklausus MVĮ vadovus, atsidūrė reitingo apačioje.

Apibendrinant klasterinio modelio analizės rezultatus galima teigti, kad mažoms ir vidutinėms įmonėms būdingas sąlygiškai didelis susitelkimas į rutinines organizacijai įprastines procedūras. Taip pat su MVĮ samprata gali būti siejamas ir neformalus strateginis valdymas, pasižymintis labiau betarpiška strategijos sklaida tarp stratego ir įmonės darbuotojų nei kur kas formalesniu strateginiu planavimu. Galiausiai galima teigti, jog MVĮ strateginio valdymo procesas itin silpnai yra orientuotas į organizacijos valdymo stebėseną ir kontrolę bei į nuotolinės organizacijos nekontroliuojamos aplinkos pažinimą.

3.3.2.2 lentelė

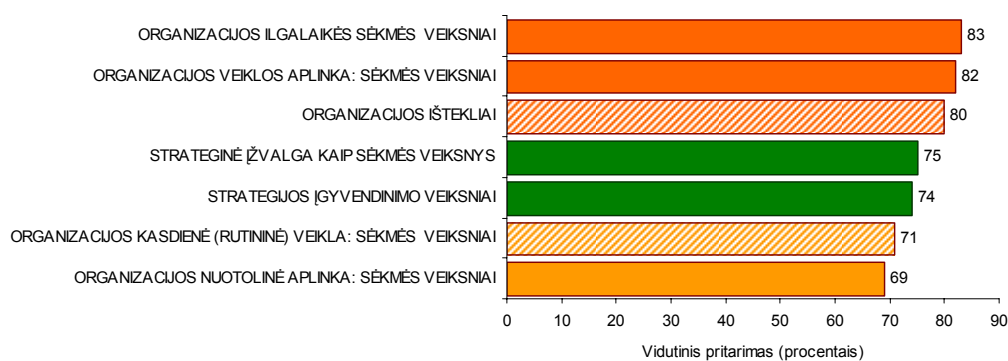
## MVĮ strateginio valdymo proceso klasterinis modelis

Indeksas (strateginio valdymo procedūros ir žingsniai)	Klasterio numeris 9 klasterių modelyje	Klasterio numeris 3 klasterių modelyje	Indekso vidurkis	Klasifikacija pagal reitingą		Klasifikacija pagal strateginio valdymo procese atliekamų veiksmų pobūdį	
				9 klasterių modelyje	3 klasterių modelyje	9 klasterių modelyje	3 klasterių modelyje
Finansinių išteklių pokyčių nuolatinė analizė ir vertinimas.	5	1	3,52	REITINGO VIRŠŪNĖ:	Reitingo viršūnės viršus	Rutininė (kasdienė, įprastinė) įmonės veikla	Bazinės, įmonės konkurencingumą lemiančios, kasdieninės veiklos
Klientų poreikių analizė, skirta turimiems rinkos segmentams išlaikyti arba naujiems įgyti.			3,32				
Nuolatinis rūpinimasis nematerialiu turtu (žiniomis, prekės ženklų, įvaizdžiu).			3,15				
Įmonėje naudojamų technologijų tobulinimas, naujų technologijų paieška, įsigijimas ir/arba kūrimas.			3,12				
Aktyvūs veiksmai su turimais materialiniais ištekliais, t.y. pirkimas, pardavimas, renovavimas, paskirties keitimas ir t.t.			3,08				
Žmogiškųjų išteklių būklės analizė ir vertinimas.			3,06				
<b>Klasterinis vidurkis</b>		<b>3,21</b>					
Pagrindinių veiksmų, galinčių lemti įmonės pasiekimus ateityje, nuolatinė paieška.	3	1	3,22	Populiarios ir dažniau realizuojamos strateginio valdymo procedūros bei žingsniai	Reitingo viršūnės vidurys		Trumpalaikio konkurencingumo sustiprinimo (itvirtinimo) būdai
Konkurentų veiklos analizė, skirta sumažinti jų keliamai grėsmei.			3,17				
Užimamų ir potencialių rinkų analizė, skirta įmonės galimybėms išplėsti.			3,10				
Šafoje vykstančių pokyčių analizė ir vertinimas.			3,02				
<b>Klasterinis vidurkis</b>		<b>3,13</b>					
Prekių paskirstymo kanalų analizė ir vertinimas.	6	1	2,91		Reitingo viršūnės apačia		Trumpalaikio konkurencingumo palaikymo būdai
Atliekamų gamybinių operacijų efektyvumo analizė ir vertinimas.			2,82				
Įmonės žaliavų ar subproduktų tiekėjų analizė.			2,80				
<b>Klasterinis vidurkis</b>		<b>2,84</b>					
<b>Bendras klasterinis vidurkis</b>		<b>3,11</b>					

Indeksas (strateginio valdymo procedūros ir žingsniai)	Klasterio numeris 9 klasterių modelyje	Klasterio numeris 3 klasterių modelyje	Indekso vidurkis	Klasifikacija pagal reitingą		Klasifikacija pagal strateginio valdymo procese atliekamų veiksmų pobūdį	
				9 klasterių modelyje	3 klasterių modelyje	9 klasterių modelyje	3 klasterių modelyje
Įmonės vystymosi strategijos numatymas ir nuoseklus įgyvendinimas.	1	2	3,17	REITINGO VIDURYS: Iš dalies realizuojamos Strateginio valdymo procedūros ir žingsniai	Reitingo vidurio viršus		strategijos sklaidos priemonės
Aiškiai apibrėžta organizacijos ir jos valdymo struktūra.			3,07				
Organizacijos (įmonės) misijos bei vizijos suformulavimas ir jos pristatymas visiems įmonės darbuotojams.			3,07				
Įmonės verslo plėtros tikslų išaiškinimas darbuotojams.			2,90				
Įmonės ir jos verslo plėtros tikslų numatymas ilgesniam kaip 5 metų laikotarpiui.			2,71				
<b>Klasterinis vidurkis</b>		<b>2,99</b>					
Įmonei optimalios strategijos suformavimas.	4	2	2,99		Reitingo vidurio vidurys	Strateginis planavimas ir valdymas (periodiška, cikliška įmonės veikla)	Strateginis planavimas
Darbuotojų skatinimas išrasti naujoves, atitinkamų sąlygų sudarymas.			2,91				
Nuolatinės pastangos ir bandymas generuoti strategines idėjas.			2,91				
Įmonės vystymuisi svarbių gebėjimų atpažinimas ir nuolatinis jų vystymas.			2,86				
Strateginių alternatyvų analizė, įvertinimas ir perspektyviausių atranka.			2,74				
Nuolatinis siekimas atsidurti situacijose, leidžiančiose strategiškai pasirinkti.			2,48				
<b>Klasterinis vidurkis</b>		<b>2,82</b>					
Sisteminė strategijos įgyvendinimo analizė ir vertinimas.	9	2	2,87		Reitingo vidurio apačia		Strategijos realizavimo veiksmai
Strateginiame plane patvirtintos vystymosi krypties laikymasis.			2,79				
Įmonėje rengiamas detalusis strateginis planas.			2,65				
<b>Klasterinis vidurkis</b>		<b>2,77</b>					
<b>Bendras klasterinis vidurkis</b>			<b>2,87</b>				

Indeksas (strateginio valdymo procedūros ir žingsniai)	Klasterio numeris 9 klasterių modelyje	Klasterio numeris 3 klasterių modelyje	Indekso vidurkis	Klasifikacija pagal reitingą		Klasifikacija pagal strateginio valdymo procese atliekamų veiksmų pobūdį	
				9 klasterių modelyje	3 klasterių modelyje	9 klasterių modelyje	3 klasterių modelyje
Įmonės ekonominės aplinkos analizė ir vertinimas.	7	3	2,94	REITINGO APACIA:	Reitingo apačios viršus	Organizacijos pozicavimas nuolat kintančioje aplinkoje	Įmonės sąveikos su nuotoline aplinka veiksniai
Įmonės informacinės sistemos plėtra, naujų duomenų bankų ir analizės instrumentų diegimas.			2,91				
Domėjimasis ir gilinimasis į teisės aktus.			2,85				
Valdymo sistemos analizė ir pritaikymas kintančiai organizacijos aplinkai.			2,58				
Socialinių pokyčių stebėjimas, analizė ir vertinimas.			2,56				
Klasterinis vidurkis			2,77				
Nuolatinis stebėjimas, kaip valdymo stilius paveikia organizacijos ilgalaikę verslo sėkmę.	2	3	2,66	Sąlygiškai apleistos strateginio valdymo procedūros ir žingsniai	Reitingo apačios vidurys	Organizacijos pozicavimas nuolat kintančioje aplinkoje	Įmonės sąveikos su organizacijos aplinka veiksniai
Organizacijos valdymo struktūros poveikio ilgalaikę verslo sėkmei analizė.			2,56				
Organizacijos kultūros pokyčių nuolatinis stebėjimas ir vertinimas.			2,45				
Klasterinis vidurkis			2,56				
Periodiška akcininkų poreikių, interesų ir lūkesčių analizė.	8	3	2,25		Reitingo apačia		Įmonės sąveikos su politine aplinka veiksniai
Politinių įvykių analizė ir vertinimas.			2,09				
Klasterinis vidurkis			2,17				
Bendras klasterinis vidurkis			2,60				

Toliau disertacijoje atskirai bus nagrinėjami vadovų požiūriai ir nuomonės apie strateginio valdymo proceso žingsnių taikymą organizacijoje. Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog MVĮ vadovai svarbiausiais įvardijo organizacijos ilgalaikės sėkmės veiksnius (žr. 3.3.2.2 pav.). Pastarųjų svarbą pripažino apie 83 proc. apklaustų vadovų. Atliktas tyrimas parodė, kad ne visos strateginės analizės veiklos pripažintos vienodai svarbiomis mažose ir vidutinėse įmonėse. Mažiausiai svarbus, šiuo požiūriu, buvo organizacijos nuotolinės aplinkos pažinimas. Jos svarbą vidutiniškai pripažino apie 69 proc. apklaustų MVĮ vadovų. Sąlygiškai nesvarbia pripažinta ir organizacijos kasdienė (rutininė) veikla, nors jos pagrindinis elementas – išteklių<sup>12</sup> atskirai įvardytas kaip trečias pagal svarbą veiksnys.



**3.3.2.2 pav.** Vadovų požiūris į strategijos svarbą verslo sėkmei: vidutinis pritarimo procentas, tenkantis subskalei

Detalesnė veiksmų svarbos analizė atlikta remiantis 3.3.2.3 lentelėje pateiktais duomenimis. Atliktas tyrimas parodė, kad MVĮ vadovai svarbiausiais pripažino finansinius išteklius. Jų pokyčių nuolatinė analizė ir vertinimas atsidūrė bendro vidutinio procentinio pritarimo reitingo viršūnėje (93,8 proc.). Tuo tarpu politinių įvykių analizė ir vertinimas pagal savo svarbą atsidūrė pačioje reitingo apačioje: ją svarbia pripažino tik 44,4 proc. apklaustų MVĮ vadovų.

<sup>12</sup> 3.3.2.2 pav. dryžuotu pagrindu pažymėti išteklių ir kasdienė veikla, kurios konstrukcinis elementas yra išteklių.

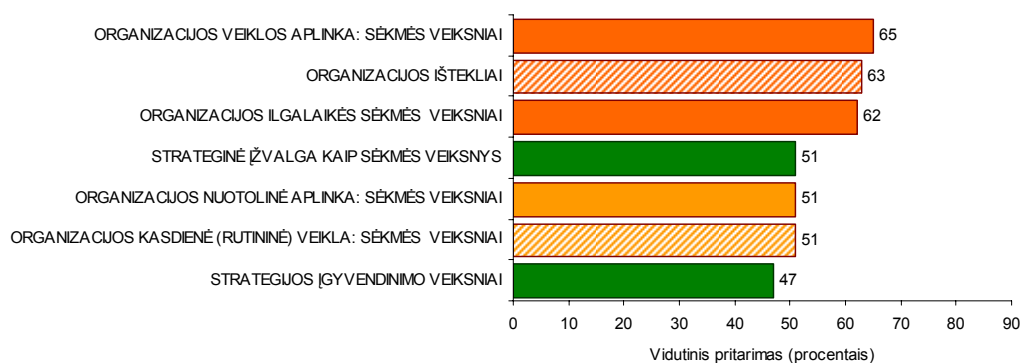


## Vadovų požiūris į strategijos konkrečius kintamuosius (svarba verslo sėkmei), N=212

Indeksai, subskalės ir testo žingsniai	Nepritarimas, proc.	Pritarimas, proc.
<b>ORGANIZACIJOS IŠTEKLIAI</b>		
Valdymo sistemos analizė ir pritaikymas kintančiai organizacijos aplinkai.	32,9	67,1
Atliekamų gamybinių operacijų efektyvumo analizė ir vertinimas.	23,9	76,1
Prekių paskirstymo kanalų analizė ir vertinimas.	23,4	76,6
Įmonės informacinės sistemos plėtra, naujų duomenų bankų ir analizės instrumentų diegimas.	23,2	76,8
Aktyvūs veiksmai su turimais materialiniais ištekliais, t.y. pirkimas, pardavimas, renovavimas, paskirties keitimas ir t.t.	20,5	79,5
Įmonės vystymuisi svarbių gebėjimų atpažinimas ir nuolatinis jų vystymas.	20,1	79,9
Darbuotojų skatinimas išrasti naujoves, atitinkamų sąlygų sudarymas.	19,8	80,2
Žmogiškųjų išteklių būklės analizė ir vertinimas.	15,8	84,2
Nuolatinis rūpinimasis nematerialiu turtu (žiniomis, prekės ženklu, įvaizdžiu).	13,5	86,5
Finansinių išteklių pokyčių nuolatinė analizė ir vertinimas.	6,2	93,8
<b>ORGANIZACIJOS KASDIENĖ (RUTININĖ) VEIKLA: SĖKMĖS VEIKSNIAI</b>		
Organizacijos kultūros pokyčių nuolatinis stebėjimas ir vertinimas.	45,4	54,6
Nuolatinis stebėjimas, kaip valdymo stilius paveikia organizacijos ilgalaikę verslo sėkmę.	31,1	68,9
Organizacijos valdymo struktūros poveikio ilgalaikiai verslo sėkmei analizė.	30,1	69,9
Organizacijos ištekliai	22,5	77,5
Aiškliai apibrėžta organizacijos ir jos valdymo struktūra.	18,2	81,8
<b>ORGANIZACIJOS ILGALAIKĖS SĖKMĖS VEIKSNIAI</b>		
Įmonės ir jos verslo plėtros tikslų numatymas ilgesniam kaip 5 metų laikotarpiui.	24,3	75,7
Įmonės verslo plėtros tikslų išaiškinimas darbuotojams.	19,2	80,8
Organizacijos (įmonės) misijos bei vizijos suformulavimas ir jos pristatymas visiems įmonės darbuotojams.	13,4	86,6
Įmonės vystymosi strategijos numatymas ir nuoseklus įgyvendinimas.	11,4	88,6
<b>ORGANIZACIJOS VEIKLOS APLINKA: SĖKMĖS VEIKSNIAI</b>		
Periodiška akcininkų poreikių, interesų ir lūkesčių analizė.	50,5	49,5
Šakoje vykstančių pokyčių analizė ir vertinimas.	20,4	79,6
Konkurentų veiklos analizė, skirta sumažinti jų keliamai grėsmei.	12,1	87,9
Užimamų ir potencialių rinkų analizė, skirta įmonės galimybėms išplėsti.	11,7	88,3
Pagrindinių veiksmų, galinčių lemti įmonės pasiekimus ateityje, nuolatinė paieška.	9,0	91
Klientų poreikių analizė, skirta turimiems rinkos segmentams išlaikyti arba naujiems įgyti.	7,2	92,8
<b>ORGANIZACIJOS NUOTOLINĖ APLINKA: SĖKMĖS VEIKSNIAI</b>		
Politinių įvykių analizė ir vertinimas.	55,6	44,4
Socialinių pokyčių stebėjimas, analizė ir vertinimas.	37,0	63
Domėjimasis ir gilinimasis į teisės aktus.	25,1	74,9
Įmonės ekonominės aplinkos analizė ir vertinimas.	22,0	78
Įmonėje naudojamų technologijų tobulinimas, naujų technologijų paieška, išsigijimas ir/arba kūrimas.	14,4	85,6
<b>STRATEGINĖ ĮŽVALGA KAIP SĖKMĖS VEIKSNYS</b>		
Nuolatinis siekimas atsidurti situacijose, leidžiančiose strategiškai pasirinkti.	41,5	58,5
Strateginių alternatyvų analizė, įvertinimas ir perspektyviausių atranka.	26,7	73,3
Nuolatinės pastangos ir bandymas generuoti strategines idėjas.	15,9	84,1
Įmonei optimalios strategijos suformavimas.	15,1	84,9
<b>STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VEIKSNIAI</b>		
Įmonėje rengiamas detalusis strateginis planas.	34,0	66
Strateginiame plane patvirtintos vystymosi krypties laikymasis.	23,4	76,6
Sisteminga strategijos įgyvendinimo analizė ir vertinimas.	20,0	80

Atlikta vidutinio pritarimo reitingo analizė pavienių testo žingsnių, grupuotų pagal subskales, lygmenyje parodė, kad be finansinių išteklių svarbiausiais pripažinti šie: „Nuolatinis rūpinimasis nematerialiu turtu (žiniomis, prekės ženklu, įvaizdžiu)“; „Žmogiškųjų išteklių būklės analizė ir vertinimas“; „Darbuotojų skatinimas išrasti naujoves, atitinkamų sąlygų sudarymas“. Ši aplinkybė leidžia teigti, kad tirtos MVĮ pasižymi didesniu jautrumu ištekliams, tiesiogiai susijusiems su žmogaus mentaline veikla.

Organizacijos ilgalaikės sėkmės veiksnių pritarimo procentinio reitingo analizė dar kartą patvirtino klasterinės analizė metu išsakytą teiginį, kad mažoms ir vidutinėms įmonėms sąlygiškai labiau būdinga verbalinė strategijos formavimo ir pateikimo darbuotojams forma. Tai, disertacijos autoriaus nuomone, galėtų būti aiškinama tuo, kad esant nedideliame suinteresuotų asmenų bei jų grupių skaičiui verbalinė informacija yra sąlygiškai mažiau iškraipoma vykstančios komunikacijos metu, todėl atkrinta informacijos dokumentavimo poreikis.



**3.3.2.3 pav.** Faktinis strategijos diegimas įmonės veikloje (vadovų nuomonė): vidutinis pritarimo procentas, tenkantis subskalei

Faktinio strateginės analizė diegimo mažose ir vidutinėse įmonėse analizė parodė (žr. 3.3.2.3 pav.), kad sąlygiškai mažiau pažinti yra strategijos įgyvendinimo veiksniai (vidutinis vadovų pritarimas – 47 proc.). Disertanto praktinė darbo patirtis mažose ir vidutinėse įmonėse bei darbo su jomis patirtis leidžia teigti, jog sąlygiškai dažnai greitai keičiantis aplinkai strategijos formavimas sutampa su strategijos įgyvendinimu. Todėl neatsitiktinai, įvykus aplinkos pokyčiams, mažose ir vidutinėse įmonėse dažnai vietoj strategijos korekcijos įvykdoma jos reformacija. Tai sąlygoja tokios MVĮ charakteristikos, kaip reaktyvumas į vykstančius pokyčius, galimybė

greitai persiorientuoti ir pakeisti veiklos pobūdį, ir sąlygiškai trumpesnė sprendimo priėmimo grandis, grįsta verbaline komunikacija tarp mažo skaičiaus sprendimo priėmimo lygmenų. Iš dalies pastaruosius teiginius pagrindžia ir sąlygiškai aukštesnis MVĮ vadovų strateginės įžvalgos kaip sėkmės veiksnio vertinimas (vidutinis vadovų pritarimas – 51 proc.). Visgi atlikus faktinio strateginės analizės diegimo tyrimą mažose ir vidutinėse įmonėse nustatyta didesnė vadovų orientacija į organizacijos veiklos aplinkos, jos išteklių ir ilgalaikių sėkmės veiksnių pažinimą. Tai rodo, kad pastarieji strateginės analizės etapai yra neatsiejama mažų ir vidutinių įmonių veiklos dalis.

Detalesnė strategijos faktinio diegimo įmonės veikloje analizė parodė, kad dažniausiai mažose ir vidutinėse įmonėse yra atliekama finansinių išteklių analizė ir vertinimas (žr. 3.3.2.4 lentelę). Tai vienintelis faktinio diegimo testo žingsnis, viršijęs 80 proc. pritarimo ribą (vidutinis vadovų pritarimas – 87,3 proc.). Testo duomenimis, itin retai MVĮ vadovai formuodami strategiją atlieka politinių įvykių analizę ir vertinimą (vidutinis vadovų pritarimas – tik 25,5 proc.) bei periodišką akcininkų poreikių, interesų ir lūkesčių analizę (vidutinis vadovų pritarimas – tik 29,1 proc.). Faktinio strategijos diegimo žingsnių analizė parodė, kad tirtos mažos ir vidutinės įmonės šiuo metu sąlygiškai glaudžiai sąveikauja su konkurencine aplinka. Pastarąjį teiginį pagrindžia aukštas pritarimas organizacijos veiklos aplinkos veiksniams ir kai kuriems išteklių analizės žingsniams.

**Faktinis strategijos diegimas įmonės veikloje (vadovų nuomonė), N=212**

Indeksai, subskalės ir testo žingsniai	Nepritimas	Pritarimas
<b>ORGANIZACIJOS IŠTEKLIAI</b>	proc.	proc.
Valdymo sistemos analizė ir pritaikymas kintančiai organizacijos aplinkai.	61,2	38,8
Įmonės vystymuisi svarbių gebėjimų atpažinimas ir nuolatinis jų vystymas.	44,4	55,6
Įmonės informacinės sistemos plėtra, naujų duomenų bankų ir analizės instrumentų diegimas.	43,4	56,6
Atliekamų gamybinių operacijų efektyvumo analizė ir vertinimas.	43,1	56,9
Darbuotojų skatinimas išrasti naujoves, atitinkamų sąlygų sudarymas.	42,2	57,8
Prekių paskirstymo kanalų analizė ir vertinimas.	37,8	62,2
Žmogiškųjų išteklių būklės analizė ir vertinimas.	31,9	68,1
Aktyvūs veiksmai su turimais materialiniais ištekliais, t.y. pirkimas, pardavimas, renovavimas, paskirties keitimas ir t.t.	31,2	68,8
Nuolatinis rūpinimasis nematerialiu turtu (žiniomis, prekės ženklu, įvaizdžiu).	26,7	73,3
Finansinių išteklių pokyčių nuolatinė analizė ir vertinimas.	12,7	87,3
<b>ORGANIZACIJOS KASDIENĖ (RUTININĖ) VEIKLA: SĖKMĖS VEIKSNIAI</b>		
Organizacijos kultūros pokyčių nuolatinis stebėjimas ir vertinimas.	64,9	35,1
Organizacijos valdymo struktūros poveikio ilgalaikiai verslo sėkmei analizė.	57,3	42,7
Nuolatinis stebėjimas, kaip valdymo stilius paveikia organizacijos ilgalaikę verslo sėkmę.	51,7	48,3
Organizacijos ištekliai	40,0	60,0
Aiškiai apibrėžta organizacijos ir jos valdymo struktūra.	32,7	67,3
<b>ORGANIZACIJOS ILGALAIKĖS SĖKMĖS VEIKSNIAI</b>		
Įmonės ir jos verslo plėtros tikslų numatymas ilgesniam kaip 5 metų laikotarpiui.	51,9	48,1
Įmonės verslo plėtros tikslų išaiškinimas darbuotojams.	41,1	58,9
Organizacijos (įmonės) misijos bei vizijos suformulavimas ir jos pristatymas visiems įmonės darbuotojams.	31,9	68,1
Įmonės vystymosi strategijos numatymas ir nuoseklus įgyvendinimas.	28,2	71,8
<b>ORGANIZACIJOS VEIKLOS APLINKA: SĖKMĖS VEIKSNIAI</b>		
Periodiška akcininkų poreikių, interesų ir lūkesčių analizė.	70,9	29,1
Šakoje vykstančių pokyčių analizė ir vertinimas.	32,4	67,6
Konkurentų veiklos analizė, skirta sumažinti jų keliamai grėsmei.	31,1	68,9
Užimamų ir potencialių rinkų analizė, skirta įmonės galimybėms išplėsti.	30,6	69,4
Pagrindinių veiksmų, galinčių lemti įmonės pasiekimus ateityje, nuolatinė paieška.	26,1	73,9
Klientų poreikių analizė, skirta turimiems rinkos segmentams išlaikyti arba naujiems įgyti.	20,6	79,4
<b>ORGANIZACIJOS NUOTOLINĖ APLINKA: SĖKMĖS VEIKSNIAI</b>		
Politinių įvykių analizė ir vertinimas.	74,5	25,5
Socialinių pokyčių stebėjimas, analizė ir vertinimas.	55,8	44,2
Domėjimasis ir gilinimasis į teisės aktus.	45,5	54,5
Įmonės ekonominės aplinkos analizė ir vertinimas.	40,7	59,3
Įmonėje naudojamų technologijų tobulinimas, naujų technologijų paieška, įsigijimas ir/arba kūrimas.	28,4	71,6
<b>STRATEGINĖ ĮŽVALGA KAIP SĖKMĖS VEIKSNYS</b>		
Nuolatinis siekimas atsidurti situacijose, leidžiančiose strategiškai pasirinkti.	62,3	37,7
Strateginių alternatyvų analizė, įvertinimas ir perspektyviausių atranka.	52,2	47,8
Nuolatinės pastangos ir bandymas generuoti strategines idėjas.	41,8	58,2
Įmonei optimalios strategijos suformavimas.	40,9	59,1
<b>STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VEIKSNIAI</b>		
Įmonėje rengiamas detalusis strateginis planas.	59,1	40,9
Strateginiame plane patvirtintos vystymosi krypties laikymasis.	51,0	49,0
Sistminga strategijos įgyvendinimo analizė ir vertinimas.	48,1	51,9

Apibendrinus pastarojo tyrimo etapo rezultatus, pastebėta, jog faktinis strategijos diegimas nuo strategijos svarbos suvokimo mažose ir vidutinėse įmonėse gerokai atsilieka. Visgi kai kurios bendros tendencijos gali būti išvelgiamos. Abiem atvejais sąlygiškai didesnis pritarimas teko organizacijos veiklos aplinkai, jos ilgalaikiai sėkmei ir ištekliams. Taip pat abiem atvejais ištekliai kur kas labiau buvo sureikšminami, nei organizacijos kiti kasdienės (rutininės) veiklos veiksniai, kuriems ištekliai formaliai priskirtini. Tarpusavyje palyginus strategijos svarbą ir jos faktinį taikymą pastebėta ir kai kurių esminių skirtumų. Pavyzdžiui, strategijos įgyvendinimas, MVĮ vadovų pripažintas sąlygiškai svarbiu, tirtų organizacijų strateginio valdymo praktikoje yra itin retai taikomas.

### **3.2.3. Kompleksiniai sąryšiai tarp tyrimo konstrukčių (kintamųjų)**

Poskyryje pateikiamas MVĮ vadovų testavimo ir nuomonių tyrimas leido nustatyti ne tik tam tikrų tirtų požymių charakteristikas, apibūdinti jų raiškos laipsnį, bet ir statistiškai jas tarpusavyje sugretinti, palyginti. Tyrimo metu nustatyti vadovų požiūrių į strategiją mentalinės struktūros tipai buvo palyginti su verslo organizacijos funkcionalumą apibūdinančiomis charakteristikomis (indeksais). Čia turima galvoje „santykių su darbuotojais“, „konkurencingumo“, „gebėjimo nuspėti ateitį“ ir „finansinio pajėgumo“ indeksai.

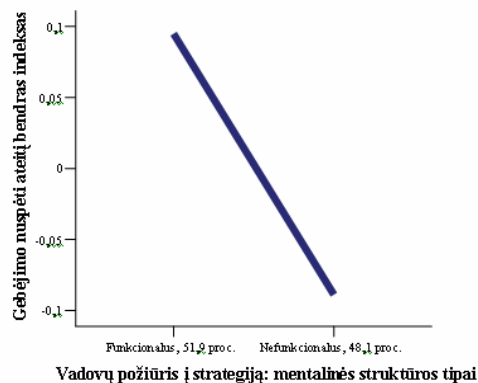
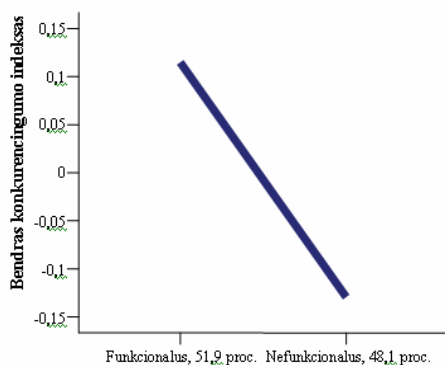
Be to, tyrimas leido formuluoti teiginius apie bendrojo išsilavinimo (vidurinis, spec. vidurinis, aukštasis ir pan.), taip pat „informuotumo apie strategiją“, „nuostatų į strategiją“ ir „faktinio strategijos taikymo įmonėje“ raišką bei sąsajas. Savo ruožtu tai įgalino formuluoti išvadas (hipotetines prielaidas) apie kai kuriuos sėkmingo verslo strategavimo veiksnius ir prielaidas.

Autoriaus nustatyti vadovų požiūrių į strategiją tipai buvo sugretinti su sudarytais santykių su darbuotojais, konkurencingumo, gebėjimo nuspėti ateitį ir finansinio pajėgumo indeksais (žr. 3.3.3.1 pav.). Palyginimas atliktas vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA) metodu. Atlikus įvardytų požymių analizę, nustatyta, jog vadovų požiūris į strategiją statistiškai reikšmingai skyrėsi ( $F=6,98$ ,  $df=201$ ,  $p(0,009)<0,05<0,1^{13}$ ) tik pagal sudarytą bendrą konkurencingumo indeksą. Šio

---

<sup>13</sup> Komentuojant atlikto tyrimo metu gautus rezultatus kaip reikšmingumo įrodymai pateikiami  $F$  – fišerio kriterijus,  $df$  – bendro faktoriaus laisvės laipsnių skaičius ir  $p$  – reikšmingumo lygmuo. Skliausteliuose greta  $p$  įrašytas skaičius rodo požymio įgytą reikšmingumo lygmenį. 0,05 - tai dažniausiai taikomas reikšmingumo lygmuo. Pavieniais atvejais disertacijoje taikomas , 0,1 –lygmuo yra išimties tvarka

tikrinimo metu paaiškėjo, kad vadovams, deklaruojantiems funkcionalesnį požiūrį į strategiją, buvo būdingas stipriau išreikštas savo organizacijos konkurencingumo vertinimas. Tuo tarpu vadovams, pasižymėjusiems nefunkcionaliomis nuostatomis į strateginį valdymą, buvo būdingas nuosaikesnis savo organizacijos konkurencingumo vertinimas.



**3.3.3.1 pav.** Funkcionalių – nefunkcionalių įmonių vadovų požiūrio sąveika su įmonės konkurencingumu ir gebėjimu nuspėti ateitį

Paminėtina, jog vadovų požiūris į strategiją sąlygiškai reikšmingai skyrėsi ( $F=3,06$ ,  $df=198$ ,  $0,05 < p(0,082) < 0,1$ ) pagal gebėjimo nuspėti verslo organizacijos ateitį indeksą. Antai vadovai, deklaruojantys funkcionalesnį požiūrį į strategiją, pasižymėjo sąlygiškai geresniu gebėjimu nuspėti ateitį, nei tie, kurių nuostatos į strateginį valdymą buvo įvardytos kaip sąlygiškai nefunkcionalios.

Kai kuriems grupių palyginimams atlikti taip pat buvo taikomas ir **t-testas**. Analizė parodė, kad organizacijų funkcionalumas statistiškai reikšmingai skiriasi tuomet, kai jis diferencijuojamas pagal organizacijų vadovų nuostatas į strateginį valdymą ( $p(0,021) < 0,05 < 0,1$ ). Nuostatų palyginimas leidžia teigti, jog MVĮ vadovams, atstovaujantiems funkcionalesnėms įmonėms, yra būdingos palankesnės nuostatos į strategiją (*vidurkių skirtumas standartinėje normaliojo skirstinio z-skalėje siekia -0,29*). Tuo tarpu vadovams, kurių požiūris į strategiją įvardytas kaip nefunkcionalus, būdingos sąlygiškai mažiau palankios nuostatos į strategiją.

---

traktuojamas kaip tendencija į patikimumą. Vadovaujamosi hipotetine prielaida, jog didinant imtį, minimalus 5 proc. reikšmingumo lygmuo ilgainiui būtų pasiektas.

Atlikta požymių **t-test** analizė leidžia teigti, jog vadovų žinios apie strateginį valdymą negali būti traktuojamas kaip faktorius paaiškinantis organizacijos funkcionalumo skirtumus ( $t=-,670$  ir  $0,1 < p(0,504)$ )

Tiriant požymių kompleksinių sąryšius buvo sudarytas regresijos modelis, kurį naudojant nustatyta statistiškai reikšminga sąveika tarp strateginio valdymo proceso etapų realizavimo mažose ir vidutinėse įmonėse (vadovų nuomonės) ir jų svarbos pripažinimo. Regresijos modeliu tirta, kaip *strategijos įgyvendinimo, strateginės analizės, organizacijos ilgalaikę sėkmę lemiančių, organizacijos sėkmę veiklos aplinkoje lemiančių, organizacijos nuotolinės aplinkos poveikį lemiančių ir organizacijos kasdieninę veiklą užtikrinančių* veiksnių svarba veikia strateginio valdymo proceso etapų realizavimą mažose ir vidutinėse įmonėse. Regresijos modelio analizė parodė, kad įvardytų veiksnių svarbos suvokimas statistiškai reikšmingai paveikia strateginio valdymo proceso etapų realizavimą mažose ir vidutinėse įmonėse ( $F=13,744$ ,  $df=171$ ,  $p(0,000) < 0,05 < 0,1$ ). Gautas determinacijos koeficientas rodo, jog aukščiau įvardytų veiksnių svarbos suvokimas 33,3 proc. ( $R^2=0,333$ ) paaiškina strateginio valdymo proceso etapų realizavimo kitimą mažose ir vidutinėse įmonėse. Detalesnė gauto regresijos modelio analizė parodė, jog statistiškai reikšmingą poveikį turėjo tik *organizacijos ilgalaikę sėkmę lemiančių* ( $\beta=0,143$ ,  $p(0,009) < 0,05 < 0,1$ ) ir *strateginės analizės* ( $\beta=0,142$ ,  $p(0,027) < 0,05 < 0,1$ ) veiksnių svarbos suvokimas. Gauti tyrimo rezultatai leidžia hipotetiškai teigti, jog apklausti MVĮ vadovai sąmoningai diegia strateginį valdymą savo organizacijoje.

Šioje vietoje svarbu pastebėti, jog išryškėjus veiksniams, sąlygojantiems strateginio valdymo proceso etapų realizavimą mažose ir vidutinėse įmonėse, buvo būtina ištirti, kaip įvardyti veiksniai daro įtaką faktiniam strategijos taikymui mažose ir vidutinėse įmonėse. Tuo tikslu sudaryto regresijos modelio analizė parodė, kad įvardytų veiksnių svarbos suvokimas visgi daro nedidelę įtaką faktiniam strategijos taikymui mažose ir vidutinėse įmonėse. Ši išvada yra statistiškai labai patikima ( $F=5,481$ ,  $df=171$ ,  $p(0,000) < 0,05 < 0,1$ ). Gautas determinacijos koeficientas parodė, jog aukščiau įvardytų veiksnių svarbos suvokimas tik 16,6 proc. ( $R^2=0,166$ ) paaiškina faktinį strategijos taikymo kitimą mažose ir vidutinėse įmonėse. Detalesnė sudaryto modelio analizė parodė, jog faktiniam strategijos taikymui mažose ir vidutinėse įmonėse statistiškai reikšmingos įtakos turėjo tų pačių: *organizacijos ilgalaikę sėkmę lemiančių* ( $\beta=0,247$ ,  $p(0,000) < 0,05 < 0,1$ ) ir *strateginės analizės* ( $\beta=0,150$ ,  $0,05 < p(0,063) < 0,1$ ) veiksnių svarbos suvokimas.

Gauti rezultatai leido tikėtis ir daugiau prasmingų kompleksinių sąryšių tarp atskirų tyrimo konstrukčių. Sudarytas dar vienas regresijos modelis leido įvardyti veiksnius, lėmusius MVĮ vadovų nuomonių ir nuostatų į strategiją formavimąsi. Sudarytu regresijos modeliu tirta *bendrų strateginių žinių, aplinkos analizės žinių, kitų žinių* ir *strateginio valdymo* bei *analizės instrumentų* faktinio taikymo įtaka MVĮ vadovų nuomonių ir nuostatų į strategiją formavimuisi. Atlikta pastarojo modelio analizė leidžia teigti, jog tarp įvardytų nepriklausomų kintamųjų ir priklausomo faktoriaus yra statistiškai reikšmingas ryšys ( $F=7,442$ ,  $df=210$ ,  $p(0,000) < 0,05 < 0,1$ ). Apskaičiuotas determinacijos koeficientas parodė, jog įvardytų nepriklausomų kintamųjų kitimas 15,4 procento paaiškina ( $R^2=0,154$ ) priklausomo kintamojo (faktoriaus) kitimą. Detalesnė regresijos modelio analizė parodė, jog reikšmingą įtaką faktoriui darė trys iš penkių nepriklausomi kintamieji: 1) *bendros strateginės žinios* ( $\beta = -0,169$ ,  $p(0,021) < 0,05 < 0,1$ ), 2) *strateginio valdymo instrumentų faktinis taikymas* ( $\beta=0,160$ ,  $p(0,002) < 0,05 < 0,1$ ) ir 3) *strateginės analizės instrumentų faktinis taikymas* ( $\beta = 0,159$ ,  $p(0,001) < 0,05 < 0,1$ ). Gauti rezultatai leidžia teigti, jog bendrųjų strategijos žinių turėjimas ir praktinis strateginio valdymo bei analizės instrumentų taikymas formuoja teigiamas nuostatas į strategiją. Tai patvirtina ir kur kas abstraktesnio bei daugiau apimančio bendrų teorinių žinių indekso sąlygiškai aukšta koreliacija su faktiniu instrumentų taikymu (žr. 3.3.3.1 lentelę).

3.3.3.1 lentelė

**Vadovų nuostatų į strateginį valdymą, bendrų teorinių žinių ir faktinio instrumentų taikymo koreliacinė matrica**

		Vadovų nuostatos į strateginį valdymą	Bendros teorinės žinios	Faktinis instrumentų taikymas
<b>Vadovų nuostatos į strateginį valdymą</b>	Pearsono koreliacijos koeficientas	1	-0,042	0,327
	<i>p</i> - reikšmingumas (dvipusis)		0,545	0,000
	N	212	212	211
<b>Bendros teorinės žinios</b>	Pearsono koreliacijos koeficientas		1	0,430
	<i>p</i> - reikšmingumas (dvipusis)			0,000
	N		212	211

Atliktas tyrimas leido nustatyti vadovų nuostatų į strateginį valdymą, bendrų teorinių žinių ir faktinio instrumentų taikymo statistiškai reikšmingus ryšius su kai



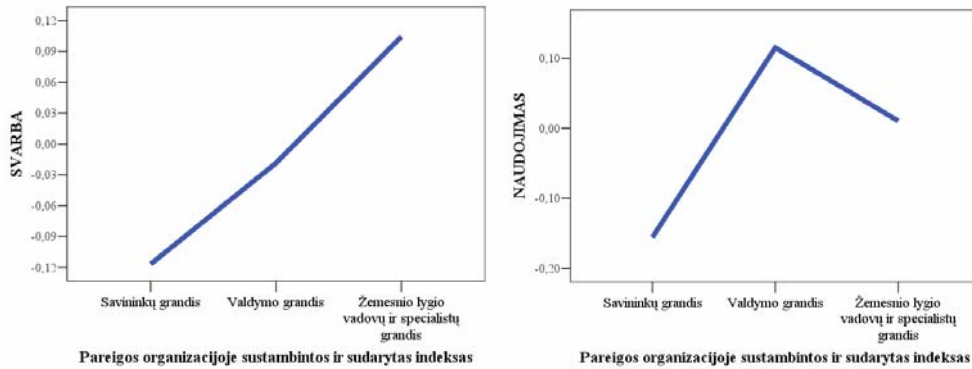
kuriais demografiniais kintamaisiais. Tirtų subskalių lygmenyje atlikta **t-test** analizė leido išskirti teiginį, jog strateginio valdymo proceso svarbos suvokimas sąlygiškai skiriasi keičiantis įmonės dydžiui ( $0,05 < p(0,074) < 0,1$ ). Įmonės dydžio palyginimas su vadovų nuostatomis į strateginį valdymą leidžia teigti, jog didesnių įmonių vadovams būdingas palankesnis strateginio valdymo proceso vertinimas (*vidurkių skirtumas z-skalėje yra -0,13*). Tuo tarpu sąlygiškai mažesnių įmonių vadovai kur kas mažiau sureikšmino strateginio valdymo proceso svarbą.

Gauti tyrimo rezultatai leido palyginti skirtingą išsilavinimą turinčias respondentų grupes. MVĮ vadovai pagal įgytą išsilavinimą buvo suskirstyti į dvi grupes: 1) turinčius aukštąjį išsilavinimą ir 2) jo neturinčius. Tai leido nustatyti, jog statistiškai reikšmingi skirtumai tarp šių grupių išvelgiami lyginant jas su MVĮ vadovų bendromis strateginėmis žiniomis ( $p(0,004) < 0,05 < 0,1$ ; *vidurkių skirtumas yra -0,10 z-skalės*) ir strateginės analizės instrumentų ( $p(0,012) < 0,05 < 0,1$ ; *vidurkių skirtumas z-skalėje siekia -0,27*) faktiniu taikymu. Abiem atvejais **t-test** analizės metu gauti grupių vidurkiai<sup>14</sup> leido teigti, jog aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys labiau buvo išprusę strateginio valdymo ir analizės srityse.

Informuotumo testo rezultatai buvo palyginti pagal vadovų sąlygiškai užimamą poziciją organizacijoje. Palyginimas atliktas vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA) metodu. MVĮ vadovai tyrimo metu buvo suskirstyti į tris sąlygines grupes (grandis): 1) savininkus, 2) aukščiausio lygio vadovus ir 3) žemesnio lygio vadovus bei specialistus. Nustatyta, jog statistiškai reikšmingi skirtumai tarp lyginamų grupių išryškėja pagal strategijos svarbos supratimą ( $F=3,325$ ,  $df=208$ ,  $p(0,038) < 0,05 < 0,1$ ) ir strateginio valdymo etapų (procedūrų) diegimą organizacijos veikloje ( $F=4,445$ ,  $df=209$ ,  $p(0,013) < 0,05 < 0,1$ ). Grupių palyginimo rezultatai pateikti 3.3.3.2 paveiksle.

---

<sup>14</sup> Turinčių aukštąjį išsilavinimą bendrųjų strateginių žinių testo vidurkis buvo 0,5947, o neturinčių aukštojo – 0,4924. Strateginės analizės instrumentų faktinio taikymo skirtumai atitinkami buvo:  $Mean_{su\ aukštuoju}=0,09$  ir  $Mean_{be\ aukštojo}=-0,17$



**3.3.3.2 pav.** Pareigų organizacijoje įtaka strateginės analizės svarbos ir faktinio taikymo suvokimui

Remiantis atlikta analize, galima teigti, jog MVĮ savininkai kur kas nuosaikiau įvertino strategijos svarbą, nei tai padarė žemesnio lygio vadovai ir specialistai. Panaši situacija pasikartojė ir vertinant strateginio valdymo taikymą MVĮ tipo organizacijose. Šiuo atveju į MVĮ strateginį valdymą labiausiai įsitraukę buvo aukščiausio lygio vadovai, o rečiausiai – savininkai. Atlikta analizė leidžia teigti, jog MVĮ savininkai pasyviau dalyvauja organizacijos strateginiame valdyme ir greičiausiai todėl mažiau jį sureikškina. Šis faktas vertas dėmesio ir detalesnių tyrimų, paaiškinančių gana keistą savininkų poziciją, kurie iš principo turėtų būti suinteresuoti verslo sėkme ir domėtis pačiais įvairiausiais tos sėkmės užtikrinimo instrumentais, visų pirma – strateginiu valdymu ir strategine analize.

### 3.3. Strateginės analizės instrumentų taikymo mažose ir vidutinėse įmonėse galimybės

Skyriuje kompleksiškai įvertinami antrojo tyrimo rezultatai. Pagrindžiamas naujas požiūris į MVĮ strateginį valdymą. Remiantis šiame skyriuje išsakytais argumentais paneigiama nuostata, jog MVĮ yra „neįgali“ atlikti strateginį valdymą arba strateginę analizę, ir rekonstruojamas MVĮ strateginio valdymo procesas bei sudaromas strateginio valdymo proceso modelis, kuris leidžia išvelgti MVĮ strateginio valdymo proceso autentiškumą lyginant su unifikuotu strateginio valdymo proceso modeliu.

Atliktas strateginės analizės taikymo MVĮ tyrimas suteikė galimybę kitoje šviesoje pažvelgti į MVĮ strateginį valdymą. Iš vienos pusės, iki šio tyrimo, autoriaus nuomone, nebuvo pagrindo teigti, kad strateginis valdymas MVĮ aplinkoje yra nepažinta sritis. Kita vertus, strateginis valdymas, o ypač analizė, iki šiol buvo tiriami

unifikuotos (atsietos nuo dydžio ir konteksto) įmonės teorijos lygmenyje. Negalima teigti, jog tai yra blogai. Ši aplinkybė leido sukaupti sąlygiškai daug instrumentų, skirtų organizacijų strateginio valdymo klausimams spręsti. Be to, tai leido kai kuriuos instrumentus sukurti taip, kad jie vėliau galėjo būti taikomi kur kas plačiau, nei pirminiame variante buvo numatyta. Pavyzdžiui, SWOT instrumentas, skirtas organizacijos vidinių privalumų ir trūkumų bei išorinių galimybių ir grėsmių įvardijimui, vėliau sąlygiškai sėkmingai imtas taikyti projektinėje, o atskirais atvejais ir tiriamojoje veikloje. Tokiu būdu sukurta sąlygiškai didelė instrumentų bazė iš esmės leido būtina informacija aprūpinti bet kurį strateginio valdymo proceso etapą. Ilgainiui, pradėjus formuoti kelioms diskusinėms kryptims, besistengiančioms įrodyti, jog sukaupta strateginio valdymo ir analizės instrumentų norminė bazė yra skirta tik konkrečiam tipui organizacijų, ilgą laiką buvo akcentuojama, jog strategiškai planuoti sugeba tik *didelės* organizacijos, kadangi mažos ir vidutinės įmonės yra per mažos panaudoti tokį didelį kiekį egzistuojančių strateginio valdymo instrumentų. Viena vertus, išsakytas teiginys buvo teisingas, ypač jeigu pasižiūrėtume į MVĮ turimus laiko ir finansinius išteklius. Kita vertus, bandymas išskirti tik kai kuriuos instrumentus iš viso jų rinkinio, skirto būtent unifikuotai organizacijai, lyg ir patvirtino anksčiau jau išsakytą teiginį apie mažos ir vidutinės įmonės sąlyginį „neįgalumą“ strateginio valdymo ir analizės srityje.

Įvardytame probleminiame lauke kaip tik ir buvo atliktas šis konkretus strateginės analizės instrumentų taikymo MVĮ strateginiame valdyme tyrimas. Iš pradžių buvo manoma tirti strateginės analizės instrumentų naudojimą mažose ir vidutinėse įmonėse. Visgi vėliau, literatūros analizės metu kilusių idėjų pagrindu apsispręsta strateginės analizės instrumentų naudojimą tirti kompleksiskai, atsižvelgiant į jų santykį su MVĮ strateginio valdymo procesu. Šis žingsnis pasiteisino ir leido pažvelgti visybiškai, pamatyti kelis esminius momentus, kurie aptartose mokslinėse diskusijose nebuvo atskleisti.

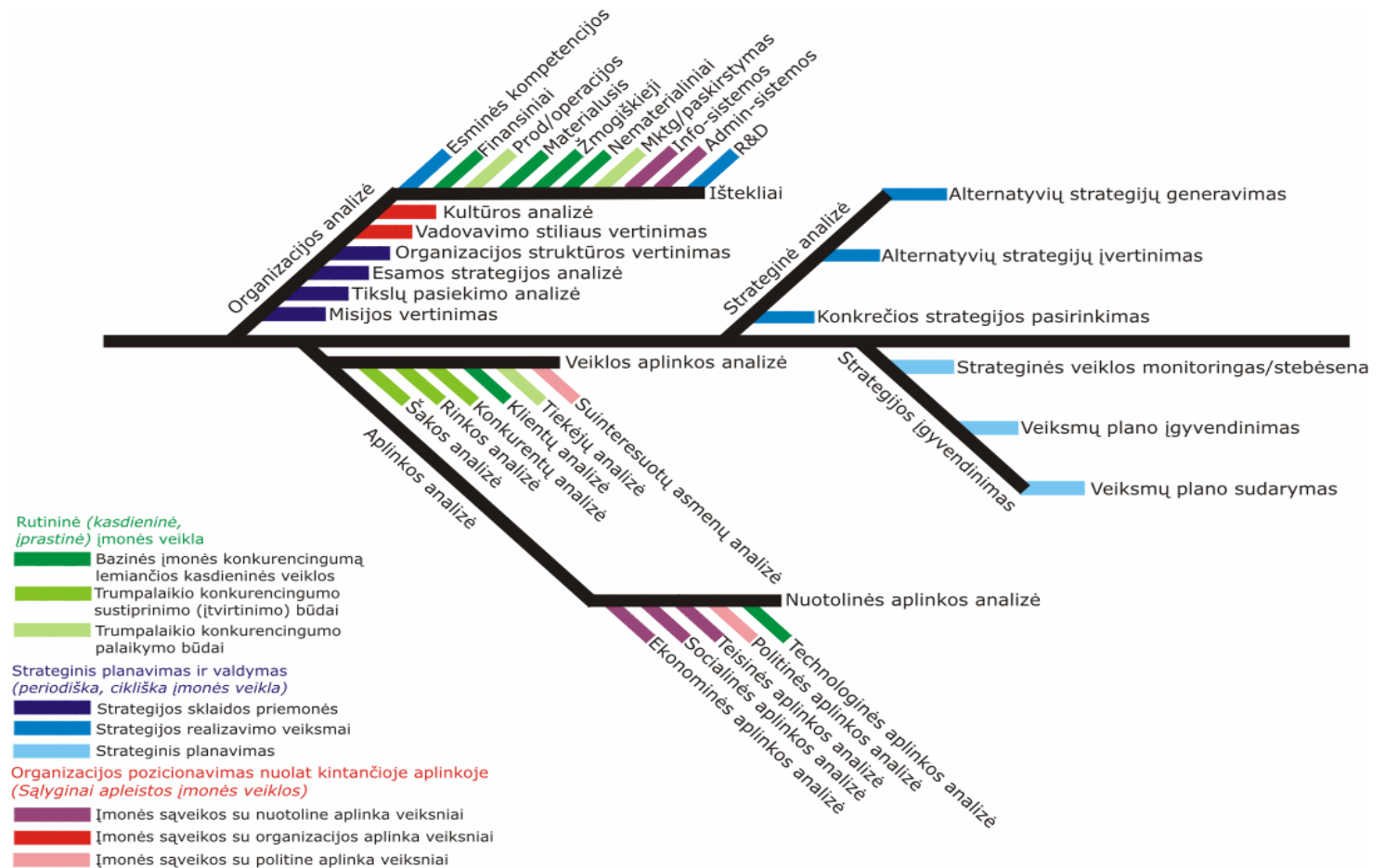
Visų pirma, atlikus ekspertinį tyrimą, sukaupta daugiau įrodymų, kad strateginei analizei naudojami instrumentai yra sąlygiškai universalūs ta prasme, kad nuo juos taikančios įmonės charakteristikų mažai tepriklauso. Tai leido sąlygiškai suklasifikuoti strateginės analizės instrumentus taip, kad juos naudojanti įmonė galėtų pasirinkti jos poreikius labiausiai tenkinančius konkrečius instrumentus. Tokiu būdu disertacijoje iš dalies bandyta paneigti požiūrį, jog būtina diferencijuoti strateginės analizės instrumentus į tinkamus tik *didelėms*, *vidutinėms* ir/arba *mažoms* įmonėms. Atliktas

ekspertinis tyrimas leido išvelgti kai kuriuos reikšmingesnius (nei vien įmonės dydis) strateginės analizės instrumentų situatyvaus taikymo kriterijus. Suformuotų kriterijų dėka MVĮ vadovai galės pasirinkti konkretaus klausimo sprendimui ir konkrečiai situacijai tinkamus instrumentus.

MVĮ strateginio valdymo potencialą taip pat išryškino ir MVĮ vadovų apklausos tyrimas. Jį atlikus rekonstruotas MVĮ strateginio valdymo procesas ir sudarytas MVĮ strateginio valdymo proceso modelis (žr. 3.4.1 pav.). Klasterizavus MVĮ vadovų pareikštas nuomones ir nuostatas į strateginį valdymą pastebėta, jog MVĮ strateginio valdymo procesas turi sąlyginių skirtumų lyginant su unifikuotu strateginio valdymo proceso modeliu<sup>15</sup>. Grafiškai sujungus strateginio valdymo procesą su klasterinės analizės metu gautais rezultatais, akivaizdžiai išryškėjo MVĮ strateginio valdymo proceso ypatumai, iš dalies paneigiantys teiginį, jog mažos ir vidutinės įmonės dėl sąlygiškai didelių laiko ir finansinių kaštų yra per mažos panaudoti tokį didelį kiekį egzistuojančių strateginio valdymo ir analizės instrumentų.

---

<sup>15</sup> Unifikuotu strateginio valdymo proceso modelio pavyzdžiu pasirinktas Clark (1997) strateginio valdymo proceso modelis, kadangi jis buvo sudarytas empiriškai, į tyrimą įtraukiant įvairaus dydžio organizacijas (tame tarpe ir SVV).



3.4.1 pav. MVĮ strateginio valdymo proceso modelis (Sudaryta remiantis S. Vaitkevičiaus atlikto tyrimo nuomonių-nuostatų klasterizavimo rezultatais ir panaudojant Clark (1997) strateginio valdymo proceso modelį)

Sudarytas MVĮ strateginio valdymo proceso modelis leido išvelgti, jog mažoje ir vidutinėje įmonėje vykstantis strateginio valdymo procesas yra sąlygiškai trumpesnis. Tai reiškia, kad mažose ir vidutinėse įmonėse nėra būtina atlikti kai kurių konkrečių su strateginio valdymo procesu unifikuojoje organizacijoje susijusių veiksmų. Visa tai tiesiogiai yra susiję būtent su darbuotojų skaičiumi mažose ir vidutinėse įmonėse. Šioje vietoje tikslinga atkreipti dėmesį į tai, kad, pavyzdžiui, individualioje antrepreneriškoje įmonėje, kurioje dirba sąlyginis dešimties darbuotojų skaičius, o vadovas yra jos savininkas, ko gero, ne visada yra prasminga atlikti kultūros, suinteresuotų asmenų ar jų grupių bei vadovavimo stiliaus analizę. Taip pat, tokioje įmonėje, kur tarp įmonės darbuotojų vyksta tiesioginis bendravimas, vargu ar reikia formalios informacinės arba administracinės sistemos. Kitas, disertacijos autoriaus nuomone, svarus argumentas yra tas, jog mažose ir vidutinėse įmonėse yra sąlygiškai silpniau išreikšti lobistiniai interesai ir galimybės juos įgyvendinti. Pastarasis teiginys paaiškina, kodėl MVĮ vadovai sąlygiškai nereikšminga įvardijo politinės aplinkos analizę. Dar vienas argumentas gali būti išsakytas kalbant apie MVĮ vadovų nuomones ir nuostatas į teisinės, socialinės ir ekonominės aplinkų analizę. Disertanto manymu, šie strateginio valdymo proceso etapai MVĮ vadovų sąlygiškai mažiau sureikšminami, nes, visų pirma, kuo mažesnė įmonė, tuo sąlygiškai mažesnį poveikumą gali daryti pastarosioms aplinkoms, ir antra, kuo mažesnė įmonė, tuo sąlygiškai lankstesnė ji yra aplinkoje vykstančių pokyčių atžvilgiu. Vadinasi, galima teigti, jog maža įmonė gali priimti sprendimus, kuriais ji nesunkiai gali pakeisti savo raidos kryptį, įvykus rimtiems nuotolinės aplinkos pokyčiams. Tokiu būdu galima sąlygiškai mažiau dėmesio skirti nuotolinės aplinkos analizei.

Sprendimų priėmimas, kurių dėka mažos ir vidutinės įmonės nesunkiai gali keisti savo raidos kryptį, įvykus rimtiems nuotolinės aplinkos pokyčiams, iš dalies paaiškina, kodėl sąlygiškai mažesnė reikšmė buvo teikiama būtent strategijos įgyvendinimo etapui. Galima teigti, jog mažos ir vidutinės įmonės, būdamos sąlygiškai lankstesnės, gali sau leisti keisti pasirinktą raidos kryptį pagal poreikį, o didelės organizacijos, pasižyminčios didesniu vystymosi inertiškumu, yra priverstos ieškoti sprendimų, kaip išlikti užsibrėžtoje raidos kryptyje. Vadinasi, mažos ir vidutinės įmonės sąlygiškai dažniau nepatirdamos nuostolių gali keisti strategiją, o didelės įmonės, siekdamos nepatirti nuostolių, gali tik koreguoti turimą strategiją.

Disertacijos autoriaus nuomone, būtent dėl įvardytų priežasčių MVĮ strateginio valdymo modelyje strategijos įgyvendinimas buvo sąlygiškai mažiau sureikšmintas.

Pabaigoje būtina paminėti, jog, sudarant MVĮ strateginio valdymo proceso modelį, atkreiptas dėmesys į tai, jog MVĮ vadovai akcentavo esminių įmonės kompetencijų analizę. Be to, esminių kompetencijų analizė faktorizacijos metu buvo priskirta organizacijos išteklių analizės blokui. Remiantis įvardytomis aplinkybėmis buvo apsispręsta strateginio valdymo proceso išteklių analizės etapą papildyti esminių kompetencijų analizės žingsniu. Čia reikėtų paminėti, kad esminių kompetencijų valdymas (kartu ir analizė) yra sąlygiškai svarbiau mažoms ir vidutinėms, nei didelėms įmonėms. Taip yra todėl, kad mažoje įmonėje, praradus darbuotoją, tikėtina, jog bus prarasta viena ar kai kuriais atvejais net kelios kompetencijos. Tuo tarpu didelėje įmonėje dažnai viena kompetencija yra palaikoma grupės darbuotojų. Iš jų vienam pasitraukus didelė įmonė nuostolio minėtu atžvilgiu sąlygiškai nepatiria. Taigi, disertanto nuomone, esminių kompetencijų valdymas yra sąlygiškai svarbesnis mažai, o ne didelei įmonei.

## IŠVADOS

1. Atlikta mokslinių šaltinių analizė leidžia disertacijos autoriui teigti, kad šiuo metu vadybos moksle kol kas dar nėra vienodos ir visuotinai pripažintos strateginės analizės instrumentų klasifikacijos ir tipologijos. Vis dar pasigendama tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjame ne keli pavieniai instrumentai ar jų deriniai, o strateginės analizės instrumentarijus kaip sąlygiškai vieninga instrumentų visuma.
2. Mažų ir vidutinių įmonių strateginės analizės instrumentų taksonomiją (darbinį modelį) sudaro šios dedamosios: a) būtinas informacinis ir loginis pagrindimas; b) instrumentų vieta sprendimo priėmimo procese; c) instrumentų santykio su aplinka pobūdis; d) instrumento taikymui būtinas informacinis ir loginis pagrindimas. Šių dedamųjų ir ypač jų vidinių struktūrų tarpusavio derinimas ir kombinavimas leidžia išskleisti ir modeliuoti esamą bei potencialią strateginės analizės instrumentų tipologinę įvairovę.
3. Apibūdinant, atskleidžiant strategijos ir strateginės analizės santykį, tikslinga integruoti ir tarpusavyje asocijuoti tris pagrindines dedamąsias: a) dominuojantį strategijos tipą, b) įmonės dydį, c) strateginės analizės pobūdį. Šių dedamųjų asociacijos pagrindu disertacijoje sudarytas strateginės analizės dermės su požiūriais į strategiją darbinis modelis.
4. Teorinio tyrimo procese atrinkta 40 konkrečių strateginės analizės instrumentų, kurie hipotetiškai gali būti traktuojami kaip sąlygiškai vieningas instrumentų rinkinys (instrumentarijus). Atitinkama prieiga, paremta 40 instrumentų deriniu, pasiteisino ir atliktuose empiriniuose tyrimuose. Šiuo požiūriu ypač paminėtinas ekspertinio vertinimo tyrimas.
5. Sukurta ekspertinė metodika skirta įvairiems instrumentams, paprastai taikomiems strateginei analizei, tyrinėti ir vertinti. Ši metodika remiasi 19 ekspertinio vertinimo indikatorių, kuriais atspindimos šios keturios apibendrintos dimensijos: metodu analizuojamų objektų pobūdis; metodui panaudoti reikalingi analitinės informacijos šaltiniai ir duomenų rinkimas; metodu gaunamos informacijos pobūdis; metodo naudojimo sąnaudų ir būtini ištekliai. Metodika pasižymėjo palankiomis savo kokybės charakteristikomis. Visų pirma,



paminėtiną metodikos pajėgumą nagrinėti daug ir įvairių strateginei analizei taikomų instrumentų. Antra, metodikos kokybės patikrinimo metu išryškėjo aukšta ekspertų nuomonės dermė (vidinė konsistencija, kuri įvertinta ir įrodyta faktorinės analizės metodu), o tai liudija aukštą metodikos patikimumą ir loginį validumą. Taip pat galima kalbėti apie vientisą ir kompetentingą ekspertinį vertinimą, kuris suformuojamas statistiškai agreguojant pavienių ekspertų pateiktus įverčius (ekspertinio vertinimo išvadas).

6. Disertacinio tyrimo metu sukurti ir kiti mažas ir vidutinės įmonės bei jų strategavimą tiriantys ir vertinantys instrumentai. Čia turimi galvoje du testai, matuojantys MVĮ vadovų informuotumą apie verslo strategiją ir gebėjimą ją faktiškai taikyti, taip pat dvi nuostatų (nuomonių) skalės, kurių viena matuoja vadovų požiūrį į strateginio valdymo svarbą, o kita – strategijos faktinio diegimo intensyvumą įmonėje. Šių instrumentų metodologinė kokybė yra sąlygiškai aukšta (patikrinta faktorinės validacijos metodu ir atitinkamais statistiniais matais), vadinasi šie instrumentai taip pat gali būti prasmingai taikomi ir už šios disertacijos ribų. Testavimo metodikų, tiriančių informuotumą, ir nuostatų skalių (atspindinčių daugiau nuomonės ir palankų ar nepalankų požiūrį į strategijos taikymą) kompleksinis derinimas viename tyrime leido identifikuoti Lietuvos MVĮ vadovų mentalinę struktūrą, atsiskleidžiančią įmonės veiklos kontekste.
7. Rašant šią disertaciją pavyko sukurti tyrimo instrumentą, kuris taupiai (mažomis sąnaudomis), tačiau tuo pat metu labai patikimai leidžia įvertinti MVĮ funkcionalumą, remiantis jų vadovų apklausa. Sudaryto instrumento dimensinė struktūra remiasi šiomis dedamosiomis, apibūdinančiomis MVĮ raidą ir būklę: žmogiškieji išteklių (santykiai su darbuotojais); konkurencingumas; finansinis pajėgumas; gebėjimas nuspėti įmonės ateitį. Minimas instrumentas buvo kuriamas konkrečioms disertacijos tikslams pasiekti, tačiau, turint galvoje jo aukštą metodologinės kokybės charakteristikas, galėtų būti taikomas ir platesniame kontekste – kituose MVĮ tyrimuose, MVĮ konsultavimo praktikoje. Pati tyrimo idėja gali būti pritaikyta kitokio tipo įmonių (t.y. ne vien mažų ir vidutinių įmonių) funkcionalumo įvertinimui.
8. Disertantas ir jo pasitelkti Lietuvos ekspertai įvertino 40 konkrečių strateginės analizės instrumentų, remdamiesi 19 pavienių požymių. Pritaikius statistinius metodus, visų pirma faktorinę analizę ir MDS (daugiamačių skalių metodą),

ekspertinių nuomonių ir įverčių pagrindu sudaryti strateginės analizės instrumentų tipologiniai modeliai. Galima formuluoti hipotetinę prielaidą, kad pasitelkti Lietuvos ekspertai savo išvadose ir vertinimuose atspindėjo nacionalinę mažų ir vidutinių įmonių būklės ir plėtros specifiką.

9. Iš ekspertinio vertinimo tyrimo išplaukia, kad strateginės analizės instrumentus tikslinga tipologizuoti pagal šiuos požymius: 1) analizuojamo objekto pobūdį ir analitinės informacijos šaltinių poreikį (metodas analizuoja organizacijos vidinę, veiklos arba išorinę aplinką, pakanka ar nepakanka įmonėje jau surinktų duomenų etc.); 2) gaunamos informacijos pobūdį (metodu produkuojamo žinojimo „visybiškumas“, produkuojamos informacijos išbaigtumas, technologiškumas ir praktinis pritaikomumas, informacijos euristiškumas, etc.); 3) naudojimo sąnaudas ir būtinus išteklius (imlumas laikui, materialinės sąnaudos ir finansinės išlaidos, etc.); 4) imlumą žinioms ir sudėtingoms technologijoms (reikia ar nereikia specialių mokslo žinių, specialių kompetencijų ir technologijų, etc.).
10. Empiriškai rastos strateginės analizės instrumentų klasifikacijos ir tipologinės schemas gali būti panaudotos tolesniems MVĮ tyrimams, MVĮ konsultavimui ir verslo vadovų rengimui. Ypač reikšmingas momentas yra tas, kad sudarytas modelis atveria galimybes Lietuvos MVĮ vadovams kryptingiau orientuotis strateginės analizės instrumentų įvairovėje ir sąmoningai pasirinkti konkrečius instrumentus ar jų derinius pagal savo poreikius ir konkrečią įmonės situaciją.
11. Sąlygiškai nemažai MVĮ vadovų, formuodami įmonės strategiją, praktiškai taiko strateginio valdymo instrumentus ir tik nedidelė jų dalis apie konkrečius strateginio valdymo instrumentus girdėjo pirmą kartą. Analizės instrumentai MVĮ vadovų yra naudojami sąlygiškai rečiau nei strateginio valdymo instrumentai. Atitinkamai strateginės analizės veiksmi yra sąlygiškai labiau apleista sritis nei kiti strateginio valdymo proceso etapai (žingsniai).
12. Simptomiška yra tai, jog mažose ir vidutinėse įmonėse praktinis strateginis valdymas yra gana menkai grindžiamas formalia strategine analize. Kitaip tariant, strateginio valdymo instrumentai neretai taikomi intuityviai, naudojant sofistikuotą (formaliais faktais nepagrįstą) analizę. Šį teiginį taikliai iliustruoja išskirtinai palankus požiūris į tokį metodą kaip SWOT analizė, kuris gali būti laikomas sofistinio metodo etalonu.

13. Atvirų atsakymų kontentinė (turinio) analizė parodė, jog mažos ir vidutinės įmonės kai kada vis dėlto sugeba strateginės analizės instrumentus taikyti sąlygiškai profesionaliai. Taip pat nustatyta, jog MVĮ vadovai sąlygiškai dažniau naudoja strateginio valdymo, o ne analizės metodus. Tai patvirtino sąlygiškai didesnis apibūdinusių strateginio valdymo instrumentų taikymą MVĮ vadovų skaičius. Šio fakto šviesoje paradoksaliai atrodo kitas faktas – MVĮ vadovai dažniau klydo apibūdindami strateginio valdymo, o ne strateginės analizės metodus. Hipotetiškai tai gali būti paaiškinta tuo, kad, matyt, bendrojo išsilavinimo žinių sėkmingam įmonės strategavimui nepakanka. Apie tai liudija ir kiekybinio apklausos tyrimo rezultatai.
14. Empirinio tyrimo metu buvo aptiktos kai kurios tiriamo klausimo požiūriu teoriškai prasmingos statistinės asociacijos. Įmonės funkcionalumas statistiškai susijęs su jų vadovų nuostatomis. Nustatytas toks dėsningumas – stipriau ir palankiau išreikštos nuostatos į strateginį valdymą statistiškai asocijuojasi su aukštesniu įmonės funkcionalumu, ir atvirkščiai – žemesnį įmonės funkcionalumą atitinka sąlygiškai negatyviai išreikštos nuostatos į strateginį valdymą.
15. Konstatuota tendencija – tiek MVĮ vadovų informuotumas apie strateginį valdymą, tiek jų nuostatos statistiškai asocijuojasi su faktiniu strateginio valdymo ir analizės instrumentų taikymu. Galioja statistinis dėsningumas – didesnį informuotumą ir palankesnes nuostatas atitinka platesnis ir subtilesnis strateginio valdymo ir analizės instrumentų taikymas įmonės veikloje, ir atvirkščiai – menkesnį informuotumą, sąlygiškai nepalankias nuostatas atitinka labiau ribotas ir paviršutiniškas strateginio valdymo ir analizės instrumentų taikymas.
16. Nustatyti sąryšiai, kurių įtaigiam paaiškinimui šiame tyrimo etape sukauptų žinių nepakanka. Paaiškėjo, kad būtent MVĮ savininkai pasižymi sąlygiškai nuosaikesnėmis nuostatomis strateginio valdymo ir analizės atžvilgiu. Samdomi vadovai (ne savininkai) pasižymi jau palankesnėmis nuostatomis. Tuo tarpu, lyginant visas tris grupes, sąlygiškai palankiausiomis nuostatomis pasižymi žemesnės grandies vadovai ir specialistai.
17. Apibendrinant tyrimo rezultatus galima konstatuoti, kad sąlygiškai daug MVĮ vadovų atsakymų į aptartus klausimus galėjo būti paaiškinti remiantis procesinio požiūrio logika. Kitiems požiūriams atstovaujančių teiginių skaičius buvo sąlygiškai mažesnis. Vadinasi, galima teigti, kad MVĮ vadovams labiau būdingas

veikimas remiantis procesiniu požiūriu, nors kita vertus, negalima atmesti, jog tam tikrai daliai yra priimtinas veikimas ir pagal kitus požiūrius, įskaitant ir klasikinį. Vis dėlto tyrimo apimtis neleido aiškiai nustatyti dėsningumų, šiuo atžvilgiu būdingų mažoms ir vidutinėms įmonėms, todėl ateityje minėta problema galėtų tapti tyrimo objektu.

18. Vadovų mentalinę struktūrą (strategijos klausimais) atspindinti indikatorių klasterinė analizė ir jos rezultatų susiejimas su Clark pasiūlytu strateginio valdymo proceso modeliu leido sudaryti giminingą modelį, atliepiantį Lietuvos realijas. Šis modelis, viena vertus, pasižymi aukštu surinktų duomenų statistiniu redukcijos laipsniu, kita vertus, jis asocijuojasi su užsienio mokslo šaltiniuose aprobuotu modeliu. Taigi sudarytas modelis pasireiškia kaip dviejų dedamųjų atstojamoji, kur pirma dedamoji – strategijos mokslo teorinės žinios, kita – empiriškai-statistiškai apibendrinti duomenys apie strategijos taikymo faktinę raišką ir diegimo prielaidas šalies mažose bei vidutinėse įmonėse. Šis modelis įgalina atspindėti ir analizuoti šalies mažose ir vidutinėse įmonėse vykstančius strateginio valdymo procesus, išryškina tiek mažų ir vidutinių įmonių specifiką apskritai, tiek Lietuvos MVĮ ypatumus konkrečiai. Sudarytas modelis atveria galimybę švelninti vadybos moksle ilgai dominavusio generalistinio požiūrio nuostatas, kai vadybos modeliai, strateginio valdymo ir analizės modeliai konstruojami neatsižvelgiant į jų taikymo situacinį kontekstą – nacionalinę-kultūrinę, regioninę ir kt. specifiką.

## LITERATŪRA

1. Ackelsberg, R., Haris, W. C. (1989). *How Danish Companies Plan*. Long range planning 22: 111-116.
2. Ackelsberg, R., Arlow, P. (1985). *Small Businesses do Plan and it Pays off*. Long Range Planning, 18 (5): 61-67.
3. Analoui, F., Karami, A. (2003). *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. UK: Thomson.
4. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York.
5. Ansoff, H.I. (1984). *Implementing Strategic Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
6. Balčiūnas, S., Merkys, G. (1998-1999). *Ketvirtos klasės moksleivių matematikos pasiekimų diagnostika: psichologiniai ir sociologiniai aspektai*. Socialiniai tyrimai: tarpdisciplininis požiūris, (2-3): 73-82.
7. Bantel, K.A., Jackson, S.E. (1989). *Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Management Team Make a Difference?* Strategic Management Journal 10: 107-124.
8. Баранчев, В. (1998). *Стратегический анализ: технология, инструменты, организация*. Проблемы теории и практики управления. 1998, 5. <http://www.ptpu.ru> (2002 05 27).
9. Barber, J., Metcalfe, J.S., Porteous, M. (1989). *Barriers to Growth in Small Firms*. Routledge, London.
10. Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management 17: 99-120.
11. Barnes, D. (2002). *The Manufacturing Strategy Formation Process in Small and Medium-sized Enterprises*. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 9, No. 2: 130-149.
12. Bazzaz, S. J., Grinyer, P.H. (1981). *Corporate Planning in the UK: The State of the Art*. Strategic management journal 2: 155-168.
13. Beal, R.M. (2000). *Competing effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy and Organisational Performance in Small Manufacturing Firms*. Journal of Small Business Management, 38 (1): 27-47.
14. Beer, M., Eisenstat, R., Spector, B. (2000). *Why Change Programs don't Produce Change*. Harvard Business Review, Vol. 68, No.6: 158-66.
15. Berry, M. (1998). *Strategic Planning in Small High-tech Companies*. Long Range Planning, 31 (3): 455-466.
16. Bettis, R.A., Bradley, S.P., Hamel, G., (1992). *Outsourcing and Industrial Decline*. Academy of Management Executive 6 (1): 7-22.
17. Bhide, A. (1994). *How Entrepreneurs Craft Strategies That Work*. Harvard Business Review, Vol. 72, No. 2:105-61.
18. Bitinas B. (2002) *Pedagoginės diagnostikos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
19. Byers, P.Y., Wlicox, J.R. (1991). *A Qualitative Opportunity for Researchers*. Journal of Business Communication, Vol. 28, No. 1: 63-84.
20. Boyd, B.K. (1991). *Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-analytic Review*. Journal of Management Studies, 28: 353-374.
21. Boynton, A.C., Zmud, R.W. (1984, Summer). *An Assessment of Critical Success Factors*. Sloan Management Review, No. 25.

22. Boussovara, M., Deakins, D. (1999). *Market-based Learning, Entrepreneurship and the High Technology Firm*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol. 5, No. 4: 204-223.
23. Bowerman, M., Francis, G., Ball, A., Fry, J. (2002). *The Evolution of Benchmarking in UK Local Authorities*. Benchmarking: an International Journal, Vol. 9, No. 5: 429-449.
24. Bracker, J., Pearson, J.N. (1986). *Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms*. Strategic Management Journal, Vol. 7: 503-22.
25. Bracker, J., Keats, B., Pearson, J. (1988). *Planning and Financial Performance Among Small Firms in a Growth Industry*. Strategic Management Journal, Vol. 9, No. 6: 591-603.
26. Boston Consulting Group (1970). *Perspective on Experience*. Boston Consulting Group, Boston, MA.
27. Brown, R. (1991). *Making the Product Portfolio a Basis for Action*. Long Range Planning 24: 102-110.
28. Bühl, A., Zöfel, P. (1996). *Das Modul Exakte Tests*. In: Professionelle Datenanalyse mit SPSS für Windows. Bonn, Paris: Addison-Wesley publishing company. ISBN 3-89319-861-X
29. Burke, I.G., Jarratt, D.G. (2004). *The Influence of Information and Advice on Competitive Strategy Definition in Small-sized and Medium-sized Enterprises*. Qualitative Market Research: An International Journal, Vol.7, No.2: 126-138.
30. Buzzell, R. D., Gale, R. (1987). *The PIMS Principles – Linking Strategy to Performance*. New York: Free Press.
31. Caeldries, F., Van Dierdonck, R. (1988). *How Belgian Businesses Make Strategic Planning Work*. Long range planning 21: 41-51.
32. Calder, B.J. (1977). *Focus Groups and the Nature of Qualitative Marketing Research*. Journal of Marketing Research, Vol. 14, No. 3, p. 353.
33. Carroll, C. (1985). *Building Ireland's Business: Perspectives from PIMS*. Dublin: Irish Management Institute.
34. Chakravarthy, B. (1997). *A New Strategy Framework for Coping with Turbulence*. Sloan Management Review, Vol. 38, No. 2: 69-82.
35. Chan, S.Y., Foster, J.M. (2000). *Strategy Formulation in Small Business: The Hong Kong Experiences*. International Small Business Journal, April-June: 56-71.
36. Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge, MA.
37. Checkland, P.B., Scholes, J. (1990). *Soft Systems Methodology in Action*. John Wiley&sons, Chichester.
38. Chen, H.L. (2002). *Benchmarking and Quality Improvement: a Quality Benchmarking Deployment Approach*. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No. 6: 757-773.
39. Cyert, R.B., March, J.G. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*. Prentice-Hall, New York, NY.
40. Clayton, M.J. (1997). *Delphi: a Technique to Harness Expert Opinion for Critical Decision-Making Tasks in Education*. Educational Psychology, Vol. 17, No. 4: 373-86.
41. Clark, D. N. (1997). *Strategic Management Tool Usage: a Comparative Study*. Strategic Change 6: 417-427.
42. Clark, D. N., Scott, J.L. (1995). *Strategic Level MS/OR Tool Usage in the United Kingdom: an Empirical Survey*. Journal of the operational research society 46: 1041-1051.

43. Collis, D. J. (1994). *How Valuable are Organizational Capabilities?* Strategic Management Journal 15: 143-152.
44. Cragg, P.B., King, M. (1988). *Organisational Characteristics and Small Firms Performance Revisited*. Entrepreneurship theory and Practice, 13 (2): 49-64.
45. Craig, G.L. (1980). *A Simulation System for Corporate Planning*. Long range planning, October.
46. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai II d.* Vilnius: TEV, p. 268.
47. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas* (2000). Vyr red. St. Keinys. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
48. Day, G. S. (1986). *Analysis for Strategic Market Decisions*. West publishing company: St Paul.
49. Day, D.L., Farley, J.U., Wind, J. (1990). *New Perspectives on Strategy Research: a View from the Management Sciences*. Management Science, No. 36: 1137-1142.
50. D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition*. Free Press, New York.
51. Davis, J.G., Devinney, T. (1997). *The Essence of Strategy*. Allen and Unwin, London.
52. Dyson, R. G. (1990). *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*. Wiley: Chichester.
53. Dobler, D.W., Burt, D.N. (1996). *Purchasing and Supply Management – Text and Cases*. 6th Edition. McGraw-Hill, New York, USA.
54. Drejer, A., Riis, J.O. (2000). *Kompetencestrategi, B\_rsens Forlag A/S*. Denmark.
55. Дуфала, В. (1998). *Инструментарий для формирования стратегии предприятия*. Проблемы теории и практики управления. 1998, 1. <http://www.ptpu.ru> (2002 05 27).
56. Edmonds, S.W. (1982, Fall). *The Role of Future Studies in Business Strategic Planning*. Journal of Business Strategy.
57. Eilon (1980). *The Role of Management Science*. Journal of the Operational Research Society 31: 17-28.
58. Eng, T.Y. (2004). *Does Customer Portfolio Analysis Relate to Customer Performance? An Empirical Analysis of Alternative Strategic Perspective*. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 19, No 1: 49-67.
59. Fern, E.F. (1982). *The Use of Focus Groups for Idea Generation: the Effect of Group Size, Acquaintanceship and Moderator on Response Quality and Quantity*. Journal of Marketing Research, Vol. 19, February: 1-13.
60. Fernandez, P., McCarthy, I.P., Rakotobe, J.T. (2001). *An Evolutionary Approach to Benchmarking*. Benchmarking: an international journal, Vol. 8, No. 4: 281-305.
61. Fuentes, C.M., Benavent, F.B., Moreno, M.A.E., Cruz, T.F.G., del Val, M.P. (2003). *New Research ISO 9000-based Quality Assurance Approaches and Their Relationship with Strategic Analysis*. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20, No. 6: 664-690.
62. Fulscher, J., Powell, S.G. (1999). *Anatomy of a Process Mapping Workshop*. Business Process Management Journal, Vol. 5 No. 3: 208-37.
63. Gable, M., Topol, M.T. (1987). *Planning Practices of Small-scale Retailers*. American Journal of Small Business, 12 (2): 19-32.
64. Gibb, A.A., Scott, M. (1985). *Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process of Planning in Small Business*. Journal of Management Studies, Vol. 22, No. 6: 597-631.

65. Glaister, K.W., Falshaw, R. (1999). *Strategic Planning: Still Going Strong?* Long Range Planning, Vol. 32, No. 1: 107-116.
66. Godet, M. (2000). *The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls*. Technological Forecasting and Social Change, Vol. 65: 3-22.
67. Granovetter, M. (1985). *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*. American Journal of Sociology, Vol. 91, No. 3: 481-510.
68. Grant, R. M. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review 33: 114-135.
69. Grant., R.M. (1995) Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, and applications. 2-nd ed. Blackwell.
70. Grant, R. M. (1998). *Contemporary Strategy Analysis*. Third Edition. Blackwell, Cambridge, MA.
71. Hambrick, D.C. (1983). *Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types*. Academy of Management Journal, 2 (6): 5-25.
72. Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
73. Hammeresh, R.G., Anderson, J.J., Harris, J.E. (1978). *Strategies for Low Market Share Businesses*. Harvard Business Review, May-June, pp. 95-102.
74. Handy, C. (1994). *The Age of Paradox*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
75. Handy, C. (1989). *The Age of Unreason*. Harvard Business School Press, Boston, MA. Long Range Planning Vol. 32, December.
76. Hanlon, D., Scott, M. (1995). *Strategy Formulation in the Entrepreneurial Small Firm in Birley, S. and MacMillan, I. (Eds)*. International Entrepreneurship, London: Routledge.
77. Henderson, B.D. (1979). *Henderson on Corporate Strategy*. Abt books, Cambridge.
78. Henderson, B.D. (1989). *The Origin of Strategy*. Harvard Business Review, November-December, Vol. 67, No. 6: 139-43.
79. Hendry, C., Arthur, M., Jones, A. (1995). *Strategy Through People: Adaptation and Learning in the Small-Medium Enterprise*. Routledge, London.
80. Hewlett, C.A. (1999). *Strategic Planning for Real Estate Companies*. Journal of Property Management, Vol. 64, p. 26.
81. Himes, T. (2000). *An Evaluation of Two Qualitative Methods for Conducting Research into Entrepreneurial Decision Making*. Qualitative Market Research, Vol. 3 No. 1: 7-16.
82. Hines, P., Rich, N. (1998). *Outsourcing Competitive Advantage: the Use of Supplier Associations*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 28 (7): 524-546.
83. Hitt, M.A., Gimeno, J., Hoskisson, R.E. (1998). *Current and Future Research Methods in Strategic Management*. Organisational Research Methods, 1: 6-44.
84. Hitt, M.A., Ireland, R.D. (2000). *The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management Research*. In D. L. Sexton, H.A. Landstrom (eds) Handbook of Entrepreneurship, Blackwell, Oxford: 45-63.
85. Hooley, G.J. (1984). *The Implementation of Strategic Marketing Planning Techniques in British Industry*. International Journal of Research in Marketing No. 1: 153-162.
86. Hoskisson, R.E. (2000). *Strategy in Emerging Economics*. Academy of Management Journal, 43 (3): 249-268.



87. Hunt, V.D. (1996). *Process Mapping. How to Reengineer your Business Processes*. Wiley, New York, NY.
88. Hussey, D.E. (1992). *Glossary of Management Techniques*. International Review of Strategic Management, 3: 47-75.
89. Johnson, G., Scholes, K. (1989). *Exploring Corporate Strategy*. New York: Prentice Hall.
90. Johnson, G., Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Third Edition. Prentice-Hall, London.
91. Johnson, G. (1997). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. 4th Edition. Prentice-Hall.
92. Johnson, S., Van de Ven, A.H. (2002). *A Framework for Entrepreneurial Strategy*. Chapter in book *Strategic entrepreneurship: creating a new mindset*. Blackwell publishers Ltd. Oxford.
93. Jones, W.D. (1982). *The Characteristics of Planning in Small Firms*. Journal of Small Business Management, 20 (3): 15-19.
94. Jovaiša, L. (1975) *Psichologinė diagnostika*. Kaunas: Šviesa.
95. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. 2 leidimas, Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
96. Kaye, M.M., Dyason, M.D. (1998). *Harnessing Human Resources to Achieve Business Excellence*. The TQM Magazine, Vol. 10, No. 5: 387-96.
97. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
98. Kyro, P. (2003). *Revising the Concept and Forms of Benchmarking*. Benchmarking: an international journal, Vol. 10, No. 3: 210-225.
99. Klein, H., Newman, W. (1980, Summer). *How to Use SPIRE: a Systematic Procedure for Identifying Relevant Environments for Strategic Planning*. Journal of Business Strategy.
100. Krishnan, H.A. (2001). *Supplier Selection Practices Among Small Firms in the United States: Testing Three Models*. Journal of Small Business Management, 39 (3): 259-271.
101. Langley, A. (1988). *The Roles of Formal Strategic Planning*. Long Range Planning, 21: 40-50.
102. Langley, A. (1991). *Formal Analysis and Strategic Decision Making*. OMEGA, 19: 79-99.
103. Lautsch, E., Lienert, G.A. (1993). *Binärdaten-analyse*. Weinheim: Psychologie Verlags Union. ISBN 3-621-27156-2
104. Lienert, G.A., Raatz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim.
105. Lindblom, C.E. (1959). *The Science of Muddling Through*. Public Administration Review, Spring.
106. Longenecker, J.G., Moore, C.W., William, P.J. (1999). *Small Business Management: an Entrepreneurial Emphasis*. 11th ed. South-Western college publishing ITP, USA.
107. Loo, R. (2002). *The Delphi Method: a Powerful Tool for Strategic Management*. An International Journal of Police Strategies & Management, Vol. 25, No. 4: 762-769.
108. Low, M.B., MacMillan, I.C. (1988). *Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges*. Journal of Management, Vol. 14, No. 2: 139-61.
109. Lowry, J.R., Avila, S.M., Baird, T.R. (1999). *Developing a Niche Strategy for Insurance Agents*. CPCU Journal, 52 (2): 74-83.
110. McCarthy, B., Leavy, B. (2000). *Phases in the Strategy Process: an Exploratory Study of Irish SMEs*. IBAR, Vol. 21, No. 2: 55-80.

111. McDaniel, C., Gates, R. (1996). *Contemporary Marketing Research*. West Publishing Co., MN.
112. McFadzean, E. (2000). *Techniques to Enhance Creative Thinking*. Team Performance Management: An International Journal, Vol. 6, No. 3/4: 62-72.
113. McFadzean, E.S. (1996). *New Ways of Thinking: an Evaluation of K-groupware and Creative Problem Solving*. Doctoral dissertation, Henley Management College/Brunel University, Henley-on-Thames, Oxon.
114. McKiernan, P., Morris, C. (1995). *Strategic Planning and Financial Performance in UK SMEs: Does Formality Matter?* British Journal of Management, 5: 31-41.
115. McNamee, P., Greenan, K., McFerran, B. (2004). *The Competitive Analysis Model: Approach to Strategic Development for Small Businesses Benchmarking*. An International Journal, Vol. 6, No. 2: 125-146.
116. Mennon, L.J., Landers, D.W. (1987). *Advanced Techniques for Strategic Analysis*. The dryden press.
117. Merkys, G., Purvaneckienė, G., Ruškus, J., Kazlauskaitė, I. (2001). *Lytiškumo stereotipų raiška Lietuvos mokytojų ir mokinių populiacijoje: apklausos raštu duomenys*. Lytiškumas ir švietimas: pažiūrų, stereotipų ir ugdymo turinio tyrimai. Mokslo darbai. Vilnius: Moterų informacijos centras, p. 69-107.
118. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠPI leidybos centras.
119. Merkys, G. (1996). *Ergebnisse einer Evaluation von Dissertationen im Bereich der empirischen Pädagogik*. In: K.-P. Treumann et al (Hrsg). Methoden und Anwendungen empirischer pädagogischer Forschung. Münster: New York: Waxmann, 1996. S.252-263.
120. Merkys, G. (1999a). *Testavimas – socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija*. Socialiniai mokslai, Nr. 2 (19): 7-22.
121. Merkys, G. (1999b). *Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis darbas*. Filosofija, Sociologija, Nr. 3: 53-64.
122. Merkys, G. (2000). *Tarybinio laikotarpio ir šiuolaikinių edukologijos disertacijų metodologinės brandos palyginimas*. Socialiniai mokslai, Nr. 1 (22): 18-32.
123. Merkys, G., Vaitkevičius, S., Šlyžiuvienė, U.D. (2004). *Užsakomųjų tyrimų ataskaitos rengimas: Švietimo ir mokslo ministerijos rekomendacijos tyrėjams*. Peržiūrėta 2005-08-29 Švietimo ir mokslo ministerijos tinklalapyje: [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/SMM\\_Rekomendacijos\\_tyrejams\\_050110.doc](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/SMM_Rekomendacijos_tyrejams_050110.doc)
124. Miles, M.P., White, J.B., Munilla, L.S. (1997). *Strategic planning and agribusiness: an exploratory study of the adoption of strategic planning techniques by co-operatives*. British food journal, Vol. 99, No. 11: 401-408.
125. Miller, D., Toulouse, J.M. (1986). *Strategy, Structure CEO Personality and Performance in Small Firms*. American Journal of Small Business, Winter: 47-62.
126. Mintzberg, H. (1978). *Patterns in Strategy Formations*. Management science, Vol. 24, No. 9: 934-948.
127. Mintzberg, H., Waters, J. (1982). *Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm*. Academy of Management Journal, Vol. 25: 465-499.
128. Mintzberg H., James, R.M. ir Quinn J.B. (1988). *The strategy process: concepts, contexts and cases*. Prentice\_Hall.
129. Mintzberg, H. (1996). *The strategy process: concepts, contexts and cases*. 3rd ed. Prentice hall.

130. Mintzberg, H. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategy management*. H.Mintzberg, B.Ahlstrand, J. Lampel. Prentice Hall. 1998.
131. Momme, J., Hvolby, H.H. (2002). *An outsourcing Framework: Action Research in the Heavy Industry Sector*. European Journal of Purchasing & Supply Management, No. 8: 185-196.
132. Montgomery, C.A., Porter, M.E. (1991). *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*. Harvard Business Review.
133. Nair, K., Sarin, R. (1979, June). *Generating Future Scenarios – Their Use in Strategic Planning*. Long range planning.
134. Needham, R.D., de Loe, R.C. (1990), *The Policy Delphi: Purpose, Structure, and Application*. The Canadian Geographer, Vol. 34 No. 2: 133-142.
135. Noble, C.H. (1999). *Building the Strategy Implementation Network (Implementation is a Vital, and often Neglected, Phase of Strategic Planning)*. Business Horizons, Vol. 42, No. 6, pp. 19.
136. Novicevic, M.M., Harvey, M., Autry, C.W., Bond III, E.U. (2004). *Dual-perspective SWOT: a Synthesis of Marketing Intelligence and Planning*. Marketing Intelligence & Planning Vol. 22, No. 1: 84-94.
137. O'Regan, N., Ghobadian, A. (2002). *Formal Strategic Planning: The Key to Effective Business Process Management?* Business process management journal, Vol. 8, No. 5: 416-429.
138. O'Gorman, C., Doran, R. (1999). *Mission Statements in Small and Medium-sized Businesses*. Journal of Small Business Management, Vol. 37, No. 4: 59-66.
139. Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist*. McGraw-Hill, New York.
140. Ohmae, K. (1983). *The Mind of the Strategist*. Penguin, Harmondsworth.
141. Orpen, C. (1985). *The Effects of Long-range Planning on Small Business Performance: A Further Examination*. Journal of Small Business Management, 23 (1): 16-23.
142. Peel, M.J., Bridge, J. (1998). *How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance*. Long range planning, Vol. 31, No. 6: 848-856.
143. Peel, M.J., Wilson, N. (1996). *Working Capital and Financial Management Practices in the Small Firm Sector*. International Small Business Journal, Vol. 14, No. 2: 52-66.
144. Perry, C., Alizadeh, Y., Riege, A. (1997). *Qualitative Methods in Entrepreneurship Research*. Proceedings of the 1997 SEAAZ Annual Conference, Small Enterprise, The Key to Regional and Urban Development, Coffs Harbour.
145. Pettigrew, A.M. (1973). *The Politics of Organisational Decision Making*. Tavistock, London.
146. Phillips, P.A., Moutinho, L. (2000). *The Strategic Planning Index: A Tool for Measuring Strategic Planning Effectiveness*. Journal of travel Research, 38 (4): 369-370.
147. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
148. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan, London.
149. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
150. Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review May-June: 79-91.
151. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (1999). *Marketingas*. Vilnius: Eugrimas.

152. Prescott, J.E., Grant, J.H. (1988). *A Manager's Guide for Evaluating Competitive Analysis Techniques*. *Interfaces*, 18: 10-22.
153. Rajan, A., Lank, E. and Chapple, K. (1998). *Good Practice in Knowledge Creation and Exchange, Create*. Tunbridge Wells.
154. Ramanujam, V., Venkatraman, N., Camillus, J. (1986). *Multi-objective Assessment of Effectiveness of Strategic Planning: a Discriminant Analysis Approach*. *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 2: 347-372.
155. Rigby, D.K. (2001a, June). *Management Tools 2001-Global*. Paper presented at the meeting on the Two Copley Place Boston, Massachusetts.
156. Rigby, D.K. (2001b). Putting Tools to the Test: Senior Executives Rate 25 Top Management Tools. *Strategy and leadership*, Vol. 3, No. 29, 4-12.
157. Robinson, R., Pearce, J. (1984). *Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning*. *Academy of Management Review*, Vol. 9: 128-137.
158. Robinson, R.B. (1982). *The Importance of Outsiders in Small Firm Strategic Planning*. *Academy of management journal*, 25 (1): 80-93.
159. Robinson, R.B., Salem, M.Y., Longan, J.E., Pearce, J.A. (1986). *Planning Activities Related to Independent Retail Firm Performance*. *American Journal of Small Business*, 11 (1): 19-26.
160. Rost, J. (1995). *Lehrbuch Testtheorie Testkonstruktion*. Verlag Hans Huber, Bern.
161. Rothaermel, F. T. (1999). "Creative Destruction" or "Creative Cooperation"? A Tale of Two Industries, in Hitt, M. A., Clifford, P. G., Nixon, R. D. and Coyne, K. (eds). *Dynamic Strategic Resources: Development, Diffusion, and Integration*, pp. 245-246, Wiley, New York.
162. Rowe, A.J., Mason, R.D., Dickel, K.E., Mann, R.B., Mockler, R.J. (1994). *Strategic Management: A Methodological Approach*. 4th Edition. Addison-Wesley, Massachusetts.
163. Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E., Snyder N.H. (1989). *Strategic Management: a Methodological Approach*. 3rd. ed. New York: Addison-Wesley.
164. Rumelt, R. P. (1984). *Toward a strategic theory of the firm*. In R.B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, pp. 556-570, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
165. Sakalauskas, V. (1998). *Statistika su statistica*. Vilnius: Margi raštai.
166. SBRC (1992). *The State of British Enterprise: Growth, Innovation and Competitive Advantage in Small and Medium Sized Firm*. Cambridge Small Business Research Centre, Department of Applied Economics, University of Cambridge, Cambridge.
167. Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper & Row, New York.
168. Scott, M., Bruce, R. (1987). *Five Stages of Growth in Small Business*. *Long Range Planning*, 20 (3): 45-52.
169. Segal-Horn, S. (1998). *The Strategy Reader*. Blackwell publishers Ltd., Oxford.
170. Segev, E. (1987). *Strategy, Strategy Making and Performance: An Empirical Investigation*. *Strategic Management Journal*, 8: 565-577.
171. Sexton, D.L., Van Auken, P. (1985). *A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning*. *Journal of Small Business Management*, 23 (1): 7-15.
172. Shay, J. P., Rothaermel, F. T. (1999). *Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multi-perspective Conceptual Framework*. *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 6: 559-572.

173. Shrader, C.B., Multford, C.L., Blackburn, V.L. (1989). *Strategic and Operational Planning, Uncertainty and Performance in Small Firms*. Journal of Small Business Management, 27 (4): 45-60.
174. Shrivastava, P. (1986). *Is Strategic Management Ideological?* Journal of Management, Vol. 12, No. 3: 363-377.
175. Smallman, C. (1997). *Risk and Strategic Management, PhD Thesis*. University of Bradford.
176. Smith, J.A. (1998). *Strategies for Start-ups*. Long Range Planning, 31 (6): 857-872.
177. Smith, J.G., Fleck, V. (1987). *Business Strategies in Small High Technology Companies*. Long Range Planning, 20 (2): 61-68.
178. *Sozialwissenschaftliche Methoden* (1993). Roth, E. & Heidenreich, K. (Hrsg). 3 Auflage. München Wien: R. Oldenbourg Verlag. ISBN 3-486-22470-0
179. Stacey, R. (1993). *Strategic Management and Organizational Dynamics*. Pitman, London.
180. Stalk, G., Evans, P., Shulman, L.E. (1992). *Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy*. Harvard Business Review, Vol. 70, No. 2: 57-69.
181. Steiner, G. A. (1969). *Top Management Planning*. Macmillan, New York.
182. Steyer, R., Eid, M. (1995). *Messen und Testen*. Heidelberg: Springer.
183. Stonehouse, G., Pemberton, J. (2002). *Strategic Planning in SMEs - Some Empirical Findings*. Management Decision, No. 40/9: 853–861.
184. Stoner, R., Fry, C.L. (1987). *Fred Strategic Planning in the Small Business*. Cincinnati: South-western publishing co, pp. 214.
185. Subramoniam, S., Krishnankutty, K.V. (2002). *An Expert System for the Selection of Strategic Planning Technique*. Kybernetes, No. 31: 550-560.
186. Šaparnis, G., Merkys, G. (2000). *Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje: hipotezė ir pirmieji rezultatai*. Socialiniai mokslai, Nr. 2 (23): 43-55.
187. *Tarptautinių žodžių žodynas* (2003). Vyr. enciklopedijų red.: ats. red. V. Kvietkauskas. Vilnius: VER.
188. Teare, R. E., Costa, J., Eccles, G. (1998). *Relating Strategy, Structure and Performance*. Journal of Workplace Learning, Vol. 10, No. 2: 58–75.
189. Teece, D.J., Pisano, G., Ir Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal 18: 509-533.
190. Tetteh, E., Burn, J. (2001), *Global Strategies for SME-business: Applying the SMALL Framework*. Logistics Information Management, Vol. 14, No. 1/2: 171-180, MCB University Press . ISSN 0957-6053.
191. Thompson, Jr.A.A., Strickland III, A.J. (1995). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 8th. Ed., R.D. Irwin Inc., Chicago, USA, p. 1024.
192. Tregoe, B.B., Zimmerman, J.W. (1980). *Top Management Strategy: What is It and How to Make it Work*. New York: Simon & Schuster.
193. Unni, V.K. (1981). *The Role of Strategic Planning in Small Business*. Long Range Planning, 14 (2): 54-58.
194. Vaitkevičius, S., Monkevičienė, Z., Bartosevičienė, V. (2002). *Instrumentarijus įmonės strategijai rengti: samprata ir struktūra*. Inžinerinė ekonomika, Kaunas: Technologija, Nr. 5 (31):100-105.
195. Van de Ven, A.H., Garud, R. (1993). *Inovation and Industry Development: The Case of Cochlear Implants*. Research on Technical Innnovation, Management and Policy 5:1-46.

196. Van der Walt, N.T., Lysonski, S., Queree, B., Harper, J., Hales, S. (1989). *Marketing Planning in New Zealand: a Survey of Practice and Performance*. New Zealand Journal of Business, 11: 1-9.
197. Venkataraman, S. (1997). *The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research*. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth 3:119-138.
198. Venkataraman, N., Henderson, J.C. (1998). *Real Strategies for Virtual Organising*. Sloan Management Review, Vol. 4: 33-48.
199. Waterman, R.H., Peter, H.T., Philips, J.R. (1980). *Structure is Not Organisation*. Business horizons, Vol. 23, No. 3: 14-28.
200. Watts, L.R., Ormsby, J.C. (1990). *Small Business Performance as a Function of Planning Formality: A Laboratory Study*. Journal of business and Entrepreneurship, 2 (1): 1-8.
201. Webster, J.L., Reif, W.E., Bracker, J.S. (1989). *The Managers Guide to Strategic Planning Tools and Techniques*. Planning review, No. 22: 1-9.
202. Wee, C. H., Farley, J. U., Lee, S. K. (1989). *Corporate Planning Takes off in Singapore*. Long range planning. No. 22: 78-90.
203. Wensley, R. (1983). *PIMS and BCG: New Horizons or False Dawn?* Strategic Management Journal 3: 147-158.
204. Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-Based View of the Firm*. Strategic Management Journal 5: 171-180.
205. Wessel, J.R. (1993). *The strategic human resource management process in practice*. Planning Review (a publication of the Planning Forum), September-October, Vol. 21, No. 5: 37-80.
206. Wheelen, T.L., Hunger, J.D. (1998). *Strategic Management and Business Policy*. 6th edn. Addison-Wesley publications, New York.
207. Williamson, O.E. (1991) Competitive economic organisation: The analysis of discrete structural alternatives, administrative science quarterly, 36, 269-29.
208. Whittington, R. (2001). *What is Strategy and Does It Matter?* Thomson Learning, London.
209. Worrall, L; Collinge, C.; ir Bill, T (1998) Managing strategy in local government International Journal of Public Sector Management, Vol. 11, No. 6: 472-493.
210. Zolkiewski J., Turnbull P. (2002). Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management? *Journal of business and industrial marketing*, Vol. 17, No. 7: 575 – 597.

## PUBLIKACIJOS

### **Pagrindiniai disertacijos buvo pateikti šiuose recenzuojamuose periodiniuose mokslo leidiniuose:**

1. Vaitkevičius S., Monkevičienė Z., Bartosevičienė V. Instrumentarijus įmonės strategijai rengti: samprata ir struktūra // Inžinerinė ekonomika. ISSN 1392-2785. Kaunas: Technologija, 2002, n. 5(31), p. 100-105
2. Vaitkevičius S., Jucevičius R., Kriaučionienė M. Model of strategic analysis tools taxonomy//Social sciences. ISSN 1392 – 0758. Kaunas: Technologija, 2005, n.3 (49), p. 30-38

### **Kitose publikacijose:**

1. Bartosevičienė V., Vaitkevičius S. Įmonės strategijų formavimo instrumentarijus // Ekonomika ir vadyba 2001 // Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Vol. 2. ISBN 9986-13-925-2. Kaunas: Technologija, 2001, P. 53-60
2. Vaitkevičius, S., Oržekauskas, P. Strateginio planavimo instrumentų naudojimas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse // Ekonomika ir vadyba - 2004 // tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, 2004. ISBN 9955-09-622-5 – P. 146-149
3. Bartosevičienė, V., Vaitkevičius, S. Įmonės strategijų formavimo tobulinimas. // Ekonomika ir vadyba – 2002. Kn. 1. Žmogus ir verslas: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. ISBN 9986-13-925-2. Kaunas: Technologija, P.33-38.
4. Jokšas, E., Oržekauskas, P., Vaitkevičius, S. LR pieno pramonės integracijos į ES perspektyvų prognozavimo metodai // Ekonomika ir vadyba – 2004 // Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga, - Kaunas: Technologija, 2004. ISBN 9955-09-622-5 – P. 54-56
5. Vaitkevičius, S. Įmonės vidinės aplinkos analizės instrumentarijus. Magistrantų konferencijos pranešimų medžiaga. ISBN 9986-13-936-8. Kaunas: Technologija, 2001, P. 65 – 68.

## **PRIEDAI**



Strateginės analizės ir kitų instrumentų naudojimas bei įvardijimas konkrečių autorių atliktose studijose<sup>16</sup>

	Pateiktose studijose tiriami, aptariami instrumentai	Webster et al. (1989) suformavo dažniausiai naudojamų 30-ies strateginio planavimo instrumentų rinkinį	Clark ir Scott (1995) atliko ir Clark, 1997 pakartojo strateginio valdymo instrumentų ir strateginio valdymo proceso kompleksinius tyrimus Jungtinės Karalystės ir Naujosios Zelandijos organizacijose.	Miles ir kt. (1997) atliko tyrimą, kurio metu buvo tiriama strateginio planavimo technikų naudojimas JAV žemės ūkio sektoriuje.	Rigby (2001(1); 2001(2)) tarp aukščiausio lygmens organizacijų vadovų tyrė 25 pagrindinių valdymo instrumentų naudojimą.	Stonerhouse ir Pemberton (2002) tyrė strateginį planavimą mažose ir vidutinėse įmonėse	'Martínez Fuentes, C. ir kt. 2003 tyrė strateginės analizės instrumentų naudojimą prieš ir po kokybės kontrolės sistemos įdiegimą	Instrumento panaudojimo minėtuose tyrimuose dažnis
1	<b>SWOT</b>	Situational analysis (SWOT)	SWOT	SWOT	-	SWOT	Identification of the key factors of the company (strengths and weaknesses) 'Identification and analysis of the opportunities and threats which exist in the company's environment	5
2	<b>Portfolio analysis</b>	Portfolio analysis	Portfolios	BCG portfolio matrix	-	Portfolio matrices (e.g. BCG)	Only for multiactivity companies: analysis of portfolio (matrix of business)	5
3	<b>Benchmarking</b>	Benchmarking	Benchmarking	-	Benchmarking	Benchmarking tools	Benchmarking	5
4	<b>Critical success factors</b>	Critical success factors	Critical success factors	-	-	Critical factor analysis	Comparison of the company key factors with the ones of the competitors	4
5	<b>Core competencies</b>	-	Core competencies	Core competences based	Core competencies	Core capabilities/Competencies analysis	-	4
6	<b>Multiple scenarios</b>	Multiple scenarios	Scenarios	-	Scenario planning	-	Construction of frames or future scenarios of the environment (method of scenarios)	4
7	<b>Financial ratios</b>	Financial models analysis	Financial ratios	-	-	Financial analysis of competitors/ Financial analysis of own business	Financial analysis	4

<sup>16</sup> Šioje lentelėje pateikiami originalūs konkrečių instrumentų pavadinimai, naudoti lentelėje įvardytose studijose. Taip apsispręsta pasielgti, nes tik tokiu būdu galima buvo pateikti sąlygiškai didelę kai kurių instrumentų pavadinimų įvairovę, tuo pat metu jų neiškraipant. Pastebėtina, jog nepaisant pavadinimų įvairovės, minėtų autorių aptariami instrumentai yra tapatūs.

	Pateiktose studijose tiriami, aptariami instrumentai	Webster et al. (1989) suformavo dažniausiai naudojamų 30-ies strateginio planavimo instrumentų rinkinį	Clark ir Scott (1995) atliko ir Clark, 1997 pakartojo strateginio valdymo instrumentų ir strateginio valdymo proceso kompleksinius tyrimus Jungtinės Karalystės ir Naujosios Zelandijos organizacijose.	Miles ir kt. (1997) atliko tyrimą, kurio metu buvo tiriama strateginio planavimo technikų naudojimas JAV žemės ūkio sektoriuje.	Rigby (2001(1); 2001(2)) tarp aukščiausio lygmens organizacijų vadovų tyrė 25 pagrindinių valdymo instrumentų naudojimą.	Stonerhouse ir Pemberton (2002) tyrė strateginį planavimą mažose ir vidutinėse įmonėse	'Martínez Fuentes, C. ir kt. 2003 tyrė strateginės analizės instrumentų naudojimą prieš ir po kokybės kontrolės sistemos įdiegimą	Instrumento panaudojimo minėtuose tyrimuose dažnis
8	<b>Value chain analysis</b>	Value chain analysis	Value chain	-	-	Value chain analysis	Analysis of the value chain	4
9	<b>Mission</b>	-	Mission	Formal mission and objective statements	Mission and vision statements	-	-	3
10	<b>Competitor analysis</b>	Competitor analysis (Porter)	Competitor analysis	Competitive advantage analysis	-	-	-	3
11	<b>Delphi</b>	Delphi technique	Delphi	-	-	-	Delphi method	3
12	<b>Product life cycle analysis</b>	Product life cycle analysis	-	Product life-cycle based strategy	-	-	Analysis of the life cycle of the product	3
13	<b>Focus groups</b>	Focus groups	Focus groups	-	-	-	-	2
14	<b>Spreadsheets</b>	-	Spreadsheets	-	-	Spreadsheet "What if" analysis	-	2
15	<b>Porter's 5F</b>	-	Porter's 5F	-	-	Porter's 5F	-	2
16	<b>McKinsey 7S</b>	McKinsey 7-S framework	McKinsey 7S	-	-	-	-	2
17	<b>Budgeting</b>	Operating budgets	Budgeting	-	-	-	-	2
18	<b>Market opportunity analysis</b>	Market opportunity analysis	Market opportunity analysis	-	-	-	-	2
19	<b>Process mapping</b>	Product/market analysis	Process mapping	-	-	-	-	2
20	<b>Stakeholder analysis</b>	Stakeholder analysis	Stakeholder analysis	-	-	-	-	2
21	<b>PEST</b>	-	PEST	-	-	PEST or STEP analysis	-	2
22	<b>Environmental scanning forecasting, &amp; trend analysis</b>	Environmental scanning forecasting, & trend analysis	-	Environmental analysis	-	-	-	2
23	<b>Surveys</b>	-	Surveys	-	-	-	-	1
24	<b>Forecasting</b>	-	Forecasting	-	-	-	-	1
25	<b>Cost-benefit</b>	-	Cost-benefit	-	-	-	-	1
26	<b>Benchmarking budgeting</b>	-	Benchmarking budgeting	-	-	-	-	1
27	<b>In-house model</b>	-	In-house model	-	-	-	-	1
28	<b>Brainstorming</b>	-	Brainstorming	-	-	-	-	1
30	<b>Corporate models</b>	-	Corporate models	-	-	-	-	1
31	<b>Rewiews</b>	-	Rewiews	-	-	-	-	1
32	<b>Dialectic inquiry</b>	Dialectic inquiry	-	-	-	-	-	1
33	<b>Nominal group technique</b>	Nominal group technique	-	-	-	-	-	1

	Pateiktose studijose tiriami, aptariami instrumentai	Webster et al. (1989) suformavo dažniausiai naudojamų 30-ies strateginio planavimo instrumentų rinkinį	Clark ir Scott (1995) atliko ir Clark, 1997 pakartojo strateginio valdymo instrumentų ir strateginio valdymo proceso kompleksinius tyrimus Jungtinės Karalystės ir Naujosios Zelandijos organizacijose.	Miles ir kt. (1997) atliko tyrimą, kurio metu buvo tiriama strateginio planavimo technika naudojimas JAV žemės ūkio sektoriuje.	Rigby (2001(1); 2001(2)) tarp aukščiausio lygmens organizacijų vadovų tyrė 25 pagrindinių valdymo instrumentų naudojimą.	Stonerhouse ir Pemberton (2002) tyrė strateginį planavimą mažose ir vidutinėse įmonėse	'Martínez Fuentes, C. ir kt. 2003 tyrė strateginės analizės instrumentų naudojimą prieš ir po kokybės kontrolės sistemos įdiegimą	Instrumento panaudojimo minėtuose tyrimuose dažnis
34	<b>Driving force</b>	Driving force	-	-	-	-	-	1
35	<b>Simulation technique</b>	Simulation technique	-	-	-	-	-	1
36	<b>PIMS analysis</b>	PIMS analysis	-	-	-	-	-	1
37	<b>Futures studies</b>	Futures studies	-	-	-	-	-	1
38	<b>SPIRE</b>	SPIRE	-	-	-	-	-	1
39	<b>Experienc curves</b>	Experience curves	-	-	-	-	-	1
40	<b>Metagame analysis</b>	Metagame analysis	-	-	-	-	-	1
41	<b>Strategic gap analysis</b>	Strategic gap analysis	-	-	-	-	-	1
42	<b>Functional analysis</b>	-	-	-	-	-	Functional analysis	1
43	<b>Reengineering</b>	-	-	-	Reengineering	-	-	1
44	<b>Balanced scorecard</b>	-	-	-	Balanced scorecard	-	-	1
45	<b>Supply chain integration</b>	-	-	-	Supply chain integration	-	-	1
46	<b>Shareholder value analysis</b>	-	-	-	Shareholder value analysis	-	-	1
47	<b>One to one marketing</b>	-	-	-	One to one marketing	-	-	1
48	<b>Organisational culture analysis</b>	-	-	-	-	Organisational culture analysis	-	1
49	<b>Human resources analysis</b>	-	-	-	-	Human resources analysis	-	1
50	<b>Customer statisfacion mrasurement</b>	-	-	-	Customer statisfacion mrasurement	-	-	1
51	<b>Pay for performance</b>	-	-	-	Pay for performance	-	-	1
52	<b>Customer retention</b>	-	-	-	Customer retention	-	-	1
53	<b>Total quality management</b>	-	-	-	Total quality management	-	-	1
54	<b>Cycle time reduction</b>	-	-	-	Cycle time reduction	-	-	1
55	<b>Merger integration teams</b>	-	-	-	Merger integration teams	-	-	1
56	<b>Activity based management</b>	-	-	-	Activity based management	-	-	1
57	<b>Knowledge management</b>	-	-	-	Knowledge management	-	-	1

	Pateiktose studijose tiriama, aptariami instrumentai	Webster et al. (1989) suformavo dažniausiai naudojamų 30-ies strateginio planavimo instrumentų rinkinį	Clark ir Scott (1995) atliko ir Clark, 1997 pakartojo strateginio valdymo instrumentų ir strateginio valdymo proceso kompleksinius tyrimus Jungtinės Karalystės ir Naujosios Zelandijos organizacijose.	Miles ir kt. (1997) atliko tyrimą, kurio metu buvo tiriama strateginio planavimo technika naudojimas JAV žemės ūkio sektoriuje.	Rigby (2001(1); 2001(2)) tarp aukščiausio lygmens organizacijų vadovų tyrė 25 pagrindinių valdymo instrumentų naudojimą.	Stonerhouse ir Pemberton (2002) tyrė strateginį planavimą mažose ir vidutinėse įmonėse	'Martínez Fuentes, C. ir kt. 2003 tyrė strateginės analizės instrumentų naudojimą prieš ir po kokybės kontrolės sistemos įdiegimą	Instrumento panaudojimo minėtuose tyrimuose dažnis
58	Virtual teams	-	-	-	Virtual teams	-	-	1
59	Real options analysis	-	-	-	Real options analysis	-	-	1
60	Market disruption analysis	-	-	-	Market disruption analysis	-	-	1
61	Identification of the competitive position with respect to substitutive products	-	-	-	-	-	Identification of the competitive position with respect to substitutive products	1
62	Identification of the competitive position with respect to suppliers	-	-	-	-	-	Identification of the competitive position with respect to suppliers	1
63	Identification of the competitive position with respect to potential competitors	-	-	-	-	-	Identification of the competitive position with respect to potential competitors	1
64	Outsourcing	-	-	-	Outsourcing	-	-	1
65	Strategic alliances	-	-	-	Strategic alliances	-	-	1
66	Customer segmentation	-	-	-	Customer segmentation	-	-	1
67	Identification of the competitive position with respect to competitors	-	-	-	-	-	Identification of the competitive position with respect to competitors	1
68	Identification of the competitive position with respect to clients	-	-	-	-	-	Identification of the competitive position with respect to clients	1
69	Growth strategies	-	-	-	Growth strategies	-	-	1
70	Management by objectives	Management by objectives	-	-	-	-	-	1
71	Sustainable growth model	Sustainable growth model	-	-	-	-	-	1
72	Strategic funds	Strategic funds	-	-	-	-	-	1

Pateiktose studijose tiriami, aptariami instrumentai	Webster et al. (1989) suformavo dažniausiai naudojamų 30-ies strateginio planavimo instrumentų rinkinį	Clark ir Scott (1995) atliko ir Clark, 1997 pakartojo strateginio valdymo instrumentų ir strateginio valdymo proceso kompleksinius tyrimus Jungtinės Karalystės ir Naujosios Zelandijos organizacijose.	Miles ir kt. (1997) atliko tyrimą, kurio metu buvo tiriama strateginio planavimo technikų naudojimas JAV žemės ūkio sektoriuje.	Rigby (2001(1); 2001(2)) tarp aukščiausio lygmens organizacijų vadovų tyrė 25 pagrindinių valdymo instrumentų naudojimą.	Stonerhouse ir Pemberton (2002) tyrė strateginį planavimą mažose ir vidutinėse įmonėse	'Martínez Fuentes, C. ir k t. 2003 tyrė strateginės analizės instrumentų naudojimą prieš ir po kokybės kontrolės sistemos įdiegimą	Instrumento panaudojimo minėtuose tyrimuose dažnis
<b>programming</b>	programming						
<b>73 Mkt. Segmentation</b>	-	Mkt. Segmentation	-	-	-	-	<b>1</b>
<b>74 Regular monitoring</b>	-	Regular monitoring	-	-	-	-	<b>1</b>
<b>75 Mkt. Signaling</b>	-	Mkt. Signaling	-	-	-	-	<b>1</b>
<b>76 Industry analysis</b>	-	Industry analysis	-	-	-	-	<b>1</b>
<b>77 Mgmt profiles</b>	-	Mgmt profiles	-	-	-	-	<b>1</b>
<b>78 Strategic planning</b>	-	-	-	Strategic planning	Strategic planning software	-	<b>2</b>

**B PRIEDAS**

**TESTAS-KLAUSIMYNAS  
APIE STRATEGIJOS TAIKYMĄ MAŽOSE IR VIDUTINĖSE ĮMONĖSE**

VADOVUI, KURIS YRA ARBA NORI TAPTI STRATEGU

ŠIO TYRIMO DĖKA JŪS :

**PALYGINSITE** SAVO ĮMONĖS VALDYMĄ SU 300 KITŲ LIETUVOS ĮMONIŲ.  
**SUŽINOSITE**, AR STRATEGINIAME VALDYME ESATE PRANAŠESNIS UŽ KITUS VADOVUS

Gerbiama(s) VADOVE,

Verta pamąstyti, **kodėl** vienos įmonės klesti, kitos gana greitai bankrutuoja, o trečios išsilaiko, tačiau metų metais vargsta. Žinoma, kad vienas iš esminių veiksmų, lemiančių verslo sėkmę, yra organizacijos (ypač jos vadovo) gebėjimas mąstyti ir veikti STRATEGIŠKAI.

Šiuo klausimynu siekiama išsiaiškinti, kaip nedidelės Lietuvos įmonės taiko strateginio valdymo principus. Ketinama apklausti apie 300 Lietuvos MVĮ vadovų. Tyrimo duomenys vėliau bus naudojami Lietuvos įmonių konkurencingumui didinti.

Apibendrinti tyrimo duomenys bus paskelbti internete 2005 m. vasaros pabaigoje. Pagal nurodytą instrukciją susikurkite savo individualų kodą. Rugspjūčio mėnesį atsiuntę paklausimą elektroniniu adresu [sigitas.vaitkevicius@ktu.lt](mailto:sigitas.vaitkevicius@ktu.lt), gausite atsakymą su tyrimo rezultatais. Pagal susikurtą kodą galėsite savo atsakymus ir įmonės situaciją palyginti su 300 vadovų ir įmonių atsakymais. Siunčiant paklausimą kodo nurodyti nereikia.



ANKETA ANONIMINĖ, todėl KODO NEPAMESKITE

**KODAS**

--	--	--	--	--	--	--

ĮRAŠYKITE

<b>Pirmąsias dvi vietoves</b> , kurioje <u>gimėte</u> , pavadinimo raides. Pvz. jei gimėte KAUNE, rašykite <b>KA</b>						
Mamos vardo <b>antrąją</b> ir <b>trečiąją</b> raides. Pvz. jei ji ELEONORA, rašykite <b>LE</b>						
Įrašykite savo gimimo mėnesį. Pvz. Jeigu gimėte 2005 05 20, tai rašykite <b>05</b>						

PILDYTI ŠĮ KLAUSIMYNĄ – LABAI PAPRASTA. JUMS TEREIKIA TINKANTĮ ATSAKYMĄ IRAŠYTI NURODYTOJE VIETOJE.

JUMS GALI TEKTI IRAŠYTI KIEKI 36 ARBA UŽBRAUKTI:



Dar KITUR BUS PALIKTA VIETOS RANKA IRAŠYTI TRUMPUS ATSAKYMUS.

**P a v y z d ž i u i**, reikės atsakyti, ar dalyvaujate tyrime?

*Taip, dalyvauju*

KLAUSIMYNĄ PILDYTI PRADĖKITE NUO ČIA

? Jūsų amžius \_\_\_\_\_ metai

? Jūsų lytis

Vyras

Moteris

? Jūsų išsilavinimas

Nebaigtas vidurinis

Vidurinis (bendrojo lavinimo mokykla)

Profesinė technikos mokykla

Spec. vidurinis (technikumas)

Aukštasis neuniversitetinis (baigėte kolegiją)

Aukštasis

Aukštosios studijos (magistrantūra ir pan.)

Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

? Kokio dydžio yra Jūsų įmonė?

Mikro      Smulki      Vidutinė      Didelė

? Kiek darbuotojų dirba Jūsų įmonėje?

Nei vieno

.....

**Jūsų įmonė užsiima:**

- Didmeninė/ mažmeninė PREKYBA
- Teikia PASLAUGAS
- GAMYBA
- Kita .....

**Pagrindinė(-s) Jūsų įmonės produkcija ir/arba paslaugos (įvardykite)**

---

---

---

**Jūsų pareigos/ statusas šioje organizacijoje**

- Savininkas
- Valdybos pirmininkas
- Organizacijos generalinis direktorius
- Administracijos vadovas/ direktorius
- Direktorius pavaduotojas
- Filialo vadovas
- Strateginio valdymo skyriaus vadovas
- Kito funkcinio padalinio/ skyriaus vadovas (įrašykite) \_\_\_\_\_
- Strateginio valdymo specialistas

**Jūsų bendras vadybinio darbo stažas**

\_\_\_\_\_ metai \_\_\_\_\_ mėnesiai

**Jūsų vadybinio darbo stažas šioje darbovietėje**

\_\_\_\_\_ metai \_\_\_\_\_ mėnesiai



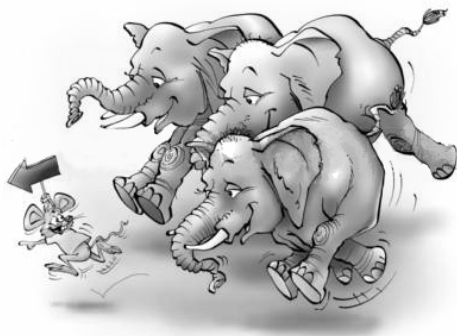
Kuo didesnį skritulį arba kuo daugiau brūkšnelių užbraukiate, tuo labiau išreiškiate nuomonę. Savo pritarimą/ nepritaringumą žymėkite šitaip:

Dalykai ir uždaviniai, su kuriais susiduria verslo vadovai	Ar išvardyti dalykai <b>tikrai</b> yra svarbūs verslo sėkmei? Visai ne → Tikrai taip	Ar diegiate, realizuojate šiuos dalykus savo įmonės veikloje?			
		praktiškai nediegiu	retai	gana dažnai	Praktiškai visada
Organizacijos (įmonės) <i>siekių</i> suformulavimas ir jų pristatymas visiems įmonės darbuotojams		0		///	////



Vadovas **e f e k t y v i a i** gali kontroliuoti 5-7 veiklos parametrus. Tas, kuris *siekia kontroliuoti viską*, tai yra kelias dešimtis dalykų vienu metu, *rizikuoja n e b e k o n t r o l i u o t i n i e k o*. Tas, kuris vienu metu nori padaryti kelias dešimtis darbu, rizikuoja, kad gerai nepadarys nė vieno. Žemiau pateikti įvairūs uždaviniai ir dalykai, su kuriais susiduria verslo vadovas. Kai kurie iš jų yra labai svarbūs, o kiti – nesvarbesni. **I š r e i k š k i t e** savo nuomonę dėl išvardintų verslo uždavinių ir dalykų svarbos. Taip pat **n u r o d y k i t e**, kaip dažnai (retai) šiuos dalykus diegiate. *Čia nėra teisingų arba neteisingų atsakymų. Tiesiog labai svarbu, kad JŪS pareikštumėte SAVO nuomonę.*

Dalykai ir uždaviniai, su kuriais susiduria verslo vadovai	Ar išvardyti dalykai <b>tikrai</b> yra svarbūs verslo sėkmei? Visai ne → Tikrai taip	Ar diegiate, realizuojate šiuos dalykus savo įmonės veikloje?			
		praktiškai nediegiu	retai	gana dažnai	Praktiškai visada
Organizacijos (įmonės) <i>misijos</i> bei <i>vizijos</i> suformulavimas ir jos pristatymas visiems įmonės darbuotojams		0	//	///	////
Įmonės ir jos verslo <i>plėtros tikslų</i> numatymas <i>ilgesniam</i> kaip 5 metų laikotarpiui		0	//	///	////
Įmonės verslo <i>plėtros tikslų</i> išaiškinimas darbuotojams		0	//	///	////
Įmonės <i>vystymosi strategijos</i> numatymas ir nuoseklus įgyvendinimas		0	//	///	////



PRIMENAME: tas, kuris nori kontroliuoti viską, nekontroliuoja nieko. Atrinkite tikrai svarbius dalykus

Dalykai ir uždaviniai, su kuriais susiduria verslo vadovai	Ar išvardyti dalykai <i>tikrai</i> yra svarbūs verslo sėkmei?		Ar diegiate, realizuojate šiuos dalykus savo įmonės veikloje?			
	Visai ne	Tikrai taip	praktiškai nediegiu	retai	gana dažnai	Praktiškai visada
Aiškiai apibrėžta organizacijos ir jos <b>valdymo struktūra</b>	●	●●●●	0	//	///	////
Organizacijos <b>valdymo struktūros</b> poveikio ilgalaikę verslo sėkmei analizė	●	●●●●	0	//	///	////
Nuolatinis stebėjimas kaip <b>valdymo stilius</b> paveikia organizacijos ilgalaikę verslo sėkmę	●	●●●●	0	//	///	////
Pagrindinių <b>veiksnių</b> , galinčių lemti įmonės pasiekimus ateityje, nuolatinė paieška	●	●●●●	0	//	///	////
Įmonės vystymuisi svarbių <b>gebėjimų</b> atpažinimas ir nuolatinis jų vystymas	●	●●●●	0	//	///	////
<b>Organizacijos kultūros</b> pokyčių nuolatinis stebėjimas ir vertinimas	●	●●●●	0	//	///	////
<b>Žmogiškųjų išteklių</b> būklės analizė ir vertinimas	●	●●●●	0	//	///	////
<b>Finansinių išteklių</b> pokyčių nuolatinė analizė ir vertinimas	●	●●●●	0	//	///	////



PRIMENAME: tas, kuris nori kontroliuoti viską, nekontroliuoja nieko. Atrinkite tikrai svarbius dalykus. Įvertinkite kiekvieną teiginį

Dalykai ir uždaviniai, su kuriais susiduria verslo vadovai	Ar išvardyti dalykai <i>tikrai</i> yra svarbūs verslo sėkmei?		Ar diegiate, realizuojate šiuos dalykus savo įmonės veikloje?			
	Visai ne	Tikrai taip	praktiškai nediegiu	retai	gana dažnai	Praktiškai visada
Prekių <b>paskirstymo kanalų</b> analizė ir vertinimas	●	●●●●	0	//	///	////
Atliekamų <b>gamybinių operacijų</b> efektyvumo analizė ir vertinimas	●	●●●●	0	//	///	////

Dalykai ir uždaviniai, su kuriais susiduria verslo vadovai	Ar išvardyti dalykai <i>tikrai</i> yra svarbūs verslo sėkmei? Visai ne <span style="display: inline-block; width: 100px; border-bottom: 1px solid black; position: relative; top: -5px;">→</span> Tikrai taip	Ar diegiate, realizuojate šiuos dalykus savo įmonės veikloje?			
		praktiškai nediegiu	retai	gana dažnai	Praktiškai visada
Aktyvūs veiksmai su turimais <b>materialiniais ištekliais</b> t.y. pirkimas, pardavimas, renovavimas, paskirties keitimas ir t.t.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	0	//	///	////
Įmonės <b>informacinės sistemos</b> plėtra, naujų duomenų bankų ir analizės instrumentų diegimas	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	0	//	///	////
<b>Valdymo sistemos</b> analizė ir pritaikymas kintančiai organizacijos aplinkai	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	0	//	///	////
nuolatinis rūpinimasis <b>nematerialiu turtu (žiniomis, prekės ženklų, įvaizdžiu)</b>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	0	//	///	////
Darbuotojų skatinimas <b>išrasti naujoves</b> , atitinkamų sąlygų sudarymas	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	0	//	///	////
<b>Šakoje</b> vykstančių pokyčių analizė ir vertinimas	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	0	//	///	////
Užimamų ir potencialių <b>rinkų</b> analizė, skirta įmonės galimybės išplėsti	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	0	//	///	////
<b>Konkurentų</b> veikos analizė, skirta sumažinti jų keliamą grėsmę	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	0	//	///	////



PRIMENAME: tas, kuris nori kontroliuoti viską, nekontroliuoja nieko. Atrinkite tikrai svarbius dalykus. Įvertinkite kiekvieną teiginį

Dalykai ir uždaviniai, su kuriais susiduria verslo vadovai	Ar išvardyti dalykai <i>tikrai</i> yra svarbūs verslo sėkmei? Visai ne <span style="display: inline-block; width: 100px; border-bottom: 1px solid black; position: relative; top: -5px;">→</span> Tikrai taip	Ar diegiate, realizuojate šiuos dalykus savo įmonės veikloje?			
		praktiškai nediegiu	retai	gana dažnai	Praktiškai visada
<b>Klientų</b> poreikių analizė, skirta turimiems rinkos segmentams išlaikyti arba naujus įgyti	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	0	//	///	////
Įmonės žaliavų ar subproduktų <b>tieskėjų</b> analizė	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	0	//	///	////
Periodiška <b>akcininkų</b> poreikių, interesų ir lūkesčių analizė	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	0	//	///	////
Įmonės <b>ekonominės aplinkos</b> analizė ir vertinimas	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	0	//	///	////

Dalykai ir uždaviniai, su kuriais susiduria verslo vadovai	Ar išvardyti dalykai <i>tikrai</i> yra svarbūs verslo sėkmei?		Ar diegiate, realizuojate šiuos dalykus savo įmonės veikloje?			
	Visai ne	Tikrai taip	praktiškai nediegiu	retai	gana dažnai	Praktiškai visada
<b>Politinių įvykių</b> analizė ir vertinimas	●	●●●●	0	//	///	////
Domėjimasis ir gilinimasis į <b>teisinius aktus</b>	●	●●●●	0	//	///	////
<b>Socialinių pokyčių</b> stebėjimas, analizė ir vertinimas	●	●●●●	0	//	///	////
Įmonėje naudojamų <b>technologijų tobulinimas</b> , naujų technologijų paieška, įsigijimas ir/arba kūrimas	●	●●●●	0	//	///	////



Dalykai ir uždaviniai, su kuriais susiduria verslo vadovai	Ar išvardyti dalykai <i>tikrai</i> yra svarbūs verslo sėkmei?		Ar diegiate, realizuojate šiuos dalykus savo įmonės veikloje?			
	Visai ne	Tikrai taip	praktiškai nediegiu	retai	gana dažnai	Praktiškai visada
Nuolatinės pastangos ir bandymas generuoti <b>strategines idėjas</b>	●	●●●●	0	//	///	////
Nuolatinis siekimas atsidurti situacijose, leidžiančiose <b>strategiškai pasirinkti</b>	●	●●●●	0	//	///	////
<b>Strateginių alternatyvų</b> analizė, įvertinimas ir perspektyviausių atranka	●	●●●●	0	//	///	////
Įmonei optimalios <b>strategijos suformavimas</b>	●	●●●●	0	//	///	////
Įmonėje rengiamas <b>detalesis strateginis planas</b>	●	●●●●	0	//	///	////
Strateginiame plane patvirtintos <b>vystymosi krypties</b> laikymasis	●	●●●●	0	//	///	////
Sistemiinga <b>strategijos įgyvendinimo</b> analizė ir vertinimas	●	●●●●	0	//	///	////

Apie strategiją pagrįstai galima kalbėti ir privataus (asmeninio) gyvenimo požiūriu. Iš patirties žinome, kad **vieniems žmonėms pasiseka** savo gyvenimą susitvarkyti tinkamai, o *kiti nuolat klumpa, klysta, blaškosi*. Galima daryti prielaidą, kad asmeniniame gyvenime jiems stinga gebėjimo mąstyti ir veikti **strategiškai**. *Sėkmingas verslo įmonės valdymas* iš dalies **primena sėkmingai tvarkomą** asmeninį gyvenimą. Strateginis mąstymas ir strateginis veikimas užtikrina sėkmės pastovumą ir atsilaikymą prieš konkurentus, įgalina iš anksto atpažinti nesėkmes. **Strategija** – tai, kas labai svarbu, **netgi visų svarbiausia**, žmogaus arba organizacijos gyvenime. Todėl **vadovui** privalu atpažinti dalykus, klausimus, kurie yra (arba nėra) strateginiai.



### Kurie iš šių klausimų, kylančių privačiame žmogaus gyvenime, gali būti laikomi strateginiais?

- Ar man eiti į kolegų organizuojamą vakarėlį, kuriame bus svarbių ir įtakingų asmenų bei įžymybių?
- Kur pirkti pieną: dideliame prekybos centre ar mažoje parduotuvėje?
- Ar šiandien man pietauti valgykloje ar atsinešti pietus iš namų?
- Kada, - šiandien ar rytoj- atsiskaityti su darbuotojais?
- Ar man vesti/tekėti?
- Ar tikslinga užsisakyti žaliavas prieš savaitgalį?
- Ar paskambinti namo?
- Ar man emigruoti į užsienį?
- Ar susitikti su mergina/vaikinu parke?
- Ar imti ilgalaikę paskolą būstui?
- Ar įsivaikinti svetimą vaiką?
- Ar pasikviesti brolio/sesers vaikus vasaros atostogoms?
- Ar keisti profesiją?
- Ar pirkti bilietus į kiną iš anksto?
- Ar nusipirkti šį sezoną madingus rūbus?
- Kur praleisti atostogas? Užsienio kurorte, Lietuvos pajūryje, o gal kaimo sodyboje?
- Kokio tipo automobilį pirkti: „sedaną“, „hedžbeką“, „miniveną“ ar džipą?



Negali ir neturi būti, kad Jūsų konkurentas išmanytų apie strateginį valdymą geriau nei Jūs.  
PASITIKRINKITE IR ĮSITIKINKITE TUO

Žemiau pateiktą testą sudaro 19 klausimų. Juo pasitikrinsite, kiek Jūs turite informacijos apie **strateginį valdymą**. Ties kiekvienu klausimu pateiktos septynios apibrėžimų versijos, iš kurių **tik viena vienintelė** apibrėžtis yra **teisinga**. Raskite šį teiginį ir jį pažymėkite. **Primename**, kad elektroniniu būdu galėsite pasitikrinti savo atsakymus ir palyginti juos su kitų vadovų atsakymais

**Žymėjimo pavyzdys:**

**0. Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką „Tamsus paros metas“?**



Laiko tarpas nuo saulėlydžio iki saulėtekio



Paros laikas nuo 11: 00 iki 4: 00



Laikas, kuomet vyksta saulės užtemimas



Patamsėjimas, kurio priežastis didelis debesuotumas prieš stiprią liūtį ,



Laiko tarpas, kai dėl žemai esančios saulės šešėliai tampa labai ilgi



**1. Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką ”strategija“?**



Gyvenimo ir mąstymo būdas, skatinantis asmenį arba organizaciją laikas nuo laiko pažvelgti į ateitį



Svarbiausių organizacijos dokumentų sąvadas: sutartys, suvestinės, žiniaraščiai, investiciniai planai



Svarbiausios instrukcijos, kurios sureguliuoja ir koordinuoja įmonės darbuotojų bei padalinių veiklą



Greitas ir savalaikis reagavimas į kintančias aplinkos sąlygas



Nuolatinis ekonometrinių tyrimų bei studijų vykdymas ir ekonominių procesų prognozavimas



Nuolatinis organizacijos struktūros tobulinimas



Planuojamas ar jau egzistuojantis organizacijos pagrindinių tikslų bei veiksmų koordinavimas erdvėje ir laike, nenutrūkstamai siejantis organizaciją su jos aplinka



Aiškių įsakymų ir nurodymų skyrimas pavaldiniams bei griežta, savalaikė jų vykdymo kontrolė.



**2. Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką „įmonės teisinė aplinka“?**



Įmonės galimybė operatyviai gauti kvalifikuotą teisinę konsultaciją ir pagalbą būtent toje vietovėje, kurioje įrengtas (įregistruotas) įmonės biuras



Reketo ir kitų organizuotų nusikaltimų pažabojimas įmonės administraciniuose/ teritoriniuose vienetuose, kuriuose ji vysto savo aktyvumus



Palankus įstatymų režimas, leidžiantis intensyviai plėtoti prekybą lizingu



Įmonės vidinių dokumentų visuma, kuriuos patvirtino akcininkų susirinkimas ir/ arba direktorių taryba.



Verslo įmonės gebėjimas išvengti teisinių konfliktų su policija, mokesčių inspekcija ir kitomis verslą prižiūrinčiomis institucijomis



Galiojančių teisinių sutarčių, kurias įmonė sudarė su bankais, verslo partneriais ir pan., paketas



Visi teisiniai dokumentai, kurie daro įtaką įmonės veiklai, ir kurių kūrimas bei tobulinimas nepriklauso nuo įmonės poreikių ir valios.



**3. Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką „Benchmarkingas“?**

- Prekių žymėjimas ir kodavimas šiuolaikinėmis elektroninėmis priemonėmis
- Brokuotų gaminių atpažinimas konvejerio linijoje, kai naudojami elektroniniai prietaisai
- Suolų eilę pažymintis užrašas, kuriuo traukinio ar keltro keleiviams nurodoma kelionės klasė (ekonominė, verslo ir pan.)
- Nuoroda ant gaminio etiketės, kuri paaiškina, jog jo pagaminimo technologija - be atliekų
- Savo įmonės situacijos ir pasiekimų lyginimas su geriausia verslo šakos įmone.
- Visiškai naujos prekės ar produkto sėkmės rinkoje prognozavimas
- Dviejų analogišką produkciją gaminančių firmų, prekių ir produktų kokybės palyginimas pagal specialią metodiką



**4. Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką „respondentas“?**

- Vadybininkas, neturintis jokių strateginio planavimo idėjų ir nediegiantis savo įmonėje strateginio planavimo principų
- Neturintis patirties laikraščio korespondentas, kuris dirba prižiūrint patyrusiam žurnalistui
- Atsakingas už strateginį planavimą ar strateginį valdymą įmonės darbuotojas
- Įmonės viešųjų ryšių tarnybos darbuotojas, palaikantis ryšius su visuomene
- Specialistas, kuris rinkos tyrimų metu apklausinėja vartotojus
- Žmogus, kuris yra apklausiamas ir teikia atsakymus sociologiniuose ir rinkos tyrimuose
- Tiriamasis, kuris sociologinių arba rinkos tyrimų metu griežtai atsisako atsakinėti į anketoje pateiktus klausimus



**5. Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką „rinkos segmentas“?**

- Rinkos dalis, kurioje veikia tik vienas tiekėjas
- Specializuota prekybos firma, pardavinėjanti vienos rūšies prekes: dviračius, avalynę, indus ir pan.
- Rinkos dalis, kurioje vienodai ar panašiai reaguojama į įmonės veiksmus
- Prekybos *taškas* (specializuota parduotuvė, kavinė, prekybos centras) ir jį supanti infrastruktūra
- Rinkos dalis, kurioje prekiaujama Europos standartus atitinkančiomis prekėmis
- Dviejų konkuruojančių prekybos firmų interesų susikirtimo sritis
- Rinkos dalis, kurioje eliminuota prekyba falsifikuotais produktais

JŪS JAU ATLIKOTE DAUGIAU NEI PUSĘ DARBO. **PRIMENAME**, KAD TYRIMAS NAUDINGAS JUMS IR JŪSŲ ORGANIZACIJAI. TYRIMO REZULTATAI JUMS LEIS PALYGINTI JŪSŲ ĮMONĘ SU TRIMIS ŠIMTAIS KITŲ LIETUVOS ĮMONIŲ. **NEPAMIRŠKITE ATSIUSTI UŽKLAUSIMĄ.**



6. Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką „strategijos įgyvendinimo monitoringas“?

- Prekybos salės, degalinės aplinkos ir pan. stebėjimas vaizdo kamera ir monitoriumi, siekiant išanalizuoti pirkėjų elgseną (pvz. kurias prekes ilgiau žiūri, matuojasi, klausinėja)
- Nuolatinis gaminių kokybės tyrimas, siekiant strateginio pranašumo
- Prekių, kurios ilgo sandėliavimo metu prarado kokybę ir gali pakenkti gamintojo ir pardavėjo įvaizdžiui, atpažinimas ir išbrokavimas
- Nuolatinis konkurentų veiklos stebėjimas ir jų veiksmų prognozavimas
- Nuolatinis strategijos įgyvendinimo stebėjimas, kai siekiama identifikuoti įmonės darnios veiklos trikdžius ir laiku į juos reaguoti
- Strategijos įgyvendinimas nuolat prižiūrint kvalifikuotam įmonės darbuotojui
- Verslo įmonės valdymas, kuomet atsižvelgiama į šalies monetarinę politiką



7. Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai išreiškia sąvoką „kritiniai sėkmės veiksniai“ (angl. *CRITICAL SUCCESS FACTORS*)?

- Televizijos laida, kuria reklamos užsakovas nori iš esmės pakeisti vartotojų elgseną ir nuostatas dėl konkretaus produkto ar gaminio
- Įmonės vadovo polinkis dažnai priimti įmonei rizikingus valdymo sprendimus
- Tam tikros aplinkybės ir sritys, kuriomis užtikrinama didžiausia sėkmė ir konkurencingumas
- Radikalūs verslo įmonės veiksmai vertybinių popierių biržoje, galintys akimirksniu atnešti įmonei sėkmę arba ją pražudyti
- Tikrai perspektyvūs įmonės specialistų pasiūlymai, kuriuos įmonės vadovas nepagrįstai sukritikuoja ir atmeta.
- Apsukrių asmenų ir įmonių gebėjimas atsidurti reikiamoje vietoje ir reikiamu laiku.
- Kritinį būvį pasiekiantys įmonės sunkumai ir problemos, kurie gali ilgam neigiamai paveikti įmonės sėkmę







8. Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai atspindi sąvoką „*esminės įmonės kompetencijos*“ (angl. *CORE COMPETENCIES*)?

- Pagrindinės žinios, gebėjimai arba jų derinys, užtikrinantys įmonės konkurencingumą
- Visa tai, ką įmonė geba atlikti savarankiškai, nepasitelkdama pagalbon konsultantų ir kitų organizacijų
- Tai, ką įmonė iki šiol darydavo/ gamindavo geriau nei jos konkurentai
- Įmonės darbuotojų gebėjimas išskylančias problemas išspręsti iš esmės ir laiku
- Organizacijos gebėjimas suburti pajėgių vadybininkų, technologų ir kitų specialistų komandas
- Gebėjimas apmokyti personalą, ugdyti jo kompetenciją, neatitraukiant žmonių nuo gamybos
- Įmonės darbuotojų gebėjimas daryti išradimus, inovacijas ir juos operatyviai įdiegti



9. Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką „*strateginės analizės instrumentai*“?

- Gebėjimas analizuoti įvairių bankų pasiūlymus ir pasirinkti tai, kas finansų paslaugų rinkoje geriausia
- Šiuolaikinių informacinių technologijų įdiegimas ir pritaikymas įmonėje verslo procesams analizuoti bei modeliuoti
- Personalo pasiekimų ir darbo klaidų sistemingas analizavimas
- Organizacijos naudojami būdai ar priemonės, padedantys geriau suprasti save bei kintančią aplinką ir sėkmingai prisitaikyti
- Įmonės gebėjimas nuolat sekti šalies ūkio raidą, analizuoti jos pagrindinius statistinius rodiklius
- Tikslių verslo prognozės metodų ir būdų taikymas
- Analizės būdų, įgalinančių kuo tiksliau įvertinti reklamos akcijų poveikumą vartotojui, taikymas



10. Kas yra *tikslinės grupės* (angl. *FOCUS GROUPS*)?

- Darbuotojų grupė ar komanda, sistemingai demonstruojanti aukštus pasiekimus ir verta papildomo skatinimo
- Kitos įmonės darbuotojų grupė, kurią siekiama pervilioti į savo organizaciją
- Naujai priimtų darbuotojų grupė, kurių darbas ir veikla įmonėje yra itin atidžiai stebimi tam tikrą laiką
- Ištikimi įmonės gaminių vartotojai, su kuriais įmonė palaiko glaudžius ryšius ir tariasi dėl naujų gaminių
- Vartotojų grupės, kurių poreikius įmonė siekia patenkinti
- Jauni, perspektyvūs darbuotojai, į kurių karjerą ir apmokymus įmonė nuolat investuoja
- Patys sėkmingiausi įmonės prekybos agentai, kuriems galima patikėti naujo gaminio „įvedimą“ į rinką



**11. Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką „organizacijos (įmonės) kultūra“?**

- Tai organizacijos vadovų polinkis reguliariai aukoti vaikų namams, senelių prieglaudoms, bažnyčiai, paminklų statybai ir kt.
- Teisingas ir humaniškas elgesys su įmonės darbuotojais, dėmesys darbuotojui (sveikinimai svarbiausiomis progomis, atminimo dovanėlės ir pan.)
- Architektų ir dizainerių itin patraukliai sutvarkytas organizacijos pastatas, aplinka, ir interjeras (įspūdinga pastato išorė ir vidus, gražus apželdinimas ir kt.)
- Verslo organizacija, aktyviai ir solidžiai remianti kultūros renginius, koncertus, festivalius, konkursus
- Civilizuotas ir kultūringas įmonės elgesys konfliktų metu, pasiryžimas pripažinti padarytus nuostolius, atlyginti žalą
- Pabrėžtinai mandagus, paslaugus bendravimas su įmonės klientais ir verslo partneriais
- Organizacijos vertybės ir etika, istorija ir tradicijos, kompetencijos ir gebėjimai, veiklos ir elgsenos būdai, kurie pasireiškia sąveikaujant su aplinka, kitomis organizacijomis ir pačia savimi.



**12. Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką „įmonės žmogiškieji ištekliai“?**

- Tai darbuotojų ilgametės santaupos grynaisiais pinigais, akcijomis arba kitais vertybiniais popieriais
- Tai vartotojai, pirkėjai, kurie yra linkę rinktis konkretaus gamintojo konkrečią produkciją (kitais tariant, pastovūs ir lojalūs įmonės klientai)
- Kvalifikuočiausi ir vertingiausi įmonės darbuotojai, kurie generuoja perspektyvias idėjas
- Svarbiausių įmonės padalinių vadovai, dirbantys patį atsakingiausią darbą
- Geriausi darbuotojai, sukuriantys įmonėje didžiąją dalį pridėtinės vertės. Įmonės žmogiškiems ištekliams nepriskiriamas pagalbinis personalas: sargai, valytojai, rūbininkai ir pan.
- Tai visi su žmonėmis susiję organizaciniai veiksniai (žinios, įgūdžiai profesionalumas ir pan.), kurie ilgą laiką užtikrins pridėtinės vertės kūrimą organizacijoje ir išlikimą konkurencinėje aplinkoje
- Personalo duomenų banke esantys įmonės potencialūs darbuotojai, kurie gali būti nedelsiant įdarbinti, kai tik iškyla būtinybė plėsti gamybą





**13. Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai išreiškia sąvoką „rinka“ strategijos aspektu?**

- Tai pirkėjų ir pardavėjų susitikimo vieta, kur prekių mainų proceso metu veikia pasiūlos ir paklausos pusiausvyrą reguliuojantis mechanizmas, išreikštas kaina
- Tai brokerių, maklerių ar kitų akcijas bei vertybinius popierius parduodančių bei perkančių asmenų susitikimo vieta, dar kitaip vadinama vertybinių popierių birža
- Tai pardavėjų konkuravimo vieta, kur ilgalaikę sėkmę lemia pirkėjo poreikių bei vartojimo įpročių išankstinis atpažinimas ir jų savalaikis tenkinimas
- Tai galimybė prekiauti savo pagamintais produktais didžiuosiuose šalies ir užsienio prekybos centruose bei naudotis jų sukurta infrastruktūra. Taip pat tai yra miesto turgus, kuriame nevaržomai prekiauja tiek patentus turintys asmenys, tiek ir kitokio „plauko“ smulkūs prekeiviai – „spekulantai“
- Tai visuma esamų ir potencialių pirkėjų, siekiančių patenkinti savo poreikius, pasikeičiant kuo nors vertingu su prekes ar paslaugas siūlančiais pardavėjais
- Tai viduramžiais miesto magistrato nustatyta vieta, kur pirkkliai parduodavo iš svečių šalių parsivežtas prekes, o mainais įsigydavo vietinės gamybos prekes
- Tai vieta, kurioje ekonominiai subjektai perka – parduoda prekes ir kitus išteklius; pagal mainų objektą ši vieta skiriama į prekių, darbo jėgos ir kapitalo (pinigų) sferas; teritoriniu ir dydžio požiūriu ji yra vietinė, nacionalinė (vidaus) ir pasaulinė (tarptautinė ar užsienio)



**14. Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką „organizacijos (įmonės) vidinės aplinkos analizė“?**

- Procesas, kurio metu sistemingai stebimi ir analizuojami šie parametrai: organizacijos misija, tikslai, esama strategija, struktūra, valdymo stilius, kultūra bei ištekliai
- Moderni organizacijos (įmonės) apsaugos ir kontrolės sistema, numatanti patalpų bei teritorijos stebėjimą vaizdo kameromis
- Bent kartą per savaitę kviečiamas įmonės vadovaujančio personalo susirinkimas, kurio metu analizuojami svarbiausi darbo klausimai
- Organizacijos (įmonės) valdymo struktūros, valdymo stiliaus, kultūros bei visų organizacijos išteklių nepertraukiamas stebėjimas ir dokumentavimas
- Procedūra, kuomet įmonė savo iniciatyva ir lėšomis pasamdo kvalifikuotus finansų analitikus bei vadybos auditorius įmonės būklei įvertinti
- Nuolatinė gamybinių linijų, technologinių procesų stebėseną ir analizę, siekiant nenukrypti nuo atitinkamos rūšies gaminio standarto
- Kompiuterizuotos duomenų bazės, įgalinančios stebėti ir kontroliuoti valdymo bei gamybos procesus, sukūrimas įmonėje



**15. Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką „organizacijos strateginiai ištekliai“?**

- Finansai, žmonės, prekių paskirstymo kanalai, produkto gamybos operacijos, materialus turtas, informacinės sistemos, valdymo/ administravimo sistemos, nematerialus turtas, išradimai/ technologijos
- Palankiomis sąlygomis organizacijos įgytos žaliavos, kurių kaina yra pati mažiausia rinkoje, o kokybė sąlyginai gera
- Organizacijai priklausantis visas materialus ir nematerialus turtas, taip pat žaliavos bei komplektuojančios dalys, skirtos vertingiausiai įmonės produkcijai gaminti
- Visa tai, kas prekių ir paslaugų gamyboje naudojama kaip sąnaudos: darbo jėga, medžiagos ir žaliavos, įrengimai, kapitalas
- Kvalifikuotų įmonės darbuotojų rezervas, kurie, netikėtai pagausėjus užsakymams, gali būti įdarbinti nedelsiant ir be apmokymų
- Įmonėje sukaupti svarbiausi ištekliai ir žaliavos, leidžiantys bent mėnesį, sutrikus jų tiekimui, nestabdyti gamybos
- Asmenys, atliekantys svarbiausias gamybos proceso operacijas ir dirbantys pagal neterminuotas sutartis



**16. Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką „organizacijos (įmonės) išorinė veiklos aplinka“?**

- Tai organizacijos (įmonės) verslo šakos kontekstas, rinkos, konkurentai, vartotojai, tiekėjai
- Tai visuma už įmonės ribų veikiančių jėgų, darančių tiesioginę ir netiesioginę įtaką įmonės veiklai
- Tai rinkos dalis, kurioje labai aktyviai veikia organizacijos tiekėjai ir prekybos agentai
- Tai šalia organizacijos administracinių ir gamybinių pastatų esanti teritorija, kuri nėra organizacijos nuosavybė, tačiau yra valdoma ilgalaikės nuomos sutartimi
- Tai vartotojų populiacija, kuriai taikomos reklamos akcijos ir lanksti nuolaidų sistema
- Tai nauja, iki šiol organizacijos neišbandyta niša, kurioje bandoma „įvesti“ naują produktą
- Tai įmonės veiklos ir interesų sritis, kuri tiesiogiai neduoda pelno, tačiau yra svarbi organizacijos įvaizdžio formavimo dalis (pvz. krepšinio varžybų, televizijos laidų, koncertų rėmimas)



17. Kuris iš pateiktų apibrėžimų tiksliausiai apibūdina sąvoką „organizacijos (įmonės) išorinė tolimoji aplinka“?

- Tai įmonės ekonominė, politinė, teisinė, technologinė ir socialinė aplinkos
- Tai visuma jėgų, kurios tam tikroje teritorijoje veikia įmonės sprendimus ir kurioms ji tiesiogiai negali daryti įtakos
- Tai visuma už įmonės ribų veikiančių jėgų, darančių tiesioginę ir netiesioginę įtaką įmonės veiklai, jos sprendimams
- Tai makroaplinkos elementas, pasireiškiantis tam tikrais ūkio raidos dėsniniais bei tendencijomis, darančiomis įtaką priimamiems sprendimams ir atliekamiems veiksams
- Tai makroaplinkos elementas, atspindintis visuomenės poveikį įmonei, jos sprendimams bei jų įgyvendinimui
- Tai makroaplinkos elementas, apimantis visuomenės politinių struktūrų veiklą ir teisės aktus, veikiančius įmonės priimamus sprendimus ir priemones
- Tai tolimiausi užsienio tiekėjai arba produkcijos užsakovai, kurie veikia visiškai kitokioje verslo, teisinėje ir politinėje aplinkoje



18. Kas turi dalyvauti įgyvendinant strateginį valdymą, planavimą bei analizę įmonėje?

- Įmonės vadovas ir/ arba savininkas
- Strateginio planavimo padalinio vyr. specialistas
- Visų įmonės padalinių vadovai
- Visi įmonės darbuotojai, dirbantys pagal neterminuotas darbo sutartis
- Vyr. finansininkas
- Akcininkai ir/ arba valdyba
- Visi išvardyti atvejai, tik kiekvienas pagal savo specifinę kompetenciją





Įsivaizduokite, kad egzistuoja įmonės „SĖKMĖS TERMOMETRAS“. Pagal pateiktą žymėjimo pavyzdį pabandykite įvertinti kaip sekėsi, sekasi ir seksis Jūsų įmonei veikti ją supančioje aplinkoje.

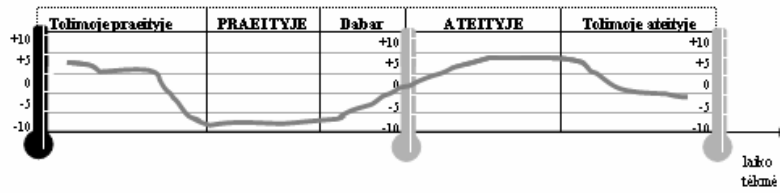
**KAIP PILDYTI ANKETĄ?**

Jei įmonei SEKESI, brėžinyje žymėkite AUKŠTAI

Jei įmonės veiklos rezultatai buvo VIDUTINIŠKI, brėžinyje žymėkite VIDURYJE

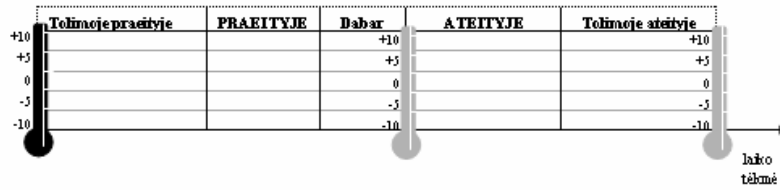
Jei kurioo tai metu įmonės veikla buvo BLOGA, brėžinyje žymėkite ŽEMAI

**PAVYZDYS NR. 1:**

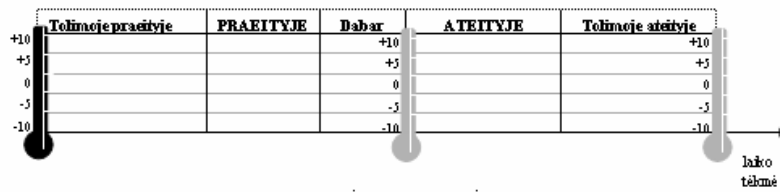


DABAR ŽYMEKITE JUS. Kiekvienas brėžinys žymi skirtingas veiklos sritis:

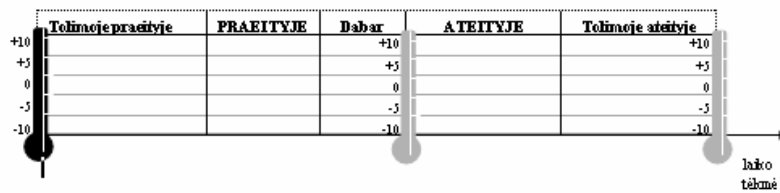
**SANTYKIAI SU DARBUOTOJ AIS:**



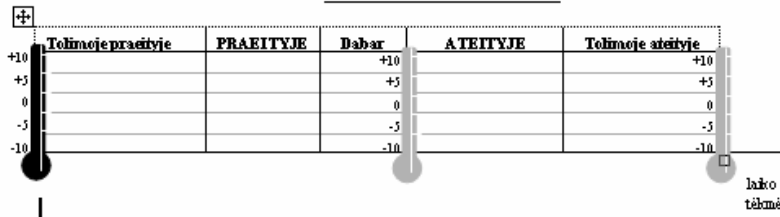
**ĮMONES KONKURENCINGUMAS:**



**GEBĖJIMAS NUSPĖTI ATEITĮ:**



**FINANSINIS PAJĖGUMAS:**



Žemiau pateiktas *testas*, kurį sudaro **14** klausimų. Juo Juo patikrinsite, kiek Jūs turite informacijos apie **strateginės analizės metodų naudojimą**. **Primename**, kad elektroniniu būdu galėsite patikrinti savo atsakymus ir palyginti juos su kitų atsakymais.



19. Ar teko girdėti apie tokį dalyką, kaip *SWOT (SSGG) analizė*? Jei taip, tai paaiškinkite trumpai, kas yra *SWOT analizė*?

Apie tokį dalyką girdžiu pirmą kartą

Apie tokį dalyką girdėti teko, tačiau dar neturiu tiek žinių, kad galėčiau apie tai diskutuoti

Taip, teko girdėti. *SWOT* analizė yra:

---

---



20. Gal Jums ne tik teko girdėti arba žinoti apie *SWOT*, bet ir taikyti šį metodą savarankiškai? Trumpai apibūdinkite savo patirtį:

---

---

---



21. Ar girdėjote apie įmonės *MISIJA*? Jei taip, tai trumpai ir paprastai paaiškinkite, kas tai yra. Kodėl ji naudinga verslui?

Apie tokį dalyką girdžiu pirmą kartą

Apie tokį dalyką girdėti teko, tačiau dar neturiu tiek žinių, kad galėčiau apie tai diskutuoti

Taip, teko girdėti. *MISIJA* yra:

---

---



22. Gal Jums yra tekę savarankiškai formuluoti, apibrėžti įmonės misiją? Trumpai apibūdinkite savo patirtį:

---

---

---





23. Ar teko girdėti apie įmonės **VIZIJĄ**? Jei taip, tai trumpai ir paprastai paaiškinkite, kas tai yra. Kodėl **VIZIJA** naudinga verslui?

Apie tokį dalyką girdžiu pirmą kartą

Apie tokį dalyką girdėti teko, tačiau dar neturiu tiek žinių, kad galėčiau apie tai diskutuoti

Taip, teko girdėti. **VIZIJA** yra:

---

---

---



24. Gal Jums yra tekę savarankiškai formuoti, apibrėžti įmonės **viziją**? Trumpai apibūdinkite savo patirtį:

---

---

---

---



25. Kas yra **STRATEGINIS TIKSLAS**? Jei žinote, tai paaiškinkite trumpai ir paprastai, kas tai yra. Pagrįskite, kodėl jis naudingas verslui

Apie tokį dalyką girdžiu pirmą kartą

Apie tokį dalyką girdėti teko, tačiau dar neturiu tiek žinių, kad galėčiau apie tai diskutuoti

Taip, teko girdėti. **STRATEGINIS TIKSLAS** yra:

---

---

---



26. Gal Jums yra tekę savarankiškai formuluoti įmonės **tikslus**? Remdamiesi turima patirtimi, pateikite keletą pavyzdinių formuluočių:

---

---

---

---



27. Kas vadinama **STRATEGINĖMIS ALTERNATYVOMIS**? Gal galite trumpai ir paprastai jas apibūdinti? Pagrįskite, kuo **STRATEGINĖS ALTERNATYVOS** naudingos verslui

Apie tokį dalyką girdžiu pirmą kartą

Apie tokį dalyką girdėti teko, tačiau dar neturiu tiek žinių, kad galėčiau apie tai diskutuoti

Taip, teko girdėti. **STRATEGINĖS ALTERNATYVOS** yra:

---

---

---

---





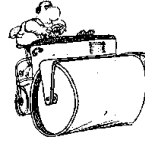
28. Kas vadinama VALDYMO (TopM) STILIUMI? Jei esate girdėjęs apie jį, tai trumpai ir paprastai paaiškinkite, kas tai yra. Kuo (TopM) stilius naudingas verslui?

- Apie tokį dalyką girdžiu pirmą kartą
- Apie tokį dalyką girdėti teko, tačiau dar neturiu tiek žinių, kad galėčiau apie tai diskutuoti
- Taip, teko girdėti. VALDYMO (TopM) STILIUS yra:

---

---

---



29. Kas vadinama organizacijos VALDYMO STRUKTŪRA? Jei esate girdėjęs apie ją, tai trumpai ir paprastai paaiškinkite, kas tai yra, Kuo VALDYMO STRUKTŪRA naudinga verslui?

- Apie tokį dalyką girdžiu pirmą kartą
- Apie tokį dalyką girdėti teko, tačiau dar neturiu tiek žinių, kad galėčiau apie tai diskutuoti
- Taip, teko girdėti. ORGANIZACIJOS VALDYMO STRUKTŪRA yra:

---

---

---



30. Kas yra PORTERIO 5-ių JĖGŲ modelis? Jei esate girdėjęs apie jį, tai trumpai ir paprastai paaiškinkite, kas tai yra. Kuo PORTERIO 5-ių JĖGŲ modelis naudingas verslui?

- Apie tokį dalyką girdžiu pirmą kartą
- Apie tokį dalyką girdėti teko, tačiau dar neturiu tiek žinių, kad galėčiau apie tai diskutuoti
- Taip, teko girdėti. PORTERIO 5-ių JĖGŲ modelis:

---

---

---



31. Kas vadinama PRODUKTŲ PORTFELIO matrica? Jei esate girdėjęs apie ją, tai trumpai ir paprastai paaiškinkite, kas tai yra. Kuo PRODUKTŲ PORTFELIO matrica naudinga verslui?

- Apie tokį dalyką girdžiu pirmą kartą
- Apie tokį dalyką girdėti teko, tačiau dar neturiu tiek žinių, kad galėčiau apie tai diskutuoti
- Taip, teko girdėti. PRODUKTŲ PORTFELIO matrica yra:

---

---

---



32. Kas vadinama *SCENARIJŲ modeliu*? Jei esate girdėjęs apie jį, tai trumpai ir paprastai paaiškinkite, kas tai yra. Kuo *SCENARIJŲ* modelis naudingas verslui?

Apie tokį dalyką girdžiu pirmą kartą

Apie tokį dalyką girdėti teko, tačiau dar neturiu tiek žinių, kad galėčiau apie tai diskutuoti

Taip, teko girdėti. *SCENARIJŲ* modelis yra:

---

---

---



33. Kas yra *PEST analizė*? Jei esate girdėjęs apie ją, tai trumpai ir paprastai paaiškinkite, kas tai yra. Pagrįskite, kuo *PEST analizė* naudinga verslui?

Apie tokį dalyką girdžiu pirmą kartą

Apie tokį dalyką girdėti teko, tačiau dar neturiu tiek žinių, kad galėčiau apie tai diskutuoti

Taip, teko girdėti. *PEST ANALIZĖ* yra:

---

---

---



34. Kas yra *DELFI'ų (DELFI) metodas*? Jei esate girdėjęs apie jį, tai trumpai ir paprastai paaiškinkite, kas tai yra., Kuo *DELFI'ų* metodas naudingas verslui?

Apie tokį dalyką girdžiu pirmą kartą

Apie tokį dalyką girdėti teko, tačiau dar neturiu tiek žinių, kad galėčiau apie tai diskutuoti

Taip, teko girdėti. *DELFI'ų METODAS* yra:

---

---

---

**P R I M E N A M E**, KAD TYRIMAS NAUDINGAS JUMS IR JŪSŲ ORGANIZACIJAI. TYRIMO REZULTATAI JUMS LEIS PALYGINTI JŪSŲ ĮMONĘ SU TRIMIS ŠIMTAIS KITŲ LIETUVOS ĮMONIŲ

NEPAMIRŠKITE ATSIUSTI UŽKLAUSIMĄ.

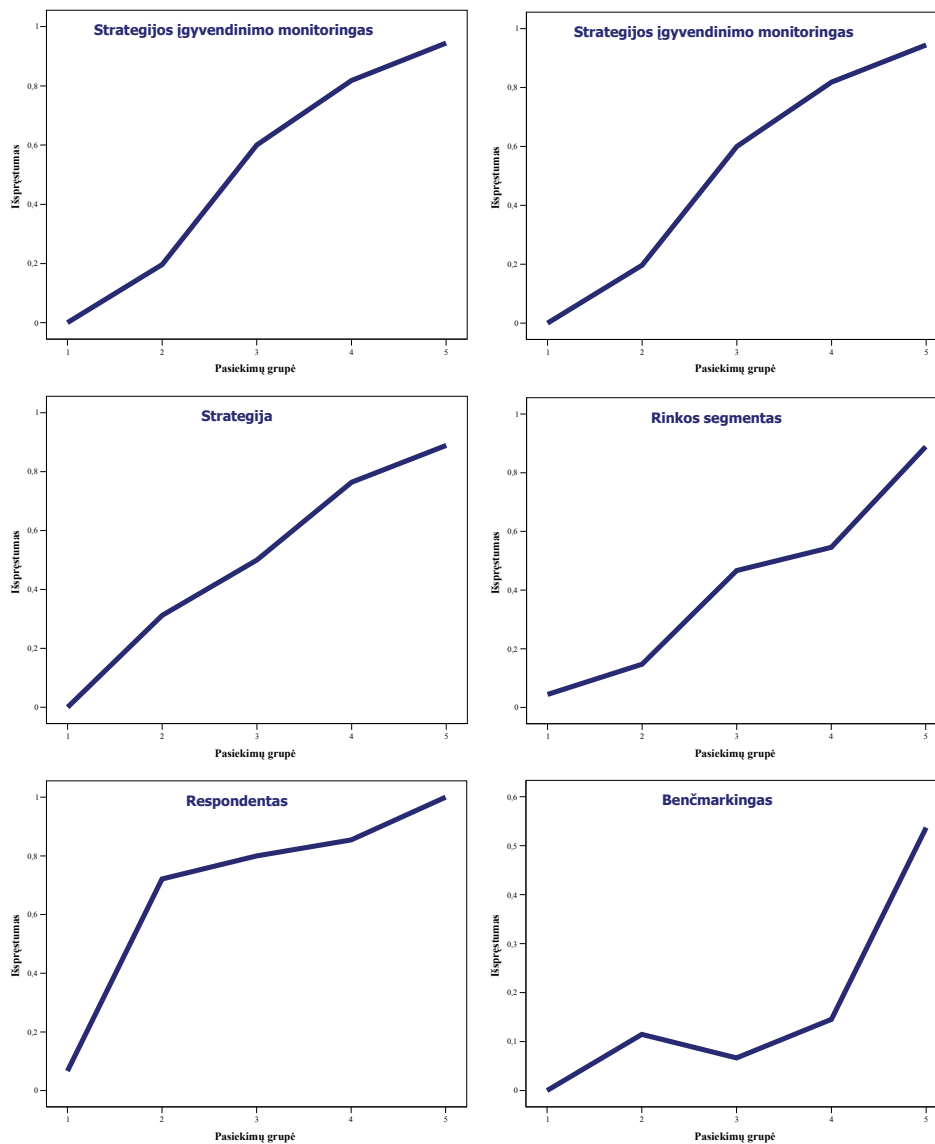


# Dėkojame ir linkime sėkmės!

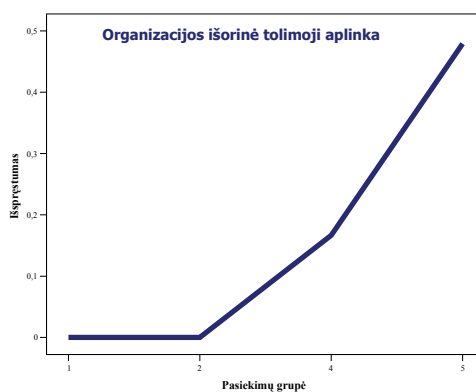
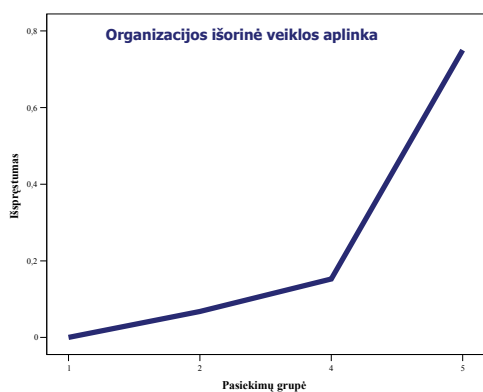
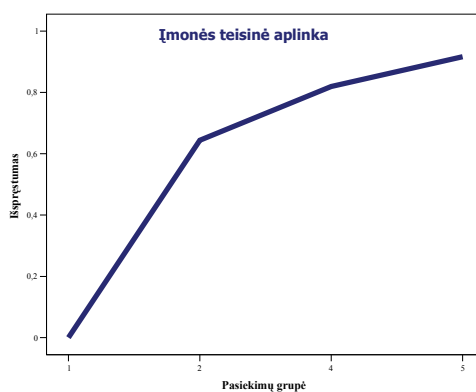
# Bendrasis vadovų informuotumas strategijos klausimais

1 lentelė

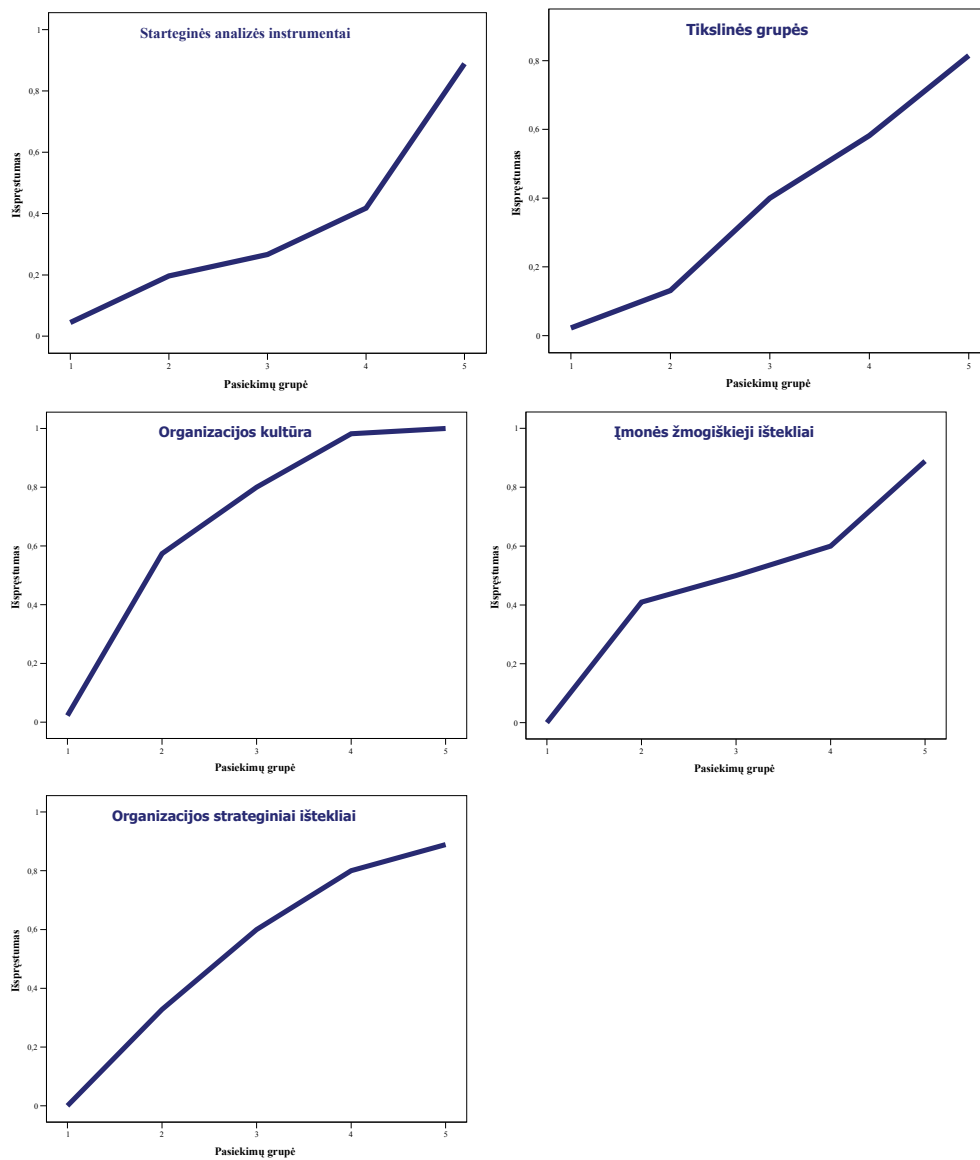
## Bendrosios strateginės žinios

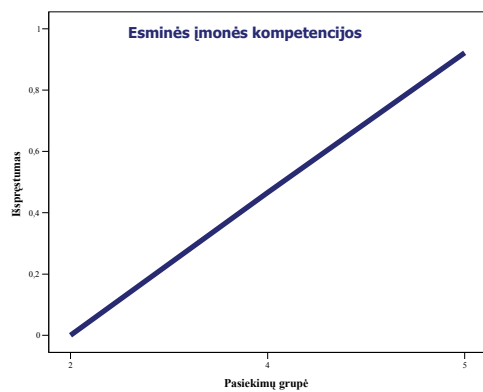
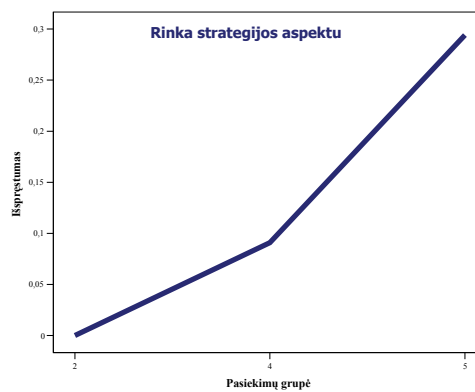
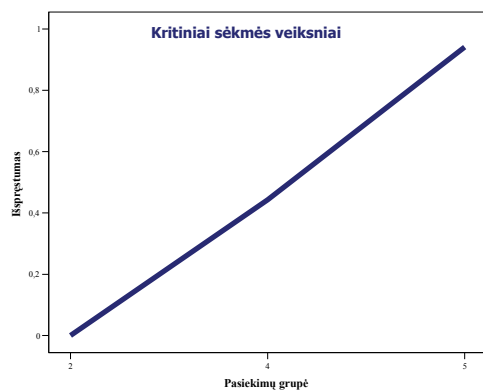


# Aplinkos analizės žinios Id.

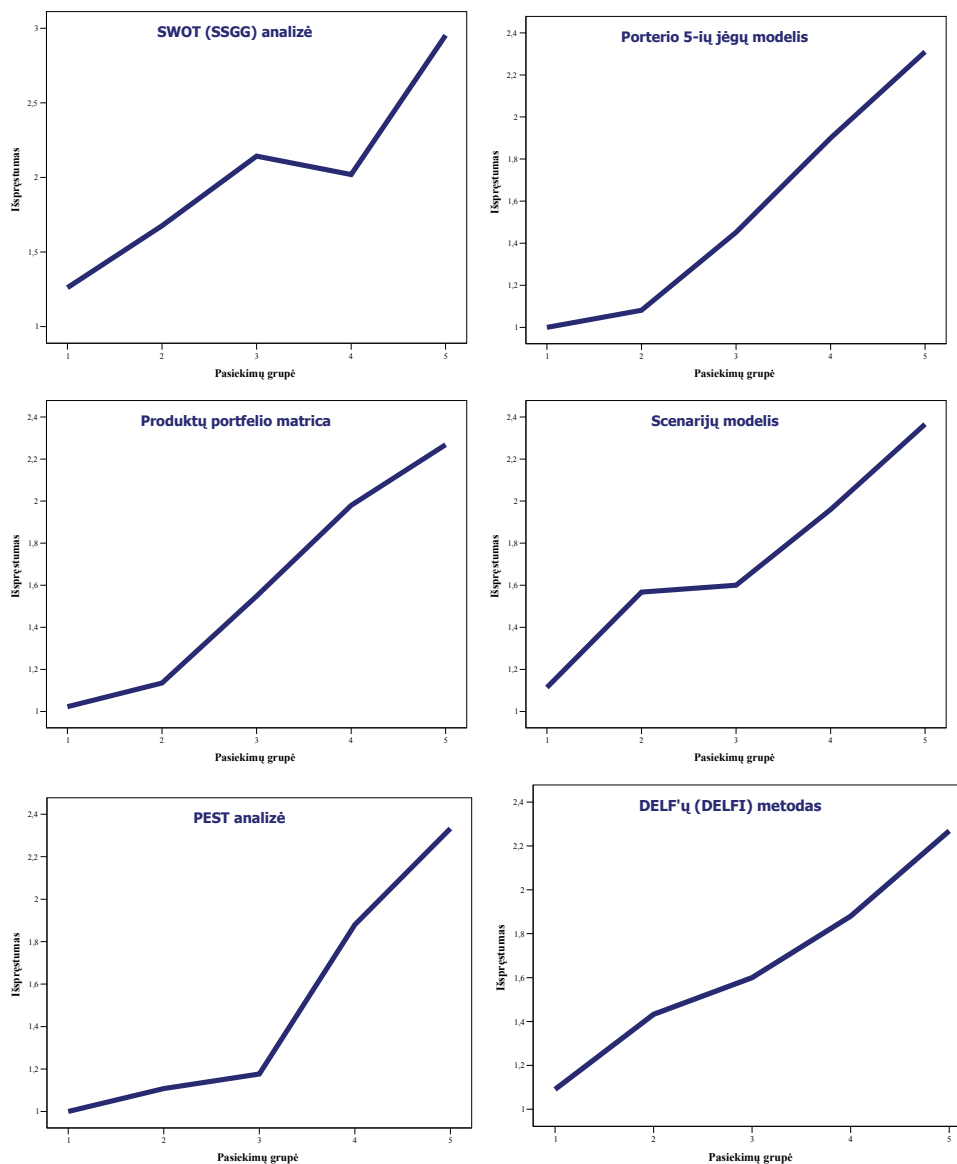


## Aplinkos analizės žinios II d.

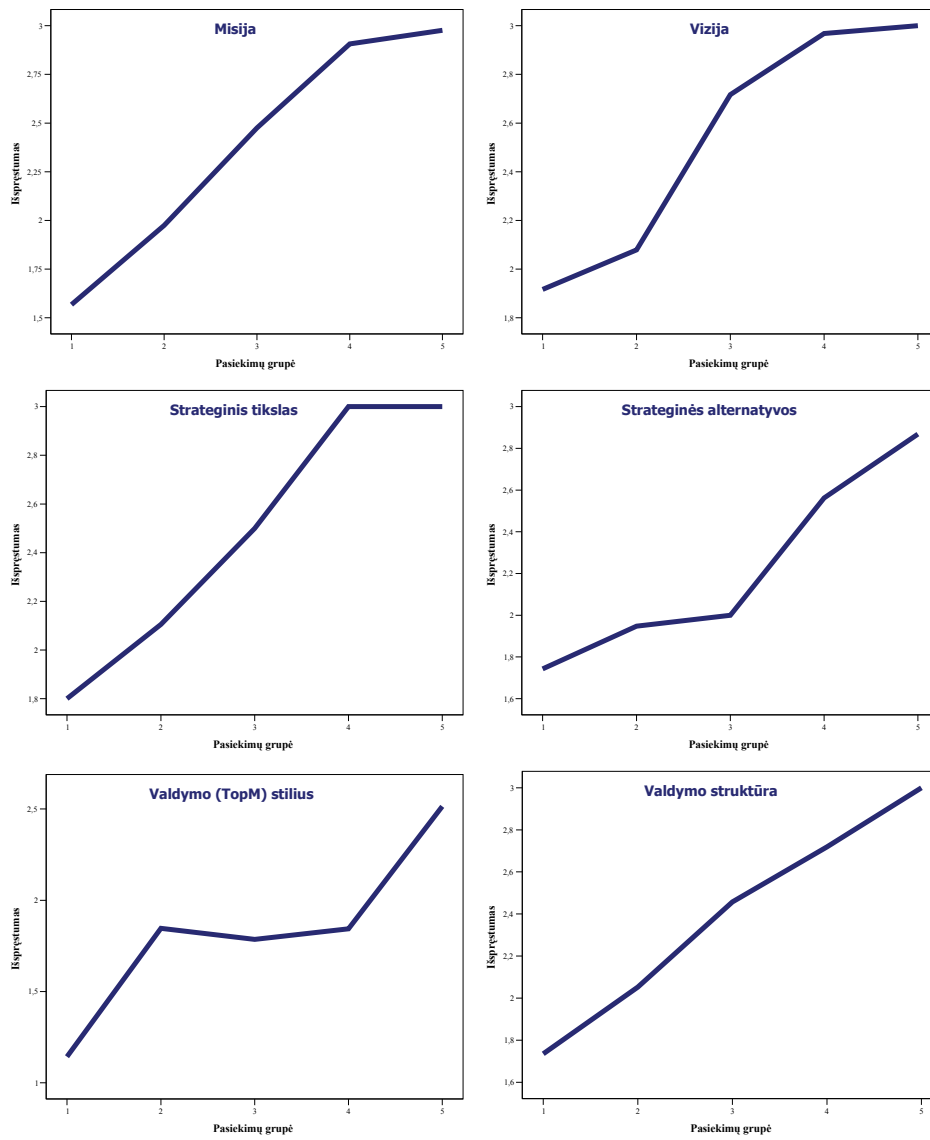


**Kitos žinios**

## Staretginės analizės instrumentų taikymas: vadovų žinios ir patirtis



## Staretginio valdymo instrumentų taikymas: vadovų žinios ir patirtis





**Teiginių apie SWOT analizės rezultatai**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis(-ys) teiginys(-iai)
Sprendimus veikiančių vidinių ir išorinių faktorių analizė	Analizės metodas įmonės pranašumams, trūkumams, galimybėms ir grėsmėms įvertinti	<p>„...Strengths, weeknesis, opportunities and threats Analizuojami sprendimus veikiančys vidiniai ir išoriniai faktoriai...“; „...analizės metodas įmonės pranašumams, trūkumams, galimybėms ir grėsmėms įvertinti...“;</p> <p>„...stipriosios pusės; silpnosios; galimybės; grėsmės...“;</p> <p>„...įmonės stiprybės, silpnybės, pranašumų ir trūkumų analizė...“; „...Stipriųjų, silpnųjų pusių, galimybių ir grėsmių analizė...“; „...įmonės stipriųjų ir silpnųjų pusių bei jos galimybių ir grėsmių analizė (išorinė ir vidinė aplinka)...“; „...1. Stipriosios įmonės pusės 2. Silpnosios įmonės pusės 3. Galimybės 4. Grėsmės...“; „...Įmonių stipriųjų ir silpnųjų vietų analizė, atsižvelgiant į įmonės vidinius resursus. O taip pat įmonės galimybių ir grėsmių analizė, atsižvelgiant į išorinę aplinką, bei įmonės galimybės pasinaudoti aplinkos teikiama galimybė...“; „...stiprių ir silpnų įmonės savybių nustatymas, tai pat įmonės galimybės ir grėsmės...“;</p> <p>„...Įmonės stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė, grėsmės ir palankios aplinkybės...“; „...stiprybės, silpnybės, galimybės įmonės bei grėsmės įmonės veikla...“; „...tai yra įmonės stipriausių ir silpniausių savybių analizė. (strengths, opportunities weekneses, threats)...“; „...privalumų, silpnųjų, galimybių, grėsmių analizė...“; „...įmonės silpnųjų, stipriųjų, grėsmių, galimybių analizė...“; „...tai įmonės stipriųjų ir silpnųjų pusių nustatymas, galimybių ir galinčių išskirti grėsmių įvardijimas...“; „...tai yra stiprių silpnų veiksmų, pavojų ir galimybių analizė...“; „...įmonės savybių ir aplinkybių tyrimas siekiant nustatyti palankias ir nepalankias...“; „...stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė, galimų pavojų įvertinimas...“; „...stipriosios savybės, silpnosios savybės, galimybės, pavojai...“; „...įmonės galimybių ir rizikų analizė. Stipriosios ir silpnosios pusės...“</p>
	Vidinės įmonės aplinkos analizė	<p>„...įmonės trūkumų ir privalumų analizė naudojama įmonės planavimui...“; „...įmonės plusų ir minusų nustatymas...“;</p> <p>„...tai vidinės įmonės aplinkos analizė...“; „...įmonės teigiamas ir neigiamas pusės...“; „...įmonės stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė...“; „...tai įmonės stipriųjų ir silpnųjų, gebėjimų ir galimybių analizavimas...“; „...Organizacijos vidinė analizė, nustatant stiprybes, silpnības, galimybės ir grėsmes...“</p>
	Išorinės įmonės aplinkos analizė	<p>„...įmonės galimybių ir grėsmių strateginis įvertinimas...“;</p> <p>„...grėsmės, galimybės...“; „...sėkmės ir grėsmės...“</p>
	Įmonės stipriųjų, galimybių ir grėsmių analizė konkurentų aspektu	<p>„...stiprių silpnų pusių, galimybių ir grėsmių analizė, rinkos ar konkurentų aspektu...“; „...analizuojama įmonės veikla, konkurencingumas...“</p>
	Galimybių, stipriųjų ir silpnųjų pusių įvertinimas rinkos kontekste	<p>„...tai rinkos objekto, produkto ir pan. Galimybių, stipriųjų pusių ir silpnųjų pusių įvertinimas rinkos kontekste...“;</p> <p>„...įmonės pranašumo/ stiprumo ir silpnųjų, galimybių ir pavojų analizė verslo aplinkoje, kurioje ji veikia...“</p>
	Kiti	<p>„...praities ir ateities balansų analizė ir prognozė...“</p>

**Teiginių apie SWOT metodo savarankiško taikymo patirtį analizės rezultatai**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis(-ys) teiginys(-iai)
Situatyvus SWOT analizės naudojimas skirtas įmonės konkurencingumui įvertinti	Kliūčių naikinimo sprendimų priėmimui	<p>„...teko taikyti, kai nustačius įmonės silpnąsias puses jas reikėjo paversti stiprybėmis, t.y. panaikinti kliūtis...“</p>
	Kasdieniniam įmonės įsivertinimui, norint išlaikyti užimamas pozicijas	<p>„...teko rašyti, kur prarandam ir kur atrandam galimybių...“, „...buvo išanalizuotos visos įmonės galimybės, įvertinti pavojai ir priimti sprendimą...“;</p> <p>„...įvertinant įmonės padėtį šiuo metu situacijoje...“;</p> <p>„...SWOT taikymas leido atskleisti įmonės veiklos stipriąsias ir silpnąsias puses, numatyti uždavinius ir tikslus padėčiai keisti...“; Buvo aptartos galimybės ir hipotetinės grėsmės...“;</p> <p>„...Kiekvieną dieną darome šią analizę, kad kitą dieną neprarastume savo pozicijų ir matytume kaip sekasi mums ir konkurentams...“;</p> <p>„...taip teko daryti įmonės SWOT analizę dirbant produkto vadybininke maisto pramonėje...“;</p> <p>„...išanalizavus įmonės silpnąsias ir stipriąsias puses, lengviau planuoti ateitį...“;</p> <p>„...Taip teko, analizuojant vadovaujamo skyriaus veiklą...“;</p> <p>„...įvertinamas įmonės konkurencingumas lyginant su konkurentais įvairiais aspektais...“;</p> <p>„...taip, tenka dažnai analizuojant įmonės padėtį rinkoje...“;</p> <p>„...Teko naudoti darant organizacijos savianalizę...“</p> <p>„...Kiekvieną dieną darome šią analizę, kad kitą dieną neprarastume savo pozicijų ir matytume kaip sekasi mums ir konkurentams...“;</p> <p>„...taip teko ir ne tik dabartinėje darbo vietoje, bet ir ankstesnėse. Dažniausiai numatydami tame mieste, kur yra įmonė, SSGG analizę...“;</p> <p>„...taip, tenka dažnai analizuojant įmonės padėtį rinkoje...“</p>
	Konkurentų pažinimui	<p>„...teko įmonėje taikyti analizuojant konkurentus...“;</p> <p>„...pritaikyti teko diskutuojant ir peržiūrint konkurentus...“;</p> <p>„...Kiekvieną dieną darome šią analizę, kad kitą dieną neprarastume savo pozicijų ir matytume kaip sekasi mums ir konkurentams...“;</p> <p>„...įvertinamas įmonės konkurencingumas lyginant su konkurentais įvairiais aspektais...“;</p> <p>„...tiriam vairavimo paslaugas teikiančias įstaigas Vokietijoje ir Lietuvoje...“</p>
SWOT naudojimas: //strateginiam planavimui//	Formaliam planavimui	<p>„...Taip pat nustačius tolimesnes veiklos galimybes ir įvertinus grėsmes, sudaryti tolimesnį planą...“;</p> <p>„...Rengiant veiklos planą visada sudaroma SWOT įmonės analizė, nuo to pradeda planuoti ateitį...“;</p> <p>„...SWOT taikymas leido atskleisti įmonės veiklos stipriąsias ir silpnąsias puses, numatyti uždavinius ir tikslus padėčiai keisti...“;</p> <p>„...Šį metodą teko taikyti ne vieną kartą savo organizacijos veikloje, rengiant įvairias programas...“;</p> <p>„...išanalizavus įmonės silpnąsias ir stipriąsias puses, lengviau planuoti ateitį...“;</p> <p>„...taikau praktiškai visada ir strateginiame planavime ir taktiniame...“;</p> <p>„...Atlikus analizę ir nuosekliai vykdant po to sudarytą strategiją galima tikrai pasiekti gerų rezultatų...“;</p> <p>„...sprendžiant įmonės vystymo planus buvo atlikta SWOT analizė, kurios tikslas buvo išryškinti tiek stipriąsias, tiek silpnąsias puses. Buvo aptartos galimybės ir hipotetinės grėsmės...“;</p> <p>„...sprendžiant įmonės vystymo planus buvo atlikta SWOT analizė, kurios tikslas buvo išryškinti tiek stipriąsias, tiek silpnąsias puses.“</p>

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis(-ys) teiginys(-iai)
	Verslo plano kūrimui	„...taip bandėm atrasti savo strategiją ir pasirašyti verslo planą...“ „...teko naudoti rengiant investicinius projektus...“ „...teko taikyti, ruošiant verslo planą, apskaičiuojant lenteles ir pan...“ „...įmonė yra paėmusi iš banko apyvartinių lėšų kreditą. Norint gauti šį kreditą, bankui reikėjo pristatyti verslo (veiklos) planą, kuriame yra ir SWOT analizė...“
	Strateginio plano kūrimui	„...teko, kuriant įmonės strateginius planus. SWOT buvo sudaromas įmonės specialistų grupėje "proto šturmo" metu...“ „...visuomenėje veikloje rengiant rajono strateginį planą...“ „...taikau praktiškai visada ir strateginiame planavime ir taktiniame...“
SWOT naudojimas: //kitu tikslu//	Projektinėje veikloje	„...teko taikyti, ruošiant projektus. Kartais naudinga...“ „...Neteko iš esmės, tačiau skyriaus valdymo reikalams taikoma apžvelgiant rimtesnius sprendimus arba projektus...“
	Įmonės ateities prognozavimui	„...šis metodas naudingas prognozuojant ateities galimybes...“
	[Naujo] produkto/ paslaugos tinkamumo analizės atlikimui	„...tiriant naujos paslaugos diegimo egzistuojančioje rinkoje, galimybes. Leido atmesti neperspektyvias idėjas...“ „...Teko šį metodą taikyti atliekant vieno iš produkto privalumus ir trūkumus (kontroliavo ir koregavo tiesioginis viršininkas-marketingo sk.viršininkas)...“ „...taip teko daryti produktų, produktų grupių ir bendrai įmonės SWOT analizę dirbant produkto vadybininke maisto pramonėje...“
	Darbuotojų motyvavimui	„...SWOT teko taikyti ieškant motyvavimo darbuotojams, siekiant darbuotojų aktyvumo...“

3 lentelė

### Teiginių apie įmonės misiją analizės rezultatai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis(-ys) teiginys(-iai)
Misijos sampratos tapatinimas su vizija ir organizacijos veiklos tikslais	Įmonės svarbiausias tikslas ir/ arba artimiausi tikslai	„...Keliais sakiniais apibūdinta bendrovės veiklos sritys ir tikslai...“ „...Konkretizuoti organizacijos veiksmai (tikslai)...“ „...Tai ko siekia įmonė ir dėl ko jie egzistuoja...“ „...Įmonės bendras tikslas...“ „...Esminis įmonės pasirinkimas - kaip ir kodėl siekiu tikslo. Pvz.geras partneris ir darbdavys...“ „...Tai, ką įmonė savo egzistavimu siekia pasiekti, įrodyti. Tai tikslas, dėl ko veikia įmonė...“ „...Įmonės siekiamas tikslas. Verslui naudinga dėl to kad leidžia suprasti ar apibrėžti, ko siekiame...“ „...Siekiai, tikslai...“ „...Tai svarbiausi įmonės tikslai ir uždaviniai, kuriuos ji vykdo dabar ir artimiausiais metais...“ „...Įmonės tikslai, kurių siekia ir turi siekti visi įmonės darbuotojai. Kiekviena įmonė turi turėti misiją, nes tai leidžia darbuotojams lengviau suprasti ir siekti įmonės tikslų...“ „...trijų metų į priekį šūkio suformulavimas, link ko eina įmonė...“ „...Tai platus tikslas, paskirtis...“ „...garbingas sunkiai pasiekiamas tikslas. Nuo žodžio misionierius. Versle-garbingas-tai naudingas sandėris.Misija-tikslų pasiekimo kelias...“ „...Tai, kaip ir dėl ko įmonė dirba, dirbs, ko ji sieks ir pan...“ „...Kam ir ką, koku tikslu mes, kaip organizacija, veikiame...“ „...Vienas ar keli sakiniai, kuriais nusakomas įmonės egzistavimo pagrindinis tikslas ir prasmė. Kodėl mes egzistuojame?...“ „...Neskaitant to, kad visa mūsų misija yra pinigai tai yra tikslas kurio įmonė siekia nešdama pelną sau ir duodama kažką visuomenei...“ „...Esami ir būsimi įmonės tikslai, strategijos numatymas...“ „...Artimiausia perspektyva...“ „... Trumpai išreikštas įmonės uždavinys ar tikslas (siekiamybė)...“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis(-ys) teiginys(-iai)
	Įmonės tikslų ir uždavinių nustatymas bei jų įgyvendinimas	„... Tai yra įmonės uždavinių ir tikslų suformavimas bei įgyvendinimas (kas mes esame? kodėl esame? kuo norime tapti?)...“ „... Misija tai įmonės tikslų numatymas ir bandymas įgyvendinti...“ „... Siekiai, tikslai ir numatymas jų įgyvendinimui...“ „... Tai visi įmonės užsibrėžti tikslai ir sėkmingas jų įgyvendinimas...“ „... Numatytų planų, užmojų įgyvendinimo siekimas...“ „... Įmonės siekių nustatymas ir jos reguliarus siekimas...“ „... Įmonės misija, atlikti užsibrėžtus darbus nenutolstant nuo strategijos...“ „... misija-tikslų pasiekimo kelias...“ „... Planų įgyvendinimas...“ „... Ilgalaikio įmonės tikslo suformulavimas, kai konkrečiai nusakomi įmonės uždaviniai ir tikslai...“ „... Užsibrėžtų tikslų įgyvendinimas...“ „... Įmonės užduočių tikslinimas sau ir aiškinimas visiems darbuotojams...“
	Įmonės planai	„... Tai yra įmonės planai, kuriais siekiama įgyvendinti keliamus savo tikslus, nešant naudą visuomenei, aplinkai ir sau...“ „... Tai įmonės veikla, ką ji planuoja daryti, kokie ateities planai, tam tikrų tikslų noras įgyvendinti...“ „... Verslo šakos ir įgyvendinimų nustatymas...“ „...“
	Klientų poreikių tenkinimas	„... tenkinti kuo geriau klientų poreikius...“
	Organizacijos egzistavimo esmė, siekiamybė	„... organizacijos egzistavimo esmė, siekiamybė. Joje nusakoma, kokiu, plačiąja prasme, tikslu ji steigiama ar egzistuoja...“ „... Įmonės filosofija: pageidaujama vieta po saule...“ „... Paskirtis, tikslas...“
	Vizijos įgyvendinimo numatymas	„... Įmonės vizijos įgyvendinimo pasirinktų kelių numatymas...“ „... Tai įmonės vykdomos veiklos "pagrindimas", misija, kaip bus pasiekta vizija...“ „... (Vizijos) veiklos įgyvendinimas...“ „... aukščiausio lygio vadovų matymas, kokią vietą rinkoje turi užimti kuriama įmonė...“
	Įmonės veiklos kryptis	„... Misija - tai įmonės veiklos kryptis...“ „... Tai ką įmonė nori nuveikti...“ „... Tai yra pagr. Įmonės suformuluota veiklos kryptis...“ „... Verslo šakos ir įgyvendinimų nustatymas...“ „... Ilgalaikis įmonės kryptingumas, tikslai...“ „... Įmonės veiklos kryptingumas (ilgalaikėje perspektyvoje)...“
<b>Misijos sampratos tapatinimas su įmonės vaidmeniu visuomenėje</b>		„... Organizacijos veiklos paskirtis, vaidmuo, kurį siekia vaidinti visuomenėje, bei esmė...“ „... Įmonės tikslas atlikti tam tikrą skirtą veiksmą visuomenėje...“ „... Įmonės tikslai, jos gaminamų produktų svarba visuomenei...“ „... Jos veikla visuomenėje...“ „... Organizacijos vaidmuo...“ „... misija yra įmonės nusistatyta paskirtis, kodėl ji yra ir ko siekia rinkoj...“ „... Įmonės paskirties apibūdinimas...“ „... Tai organizaciją visuomenei pristatantis pranešimas...“ „... Vienas ar keli sakiniai, kuriais nusakomas įmonės egzistavimo pagrindinis tikslas ir prasmė“ „Kodėl mes egzistuojame?..“ „Misijoje yra nusakoma kas, kaip ir kodėl bus daroma...“
<b>Kita įmonės misijos samprata</b>	Konkurencija, įmonės pranašumas	„... Kuo daugiau nukonkuruoti konkurentus, sumažinti jų galias, kelti savo lygį...“ „... Žinojimas, svarbus uždavinys dėl ko egzistuoja įmonė, kuo ji pranašesnė už kitas, kam skirta jos veikla...“ „... Pateikti save kaip geriausią prekę, parduoti save kaip galima brangiau...“ „... Įmonės pozicijos vartotojų atžvilgiu rinkoje pristatymas.
	„Gražiai suformuluoti žodžiai“	„... Gražiai suformuluoti žodžiai, kurie dažniausiai su įmonės paslaugų kokybę, klientų skaičiumi, pardavimais nieko neturi bendro...“

## Teiginių apie įmonės viziją analizės rezultatai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis(-ys) teiginys(-iai)
Vizija kaip menamas (įsivaizduotinas) įmonės ar jos veiklos modelis	Įmonės tolesnės veiklos numatymas	„...Įmonės tolesnės veiklos numatymas...“, „...Kaip bendrovė matoma ateityje klientų ir darbuotojų akyse...“, „...Organizacijos veiklos ateityje paveikslas...“, „...Savo verslo įsivaizdavimas tolimoje ateityje (tai, ko siekiame)...“, „...Ateities įsivaizdavimas, siekiai...“, „...Kaip organizacija mato ir modeliuoja savo verslą...“, „...Tai veiklos numatymas į ateitį...“, „...Žvilgsnis į priekį. Tai įmonės ateities prognozavimas...“, „...Tai kaip mes įsivaizduojame savo įmonę ir jos veiklą ateityje. Vizija naudinga verslui tuo, kad padeda sukurti siekį, tai ko įmonės siekia ateityje...“, „...Įsivaizduojama, planuojama, numatoma į priekį įmonės veikla...“, „...Tai kas numatoma ateityje įm. veikloje...“, „...Įmonės veikla (užimama padėtis) perspektyvoje...“, „...Tai bendrovės vystymosi perspektyvos (taip kaip jas mato įmonės savininkai ir vadovai...“
	Įmonės vietos ateityje numatymas	„...Vizija yra įmonės vietos numatymas ateityje. Kaip ir kokia ji bus po metų, dviejų ar dešimties...“, „...Įmonės gyvavimas ir sėkmingas įvertinimas ateityje...“, „...Tai įmonės būseną ir veiklą tolimoje ateityje...“, „...Pozicijos išlaikymas, noras išlikti geriausiam...“, „...Tai įmonės ateities vaizdas, kurį įsivaizduojama įmonės vieta rinkoje, konkurencingumas ir t.t...“, „...Tikslai ir spėjamas vaizdas, kaip įmonė gyvuos ateityje, kokia ji bus...“, „...tai įsivaizduojama įmonės padėtis rinkoje...“, „...Tai ką norime matyti iš įmonės ateityje (kuo norime, kad ji taptų)...“, „...Įmonės veiklos plėtra, finansinis pajėgumo didėjimas...“
	Įsivaizduojama įmonė ateityje	„...Tai įsivaizduojama įmonė. Kokia ji turėtų būti po tam tikro laikotarpio...“, „...Kokią įmonę įsivaizduoji po tam tikro laikotarpio...“, „...Numatoma tolimoji įmonės ateitis...“, „...Tai idealus kompanijos paveikslas...“, „...Įsivaizduojama įmonės veikla rinkoje siekiant įgyvendinti savo sukurtus planus...“, „...Tai kokia turėtų būti įmonė...“
	Įsivaizduojama įmonės ateitis, siekiamybė	„...Įsivaizduojama įmonės ateitis...“, „... Tai kokią ateitį mato įmonės vadovas, t.y. įmonės ateities numatymas...“, „...Tai ką įmonė planuoja ateityje, kaip ji save mato po kelerių ar keliolikos metų...“, „...Įmonės ateities vizija, ateities gairės...“, „...Tai įmonės matymas ateityje. Įsivaizduojama jos ateitis...“, „...tai įsivaizduojama organizacijos ateitis, kuri gali būti ir nepasiekiam, tačiau siekiama...“, „...įmonės siekiamybė...“, „...Tai įmonės ateities numatymas...“
	Teorinis būdas įgyvendinti misiją	„...Misijos paaikškinimas...“, „...Teorinis būdas įgyvendinti misiją...“, „...Taip tai yra dar nesukonkretinta misija, tiksliau nuo misijos pradamas misijos formulavimas...“, „...Vizija yra panaši į misiją, bet daugiau orientuota į ateitį...“
	Organizacijos įvaizdis	„...Tai yra organizacijos įvaizdis apie kažką. Svarbu šie komponentai: kas vartotojai, kokia paslauga, rinka, technologija, filosofija, sugebėjimai, kultūra ir t.t...“
	Idealus įmonės veiklos modelis	„...Idealus (arba artimas idealiam) įmonės veiklos bei kitų elementų modelis (siektinas įmonės veiklos principas, sistema)...“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis(-ys) teiginys(-iai)
Vizijos tapatinimas su formaliais planavimo procedūromis	Įmonės ateities planas	„... Yra įmonės ateities planai...“, „... Tai įsivaizduojamas planas, kaip gali kisti įmonės veikla. Naudinga, nes svarstant gimsta idėja, pritaikoma realybėje...“, „... Tai įmonės "planas" ateičiai...“
	Strateginis ilgalaikis planas	„... Įmonės strateginis ilgalaikis planas...“, „... Strategija...“
	Perspektyvinis planavimas ir prognozavimas	„... perspektyvinis planavimas ir prognozavimas (ateities numatymas)...“, „... Ateities numatymas, jos projektavimas - kaip norėtusi kad būtų...“, „... Vizija tai ateities planų įsivaizdavimas...“, „... Planai-numatymas rezultatu, bet tik numatymas...“, „... Ateities numatymas, tolimų tikslų, kuriuos galbūt pavyks įgyvendinti nustatymas...“, „... Tai kaip įmonė veiks ateityje, planavimas kaip dirbs įgyvendins savo tikslus...“, „... Vizija- tai įmonės numatoma ir planuojama strateginio planavimo pasekmė. Vizijos siekimas grindžiamas tikslų ir uždavinių nustatymu, vykdymu, kontrole ir koregavimu...“, „... Požiūris į įmonės ateities galimybes...“, „... Paprastai kalbant - tai yra organizacijos tikslų, galimybių bei rezultatų įsivaizdavimas, išreikštas koncentruotai...“
	Planavimas ir įgyvendinimas	„... Vizija - numatymas planų ir jų įgyvendinimas...“, „... Įmonės vizija-ateitis, tai planų strategijos įgyvendinimai ateityje...“, „... Įsivaizdavimas, kaip galima pasiekti įmonės tikslus...“, „... Įmonės būsimų darbų ar paslaugų teikimas ateityje...“, „... Tai planuojami artimiausių metų įvyksiantys veiksniai...“, „... Vizija - įmonės planavimas...“
Vizijos kaip ilgalaikio tikslo atpažinimas	Siekis, tikslai	„... tai įsivaizdavimas kokia įmonė turėtų būti ilgam laikotarpi, ko siekiama...“, „... siekis...“, „... Įmonės perspektyva...“, „... Tai ką aš noriu sukurti versle. Tai 5-10 metų siektini tikslai...“, „... Tai kuo įmonė siekia būti po 5-10 ar daugiau metų...“, „... idėjos būsena erdvėje, kai generuojant mintis gali sudėlioti būsimo verslo strategiją, tikslus, filosofiją ir t.t...“
	Įmonės tikslai ateityje	„... Įmonės tikslai ateityje...“, „... Įsivaizduojami įmonės tikslai ateityje. Jos veikla...“, „... Įsivaizduojamas, planuojamas tikslas, ateitis...“, „... Būsimas įmonės įvaizdis, būsimi tikslai, siekiamos rinkos...“, „... Tai tam tikra prasme ateities tikslas, kuris atspindi kaip firma ir jos vykdoma veikla įsivaizduojama tolimoje ateityje...“
	Svajonė, kurią norėtusi įgyvendinti	„... tai konkreti svajonė, kurią norėtusi įgyvendinti...“, „... Įmonės svajonė...“, „... Tai svajonė-dar realiai neapčiuopiamas tikslas...“, „... Įsivaizdavimas arba noras, kokia įmonė turėtų būti ateityje...“, „... Svajonė arba siekiamybė, kokia įmonė turėtų būti ateityje. Naudinga, kad galėtum į tai nukreipti tikslus, uždavinius...“, „... ai svajonė, pamąstymai kaip turėtų atrodyti įmonė...“, „... Tai yra ką mes kuriame savo pasąmonėje tikėdamiesi tai įgyvendinti tam tikrais metodais ar būdais...“, „... Būsimos įmonės paveikslas, kuris paremtas apibendrinta praeities ir dabarties veiklos patirtimi. Vizija - tai žvilgsnis į priekį. Bet kurioje veikloje yra svarbu žiūrėti į priekį...“, „... tai organizacijos susikurta siekiamybė, kuria ji norėtų tapti...“
	Įmonės alternatyvos	„... Įmonės alternatyvos...“

Teiginių apie *strateginį tikslą* analizės rezultatai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis(-ys) teiginys(-iai)
Formali glaudžiai su planavimu susieta svarbiausios įmonės vystymosi krypties samprata	Planas tikslams įgyvendinti	„...tai planas, kuriuo remiantis įmonė įgyvendina juos. Juo remiantis įmonė planingai vykdo veiklą...“, „... Taip kaip mes eisima vizijos link...“, „...pagrindinis kelias įmonei, kuriuo remiantis kryptingai vyksta visa įmonės veikla, siekiai...“, „...Numatyti įmonės planus, jų įgyvendinimą, įsitvirtinimą rinkoje...“, „...Sudaryti įmonės planus į priekį...“, „...Tikslų, uždavinių ir būdų jiems įgyvendinti numatymas...“, „...Tai veiklos sistema integruoti svarbiausius tikslus į nuoseklius veiksmus suderintoje visumoje...“, „... Ruošti gerą verslo planą...“, „...Įmonė kuria strategiją pagal kurią vykdo savo veiklą. Jai įgyvendinti iškelia tikslus ir uždavinius...“.
	Įmonės veiklos numatymas ir įgyvendinimas	„...ilgalaikis įmonės veiklos numatymas ir įgyvendinimas...“, „...[vairiausi įmonės uždaviniai ir jų įgyvendinimas, siekiant strateginio tikslo...“ „...Įmonės veiklos nustatymas siekiant užsibrėžtų tikslų (vizijos)...“, „...Siekimas įgyvendinti (kuo geriau) konkrečius planus...“, „...Tai įmonės perspektyvų numatymas ateičiai ir žingsnis po žingsnio jų laikymasis...“, „...įmonės aukščiausių įvertinimų siekimas...“, „...konkrečiai suformuluotas tikslas, kuriuo įmonė stengiasi siekti...“, „...Tai kai įmonė suplanuoja savo strateginį planą keliems metams į priekį, dažnai 5m...“, „...Numatytų planų, darbų, objektų įgyvendinimas, įsigijimas...“, „...ilgalaičių įmonės pasiekimų numatymas...“.
	Įmonės veiklos kryptis strategijai įgyvendinti	„...tai ilgalaikėje perspektyvoje numatyta veiklos kryptis (gali būti ir kryptys), kuri leistų įgyvendinti verslo strategiją...“, „...Kokią kryptį paveikia įmonė...“.
	Konkretus (trumpalaikis) tikslas	„...Konkretus per tam tikrą laiką numatytas pasiekti tikslas...“, „...tai susikoncentravimas ties tam tikrais tikslais, kurie gali turėti žymią įtaką įmonės ateičiai...“, „...Konkrečių uždavinių, tikslų sau iškelimas ir jų vykdymas...“, „...sukurtų planų siekimas...“, „...Nusistatymas ir siekimas užsibrėžto tikslo iki kol bus įgyvendintos. Įmonės plėtros klausimų sprendimas tiek darbuotojų, tiek veiklos strategijos atžvilgiu...“, „...Tai kas užsibrėžta nuveikti per tam tikrą laiką, tai ką įmonė numatė pasiekti...“, „...Artimiausiu metu užsibrėžtas numatyti tikslas...“, „...tai suformuluoti konkretūs įmonės tikslai. Tai gali būti užsibrėžimas užimti tam tikrą rinkos dalį...“, „...Užduotis, kurią įmonė turi pasiekti per tam tikrą laikotarpį (pvz. finansiškai, vieta rinkoje)...“, „...Tikslas, kurį pasiekus galima įgyvendinti ir kitus planus...“, „...Siekiant įstaigos plėtros, tobulėjimo, pelno keliami tikslai, kurių siekiama, jie turi būti strateguoti, planingi, nuoseklūs tik taip bus pasiektas tikslas...“, „...Konkretūs tikslai atitinkantys įmonės viziją. Ko gero realus...“, „...Įmonės tikslas orientuotas į ateitį, leidžiantis pasiekti esminius įm. tikslus...“, „...konkretus rezultatas, kurį įmonė turi pasiekti per tam tikrą laiko tarpą - gali būti trumpalaikiai ir ilgalaikiai strateginiai tikslai...“.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis(-ys) teiginys(-iai)
	Norimas pasiekti rezultatas	„...norimi pasiekti rezultatai...“, „...tai yra tai ko mes siekiame, kai turime tam tikrus strateginius metodus tikslui pasiekti...“, „...[gyvendinti ateityje numatytus planus (siekimus)...“, „...Norimas pasiekti rezultatas...“, „...konkretus rezultatas, kurį įmonė turi pasiekti per tam tikrą laiko tarpą - gali būti trumpalaikiai ir ilgalaikiai strateginiai tikslai...“.
	Priemonė misijai įgyvendinti	„...Priemonė misijai įgyvendinti. Padeda organizuoti verslo kryptis...“.
	Vizijos dedamoji	„...strateginis tikslas yra vizijos sudedamoji dalis įgalinanti nuosekliai nesiblaškant pagal suformuotus uždavinius siekti strateginio tikslo...“, „...Konkretūs tikslai atitinkantys įmonės viziją. Ko gero realus...“.
	Įmonės plėtra	„...Tolimesnis įmonės plėtojimas...“.
<b>Neformali svarbiausios įmonės vystymosi krypties samprata</b>	Ilgalaikis, svarbiausias tikslas	„...Konkrečiai apibrėžtas ilgalaikis tikslas, kurias pasiekti taikomos įvairios priemonės...“, „...Ilgalaikis tikslas (3-5 metų)...“, „...Konkrečios verslo dalies tikslas...“, „...Pats svarbiausias tikslas...“, „...Strateginis įmonės tikslas formuojamas 3-10 ar daugiau metų priklausomai nuo tikslo kurį reikia pasiekti...“, „...ilgalaikis organizacijos ateitį bei politiką nusakantis tikslas. Naudingumas: aiškiai nubrėžta veiklos kryptis...“, „...konkretus ir svarbiausias tikslas tarp visų misijos tikslų...“, „...tai pagrindinis įmonės veiklos tikslas, nuo kurio priklauso įmonės tolesnis egzistavimas...“, „...Ilgalaikis pagrindinis įmonės tikslas, dėl kurio įmonė funkcionuoja...“, „...Pagrindinis įmonės tikslas, kurio užbrėžtai bus laikomasi...“, „...Ilgalaikis laikotarpio, strategiškai svarbus tikslas...“, „...Svarbiausias tikslas įmonės gyvavimo požiūriu, kuris formuojamas ilgalaikiai perspektyvai...“, „...Pagrindinis, esminis tikslas, lemiantis verslą...“, „...Tai įmonės tikslai, kurie yra pagrindiniai, kurių yra siekiama, o tam sudaromas veiksmų planas. Naudinga, todėl, kad žinai ką daryti...“, „...konkretus rezultatas, kurį įmonė turi pasiekti per tam tikrą laiko tarpą - gali būti trumpalaikiai ir ilgalaikiai strateginiai tikslai...“.
	Prioritetinis tikslas	„...Tikslas, kuris nustatytu laikotarpiu yra prioritetinis įmonės veiklos tikslas. Šio tikslo pasiekimo rezultatai yra ar bus darantys didžiausią įtaką kitiems įmonės tikslams (pelnas, apyvarta, kt.)...“.
	Kryptingas darbas įmonėje	„...Kryptingas darbas įmonėje...“, „...[įmonės, darbuotojų nukreipimas bendram tikslui 15m ir tikslingai jo siekiama...“.



Teiginių apie *organizacijos valdymo struktūrą* analizės rezultatai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis(-ys) teiginys(-iai)
Organizacijos struktūros kaip // „nerašytinos taisyklės“ suvokimas//	Hierarchinis valdymas (hierarchija, pavaldumas)	„...[Imonės valdymo sistemos hierarchija...“ „...Pavaldumas nuo generalinio direktoriaus iki žemesnio slauksnio darbuotojų (sargų, valytojų ir t.t.)...“ „...Padalinių, skyrių ir poskyrių pavaldumas...“ „...Pagal hierarchiją išdėstyti darbuotojai...“ „...Tai yra įmonės hierarchija...“ „...Administravimo darbuotojų sudėtis ir jų pavaldumas vienas kitam pagal pareigas. Kai yra įmonėje valdymo struktūra, planų vykdymas bei gamybos organizavimas vyksta nuosekliai...“ „...Tai tiksliai pagal hierarchiją suskirstytas įmonės valdymas. Pradedant nuo direktorių ir jiems pavaldžių vadovų...“ „...[Imonėje įdiegtas hierarchijos modelis...“ „...Numato visų darbuotojų pavaldumą...“ „...Organizacijos darbuotojų hierarchija...“
	Įmonės valdymo mechanizmas/ modelis	„...[Imonės valdymo mechanizmas, vadovai ir t.t., jų sudarymo planai ir t.t...“ „...Organizacijos valdymo modelis. Priklausomai nuo organizacijos dydžio, strateginių uždavinių jie gali keistis...“ „...[Imonės valdymo modelis...“ „...valdymo struktūra nuo aukščiausių vadovų lygio iki žemiausio lygio darbuotojų. Ji svarbi, nes leidžia apibrėžti atsakomybės ribas, kiekvienas darbuotojas žino kam jis pavaldus ir kas jo pavaldiniai...“ „...Valdymo struktūra, išlaikyti gerus specialistus...“ „...Valdymo struktūros įtakojamos organizacijos dydžio yra kelių rūšių: mažesnėse organizacijose dažniausiai būna tiesioginis valdymas, didesnėse valdymas skaidomas į padalinius, kurių vadovai tiesiogiai pavaldūs įmonės direktoriui...“ „...[Imonės valdymo aparatas, tai pakopom nustatyti valdymo lygiai...“ „...Valdymo struktūra: kas kam pavaldus, kas atsakingas ir reguliuoja kito darbą...“ „...[Imonės valdymo aparatas, tai valdymo pakopom nustatyti valdymo lygiai...“ „...[Imonės suskirstymas į atskirus padalinius, kurie veikia konkrečia kryptimi...“ „...Kaip yra valdoma įmonė: jos darbuotojai, gamyba, prekyba...“ „...Tai įmonės valdymo struktūra...“ „...Tai yra valdymo struktūra -Motoras-pavarų dėžė-ratai...“
	Funkcijų paskirstymas	„...Funkcijų paskirstymas...“ „...Kuo geriau išdėstyti įmonės darbuotojų ir jų veiklą, kad darbas būtų našesnis...“ „...Kiekvienas atsako už savo kuruojamą sritį...“ „...Padeda nustatyti veiklos sritis, funkcijas...“ „...Tai darbo skirstymas į lygius pagal hierarchiją...“ „...Pagal užduotas užduotis sukuriama ir valdymo struktūra...“
	Įmonės valdymas	„...[Imonės valdymas...“ „...Yra įmonės valdymas...“
	Vadovų ir darbuotojų struktūra	„...Vadovų bei pavaldinių struktūra, kuri būna išsidėsčiusi pagal pavaldumą, vertikali arba horizontali...“ „...[Imonės darbuotojų valdymo struktūra, pavaldumo apibrėžimas...“ „...[Imonės darbuotojų "išdėstymas"...“ „...Darbuotojų sudėtis...“ „...Ilga grandis viršinių arba piramidė nuo direktoriaus iki paprasto darbininko...“
	Darbuotojų tarpusavio ryšiai	„...Pats įmonės valdymas, santykiai su žemesnės pakopos darbuotojais...“ „...Darbuotojų pavaldumas, ryšiai tarpusavyje...“ „...[Imonės struktūrinės dalys ir ryšiai tarp jų...“
	Vadovaujantis personalas	„...Visų įmonės padalinių vadovai...“ „...Visas vadovaujantis personalas sudaro valdymo struktūrą...“ „...Prezidentas (vadovas) ir jo komanda. Žmonės žino kas jų vadovas...“ „...Tai kas valdo įmonę, dailininkai, akcininkai ir pan...“ „...Akcininkai, valdyba ir t.t...“ „...Vadovaujančio personalo pareigybės...“
	Valdymo stiliai	„...Autokratinis, demokratinis, liberalus, mišrus...“ „...Autokratinis, demokratinis, liberalus...“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis(-ys) teiginys(-iai)
Formalizuota organizacijos struktūros samprata	Atsakomybės ir pavaldumo schema	<p>„...Atsakomybės ir pavaldumo schema...“, „...atsakomybės ir pavaldumo. Struktūrizavimas pagal atskirus skyrius ir centrai...“, „...[monės darbuotojų matrica pagal atsakomybes (kam kas vadovauja, kam pavaldus). Vadovas viršuje, jam atsakingi atskirų padalinių vadovai, po to vadybininkai ir t.t....“</p> <p>„...Pareigų ir atsakomybių sistema, funkcionuojanti procesų pagalba-užtikrinti efektyvų sprendimų įgyvendinimą...“, „...Tai darbuotojų pavaldumo schema...“, „...valdymo struktūra nuo aukščiausių vadovų lygio iki žemiausio lygio darbuotojų. Ji svarbi, nes leidžia apibrėžti atsakomybės ribas, kiekvienas darbuotojas žino kam jis pavaldus ir kas jo pavaldiniai...“</p> <p>„...Pareigybių paskirstymas pagal pavaldumą...“, „...Schema kas kam pavaldus...“, „...[monės darbuotojų valdymo struktūra, pavaldumo apibrėžimas...“, „...[monės padaliniai išdėstyti pagal pavaldumą...“, „...[monės darbuotojų "išdėstymas"...“</p> <p>„...[monės padalinių, skyrių išdėstymas struktūriškai pagal pavaldumą...“, „...veiklos padalinių formavimas, jų veiklų sukoordinavimas...“, „...Tai įmonės, organizacijos pavaldumo struktūra...“, „...Valdymo padalinių sąrašas ir jų pavaldumo schema...“, „...[monės valdymo schema numatyti pavaldumo struktūrą ir funkcinius ryšius...“, „...Pareigybiniai nuostatai, kas už ką atsakingas ir kas kam pavaldus...“, „...Tai sisitemingas darbas, organizacijos suskirstymas pagal veiklos sritis, įtakos zonų pasiskirstymas, atsakomybė, tvarka org...“</p> <p>„...Nustatymas darbuotojų pareigybės, atsakingumo...; „...atsakomybės pasidalinimas įmonėje. Gerai parengta įmonės valdymo stuktūra leidžia efektyviai ir greitai priiminėti strateginius ir taktinius sprndimus, nustato darbuotojų kompetencijos ribas, nustato atsakomybę už gaunamus rezultatus, bei reglamentuoja saveiką tarp padalinių...“, „...Tai organizacijos suskirstymas pagal pareigybes ir atsakomybę bei atskaitingumą...“, „...tai blokinė vadovavimo schema apibūdinanti kas kam pavaldus...“, „...Organizacijos valdymo schema, pagal užimamas pareigas, atsakingumo laipsnį...“</p> <p>„...Hierarchiškai išdėstytos schemas įmonės veiklai valdyti...“, „...Organizacijos valdymo schema, pagal užimamas pareigas, atsakingumo laipsnį...“, „...Schematiškai išdėstytas įmonės valdymas...“, „...Esanti organizacinė valdymo struktūra, t.y. popieriuje schematiškai pavaizduotas pavaldumas...“</p>
	Organizacinių priemonių visuma	<p>„...tai priemonių visuma (organizacinių) kuri leidžia įmonei sėkmingai veikti rinkoje...“</p>
	Organizacijos vidinės veiklos dokumentavimas	<p>„...OVS - organizacijos vidinės veiklos dokumentavimas, apimantis org. pareigybių bei santykių tarp pareigybių aprašymus, atsakomybės bei subordinacijos lygmenų nustatymą...“</p>
	Mikro ir makro aplinka	<p>„...Valdymo struktūra susideda iš mikro ir makro aplinkos...“</p>

## Teiginių apie Porterio 5-ių jėgų modelį analizės rezultatai

Kategorija	Patvirtinantis(-ys) teiginys(-iai)
Strateginės analizės metodas, apimantis 5 pagrindines įtakos sferas: tiekėjai, esami konkurentai, potencialūs konkurentai, pakaitalai, vartotojai	„...Tiekėjai, esami konkurentai, potencialūs konkurentai, pakaitalai, vartotojai...“, „...Esami konkurentai, potencialūs konkurentai, prekės pakaitalai, vartotojai, tiekėjai...“, „...Potencialūs konkurentai, esami konkurentai, prekių pakaitalai, pirkėjai, tiekėjai...“, „...Strateginės analizės metodas, apimantis 5 pagrindines įtakos sferas: tiesioginiai ir potencialūs konkurentai, pakaitalai, tiekėjai, klientai...“, „...Tai modelis, kuriuo nusakoma, kad įmonė veikia 5 išorės jėgos: pvz.: teisinė...“, „...Kalba eina apie 5 konkurencinių jėgų modelį: 1.tiesioginiai konkurentai, 2.potencialiai galinčios ateiti kompanijos, 3.pakaitalai, 4.tiekėjai, 5.klientai. Tai lemia konkurencijos intensyvumą...“, „...Šis modelis naudojamas identifikuoti įmonės grėsmėms bei galimybėms, veikiant šioms aplinkoms: tiekėjų ir vartotojų galia, pakaitalų ir naujų konkurentų grėsmė, konkurencija tarp egzistuojančių įmonių...“, „...Nusako, kad įmonės konkurencinę aplinką sudaro 5 jėgos: tiekėjai, prekių pakaitalai, pirkėjai, atėjūnai ir dabartiniai konkurentai. Leidžia suprasti, kad įmonės konkurencinę aplinką sudaro ne tik tiesioginiai konkurentai...“.
Jėgos, tiesiogiai veikiančios įmonę ir darančios įtaką įmonės funkcionavimui	„...Tai jėgos tiesiogiai veikiančios įmonę ir turinčios didelę reikšmę sėkmingam įmonės funkcionavimui...“
Įmonės konkurencijos įvertinimo priemonė	„...Įmonės konkurencijos situacijos įvertinimo priemonė...“, „...tai organizacijos išorinės aplinkos analizė, apimanti tiesioginio poveikio veiksmų: vartotojų, konkurentų bei tiekėjų veiklą. Be abejo tokia analizė, parodanti esamą padėtį yra labai naudinga...“
Konkurentai, klientai, nauji rinkos dalyviai	„...Konkurentai, klientai, nauji rinkos dalyviai...“, „...Esama konkurencija, pakaitalų grėsmė, klientų derėjimo galia, naujų konkurentų grėsmė, tiekėjų derėjimo galia...“.
Skaičiavimai	„...Tikslūs skaičiavimai...“.

## Teiginių apie produktų portfelio matricą analizės rezultatai

Kategorija	Patvirtinantis(-ys) teiginys(-iai)
Rizikos paskirstymas	„...rizikos paskirstymas-jei vienas produktas praranda pelnus, jį galima tobulinti iš kitų produktų pelno ir vėl paverst pelningu...“, „...Dar vadinama BCG matrica. Ši matrica susieja įmonės užimamą rinkos dalį su rinkos augimu. Matrica leidžia įvertinti, kurie įmonės produktai bus pelningi, kurie yra pelningi dabar ir kurių reikėtų atsisakyti...“, „... Konkrečių produktų/paslaugų teikiamų/gaminamų įmonėje lyginamoji dalis pagal svarbą. Naudinga: atskirti pagal svarbą ir pelningumą įmonės veiklą. Vystyti atskirus produktus, nenaudingų atsisakyti...“, „...Turimų produktų (paslaugų) įvertinimas, gyvybingumo nustatymas, Jų suaktyvinimas arba nužudymas...“, „...Ši matrica leidžia įvertinti įmonės produktus pagal rinkos augimo lygį ir užimamos rinkos dalį. (Vaikas, Žvaigždės, šunys, Melžiamos karvės) PS: yra nubraižyta...“

Kategorija	Patvirtinantis(-ys) teiginys(-iai)
Produktų krepšelis	„...tikriausiai produktų krepšelis...“, „...Gaminamos produkcijos produktai (pagal riziką)...“ Įmonės gaminamų teikiamų produktų krepšelio analizė, „...parduodamų produktų rūšinis susiskirstymas...“.
Produktų visuma, užpildanti rinką	„...produktų visuma užpildanti rinką. Svarbu neužleisti pozicijų nė vienoje matricos dalyje konkurentams...“, „...Tai šakos augimo greitis su santykinai užimama rinkos dalimi išreiškiama - "melžiamos karvės", "žvaigždės", "šunys" ir "vaikai"...“, „...produkto pozicija rinkoje...“.
Įmonės užimama pozicija rinkoje	Kokią poziciją įmonė užima rinkoje: silpna vidutinė didelė, bei rinkos vystymosi tempai: maži, vidutiniai, dideli.
Sąlyginai indiferentiški	Tai kas lemia verslo tikslą ir sėkmę, apima visas verslo šakas.

9 lentelė

## Teiginių apie scenarijų modelį analizės rezultatai

Kategorija	Patvirtinantis(-ys) teiginys(-iai)
Įmonės ateities veiksmų dokumentavimas	„...Tai įmonės veiksmų susijusių su ateitimi dokumentavimas...“, „...Ateities įvykių, kurie gali įvykti, aprašymas. Scenarijų pagalba galima atidžiau pažvelgti į ateitį, numatant kelis galimus įvykių variantus. Versle scenarijai padeda suformuluoti įmonės strategiją, tiksliau įvertinti ateities pokyčius...“, „...tai tam tikri planai kurie naudojami pagal tam tikrą situaciją...“, „...Iš anksto numatytų situacijų modelis...“, „...Numatomi veiksmai ir priemonės įmonės strateginiam tikslui pasiekti...“, „...Numatyti veiklos scenarijai, pagal kuriuos veiks įmonė...“, „...Tai visi planavimai į priekį ir jų vykdymas...“, „...Versle veiksmų, įvykių planas, teatre-spektaklio eiga - dialogai, žodžiai, muzika...“, „...Įmonės ateities veiksmai...“, „...Kai sudaromas kažkokios veiklos planas ir pagal jį viskas vykdoma...“, „...Tai galimas vaidmenų planas...“, „...Galimas poelgis tam tikroje aplinkoje, situacijoje...“, „...tai kai yra dirbama iš anksto nustatyta tvarka...“.
Planai, scenarijai konkrečioms situacijoms	„...Strateginio prognozavimo metodas, kai yra numatomas kelias strateginės alternatyvos, jos lyginamos ir, priklausomai nuo realios situacijos, yra perrenkamos ir numatomi atskiri scenarijai...“, „...Būsimos veiklos simuliacija - būsimų rezultatų prognozavimas: kelių alternatyvių būsimų "scenarijų" numatymas, jų galimų išdavių numatymas...“, „...Tai kūrimas alternatyvių būsimų veiklos aplinkos aprašymų, kurie siektų sumažinti neapibrėžtumą, sąlygotą išorinės veiklos aplinkos...“, „...Tai modelis leidžiantis panagrinėti kelias vystymosi galimybes. Galima skaičiuoti pav. Lietuvos įmonės šalies vystymosi galimybes iki X metų...“, „...Tai bandymas pagal scenarijų modeliuoti vieną ar kitą situaciją ir žiūrėti gaunamą efektą...“.
Strateginio prognozavimo metodas	„...Keletas įmonės raidos vystymosi būdų/variantų...“, „...Modeliuojamų galimų įmonės veiklų, vystymosi, sprendimo priėmimo būdai įvairius veiksnius, kaip konkurentų veiksmai, pokyčiai ir t.t...“, „...Štai šitas dalykas jei neklystu vadinasi STRATEG TRACING skirtingų strateginių kelių visuma...“.
Įmonės raidos būdai/variantai	„...įmonės gebėjimas sudėlioti savo veiklą ateičiai, pamatyti jos gebėjimus...“.
Gebėjimas prognozuoti	„...kūrimo verslu aprašymas...“, „...Aprašytą verslo situacija kūrima...“.
Indiferentiški	

Teiginių apie *PEST* metodą analizės rezultatai

Kategorija	Patvirtinantis(-ys) teiginys(-iai)
PEST analizė kaip politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių faktorių analizė	„...Politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių faktorių analizė...“ „...Makroaplinkos analizė: 1) politinis-teisinis, 2) ekonominis, 3) socialinis-kultūrinis, 4) technologinis...“ „...Politinė, ekonominė, socialinė, technologinė, teisinė aplinkų analizė...“ „...Politinė, ekonominė, socialinė, technologinė analizė...“ „...Tai aplinkos ir išteklių analizė: politiniai veiksniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai veiksniai...“ „...Aplinkos analizė. Institucijos politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių (PEST) aplinkos veiksnių įvertinimas...“
PEST analizė kaip makroaplinkos analizė	„...Organizacijos MAKRO aplinkos analizė (politinės, ekonominės, socialinės, technologinės aplinkybės, įtakojančios įmonę). Naudinga: padeda suvokti MAKRO aplinką (grėsmės ir galimybės)...“ „...Makroaplinkos analizė: 1) politinis-teisinis, 2) ekonominis, 3) socialinis-kultūrinis, 4) technologinis...“ „...politikos, ekonomikos, socialinius procesus, technologijos ir edukacijos tendencijų ir iššūkių analizė pasauliniu, nacionaliniu ir globaliniu atžvilgiu...“ „...Tai įmonės makroaplinkos analizė (politinės, teisinės, ekonominės, socialinės, kultūrinės ir technologinės)...“ „...Politinė - teisinė, ekonominė analizė...“ „...Makro aplinkos analizė, organizacija veikiančių išorinių jėgų poveikio tyrimas, analizė...“ „...Tai išorinė įmonės analizė: socialinė, technologinė ir kt. aplinkos...“ „...tai ūkio šakos ar institucijos politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių aplinkos veiksnių įvertinimas...“ „...Įmonės makroaplinkos (ekonominės, politinės, teisinės, technologinės ir socialinės) analizė. Leidžia nustatyti įmonės išorinės tolimosios aplinkos pokyčius...“ „...tai organizacijos išorinės aplinkos netiesioginio poveikio veiksnių: ekonominių, socialinių, technologinių, teisinių ir kt. analizė...“
PEST analizė kaip aplinkos įvardijimas	„...visos aplinkos: politinė, ekonominė, socialinė, technologinė. Efektyvesnis planavimas...“ „...Politinė, ekonominė, socialinė, technologinė...“
PEST analizė kaip verslo aplinkų aprašymas	„...Verslo aplinkų aprašymas...“

Teiginių apie *Delf*ų metodą analizės rezultatai

Kategorija	Patvirtinantis(-ys) teiginys(-iai)
DELFI'ų metodas kaip ekspertų apklausos metodas	„...ekspertų apklausos metodas...“ „...ekspertų apklausa (daugkartinė), siekiant nuomonių konsensuso...“ „...Naudojamas strateginiame prognozavime, kai grupė nepriklausomų ekspertų pateikia prognozes verslo vystymo atžvilgiu. Naudinga: nepriklausoma nuomonė...“ „...Yra renkami duomenys iš ekspertų, kurie pateikia duomenis paštu, po to šie duomenys yra lyginami kelis kartus...“ „...Ekspertų vertinimo metodas. Esmė - tam tikros srities žinovams (specialistams) pateiktų anketų rezultatai apibendrinami ir pateikiami vertinti ekspertams. Versle plačiai taikomas: tiek einamosioms problemoms spręsti, tiek prognozuojant tolimesnius procesus. Rezultatų patikimumas priklauso nuo ekspertų kompetencijos...“
DELFI'ų metodas kaip daugkartinė apklausa	„...Kai apklausiami žmonės, jų duomenys susistemunami, dar kartą apklausiami ir t.t. Naudingas, nes daug informacijos ir iš jos atrenkama pati naudingiausia...“ „...Tai yra naluojama kelių respondentų išanalizuota medžiaga ir ja vadovaujantis daromi atitinkami sprendimai...“ „...Yra renkami duomenys iš ekspertų, kurie pateikia duomenis paštu, po to šie duomenys yra lyginami kelis kartus...“ „...Surenkami duomenys raštu, poto pateikiama ataskaita ir ji vėl analizuojama...“

Kategorija	Patvirtinantis(-ys) teiginys(-iai)
<p>DELF'ų metodas kaip <b>sprendimų priėmimo metodas</b></p>	<p>„...tai sprendimų priėmimo metodas, kai sprendimai yra priimami tam tikros grupės. Imonei yra naudingas tuo. Kad sprendimus priima ne vienas asmuo, o tam tikra grupė, kuri tarpusavyje diskutuodama gali priimti geriausią sprendimą...“.</p>
<p>DELF'ų metodas kaip <b>apklausos, diskusijos</b></p>	<p>„...Apklausa, diskusijos...“, „...Vykdoma apklausa...“, „...Kai pasirinkta tema yra vykdoma apklausa (os), po to grupėse yra daug diskutuojama ir priimami grupiniai sprendimai...“</p>
<p>DELF'ų metodas kaip <b>pirkėjų, paslaugų vartotojų apklausa</b></p>	<p>„...vykdoma pirkėjų, paslaugų vartotojų apklausa...“</p>
<p>DELF'ų metodas kaip <b>prognozavimo instrumentas</b></p>	<p>„...Jis skirtas prognozavimui...“, „...Prognozavimui...“, „...Tai prognozavimas - ateities numatymas remiantis praeities ir dabarties modeliais. Prognozuojant reikia įvertinti ryšius tarp atskirų reiškinių, kurie vyksta skirtingais laikotarpiais...“, „...Versle plačiai taikomas: tiek einamosioms problemoms spręsti, tiek prognozuojant tolimesnius procesus...“.</p>

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**40 STRATEGINĖS ANALIZĖS INSTRUMENTŲ EKSPERTINIO VERTINIMO  
KLAUSIMYNAS**

Kadangi visų vertintų 40-ties instrumentų vertinimo kriterijai vienodi, todėl jų išdėstymas (dizainas) apklausos lape nesiskyrė. Tai paskatino, siekiant išvengti didelės priedų apimties, pateikti tik strateginės analizės instrumentų vertinimo kriterijų išdėstymo (dizaino) apklausos lape pavyzdį.

**Parengė: dokt. S. Vaitkevičius**

# 5.

## INSTRUMENTAS: ESMINĖS KOMPETENCIJOS (CORE COMPETENCIES)

Metodą taikant siteminamas organizacijos ir jos veiklos aplinkos žinojimas.

Metodu nustatomos ir įvertinamos organizacijos esminės kompetencijos.

### METODU analizuojamų objektų pobūdis

Ar „esminės kompetencijos“ analizuoja (yra skirtas analizuoti) organizacijos:	Tikrai, Taip	Sunku pasakyti	Tikrai, Ne
Vidinę aplinką?	TAIP	?	NE
Veiklos aplinką?	TAIP	?	NE
Nuotolinę aplinką?	TAIP	?	NE

### METODUI panaudoti reikalingi analitinės informacijos šaltiniai ir duomenų rinkimas

Ar sėkmingam „esminių kompetencijų“ taikymui	Tikrai, Taip	Sunku pasakyti	Tikrai, Ne
iš principo <b>pakanka įmonėje</b> jau <b>surinktų duomenų</b> (primary analysis). Tiesiog tą informaciją tereikia išgryninti, apibendrinti aktualiu aspektu	TAIP	?	NE
didžiąja dalimi pakanka rutiniškai atitinkamo tipo įmonėje renkamos STANDARTINĖS informacijos	TAIP	?	NE
pakanka įmonėje turimos NEFORMALIOS informacijos	TAIP	?	NE
<b>reikalingas ekstra duomenų rinkimas ir agregavimas</b> (secondary analysis)? Reikia rasti patikimus informacijos šaltinius, apsisrašyti indikatorius, specialiai organizuoti iki šiol neturėtos informacijos rinkimą ir apdorojimą	TAIP	?	NE




### METODU gaunamos informacijos pobūdis




Ar „esminių kompetencijų“	Tikrai, Taip	Sunku pasakyti	Tikrai, Ne	
Metodas produkuoja "taškinį" versus "visybišką" žinojimą	TAIP, visybišką	?	NE, taškinį	
Produkuojamos informacijos išbaigtumas, technologiškumas ir praktinis pritaikomumas	Metodu gaunama informacija gali būti iškart panaudojama strateginio valdymo sprendimui priimti	TAIP	?	NE
	Metodu gaunamas rezultatas iš esmės yra informacinis "pusfabrikatis". Tai tarpinis produktas, kuris praktiškai dar negali būti taikomas, diegiamas, - tiesiog turi būti analitiškai dirbama toliau	TAIP	?	NE



Ar „esminių kompetencijų“	Taip, Sukuriama iš principo nauja informacija	Sunku pasakyti	Ne, Detalizuojama/ konkretinama jau žinoma informacija
Metodui būdingas informacijos euristiškumas	TAIP	?	NE

**METODO** naudojimo sąnaudos ir būtini ištekliai

Koks „esminių kompetencijų“	Mažas	Sunku pasakyti	Didelis
Imlumas laikui			

Kokios „esminių kompetencijų“ naudojimo	Mažos	Sunku pasakyti	Didelės
Materialinės sąnaudos ir finansinės išlaidos			

Koks, naudojant „esminių kompetencijų“ metodą,	Giliai įsitraukę(s)	Sunku pasakyti	Neįsitraukę(s)
Aukščiausio lygio vadovo įsitraukimo laipsnis	+	?	-
Išorinių ekspertų ir konsultantų įtraukimo laipsnis	+	?	-
Žemesnio ir vidutinio lygio vadovų įtraukimo laipsnis	+	?	-
Organizacijos specialistų įtraukimo laipsnis	+	?	-
Eilinių darbuotojų įtraukimo laipsnis	+	?	-

Koks „esminių kompetencijų“ imlumas mokslo žinioms, specialioms kompetencijoms ir technologijoms? Ar būtinos	Būtinos	Sunku pasakyti	Nebūtinos
Sudėtingos žinios ir specialios kompetencijos	+	?	-
Sudėtingos technologijos	+	?	-