

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS  
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**GINTARĖ ŠULINSKAITĖ**

**UAB „RYTRA“ STRATEGINIO VALDYMO  
SISTEMOS TYRIMAS  
Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovė  
Asist. E. Čepulienė**

**VILNIUS, 2009**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS  
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**UAB „RYTRA“ STRATEGINIO VALDYMO  
SISTEMOS TYRIMAS**

**Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 62603S118**

**Konsultantė**  
\_\_\_\_\_ doc. M. Išoraitė  
**(parašas)**  
**2009 11**

**Vadovė**  
\_\_\_\_\_ asist. E. Čepulienė  
**(parašas)**  
**2009 11**

**Atliko**  
**SOVmn8-11 gr. stud.**  
\_\_\_\_\_ Gintarė Šulinskaitė  
**(parašas)**  
**2009 11**

**VILNIUS, 2009**

## TURINYS

ĮVADAS .....	9
1. STRATEGINIO VALDYMO SISTEMOS TEORINIAI ASPEKTAI .....	11
1.1. Strategijos sąvokų interpretacijos .....	11
1.2. Strateginio valdymo samprata .....	13
1.3. Strateginio valdymo metodologijos .....	17
1.4. Strateginio valdymo plėtos istorinės tendencijos .....	20
1.5. Strateginio valdymo sistemos etapai bei paskirtis .....	27
1.5.1. Išankstinis planavimas kaip pagrindas organizacijos strateginiam planavimui .....	27
1.5.2. Strateginio planavimo struktūrinės dalys bei įtaka strateginiam valdymui.....	33
1.5.3. Strategijos įgyvendinimo procesas strateginio valdymo sistemoje .....	35
1.5.4. Strateginis įvertinimas ir kontrolė bei strateginių pokyčių valdymo teorijos.....	36
2. BENDROVĖS UAB „RYTRA” VEIKLOS VERTINIMAS .....	41
2.1. UAB „Rytra“ veiklos charakteristika.....	41
2.2. UAB „Rytra“ vidinės aplinkos veiksnių tyrimas, naudojantis 7-S analizės technika .....	41
2.3. UAB „Rytra“ išorinės aplinkos tyrimas, naudojantis PEST analizės technika .....	50
2.4. UAB „Rytra” konkurencinė analizė .....	55
3. UAB „RYTRA“ STRATEGINIO VALDYMO SISTEMOS TYRIMAS.....	59
3.1. Tyrimo metodologija .....	59
3.2. Tyrimo duomenų analizė.....	60
IŠVADOS .....	82
PASIŪLYMAI .....	84
LITERATŪRA.....	85
ANOTACIJA .....	90
ANOTATION .....	91
SANTRAUKA .....	92
SUMMARY .....	94

## **PRIEDAI**

1 priedas. STRATEGINIO VALDYMO SISTEMOS GRAFINIS ATSPINDYS.....	97
2 priedas. UAB „RYTRA“ VALDYMO STRUKTŪRA.....	98
3 priedas. UAB „RYTRA“ PROCESŲ SEKA IR SĄVEIKA .....	99
4 priedas. UAB „RYTRA“ MATERIALINĖ BAZĖ .....	100
5 priedas. ANKETA UAB „RYTRA“ ĮMONĖS DARBUOTOJAMS .....	102

## LENTELĖS

1 lentelė. Strateginio valdymo sąvokų palyginimas .....	14
2 lentelė. Strateginio valdymo metodologijų palyginimas .....	17
3 lentelė. Strateginių pokyčių teorijų E ir O skiriamųjų savybių palyginimas .....	39
4 lentelė. Svarbiausi Lietuvos makroekonominiai rodikliai .....	51
5 lentelė. UAB „Rytra“ ir pagrindinių konkurentų palyginimas.....	56
6 lentelė. SSGG matrica .....	58
7 lentelė. Strateginio valdymo principų taikymas įmonėje.....	64
8 lentelė. Didžiausios įmonės problemos .....	64
9 lentelė. Strateginio valdymo įtaka organizacijos problemų sprendimui.....	65
10 lentelė. Politiniai veiksniai, darantys didžiausią įtaką įmonės veiklai .....	66
11 lentelė. Ekonominiai veiksniai, darantys didžiausią įtaką įmonės veiklai.....	67
12 lentelė. Socialiniai, kultūriniai veiksniai, darantys didžiausią įtaką įmonės veiklai .....	67
13 lentelė. Technologiniai veiksniai, darantys didžiausią įtaką įmonės veiklai .....	68
14 lentelė. Bendrovės darbuotojų pasiūlymai dėl veiklos ir strateginio valdymo tobulinimo .....	79

## PAVEIKSLAI

1 pav. Strateginio valdymo schema.....	15
2 pav. Metodologijų ir jas lemiančių veiksnių matrica .....	19
3 pav. Darbuotojų kapitalo transformavimo į įmonės intelektinį turtą ir nuosavybę procesas.....	24
4 pav. Išorinės aplinkos tyrimo komponentai .....	28
5 pav. Kompleksinis požiūris į strateginį planavimą.....	34
6 pav. Vizijos ir strateginių tikslų ryšio nustatymas .....	34
7 pav. Organizacijos struktūros strateginis įvertinimas.....	37
8 pav. UAB „Rytra“ strategijos įgyvendinimo struktūra.....	42
9 pav. UAB „Rytra“ grynasis pelnas (litais) 2005-2009 metais .....	43
10 pav. UAB „Rytra“ darbuotojų skaičiaus kaita 2005-2009 metais.....	45
11 pav. Bendrovės personalo mokymams skiriamų lėšų (litais) bei darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas 2005-2009 m. ....	45
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių .....	60
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	61
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas .....	61
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje.....	62
16 pav. Respondentų nuomonė apie strateginio valdymo praktiką įmonėje .....	62
17 pav. Atsakomybė už įmonės strateginį valdymą .....	63
18 pav. Dalyvavimas mokymuose, kursuose, paskaitose ir pan. strateginio valdymo tema .....	63
19 pav. Bendrovės UAB „Rytra“ stiprybės .....	69
20 pav. Bendrovės UAB „Rytra“ silpnybės.....	69
21 pav. Bendrovės UAB „Rytra“ galimybės .....	70
22 pav. Bendrovės UAB „Rytra“ grėsmės.....	70
23 pav. Įmonės UAB „Rytra“ sėkmės veiksniai .....	71
24 pav. Įmonės UAB „Rytra“ konkurentų analizės kriterijai .....	72
25 pav. Strateginio planavimo proceso sudėtis .....	72
26 pav. Atsakomybė už vizijos ir misijos kūrimą .....	73
27 pav. Bendrovės vizijos ir vykdomos veiklos atitikimas .....	73
28 pav. Atsakomybė už strateginių sprendimų priėmimą .....	74
29 pav. Respondentų žinios apie bendrovės strateginį planą.....	74
30 pav. Strateginiai tikslai ir programos.....	75
31 pav. Atsakomybė už strateginio plano įgyvendinimą.....	75
32 pav. Valdymo struktūros tinkamumas strategijos įgyvendinimui.....	76

33 pav. Strategijos įgyvendinimo rezultatų vertinimo rodikliai .....	76
34 pav. Priemonės, naudojamos kontrolės informacijai išreikšti.....	77
35 pav. Veiklos rezultatų stebėjimo ir vertinimo dažnumas.....	77
36 pav. Veiklos auditas, kaip strateginės kontrolės būdas.....	78
37 pav. Atsakomybė už įmonės veiklos rezultatų stebėseną ir kontrolę .....	78

## TARPTAUTINIŲ ŽODŽIŲ ŽODYNĖLIS

- Analizė [gr. analysis – skaidymas] – mokslinis metodas, pagrįstas mintiniu ar faktiniu visumos skaidymu į dalis. Mokslas, tiriantis kintamuosius dydžius ir jų sąryšius;
- Diferenciacija [lot. differentia – skirtumas] – vienodos visumos skaidymas(is), skirstymas(is) į daugiopas, skirtingas formas ir pakopas;
- Integracija [lot. integratio – atnaujinimas, atstatymas] – dalių, elementų jungimas(is) į visumą.
- Investavimas - *ekon.* finansinio kapitalo vienos formos pavertimo kita arba fiziniiais fondais (įrengimai, transporto priemonės ir kt.) procesas; makroekonomikoje, priešingai negu mikroekonomikoje, investavimas neapima vienos finansinių lėšų formos pavertimo kita;
- Konceptija [lot. conceptio – suėmimas, priėmimas] - pažiūrų į kuriuos nors reiškinius sistema, daikto, reiškinių, proceso samprata;
- Konkurencija [lot. concurrentio] – varžymasis, rungtyniavimas kurioje nors srityje, norint pasiekti tą patį tikslą;
- Koordinacija [ko ... + lot. ordinatio – sutvarkymas] – veiksmų, sąvokų (su)derinimas;
- Metodas [gr. Methodos – tyrimo kelias] – reiškinių tyrimo būdas;
- Metodologija [metodas + logija] – 1) mokslas, aiškinantis mokslinio tyrimo metodus, bendrą mokslo metodų teoriją; 2) tikrovės pažinimo teorija, tirianti mokslinio mąstymo būdą bei principus.
- Perspektyva [pranc.. perspective < lot. perspicio – aiškiai matau] – ateitis, ateities planai;
- Prognozė [gr. prognosis – numatymas] – kokio nors reiškinių ateities ar proceso raidos mokslinis numatymas;
- Reakcija [re...+ lot. actio – veiksmas] – veiksmas, reiškinys, procesas, atsirandantis kaip atsakas į kurį nors poveikį; atoveikis. Būsenos (būklės), kokybės, sudėties kitimas;
- Rezultatas [pranc.. resultat < lot. resultatum] – padarinys, išdava;
- Sinergija [gr. synergia – bendras veikimas] – sąveika, vienalaikis poveikis;
- Sistema [gr. sistema – sandara, junginys] - planingas, taisyklingas išdėstymas, sutvarkymas, organizacija;
- Strategija - *prk.* politinės, visuomeninės kovos vadovavimo menas;
- Struktūra [lot. structura] – sandara;
- Subjektas [lot. subjectum] – žmogus, kuris praktiškai pertvarkydamas ir aktyviai pažindamas tikrovę, padaro ją savo veiklos objektu;



## IVADAS

**Temos naujumas ir aktualumas.** Lietuvai ir jos ūkio subjektams integruojantis į Vakarų pasaulio socialinę, kultūrinę bei politinę sistemas strateginio planavimo ir valdymo klausimai tampa vis svarbesni, juk tenka iš esmės transformuoti visas veiklos sritis, nes jos nebetinka naujoms sąlygoms. Bet kuri įmonė, veikianti tiek gamybinėje, tiek paslaugų ar kitoje sferoje turi verstis efektyviai bei naudingai sau ir kitiems rinkos dalyviams. Verslo integracijai didelę reikšmę turi vadovo ir jo komandos gabumai parodyti savo sugebėjimus strategiškai mąstyti ir savo sprendimais numatyti įmonės ateitį. Nuolat kintančios įmonių veiklos aplinkybės verčia jas ir kitus veiklos subjektus nuolat koreguoti savo veiksmus, numatyti naujus tikslus ir jų siekimo būdus.

Kadangi Lietuvos ūkis veikia besiformuojančių rinkos ekonomikos santykių sąlygomis, o įmonės palaipsniui tampa integralia atviros pasaulinės sistemos dalimi, todėl sėkmės galima tikėtis tik tuo atveju, jei jų veiklos kokybė atitiks aplinkos sąlygas. Dinamiškai kintančioje aplinkoje bei aštrioje konkurencinėje kovoje gali funkcionuoti tik tos įmonės, kurios yra sukūrusios originalią vystymosi koncepciją ir struktūrą. Čia kiekvienai įmonei, siekiančiai įgyti pranašumą, svarbu sugebėti laiku reaguoti į atsiradusius naujus rinkos reikalavimus. Su **kompleksine problema** susiduriama tuomet, kai bandoma atrasti optimalią strategijos kūrimo metodiką, nes strateginis planavimas ir valdymas bei labiausiai šiuolaikiškos jo teorijos ir koncepcijos, negali pasiūlyti, kaip kovoti su išoriniu neapibrėžtumu, o įmonių prisitaikymas prie išorinės aplinkos apima daugybę klausimų, susijusių su įmonės veiklos sąlygomis.

Vakarų šalys yra sukaupusios ilgametę strateginio valdymo skirtingo dydžio ir įvairaus profilio įmonėse patirtį. Lietuvos įmonės, išgyvenančios perėjimo stadiją iš planinės į rinkos ekonomiką, dar tik pradeda strateginio valdymo funkcijos pagal vakarietišką sampratą įgyvendinimą. Jaučiamas vis didėjantis įmonių vadovų bei mokslininkų domėjimasis strategijos klausimais, kadangi įmonės strateginės sistemos formavimas, padedantis greitai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, yra aktualus klausimas šiandieniniame pasaulyje.

**Darbo objektas** – UAB „Rytra“ strateginio valdymo sistema.

**Darbo dalykas** – UAB „Rytra“ strateginio valdymo sistemos procesas.

**Darbo tikslas** – atlikti bendrovės strateginio valdymo sistemos tyrimą bei įvertinti jos efektyvumą.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti strateginio valdymo sistemos teorinius aspektus.
2. Remiantis gautais 7-S, PEST, konkurencinės bei SSGG analizių rezultatais, įvertinti UAB „Rytra“ veiklą.

3. Įgyvendinus UAB „Rytra“ darbuotojų apklausą, atlikti bendrovės strateginio valdymo sistemos tyrimą.

Atliekant darbą bus tikrinamos šios **hipotezės**:

1. Pagrindinis įmonės konkurencingumą lemiantis veiksnys yra išteklinis potencialas.
2. Svarbiausiam įmonės sėkmės veiksniumi priskiriama teikiamų paslaugų kokybė.

Rašant darbą buvo naudojami aprašomieji, empiriniai ir statistiniai **tyrimo metodai**. Remiantis teoriniais tyrimo metodais buvo atliekama literatūros šaltinių bei dokumentų analizė, vertinimas bei lyginimas ir apibendrinimas. Empiriniai tyrimo metodai buvo naudojami sudarant anketą sociologiniam tyrimui, siekiant įvertinti UAB „Rytra“ strateginio valdymo sistemos efektyvumą bendrovės veiklos rezultatams. Empiriniai duomenys apdorojami, naudojantis programa Ms Excel.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro 109 puslapiai: įvadas, 3 dalys, išvados ir pasiūlymai, 14 lentelių, 37 paveikslai, 66 literatūros šaltiniai bei 5 priedai.

**Pagrindinės sąvokos:** strateginio valdymo sistema, strategija, strateginė analizė, 7-S analizė, PEST analizė, SSGG analizė, strateginis planavimas, strategijos kūrimas ir įgyvendinimas, strateginė stebėseną ir kontrolė.

## 1. STRATEGINIO VALDYMO SISTEMOS TEORINIAI ASPEKTAI

Pasaulyje vykstant greitiems ir svarbiems pokyčiams – rinkų internacionalizavimo ir globalizacijos bei kapitalo koncentracijos procesams, sparčiai formuojasi informacinė visuomenė, kurioje vyrauja žiniomis grindžiama ekonomika. „Rytų ir vidurio Europoje vykstančios socialinės, ekonominės, politinės, technologinės kitokio pobūdžio transformacijos, išreiškiančios perėjimą į rinkos santykių sistemą, kuriai būdinga naujų technologinių galimybių paieška, suradimas ir panaudojimas produktų gamybos bei vartojimo sferose, konkurencijos plėtra, visa tai skatina įmones adekvačiai reaguoti į verslo aplinkos pokyčius, laiku juos pastebėti bei inicijuoti strateginius sprendimus, kadangi įmonės sėkmė yra tinkamai parengtos ir įgyvendintos strategijos rezultatas.“ (Auškalnytė, 2001, p. 5). Todėl darbo analizę pradėsime nuo strategijos sąvokos kombinacijų, remiantis tiek užsienio, tiek lietuvių autorių darbais.

### 1.1. Strategijos sąvokų interpretacijos

Chandler (1962) buvo vienas pirmųjų autorių, suformulavusių mokslinį strategijos apibrėžimą. Pasak autoriaus, strategija - tai įmonės ilgalaikių tikslų ir uždavinių numatymas, veiksmų ir reikiamų resursų parinkimas šių tikslų įvykdymui. Remiantis Chandler (1962), strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimui reikalingus resursus.

Andrews (1969) strategiją apibrėžia kaip organizacijos tikslus ir uždavinius bei pagrindinių planų ir politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti, visumą, pateiktą tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla šiuo metu užsiima organizacija arba kokia turėtų užsiimti.

Hofer ir Schendel (1978) strategiją apibrėžia kaip tam tikras taisykles, pagal kurias priimami valdymo sprendimai, įvertinant keturis pagrindinius komponentus: produktus ir rinkas, kurioms šie produktai skirti, planuojamus pakeitimus šiame komponente, konkurencinį pranašumą arba tuos organizacinius ypatumus, kurie leidžia įgyti stiprią poziciją rinkoje, veiklos sinergiją.

Viena giliausių strategijos sampratos interpretacijų pateikiama Mintzberg (1987) darbuose. Šis autorius pateikia penkias skirtingas strategijos sampratas, pagal kurias gali būti vertinama ir analizuojama strategija:

- strategija kaip planas. Aiški veiksmų, kuriais įmonės vadovai siekia nubrėžti raidos kryptį, seka.
- strategija kaip gudrybė. Tam tikras veiksmas, kuriuo siekiama pergudrauti konkurentus. strategija kaip modelis. Tam tikras pasikartojantis sąmoningas elgsenos būdas veiksmų grandinėje.

- strategija kaip pozicija. Priemonės, nustatančios įmonės padėtį rinkoje, palyginti su konkurentais.
- strategija kaip perspektyva. Įmonės pobūdžio ir raidos koncepcija, apimanti kolektyvines nuomones, siekius ir elgseną.

Paprastai strategija retai suvokiama tik kaip viena iš minėtų penkių dimensijų. Dažniausiai tai kelių dimensijų junginys.

Savo požiūrį į strategiją kaip į veiklos sistemą Mintzberg (1987) grindžia tuo, kad esama didelio skirtumo tarp numatytos ir praktiškai realizuotos strategijos. Strategija yra daugiau rezultatas to, ką žmonės daro, o ne ką planuoja daryti.

Lietuvių autorius Jucevičius (1998) strategiją apibrėžia keliais aspektais: kaip planą, tam tikrų sąmoningų veiksmų, kaip elgtis įvairiose situacijose, kaip organizacijos poziciją jos aplinkos atžvilgiu, kaip perspektyvą, kaip sprendimus apie veiklos apimtį bei jos ribas, kaip sprendimus apie tai, kaip susieti organizaciją su jos aplinka, kaip sprendimus apie tai, kaip susieti veiklą su jai būtiniais resursais.

Pasak Vasiliausko (2004), strategija - tai sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

Časas (1998) grupuoja strategijos koncepcijos sampratą nagrinėjančias teorijas priklausomai nuo to, kas laikoma strategijos pagrindu į tokias grupes: išorinės aplinkos adaptacijos strategijos teorijos, įmonės vidinių išteklių strategijos teorijos, tarporganizacinių ryšių tinklo strategijos teorijos.

„Bendrajai prasme, strategija reiškia sumanymą, kaip organizacija gali pasiekti savo ateities tikslus ir uždavinius“ (Davis, 2000, p. 25-30; Mintzberg, 1998, p. 15), t.y. kaip su dabar turimais ištekliais galės įgyvendinti ateities lūkesčius (Drucker, 1999). Apskritai, gerai suformuota strategija sukuria valdymo sprendimų priėmimo pagrindą (Porter, 1980).

„Apskritai, strategijos kilmė yra karinė, pats žodis yra sudarytas iš dviejų graikų kalbos žodžių „stratos“, reiškiančiu „armija“ ir „agein“, reiškiančiu „vesti“.“ (Arimavičiūtė, 2005, p. 10). Todėl nesunku suprasti, jog strategija pagal savo kilmę siejama su menu arba mokslu vadovauti armijai.

Išanalizavus lietuvių ir užsienio autorių mokslinę literatūrą, galima teigti, kad strategijos apibrėžimų yra begalė, pastebint, kad įvairiuose šaltiniuose jie traktuojami pakankamai skirtingai, kadangi atskiri mokslininkai pateikia savitą požiūrį, išryškindami tik jiems svarbiausius strategijos bruožus. Tačiau pabrėžtina, jog tarp atskirų autorių strategijos sąvokų interpretacijų esama ir panašumų. Daugumą minėtų mokslininkų, Chandler'į (1962), Andrews'ą (1969), Vasiliauską (2004), Davis'ą (2000) ir Mintzberg'ą (1998) vienija tai, kad pateikdami strategijos apibrėžimus, kaip svarbiausius strategijos bruožus, išskiria tikslų, uždavinių bei jų įgyvendinimui reikalingų resursų įvertinimo svarbą. Paminėtina ir tai, kad lietuvių autorių Jucevičiaus (1998) ir Vasiliausko (2004) strategijos sampratų interpretacijos pateikiamos panašiai kaip užsienio mokslininkų, atitinkamai Andrews'o (1969) ir Mintzberg'o (1987). Pirmuoju atveju, Jucevičius (1998) strategiją apibrėžia trimis

tokiais pat aspektais kaip ir Mintzberg'as (1987) – strategija kaip planas, pozicija ir perspektyva. Antruoju atveju, Vasiliauskas (2004) apibūdindamas strategiją, kaip pagrindą išskiria tikslų, veiksmų ir priemonių jiems pasiekti parinkimo svarbą, tuo pateikdamas panašų požiūrį į užsienio mokslininko Andrews'o (1969). Vasiliauską (2004) bei Hofer'į ir Schendel'į (1979) sieja bendras strategijos, kaip sprendimų visumos, interpretavimas. Tačiau, kaip jau buvo minėta, esama ir pakankamai skirtingų tam tikrų strategijos interpretavimo bruožų. Andrews'as (1969) vienintelis iš analizuotų autorių išskiria, jog strategija gali būti suprantama ne tik kaip planas, bet ir politika, Mintzberg'as (1987), interpretuodamas strategiją, išsako naują požiūrį, jog tai yra pasikartojantis procesas bei išskiria naują strategijos kaip gudrybės vertinimą, kuri gali būti naudojama įveikti savo konkurentams. Savo unikaliu požiūriu išsiskyrė ir lietuvių autorius Časas (1998), kuris siūlė grupuoti strategijos koncepcijos sampratą nagrinėjančias teorijas, įvertinus, kas laikoma strategijos pagrindu.

Taigi, apibendrinus analizuotą medžiagą galima išskirti tokį strategijos apibrėžimą: strategija – tai ilgo laikotarpio planas, politika, modelis ar taisyklių rinkinys, apimantis svarbiausius valdymo sprendimus, kurie, remiantis organizacijos veiklos kryptimis, padeda nustatyti svarbiausius tikslus, uždavinius ir priemones jiems pasiekti bei įvertinti turimus resursus ir konkurencinę padėtį rinkoje, išskiriant organizacinius pranašumus, kurie leidžia įgyti stiprią poziciją rinkoje, pasitelkiant veiklos sinergiją ar pergudraujant konkurentus.

Paminėtina, kad strategija ir taktika – skirtingi dalykai, nors dažnai jie painiojami ir suprantami kaip vienas ir tas pats. Iš tiesų taip nėra - terminas „taktika“ yra susijęs su mažesnės apimties ir lygio trumpalaikiais vietiniais planais, o strategija yra daug platesnio masto, apimanti ilgalaikius planus. Pavyzdžiui, norint įgyvendinti tam tikrą strategiją, atskiriems tikslams įgyvendinti gali būti naudojamos kelios taktikos.

## **1.2. Strateginio valdymo samprata**

Strateginis valdymas, kaip mokslinių tyrimų objektas, pasaulyje yra gana populiarus. „Pažymėtini fundamentalūs I. Ansoff, K. Andrews, A. Chandler, D. Schendel ir C. Hofer darbai, padėję strateginio valdymo teorijos pagrindus. Pastarąjį dešimtmetį akcentuoti strateginio valdymo srityje dirbę tokie užsienio autoriai, kaip D. Miller, J. Thompson, H. Mintzberg, J. Lampel ir J. Pierce.“ (Auškalnytė, 2001, p. 6). Lentelėje apačioje pateikiama keletas strateginio valdymo apibrėžimų, remiantis skirtingo laikotarpio lietuvių ir užsienio autorių darbais (žr. 1 lent.)

**1 lentelė. Strateginio valdymo sąvokų palyginimas**

Autorius	Apibrėžimas
Ansoff, 1984, p. 39	<b>Strateginis valdymas</b> - tai sisteminis požiūris į didėjantį ir vis svarbesniu tampantį bendrąjį visos organizacijos valdymą, kuriuo remiantis nustatomas organizacijos ir ją supančios aplinkos ryšys, kad būtų galima užtikrinti sėkmingą įmonės veiklą ateityje, išvengiant aplinkos sukurtamų netikėtumų.
Cole, 1997, p. 51	<b>Strateginis valdymas</b> - tai fundamentalių pokyčių valdymas, daugiau orientuotas ne į įmonės viduje vykstančius procesus, bet į išorės pokyčius, lemiančius patį įmonės egzistavimą.
Хижняк, 2006, p. 213	<b>Strateginis valdymas</b> yra pagrindinis įmonės veiklos sėkmės veiksnys, siekiant prisitaikyti prie sudėtingų rinkos sąlygų.
Arimavičiūtė, 2006, p. 15	Organizacijos <b>strateginiu valdymu</b> laikomas nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau naudoja išteklius.
Hunger and Wheelan, 2007, p. 9	<b>Strateginis valdymas</b> – tai organizacijos valdymo sprendimų ir veiksmų kompleksas, lemiantis jos ilgalaikius veiksmus.
Vasiliauskas, 2007, p. 21	<b>Strateginis valdymas</b> yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą.

Pažvelgus į 1 lentelėje pateikiamą informaciją nesunku pastebėti, kad skirtingi autoriai įvairiai traktuoja strateginio valdymo sąvoką. Kaip sisteminį požiūrį, kuris turėtų apimti visą organizaciją, strateginį valdymą apibrėžia teoretikas Ansoff (1984). Šis autorius akcentuoja išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos ryšio svarbą, kuriuo remiantis užtikrinama sėkminga įmonės veikla ateityje. Cole (1997) strateginį valdymą traktuoja kaip įmonės pokyčių valdymą, kaip svarbiausią veiksnių tiems pokyčiams valdyti jis iškelia išorinės aplinkos stebėjimą, sumenkindamas įmonės viduje vykstančius procesus. Čia ir išsiskiria Ansoff (1984) ir Cole (1997) požiūris į vidinės organizacijos aplinkos įtaką jos strateginiam valdymui.

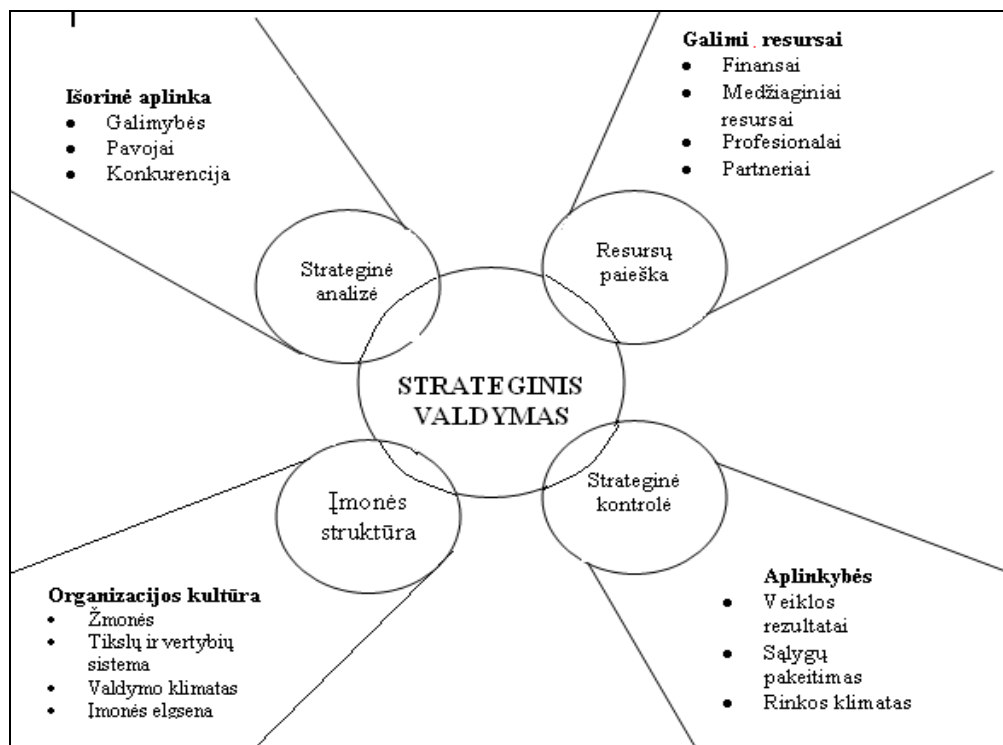
Iš kitų autorių išsiskiria rusų strateginio valdymo tyrėjo Хижняк (2006) nuomonė ir požiūris į strateginį valdymą tuo, jog autorius jį apibūdina kaip svarbiausią įmonės veiklos sėkmės veiksnių, norint prisitaikyti prie sudėtingų rinkos sąlygų. Kalbant apie antrąją šio autoriaus strateginio valdymo sąvokos dalį, kurioje kalbama apie išorinės aplinkos lemiamą vaidmenį, pabrėžiamas tapatus požiūris su prieš tai aptartais strateginio valdymo teoretikų požiūriais.

Toliau plėtojant strateginio valdymo sąvokų traktavimą įvairiuose literatūros šaltiniuose, nesunku pastebėti, jog lietuvių autorių darbuose, šiuo atveju Arimavičiūtės (2006) ir Vasiliausko (2007), jaučiama užsienio strateginio valdymo mokslininkų įtaka. Abiejų minėtų autorių strateginio valdymo sąvokos skamba beveik identiškai. Pažvelgus į lentelėje pateiktus apibrėžimus, nesunku pastebėti sąvokų išreiškimo panašumą su teoretiku Ansoff (1984). Šie autoriai papildomai

akcentuoja, kad strateginis valdymas yra nuoseklus, dinaminis ir nuolatinis procesas. Pabrėžiant šio proceso pasikartojamumo būtinumą, atskleidžiamas naujas požiūris į įmonių strateginį valdymą.

Hunger ir Wheelan (2007) kalbėdami apie strateginį valdymą pabrėžia, jog tai veikslių priemonių kompleksas, kuris lemia įmonės ilgalaikius veiksmus. Čia nekalbama apie įmonės aplinkų poveikį valdymui, tačiau išskiria, jog tai ilgalaikis procesas, kur jaučiamas panašumas su lietuvių autorių darbuose pateiktais strateginio valdymo apibūdinimais.

Nors atskirų mokslininkų strateginio valdymo apibrėžimai išreiškia savitą požiūrį į šį procesą, tačiau visi sutinka, jog jo specifika ir bendrieji principai priklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio (produkciją gaminančios ir paslaugas teikiančios organizacijos), finansavimo šaltinių (komercinės ir nekomercinės organizacijos), nuosavybės (valstybinės ir privačios organizacijos), dydžio (mažos ir didelės organizacijos), diversifikacijos (diversifikuotos ir nediversifikuotos organizacijos). Šie veiksniai tik įrodo, jog negali būti šabloniškos organizacijos strateginio valdymo schemos, kadangi atsižvelgiant į kiekvienos įmonės specifiką, jis gali būti skirtingas, savitas, tenkinantis konkrečios įmonės poreikius, tikslus ir užmojus. Grafiškai strateginio valdymo schema, kaip vienas iš variantų, atsispindi pirmame paveiksle (žr. 1 pav.).



Šaltinis: Jucevičius, 1998, p. 191

### 1 pav. Strateginio valdymo schema

1-ame paveiksle pateikta strateginio valdymo schema glaustai ir abstrakčiai vaizduoja, į ką reikėtų atkreipti dėmesį norint vykdyti įmonės strateginį valdymą. Trumpai aptarsime šias sritis, kadangi platesnė analizė bus atlikta poskyryje „Strateginio valdymo sistemos etapai ir paskirtis“ (žr. 1.4. poskyrį).

Strateginio valdymo literatūroje galima rasti teiginį, jog svarbiausias strateginio valdymo elementas yra strateginė analizė. Atliekant šią analizę organizacija yra susiejama su išorine aplinka bei joje glūdinčiomis galimybėmis bei grėsmėmis. Manoma, kad įmonės sėkmė daugiausia priklauso nuo to, kaip ji sugebės aptikti atsirandančias galimybes ir jas panaudoti bei pastebėti kylančias grėsmes ir jų išvengti. Kaip teigė Mintzberg (1987), svarbiausias strateginės analizės uždavinys yra strateginio pertraukiamumo, galinčio turėti neigiamų pasekmių organizacijai, aptikimas.

Įmonės turimi resursai arba ištekliai yra reikalingi tam, kad ji galėtų pasinaudoti aplinkoje atsiradusiomis galimybėmis. Pagrindinis išteklių potencialo analizės uždavinys yra įvertinti, ar organizacija turi pakankamai sukaupusi resursų, kad galėtų sėkmingai įgyvendinti savo strategiją.

Nemažiau svarbus vaidmuo tenka organizacijos struktūrai. Tai visas įmonės valdymo procesas, sujungiantis organizacijos resursus su aplinkoje esančiomis galimybėmis, organizacijai siekiant savų tikslų.

Na ir paskutinis žingsnis yra strateginė kontrolė, apimanti tiek vidinę organizacijos aplinką, kur koreguojamas strateginių programų įgyvendinimas, geriau panaudojant vidinius resursus, ir išorinę aplinką, kur koreguojama strategija pagal pakitusias sąlygas, taip pat vertinamas strategijos ir aplinkos aspektų atitikimas.

Apibendrinant įvairių autorių strateginio valdymo sampratas, darytina išvada, kad skirtingi autoriai strateginį valdymą apibrėžia savitai. Kalbant apie užsienio autorius, matyti, kad sąvokose atsispindi individualus požiūris, o lietuvių autorių darbuose daugiau remiamasi užsienio mokslininkų literatūroje pateikiamais apibūdinimais. Tai nėra blogai, kadangi apjungiant daugumos nuomonę ir požiūrius gaunamas pakankamai tikslus bendras strateginio valdymo apibrėžimas. Tačiau visiems autoriams yra būdinga tai, kad akcentuojamas išorinės aplinkos aspektas, kuris laikomas svarbiausiu veiksniumi, lemiančiu įmonių strateginį valdymą, todėl paprastai galima teigti, kad strateginis valdymas sudaro sąlygas sėkmingam įmonės egzistavimui.

Atlikus trumpą strateginio valdymo teorinę analizę, pabrėžtina, jog strateginis valdymas yra orientuotas į ateitį, tai mąstymo ir veiklos būdas bei daug pastangų reikalaujantis procesas. Svarbiausi aspektai, kuriuos reikėtų įvertinti, norint, kad strateginis valdymas padėtų sėkmingai siekti numatytų tikslų, yra išorinės aplinkos analizė (galimybių, pavojų bei konkurencijų pozicijų įvertinimas), resursų paieška, strateginė kontrolė, kai turėtų būti tiriamos įvairios aplinkybės – rinkos klimatas, sąlygų pasikeitimas, veiklos rezultatai ir pan., bei įmonės struktūros įvertinimas, kuris labiausiai susijęs su organizacijos žmonėmis, tikslų ir vertybių sistema, valdymo klimatu bei įmonės elgsena.



### 1.3. Strateginio valdymo metodologijos

Daugelis, organizacijų, kurios savo veiklą vykdo, remdamosi strateginio valdymo principais, susiduria su viena didžiausių problemų - su metodologijos parinkimu. Analizuojant strateginio valdymo mokslininkų, tiek teoretikų tiek praktikų, literatūrą susiformuoja nuomonė, jog tai daugiau pačių mokslininkų ginčų objektas, nei galimos bendros rekomendacijos. Vis dėlto, dažniausiai yra išskiriamos dvi strateginio valdymo metodologijos – nustatytinė ir plėtotinė.

„Pagal šias abi metodologijas, veiklos plano struktūra susideda iš analogiškų komponentų, t.y. misija ir vertybės, vizija, strateginės problemos ir strateginiai tikslai, strateginiai sprendimai ir sprendimų įgyvendinimo veiksmų planas.“ (Cole, 1997, p.122).

„Nustatytinės metodologijos požiūriu strateginis valdymas yra tiesioginis (nuoseklus) ir racionalus procesas, prasidedantis nuo tam tikro dabarties momento, o ateities strategija parengiama ir įgyvendinama remiantis analizės rezultatais. Nustatytinis strateginis valdymas remiasi tam tikra strateginio planavimo sistema, kaip formalizuota nuostatų ir metodų visuma, kuri leidžia nuosekliai ir racionaliai analizuoti įmonės aplinką ir išteklius, apibrėžti strategijos tikslus, rengti strateginių sprendimų alternatyvas ir parinkti galutinius strateginius sprendimus, kurie vėliau įgyvendinami.“ (Vasiliauskas, 2007, p. 36).

Plėtotinė metodologija susiformavo palyginti neseniai kaip išeitis išgyvendinti nustatytinės metodologijos trūkumus. „Pagal ją strateginiai sprendimai gimsta laipsniškai ir nenutrūkstamai ir jų negalima vienu žingsniu sujungti į bendrą užbaigtą įmonės strategiją.“ (Arimavičiūtė, 2005, p. 47). Apibendrinus strateginio valdymo literatūrą, kurioje kalbama apie strateginio valdymo metodologijas, buvo sudaryta lentelė, kurioje apibendrinami pagrindiniai nustatytinės ir plėtotinės metodologijų skirtumai (žr. 2 lent.).

**2 lentelė. Strateginio valdymo metodologijų palyginimas**

Eil. Nr.	Nustatytinė metodologija	Plėtotinė metodologija
1.	Racionalios visapusiškos sprendimų rengimo ir priėmimo teorijos.	Formalizuotos taisyklės ir procedūros, tačiau nesusietos į griežtai nuoseklią visumą. Strateginis valdymas nenutrūkstamas, jo atskiras dalis lemia derybų ir pažinimo rezultatai.
2.	Tikslas – organizacijos strateginio ir jos aplinkos atitikimo nustatymas ir kuo geresnis tokių galimybių naudojimas.	Tikslas – sudaryti prielaidas plėtoti organizacijos potencialą siekiant išnaudoti jos aplinkoje susiklosčiusias galimybes.
3.	Kompleksinė strateginė analizė ir vertinimas. Objektas – organizacijos aplinka ir ištekliai.	Fragmentinė strateginė analizė bei vertinimas. Objektas – probleminių veiklos sričių išryškėjimas bei organizacijos veiklos gerinimo galimybių nustatymas.

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Eil. Nr.	Nustatytinė metodologija	Plėtotinė metodologija
4.	Strateginių sprendimų rengimo atskaitos taškas yra SSGG ir strateginių ryšių analizė.	Organizacijos vizija yra pagrindas formuoti kitus strateginio valdymo elementus.
5.	Strateginio atitikimo aspektas.	Strateginio ketinimo aspektas.
6.	Ateities prognozavimo galimybė.	Nepripažįstama ar ribotai pripažįstama prielaida apie organizacijos ateities patikimo prognozavimo galimybę.
7.	Formaliai apibrėžti grįžtamieji ryšiai tarp strateginio valdymo etapų.	Būdingi vienu metu vykstantys ir įvairias konfigūracijas turintys strateginių pakeitimų ar papildymų ciklai.
8.	Formuojant misiją akcentuojamas organizacijos vadovų iniciatyvos vaidmuo.	Nuolat tikslinama organizacijos misija.
9.	Akcentuojama galimybė keisti organizacinę struktūrą, kultūrą, valdymo bei veiklos stilių, siekiant strateginių sprendimų atitikties.	Ryšys tarp strateginių sprendimų ir organizacijos struktūros yra dvipusis, t.y. strateginiai sprendimai ir organizacijos struktūra formuojami ir plėtojami vienu metu.

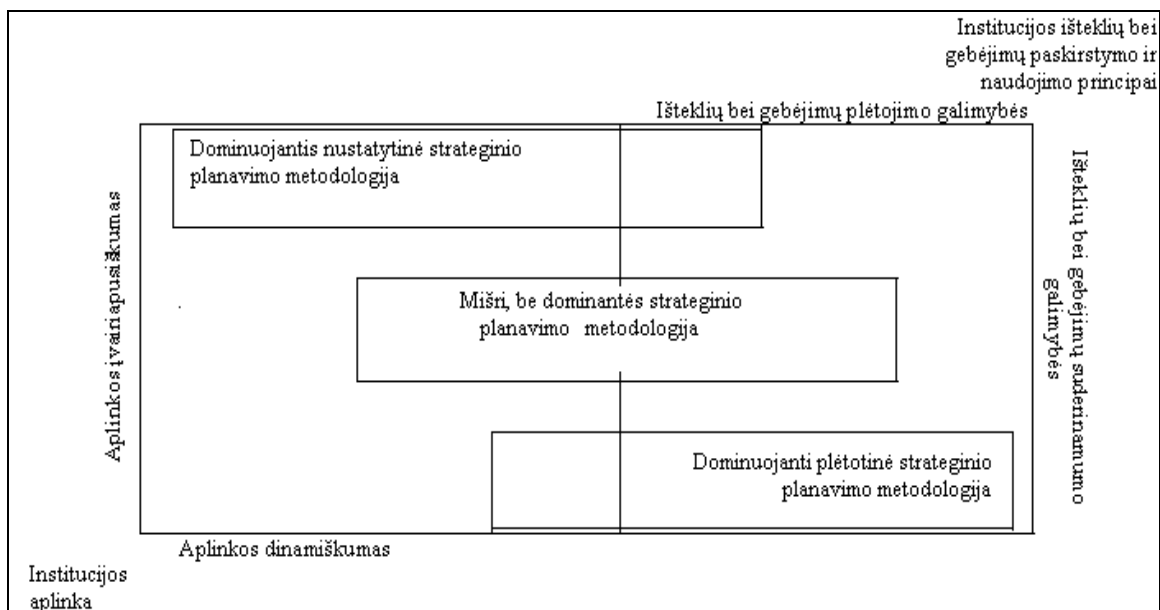
**Šaltinis:** sudaryta pagal Bivainis ir Tunčikienė, 2005.

Apžvelgus pagrindinius skirtumus, galima matyti, jog tiek nustatytinė, tiek plėtotinė strateginio valdymo metodologijos turi ir privalumų, ir trūkumų. Pagrindiniai nustatytinio strateginio valdymo privalumai yra kompleksiskumas, loginis nuoseklumas, sprendimų palyginamumas bei didesnė patirtis, o trūkumai – didesnės paklaidos, nelankstumas, situaciniai praradimai, didesnė neproduktyvių sąnaudų dalis. Kalbant apie plėtotinę metodologiją, pagrindiniai privalumai yra lankstumas, situacijos valdymas, iniciatyvos laisvė; o pagrindiniai trūkumai - mažesnė patirtis, aukštos kvalifikacijos poreikis bei organizaciniai sunkumai.

Strateginio valdymo mokslinėje literatūroje, tokių autorių kaip, Anthony'io (1984), Bryson'o (1988), Jucevičiaus (1998), Worrall'o (1998), Vasiliausko (2004) ir kt., yra išskiriami veiksniai, autorių nuomone, lemiantys vienos ar kitos metodologijos pasirinkimą. Priklausomybė tarp metodologijų pasirinkimo ir jas lemiančių veiksnių gali būti pavaizduota grafiškai, kaip tai atliko Bivainis ir Tunčikienė (2005) (žr. 2 pav.).

Didelis organizacijų aplinkos įvairiapusiškumas yra sąlyga nustatytinei metodologijai, kuri suteikia galimybę kompleksiskai analizuoti ir vertinti organizacijų įvairių aplinkos veiksnių visumą, nustatyti įmonės kompleksinę perspektyvinę tikslinę orientaciją, parengti sisteminių strateginių sprendimų alternatyvas, iš jų parinkti tinkamiausias ir parengti visiškai suderintą tokių sprendimų įgyvendinimo planą.

Kita organizacijų išorinės aplinkos veiksnių sąlyga – dinamiškumas yra tinkamesnė plėtotinei metodologijai, kuriai būdinga įvairiapusės aplinkos aktualių fragmentų išskyrimas ir organizacijos išteklių bei gebėjimų nukreipimas spręsti prioritetines aplinkos problemas.



Šaltinis: Bivainis ir Tunčikienė, 2005, p. 12

## 2 pav. Metodologijų ir jas lemiančių veiksnių matrica

Be viso to, pagrindinis plėtotinės metodologijos tikslas - greitai parengti, priimti ir įgyvendinti įmonės aplinkos problemų sprendimus (anksčiau buvo minėta, kad plėtotinė metodologija pirmenybę teikia ne tik ilgalaikiams tikslams, bet neaukoja ir trumpalaikių).

Ir vis dėlto yra labai sunku nuspręsti, kuris modelis geresnis, kadangi abu turi savų privalumų ir trūkumų, todėl strateginio valdymo teoretikai ir praktikai siūlo organizacijų veikloje, vykdant strateginį valdymą, abi metodologijas derinti tarpusavyje, savarankiškai nusprendžiant, kuriuo strateginio valdymo metu naudotis vieno ar kito modelio principais. Be to, keliamos tokios prielaidos, kad „<...> nustatytinės metodologijos taikymo atveju palankios rengti strateginius sprendimus, orientuotus organizacijos strateginio atitikimo jos aplinkos reikalavimams galimybės, o plėtotinės metodologijos atveju – rengti strateginius sprendimus, orientuotus plėtoti organizacijos potencialą išnaudoti esamas galimybes bei išvengti grėsmių, slypinčių institucijos aplinkoje.“ (Bivainis, Tunčikienė, 2005, p. 13).

Pabrėžtina yra tai, kad analizuoti ir vertinti organizacijos išteklių bei gebėjimų **suderinamumo galimybes** leidžia nustatytinė, o išteklių ir gebėjimų **plėtojimo galimybės** – plėtotinė strateginio valdymo metodologija. Tačiau, jei organizacijos aplinkoje vyrauja didelis neištirtumo lygis, tuomet nėra tinkama nei viena iš metodologijų, todėl šiuo atveju būtų siūloma taikyti integruotą principą.

Taigi, darytina išvada, jog organizacijų aplinkos sudėtingumas lemia abiejų metodologijų derinimo tikslingumą, kuris sudaro prielaidas teigiamam aplinkos problemų sprendimo poveikiui.

#### 1.4. Strateginio valdymo plėtros istorinės tendencijos

Strateginio valdymo istorinę raidą veikė svarbiausi išorinės aplinkos įvykiai ir tendencijos. Remiantis strateginio valdymo srities literatūra, sąlygiškai yra skiriamos trys istorinės strateginio valdymo raidos stadijos (Vasiliauskas, 2007):

**I. 1900-1940 metais** atsirado strateginio valdymo pradmenys, kurie siejami su Taylor'o ir Fayol'io tyrimais vadybos srityje. Pramoninkai Ford'as ir Sloan'as nagrinėjo sprendimus, kurie ir dabar laikomi klasikinėmis strategijomis.

**II. 1940-1970 metais** strateginio valdymo funkcija formaliai atsirado didžiosiose kompanijose. Ansoff'as ir kiti autoriai, tokie kaip Chandler'is, Selznick'as ir Drucker'is, sukūrė nustatytinės strateginio valdymo metodologijos sąvokų ir metodų sistemą. Sparčiai plėtėsi ir kitų su strateginiu valdymu susijusių disciplinų tyrimai.

**III. Po 1970 m.** naftos kainų šuolis ir kitos išorinės tendencijos privertė naujoviškai pažvelgti į prognozavimo svarbą strateginiam valdymui. Strategijos teorijos be pelno didinimo atspindi strategijoje socialinius ir kultūrinius aspektus. Porter'is ir kiti autoriai išplėtojo plėtotinės strateginio valdymo metodologijos sąvokų ir metodų sistemą.

**Pirmame strateginio valdymo istorinės raidos etape** išskiriami pagrindiniai išorinės aplinkos įvykiai, turėję įtakos įmonių vadybos ir strateginio valdymo pradmenų kūrimui: 1) kolonijiniai karai ir užsienio prekybos plėtra (1900-1910 m.), 2) I-asis pasaulinis karas ir jo padariniai (1910-1930 m.) bei 3) pasaulinė krizė ir užsienio prekybos barjerai (1930-1940 m.).

Tik augant gamybai bei industrializacijai Japonijoje, Šiaurės Amerikoje ir Europoje, atsirado sąlygos plėtoti strateginio valdymo funkcijai įmonėse.

Jau XX a. pradžioje atsirado pirmieji tyrimai vadyboje, kuriuos pradėjo pramoninkai, buvę aukšto rango administratoriai - Taylor'as ir Fayol'is. Taylor'as buvo mokslinio valdymo teorijos atstovas, kuris teigė, kad vadybos darbus dirbantys darbuotojai pagrindinį dėmesį turi skirti darbininkų darbo organizavimui ir jo tobulinimui, o kitas vadybinės veiklos sritis laikė beveik antraeilėmis. Tačiau vienu svarbiausių jo indėlių į vadybos mokslo teoriją laikomas funkcinio valdymo ir vadybinio mokslo pasidalijimas. Jis pasiūlė atsisakyti grynai hierarchinio valdymo principo, norint gerai organizuoti darbą, ypač pabrėžė planavimo reikšmę, akcentavo, kad gamyklą turi valdyti ne tiek direktorius, kiek planavimo skyrius.

Fayol'is buvo administravimo teorijos atstovas. Pagal jį visas operacijas, kurios tik sutinkamos įmonėje, galima suskirstyti į 6 grupes: 1) techninės, 2) komercinės, 3) finansinės, 4) draudimo, 5) apskaitos, 6) administracinės (numatymas, organizavimas, tvarkymas, koordinavimas ir kontrolė) operacijos. Anot Fayol'io administracinė veikla – tai veikla, kurią atliekantys darbuotojai reguliuoja kitų darbuotojų darbą.

Nors vadyboje žmonės buvo laikomi racionaliai mąstyti sugebančiomis būtybėmis, siekiant darbo našumo, tačiau svarbiausiu tyrimo objektu buvo detali organizacinių funkcijų analizė, stengiantis tobulinti įmonės valdymą (administravimą), o platesni specifinių įmonių strategijų kūrimo ir įgyvendinimo problemų tyrimai buvo pradėti vykdyti tik vėliau.

Po I-ojo pasaulinio karo prasidėjo problemų tyrimai, kurie šiandien yra suprantami kaip strateginės problemos. Tai sietina su sparčiu didelių kompanijų skaičiaus augimu, kuris kėlė vis didėjantį valdymo kontrolės poreikį, sąlygotą dar ir tokių aplinkybių, kaip industrializacijos ir gamybos plėtros sukulto masto efekto, augančios konkurencijos tarp valstybių ir atskirų kompanijų, masinės rinkos augimo ir kt. Taigi, valdymui buvo reikalingos naujos technologijos ir nauji mąstymo būdai, o tokių tyrimų pradininkais buvo pramoninkai: kompanijos „Ford“ savininkas - Ford'as ir kompanijos „General Motors“ savininkas –Sloan'as. Ford'as, norėdamas išspręsti vis didėjančios paklausos problemą, 1908-1915 m. sukūrė tokias strategijas, kurios yra pripažįstamos dar ir šiandien: naujoviškos technologijos, žmonių pakeitimas mašinomis, naujų kokybės standartų paieška, sąnaudų mažinimo gaminio projektavimo stadijoje bei kainų mažinimas sąnaudų ekonomijos pagrindu.

„Kompanija „General Motors“, kuri buvo pagrindinės kompanijos „Ford“ konkurentė, vadovaujama Sloan'o 1920-1935 m. sėkmingai įgyvendino kitas strategijas, kurios, kaip ir anksčiau minėtos, taip pat laikomos klasikinėmis: automobilių modeliai buvo pritaikyti specifinėms rinkos nišoms, greita automobilių modelių kaita, struktūrizuotos administravimo komandos ir atsiskaitomybės sistemos, operacinių ir strateginių sprendimų atsiejimas.“ (Vasiliauskas, 2007, p. 51).

1930 m. prasidėjusi ekonominė depresija (pasaulinė krizė) ir atsiradę užsienio prekybos barjerai skatino formalių valdymo kontrolės mechanizmų, tokių kaip biudžetinis planavimas, vadybos apskaita, plėtrą, kadangi atsiradęs naujos tvarkos tarptautinėje monetarinėje sistemoje poreikis sąlygojo problemų, susijusių su nepateisinamų išlaidų kontrole, stengiantis padidinti pelningumą.

**Antrasis strateginio valdymo istorinės raidos etapas** svarbus tuo, kad naujausios vadybos apskaitos kryptys buvo išvystytos JAV ir Kanadoje, kadangi pasaulinė krizė stipriausiai pasireiškė Šiaurės Amerikoje. Šiuo laikotarpiu strateginio valdymo plėtrai įtakos turėjo šie išorinės aplinkos pokyčiai: 1) pasaulinis karas bei jo padariniai, tokie kaip didžiulė karo pramonės paklausa Europoje ir Japonijoje bei pasireiškusi didžiausia Šiaurės Amerikos pramonės ir atskirų kompanijų galia, kai tuo metu Europoje ir Japonijoje vyko karo nuniokotos pramonės atkūrimas, kurie sąlygojo formalųjį strategijos atsiradimą kompanijose bei turėjo įtakos organizacinės teorijos pradmenims (1940-1950 m.), 2) stabilus ekonomikos augimas bei pirmojo Europos prekybos bloko (Bendrosios rinkos) susiformavimas, turėjęs įtakos pirmųjų publikacijų strateginio valdymo temomis profesinėje spaudoje atsiradimui bei organizacinių teorijų taikymui valdymo praktikoje (1950-1960 m.), 3) pradėti strateginio valdymo technikos tyrimai bei organizacinių teorijų tyrimų plėtojimas, sąlygotas

besitęsiančio ekonominio augimo, kuris tęsėsi iki pirmojo naftos kainų šoko dešimtmečio pabaigoje (1960-1970 m.).

Taigi, strateginis valdymas kaip disciplina atsirado 1950-1960 metais. Daugiausiai įtakos šiai teorijai išplisti turėjo Chandler'is, Selznick'as, Ansoff'as ir Drucker'is.

Chandler'is (1962) pripažino įvairių aspektų valdymo koordinavimo svarbą pagal vieną visa apimančią strategiją. Iki tol įvairios sritys ir funkcijos įmonėse buvo valdomos atskirai, o bandymų apjungiant visą veiklą beveik nepasitaikydavo. Jis pabrėžė, kad svarbu apimti ilgalaikę įmonių vystymosi perspektyvą, o 1962 metais išleistame novatoriškame darbe „Strategija ir struktūra“, Chandler'is teigė, jog gerai suderinta ilgalaikė strategija yra būtina nurodant bendrovės struktūrą, kryptį ir pagrindines veiklos tendencijas.

Selznick'as (1957) pristatė naują idėją, kuria išreiškė būtinumą tarpusavyje derinti organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai. Ši pagrindinė idėja išsivystė į tai, ką mes dabar vadiname SWOT analize. Stipriosios ir silpnosios įmonės pusės turi būti vertinamos atsižvelgiant į galimybes ir grėsmes, kylančias iš verslo aplinkos.

Ansoff'as (1965), remdamasis Chandler'io darbais, savo publikacijose pradeda kurti strateginio valdymo sąvokų sistemą. Jis sukūrė rinkos alternatyvų matricą, kurioje tarpusavyje lyginamos kelios rinkos strategijos - produkto kūrimo, rinkos vystymosi, horizontalios ir vertikalios integracijos bei diversifikacijos strategijos. Autorius manė, kad šių sričių sistemingas valdymas galėtų padėti pasirengti ateityje numatomomis galimybėmis spręsti įmonės uždavinius. 1965 m. jis sukūrė trūkumų analizę, plačiai naudojamą ir šiandien, kuria remiantis turime suprasti skirtumą tarp to, kur mes esame dabar ir kur mes norėtume būti ateityje. Visa tai jis pavadino - "atotrūkio mažinimo veiksmų sistema".

Drucker'is (1954) buvo strateginio valdymo teoretikas, pabrėžęs įmonės tikslų svarbą šiam procesui. Jis teigė: „Organizacija be aiškių tikslų yra tarsi laivas be vairo“. Jau 1954 m. jis sukūrė pirmąją organizacijų valdymo teoriją, paremtą tikslų nustatymu. Pagal Drucker'į (1954), tikslų nustatymas ir jų įgyvendinimui sudarytų priemonių pažangos stebėjimo procedūros turėtų apimti visą organizaciją, o šios procedūros turėtų būti vykdomos iš viršaus į apačią, t.y. kai pagrindinės kontrolės suteikiama vienam centrui. Kitas svarbus šio autoriaus indėlis buvo tai, jog jis numatė intelektualinio kapitalo svarbą. Į strateginio valdymo teoriją buvo įtrauktas naujas terminas - "žinių darbuotojas". Drucker'is teigė, kad žiniomis paremtas darbas nėra hierarchinis. Darbas turi būti atliekamas komandoje, kai darbai paskirstomi žmonėms pagal atitinkamas kompetencijas, o užduotys geriausiai atliekamos tuomet, kai yra laikinas lyderis.

**Trečiasis strateginio valdymo istorinės raidos etapas** buvo pažymėtas tokių įvykių: 1) augimo cikliškumo plitimu, sąlygotu antrojo naftos kainų šoko (1970-1980 m.), kai pradedamos taikyti formalios strateginio valdymo technikos bei leidžiamos pirmosios mokslinės publikacijos strateginio valdymo technikos tema, 2) Tolimųjų Rytų ekonominiu augimu ir pasaulinės konkurencijos didėjimu

bei kompiuterinių duomenų sistemų plėtra (1980-1990 m.), sąlygojančiais sutelkti dėmesį į formalios strategijos konkurencinį aspektą bei ieškoti naujų strategijos koncepcijų, akcentuojančių žmogaus veiksnį, 3) besitęsiančiu augimu Tolimuosiuose Rytuose, valiutų problemomis Japonijoje, telekomunikacijų ir pasaulinių korporacijų fone atsirandančia tarptautinės strategijos koncepcija, didėjančiu dėmesiu organizacijos ištekliniam potencialui (po 1990 m.).

Pažymėtina tai, kad šis trečiasis etapas yra pažymėtas naftos kainų šuoliu, kuris daugeliui buvo netikėtas, todėl būtent šis įvykis privertė naujai pažvelgti į prognozavimo svarbą strateginiame valdyme. Labai svarų įnašą strategijų plėtojimui turėjo laisvosios konkurencijos pasaulinėje rinkoje aspektas. Remiantis Pasaulio banko ir Jungtinių Tautų tyrimais, laisva konkurencija laikoma svarbiausiu veiksniumi, lemiančiu besivystančių šalių spartesnį ekonominį augimą, todėl atsiranda būtinybė įmonių strategijoje įvertinti tarptautinės konkurencijos veiksnius. Savo veikloje įmonės pradeda derinti globalius interesus su vietine paklausos kaita, kadangi kartu su ekonominiu augimu pasaulinė rinka darosi vis sudėtingesnė tiek socialine, tiek kultūrine prasme. Pradedamos plėsti darbuotojų galimybės prisidėti prie strategijos kūrimo ir įgyvendinimo, keliant jų kvalifikacijos lygį.

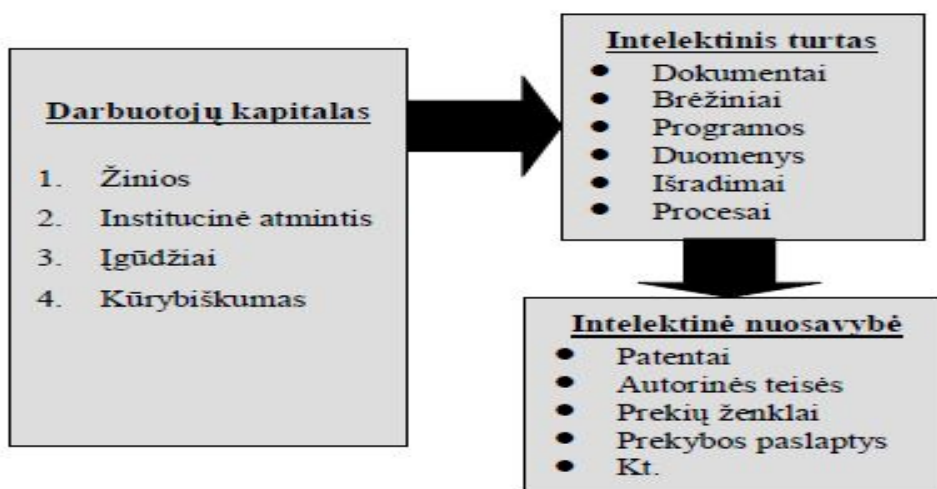
Sąlygotos šių tendencijų, strategijų koncepcijos pradėjo apimti ir pasaulinį lygmenį, vis svarbesnį vaidmenį atiduodant žmogaus veiksmui, bei socialiniams ir kultūriniais aspektams. Vienas iš daugiausiai šiuo laikotarpiu pasižymėjusių autorių buvo Porter'is (1970), kuris toliau plėtojo strateginio valdymo sąvokų sistemą. Šiame etape taip pat susikūrė nemažai strategijos kūrimo ir įgyvendinimo teorijų, kurios buvo apjungtos ir sudarė plėtotinę strateginio valdymo metodologiją.

**Naująjį strateginio valdymo plėtros etapą** sąlygojo Rytų ir Vidurio Europos šalyse vykstantys sudėtingi ir prieštaringi transformacijų procesai, išreiškiantys kokybiškai naujos XXI amžiaus visuomenės formavimąsi bei naujų tolimesnės politinės, socialinės, ekonominės ir technologinės raidos sąlygų susidarymą. „Esminis dabartinio transformacijų etapo požymis – intensyvi Lietuvos ir kitų Rytų bei Vidurio Europos šalių integracija į tarptautines, ypač euroatlantines, erdves bei laipsniška adaptacija globalizacijos ir informacinės visuomenės raidos procese.“ (Melnikas, 2002, p. 39).

XX a. pab. – XXI a. pr. organizacijų valdymą pradeda veikti nuolat didėjantis išorinės aplinkos spaudimas, pasireiškiantis globalizacijos bei modernizacijos reiškiniais, kurie lemia naujų požiūrių apie įmonių valdymą atsiradimą. „Kiekvienas ūkio subjektas ne tik turi galimybę realizuoti savo produkciją geografiškai platesnėje zonoje, bet ir yra priverstas konkuruoti su gausėjančiu konkurentų skaičiumi. Todėl įmonės, siekdamos maksimaliai išnaudoti savo konkurencinius pranašumus, imasi eksploatuoti kiekvieną idėją, kurią įgyvendinus sudaromos prielaidos sustiprinti savo pozicijas konkurencinėje kovoje.“ (Čepinskis ir kt., 2001, p. 46). Visa tai yra susiję su naujų modernių priemonių, vadybos sričių atsiradimu – žinių ir intelektualio kapitalo, kokybės ir aplinkosaugos bei projektų ir laiko vadyba.

Stankevičiūtė ir Jucevičius (2001) remdamiesi užsienio autorių darbais, savo straipsnyje išskiria pagrindines žinių valdymo kryptis: *žiniomis grindžiama strategija* – žinių panaudojimas strateginiams tikslams, siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo; *žinioms imlios organizacijos*: jų organizavimo ir valdymo problemos; *inovacijų ir naujų produktų kūrimas*, susijęs su organizacijos galimybėmis panaudoti žinias, kuriant ir tobulinant produktus ir paslaugas; *intelektinis kapitalas* suprantamas kaip organizacija gali vystyti ir įvertinti savo žinių išteklius; *organizacijų tinklai* – tai žinių kūrimą ir panaudojimą organizacijoje palaikantys socialiniai tinklai; *žinių valdymo procesai*, sistemos ir priemonės, susijusios su žinių valdymo principais ir praktika įmonėje. Visos šios sritys tarpusavyje susijusios, o jų įvairovė tik parodo žinių vadybos panaudojimo sudėtingumą, tačiau organizacijoms, grindžiančioms savo sugebėjimą konkuruoti naujomis žiniomis, svarbu yra ne tik realizuoti į esamų žinių panaudojimą orientuotas žinių valdymo veiklas, bet ir sukurti prielaidas nuolatiniam naujo žinojimo kūrimui. O visam šiam sudėtingam procesui yra būtinas intelektinis kapitalas kaip priemonė jam vystyti įmonėje.

Intelektinio kapitalo valdymas yra viena naujausių vadybos sričių, kuriai skiriamas ypatingas dėmesys verslo pasauliui pereinant į žinių ekonomiką. Organizacijos, gebančios efektyviai valdyti intelektinį kapitalą, užsitikrina išlikimą ir klestėjimą naujoje ekonomikoje. Intelektinį kapitalą siūloma traktuoti kaip žinias, kurias būtų galima konvertuoti į vertę. Intelektinis kapitalas susideda iš darbuotojų kapitalo, kurio esmė yra žmogaus intelektas, esantis jo viduje; struktūrinio kapitalo, kuris suprantamas kaip organizacinės procedūros, egzistuojančios įmonės viduje; ir santykių kapitalo, kurių pastarasis dar skirstomas į tiekėjų kapitalą, vartotojų kapitalą ir prestižą, kurie yra susiję su rinkos ryšiais, esančiais įmonės išorinėje aplinkoje. (Mikulėnienė, Jucevičius, 2000, pagal Bontis, 1998). Pabrėžtina, kad svarbiausia intelektinio kapitalo dalis yra išskiriamas darbuotojų kapitalas, nes tik žmonių intelekto dėka atsiranda įmonės intelektinis turtas ir nuosavybė (žr. 3 pav.).



Šaltinis: Mikulėnienė ir Jucevičius, 2000, p. 71, pagal ICMG, 1999

3 pav. Darbuotojų kapitalo transformavimo į įmonės intelektinį turtą ir nuosavybę procesas



Tradiciškai darbuotojų kapitalas visą laiką buvo suprantamas kaip organizacijos žmonių ištekliai, tačiau minėtasis terminas nepakankamai paaikškina žmonių svarbą ir vietą naujojo tipo žinių organizacijoje, kurioje žmonės nėra tik ištekliai ar vienas svarbiausių organizacijos išteklių, bet organizacijos konkurencinį pranašumą lemiantis veiksnys. Anot Sveiby'io (1999), industrinės paradigmos atveju ar žiūrint iš industrinės perspektyvos, žmonės yra kaštų nešėjai, arba, geriausiu atveju, „ištekliai“, o galiojant žinių paradigmai ar žvelgiant iš žinių perspektyvos jie laikomi pajamų kūrėjais. Tai ir yra esminis skirtumas pereinant prie naujo tipo ekonomikos, veikiant pasikeitusiomis verslo sąlygomis.

XXI amžiuje atsiranda būtinybė visas pastangas sutelkti į kokybės gerinimą. Todėl globalizuojantis gamybos rinkai, organizacijos nustatė tarptautinius kokybės standartus, kurie tapo ISO 9000 kokybės vadybos bei kokybės užtikrinimo standartų kūrimo pagrindas. „Svarbiausias šių standartų tikslas – rekomenduoti organizacijai, kaip sukurti efektyvią kokybės vadybos sistemą, skatinančią įmonę nuolat tobulėti.“ (Neverauskas, Stankevičius, 2001, p. 52). Abromavičius ir Vanagas (2000) teigia, kad: „<...> kuo intensyvesnė ir ekstensyvesnė socialinio lygmens eksploatacija, tuo efektyvesnis yra ISO 9000 standartų diegimas. Socialinio lygmens eksploatavimas, diegiant kokybės valdymo sistemas veikia sistemų kokybines charakteristikas.“ (p. 32).

Pastebima tendencija, kad pagal visuotinės kokybės vadybos standartą sertifikuotos įmonės siekia ir aplinkosaugos vadybos tarptautinio vertinimo. „Tai gali būti vertinama kaip pozityvus visuotinės kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistemų integralumo procesai, kurie vyksta daugelyje modernios ekonominės plėtros šalių. Aplinkos vadybos diegimo į įmonių valdymą procesai daugelyje pasaulio ir Europos šalių buvo koordinuojami tų šalių ekologiškai sąmoningų įmonių asociacijų.“ (Čepinskis ir kt., 2001, p. 46). Tai tik dar labiau sustiprina įmonės pozicijas rinkoje, įgyjant naujus konkurencinius pranašumus.

Naujosios šių laikų organizacijų valdymo teorijoms yra priskiriama projektų bei laiko vadyba. XX a. antroje pusėje D. Britanijoje atsirado bendroji projektų vadybos teorija, tačiau praktiškai ji pradėta įgyvendinti JAV. Šiuo metu projektų vadybos teorija plačiai taikoma visame pasaulyje įvairiose pramonės šakose, o kai kuriose šalyse yra priimami projektų vadybos standartai. Pasak Tamošaičio (2004), šiai disciplinai atsirasti įtakos turėjo šiuolaikinės gamybos ypatumai, tokie kaip galimybių ir laisvos vietos rinkoje laikinumas, kuris lėmė laikinos gamybos atsiradimą, konkursinis finansavimas, skirtas efektyvesniam visuomeninių lėšų panaudojimui (vis dažniau finansavimas skiriamas konkrečios idėjos įgyvendinimui konkurso keliu, įgyvendinus idėją finansavimas dažniausiai nutraukiamas), atsiradus tam tikroms socialinėms garantijoms laikinai nedirbantiems asmenims, vis populiariesni tampa laikini darbo santykiai (dažniausiai komanda yra surenkama tam tikram projektui, o kai jo tikslai įgyvendinti, komanda yra paleidžiama).

Laiko sąvoka vadyboje nėra nauja, tačiau autoriai pripažįsta, kad strategijų bei vadybinių teorijų, kuriančių arba perprojektuojančių organizaciją laiko atžvilgiu, yra labai mažai. „Jucevičius (1998), lygindamas daugelį svarbiausių požiūrių į organizaciją, pažymi, kad tik Hoffer ir Schendel savo strategijos svarbiausiu tikslu, taikiniu, charakteristika, išskiria laiką.“ (Kvederavičius, Malinauskas, 2008, p. 6). Taigi, laiko vadyba yra naujas požiūris. Kai kurie autoriai teigia, kad laiko sąvokos kaita paliečia ne visas socialines grupes ir procesus, tačiau šio pokyčio rezultatai jaučiami visose visuomenės srityse. Laiko rezervas organizaciniame laike yra proporcingas įdiegtų inovacijų kiekiui ir svarbai, jis taip pat tiesiogiai proporcingas organizacijos, kaip sociokultūrinės sistemos, išsivystymo lygiui. O visa tai yra nenukopijuojamo konkurencingumo lygio padidėjimui. Jau analizuojant klasikines vadybos teorijas, klasikų buvo įrodyta, kad besimokančios organizacijos konkurencingumo lygis yra nenukopijuojamas, kaip ir besivystančios organizacijos nenukopijuojamas konkurencingumas suteikia jai apčiuopiamą laiko rezervą, kitų, nesivystančių organizacijų, atžvilgiu.

Apibendrinus pateiktą medžiagą, akcentuotina yra tai, kad strateginio valdymo istorinę raidą labiausiai veikė svarbiausi išorinės aplinkos pokyčiai ir tendencijos. Pabrėžtina, jog pirmieji strateginio valdymo pradmenys atsirado pirmuoju istorinės raidos etapu, t.y. 1990-1940 metais, kurie siejami su pramonininkų Taylor 'o ir Fayol'io tyrimais vadybos srityje bei taip pat pramonininkų Ford'o ir Sloan'o nagrinėtais sprendimais, kurie iki šių dienų laikomi klasikinėmis strategijomis. Formali strateginio valdymo funkcija didžiosiose kompanijose atsirado tik antruoju strateginio valdymo plėtros etapu, 1940-1970 metais. Ansoff'as ir kiti autoriai, tokie, kaip Chandler'is, Selznick'as ir Drucker'is, sukūrė nustatytinės strateginio valdymo metodologijos (žr. 1.3. poskyrį) sąvokų ir metodų sistemą, taip pat sparčiai plėtėsi ir kitų su strateginiu valdymu susijusių disciplinų tyrimai, sąlygojantys plėtotinės metodologijos (žr. 1.3. poskyrį) atsiradimą trečiame istoriniame strateginio valdymo raidos etape. Šiuo periodu, t.y. po 1970 metų, naftos kainų šuolis ir kitos išorinės tendencijos privertė naujoviškai pažvelgti į prognozavimo svarbą strateginiam valdymui. Porter'is ir kiti autoriai išplėtojo plėtotinės strateginio valdymo metodologijos sąvokų ir metodų sistemą. Naujasis strateginio valdymo raidos etapas (XX a. pab. – XXI a. pr.) yra susijęs su nauju, modernių priemonių vadybos sričių atsiradimu – žinių ir intelektualinio kapitalo, kokybės ir aplinkosaugos bei projektų ir laiko vadyba. Tai lėmė vis didėjantis išorinės aplinkos spaudimas, sąlygotas globalizacijos ir modernizacijos reiškinių.

Tačiau svarbiausia, kad didėjant pasaulinei konkurencijai, atsiradusios naujos vadybos sritys, leidžia ir padeda organizacijoms, jas visas derinant tarpusavyje, įgyti nenukopijuojamą konkurencinį pranašumą, kuris, savaime suprantama, padeda išlikti ir stabiliai veikti chaotiškoje aplinkoje. Atsiradusi didelė konkurencija taip pat skatina pasaulį tobulėti, iškeliant į viršų pagrindines vertybes, tokias kaip pasikeitusį požiūrį į žmogiškąjį kapitalą, kuris pradėtas vertinti jau ne kaip tik išteklius, bet kaip kuriantis įmonės pridėtinę vertę, kokybės vertinimas, kuris siejamas su aplinkosauginių problemų sprendimu, atnešantis naudą tiek klientams, tiek pačioms organizacijoms, tiek visoms visuomenėms.

## **1.5. Strateginio valdymo sistemos etapai bei paskirtis**

Strateginio valdymo sistema – tai pasikartojantis ciklas, apimantis valdymo stadijas, organizacinius padalinius, klientų grupes ir veiklas.

Strateginio valdymo sisteminis modelis pabrėžia glaudžius nenutrūkstamo proceso funkcijų tarpusavio ryšius, pateikia sistemos kaip visumos, sampratą ir padeda suprasti kiekvieno sistemos elemento esmę. Kad būtų galima labiau suprasti šią sistemą pirmame priede pateikiamas grafiškas strateginio valdymo sistemos atspindys (žr. 1 priedą). Remiantis šia schema aptarsime pagrindines strateginio valdymo stadijas, jų eiliškumą bei pagrindinius žingsnius.

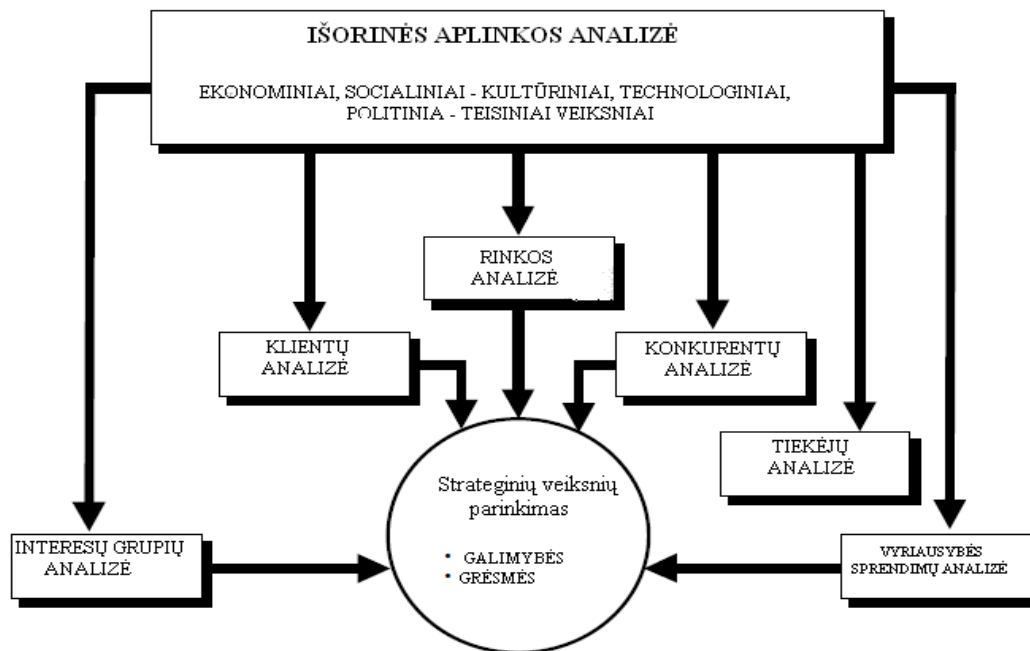
Analizuojant užsienio bei lietuvių autorių mokslinę literatūrą, strateginio valdymo sistemos struktūra yra traktuojama panašiai, tik vieni autoriai detalizuoja ją ir procesą skaido į smulkesnes dalis, kiti išskiria tik pačius pagrindinius etapus. Analizei buvo pasirinktas strateginio valdymo procesas, kuris susideda iš penkių stadijų: 1) išankstinis planavimas (etapas prieš strateginį planavimą), 2) strateginis planavimas, 3) strategijos kūrimas, 4) strategijos įgyvendinimas bei 5) strateginė kontrolė ir įvertinimas.

### **1.5.1. Išankstinis planavimas kaip pagrindas organizacijos strateginiam planavimui**

Kalbant apie pirmąjį etapą, akcentuotina yra tai, kad pirminio arba išankstinio planavimo metu yra susitariama su svarbiausius sprendimus priimančiais asmenimis dėl bendrų strateginio planavimo veiksmų ir pagrindinių planavimo etapų. Šį procesą turėtų inicijuoti aukštesnio rango vadovai, jie turėtų išskirti asmenis, kurie priiminės svarbiausius sprendimus ir apskritai nustatyti, kokie asmenys, grupės ar padaliniai dalyvaus šiame procese. Trumpai tariant, pirminiame planavimo etape yra suburiama strateginio valdymo komanda, kurios nariai aptaria strateginio valdymo proceso esmę, proceso struktūrą, įvairių ataskaitų pateikimo formas bei laiką, apsprendžia grupės, paskirtos prižiūrėti visą procesą, vaidmenį, nustato reikiamą visos planavimo komandos narių skaičių bei numatomas funkcijas, aptaria šiam procesui reikalingus išteklius. Šiam etapui taip pat priklauso organizacijos veiklos analizė bei įvertinimas, kad būtų galima nuspręsti kokių žingsnių toliau reikia imtis, ką reikėtų tobulinti, keisti ar visai atsisakyti. Kitaip tariant, atliekama strateginė analizė, kurios metu įvertinami veiklos rezultatai, išorinės aplinkos tendencijos, organizacijos galios bei pagrindinės vertybės.

Kadangi strateginis valdymas yra traktuojamas kaip procesas, o juo remiantis organizacijos laiku prisitaiko prie aplinkos pokyčių, būtina atlikti išorinės aplinkos strateginę analizę. Kaip teigė Teece et al., (1997), dinamiška rinka reikalauja greitos reakcijos, norint prie jos prisitaikyti, todėl kiekviena organizacija privalo sugebėti prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos, pasinaudodama naujomis žiniomis bei ugdydama naujus įgūdžius ir gebėjimus, siekdama sukurti tokį išteklinį potencialą, su

kuriuo galėtų sėkmingai veikti ateityje. Užsienio autorių siūloma schema, kurioje išskirti pagrindiniai veiksniai, leidžiantys ir padedantys įvertinti aplinkos tendencijas, pavaizduota apačioje (žr. 4 pav.).



Šaltinis: Goldsmith, 1995 pagal Hunger and Wheelan, 1993, p 9.

#### 4 pav. Išorinės aplinkos tyrimo komponentai

Vienas iš dažniausiai siūlomų metodų, naudojamų nagrinėti organizacijos aplinką yra PEST analizės metodas. Remiantis šiuo metodu, galima kryptingai analizuoti ir vertinti išorinės aplinkos sudedamąsias dalis – ekonominę, socialinę ir kultūrinę technologinę bei politinę ir teisinę. Svarbu pabrėžti, kad kiekviena iš jų yra svarbi organizacijos veiklos perspektyvai.

Pastebima tendencija, kad mokslinėje strateginio valdymo srities literatūroje, dažniausiai yra pateikiamas tik pagrindinis temų sąrašas, kuriuo remiantis jos atitinkamai gali būti analizuojamos kiekvienu minėtu PEST analizės makroaplinkos aspektu. Todėl galima teigti, kad siūlomos temos yra tik rekomendacinio pobūdžio ir konkretus jų pasirinkimas priklauso jau nuo pačios organizacijos specifikacijų. Pvz., jeigu konkreti įmonė savo produkciją eksportuoja į užsienio šalis, tai ji tirdama aplinką politiniu ir teisiniu aspektu, būtinai turėtų išsianalizuoti tarptautinę politinę situaciją, kadangi politiniai ir ekonominiai santykiai su užsienio valstybėmis gali turėti įtakos organizacijos veiklai.

Anksčiau minėtą PEST analizę galima būtų papildyti ir derinti kartu su Porter'io (1980) sukurtu konkurenciniu 5 jėgų modeliu, kuris plačiausiai naudojamas yra būtent privataus sektoriaus organizacijų. Šio modelio taikymas leidžia įvertinti organizacijos ilgalaikių konkurencinių pranašumų įgijimo galimybes ir sunkumus, glūdinčius organizacijos aplinkoje. Taigi, Porter'io pateiktas modelis plačiau paaiškina anksčiau minėtų autorių pasiūlytų strateginių veiksmų analizės galimybes (žr. 4 pav.). Išorinės aplinkos tendencijoms analizuoti pateikti veiksniai – tiekėjai, klientai, konkurentai ir

rinka atitinkamai atitinka konkurencinio 5 jėgų modelio bazines jėgas: tiekėjų derėjimosi galia, klientų derėjimosi galia, esamų konkurentų grėsmė, naujų konkurentų grėsmė ir pakaitalų grėsmė.

Šią analizę toliau galima plėtoti, naudojantis lietuvių autoriaus Vasiliausko (2007), išdėstytais gilesnės analizės kryptimis. Jis apibendrina tam tikras situacijas, leidžiančias įvertinti klientų ir konkurentų galią, esamų ir potencialių konkurentų grėsmę bei galimų pakaitalų grėsmę.

*Klientas turi didesnę derėjimosi galią, jeigu:*

- ✓ *klientai yra koncentruoti arba jų yra daug;*
- ✓ *organizacijos produktas yra nediferencijuotas;*
- ✓ *teikiamos produkcijos kainos (paslaugų tarifai) neturi didelės svarbos apskaičiuojant bendras kliento išlaidas;*
- ✓ *klientai gali perimti iš organizacijos dalį pridėtinės vertės.*

*Tiekėjas turi didesnę derėjimosi galią, jeigu:*

- ✓ *alternatyvių tiekėjų yra nedaug;*
- ✓ *nėra alternatyvių pakaitalų tiekėjo pristatomoms žaliavoms, įrenginiams, teikiamoms paslaugoms;*
- ✓ *tiekėjo kainos sudaro didelę organizacijos bendrųjų sąnaudų dalį;*
- ✓ *tiekėjai gali perimti iš organizacijos pridėtinės vertės dalį.*

*Strateginiu požiūriu pakaitalų grėsmės atveju turėtų būti analizuojamos tokios problemos:*

- ✓ *produkto moralinio nusidėvėjimo grėsmė;*
- ✓ *klientų galimybės persiorientuoti pirkti pakaitalus;*
- ✓ *aptarnavimo, stabdančio klientų persiorientavimą į pakaitalus, papildomos sąnaudos;*
- ✓ *galimas bendro organizacijos pelningumo lygio mažėjimas dėl pakaitalų grėsmės.*

*Riboti naujų konkurentų atsiradimą gali šie svarbiausi atėjimo į rinką barjerai:*

- ✓ *masto ekonomija;*
- ✓ *produkto diferenciacija;*
- ✓ *kapitalo reikalavimai;*
- ✓ *klientų perorientavimo išlaidos;*
- ✓ *ribotos galimybės pasinaudoti egzistuojančiais produkto platinimo kanalais;*
- ✓ *dominuojančių kompanijų reakcija;*
- ✓ *valstybės politika.*

*Egzistuoja ir kai kurios kitos sąlygos, kurios sukelia stiprią konkurenciją pramonės arba kitos veiklos šakose:*

- ✓ *kai konkurentai yra apytikriai lygiaverčiai dydžiu ir vienas iš jų siekia padidinti savo rinkos dalį kitų rinkos dalyvių sąskaita;*
- ✓ *jeigu rinka auga lėtai ir kompanija stengiasi įgyti dominuojančią padėtį rinkoje;*
- ✓ *jeigu šakoje yra didelės fiksuotos išlaidos arba gatavos produkcijos sandėliavimo sąnaudos;*
- ✓ *kai gamybinę galią galima sparčiai plėsti;*
- ✓ *jeigu sunku diferencijuoti produktą;*
- ✓ *kai sudėtinga arba labai brangu pasitraukti iš rinkos;*
- ✓ *jei nauji dalyviai demonstruoja ryžtingumą užsitikrinti rinkoje*

(Vasiliauskas, 2007, p. 71-74).

Kiti veiksniai, kuriuos siūlo nagrinėti Goldsmith (1995), vadovaudamasis Hunger ir Weelan publikacija, yra įtakos ir interesų grupių bei vyriausybės sprendimų analizė (pastarąją galima priskirti prie PEST analizės, įvertinant politinius ir teisinius veiksnius). Interesų arba įtakos grupė, anot Arimavičiūtės (2005), „<...> tai kiekvienas asmuo, grupė ar institucija, kuri gali pareikalauti institucijos dėmesio išteklių, produkcijos ir kitais klausimais.“ (p. 114). Viešojo sektoriaus institucijų ir privataus kapitalo įmonių interesų grupės yra skirtingos. Privačiajame sektoriuje reikėtų įvertinti, visų pirma, tų asmenų interesus, kurie turės vykdyti strateginius pokyčius organizacijoje, t.y. įvairių lygių vadybininkų ir darbuotojų interesai. Antroji įtakos grupė yra tie asmenys, kurie domisi strategijos įgyvendinimo rezultatais, tai gali būti akcininkai, tiekėjai, klientai, vyriausybė ir kitos interesų grupės.

Viešojo sektoriaus interesų grupės yra politinės partijos, paslaugų gavėjai, darbuotojai, mokesčių mokėtojai, profesinės sąjungos, valdžios atstovai, finansinės ir kitos valdžios institucijos. Taigi, nors viešojo ir privataus sektoriaus institucijų ir organizacijų įtakos grupės yra skirtingos, tačiau yra labai svarbu įvertinti jų įtaką ir galią, reikalavimus bei lūkesčių nepatenkinimo pasekmes. Bivainis ir Tunčikienė (2006), vadovaudamiesi Nutt'o ir Backoff'o idėja, siūlo analizuoti ir vertinti institucijų ir organizacijų interesų grupes pagal du požymius – įvertinant interesų grupių svarbą bei jų požiūrį į institucijos ar organizacijos strategiją. Galima išskirti tam tikras interesų grupių rūšis, remiantis analizės ir vertinimo rezultatais: neprobleminės, priešiška nusiteikusios, ne tokios svarbios ir pritariančios. Pagal tai galima analizuoti ir įvertinti priešiška nusiteikusių interesų grupių lūkesčių transformavimo į pritariančių galimybes ir sunkumus, taip pat stengtis koncentruoti dėmesį į pritariančiųjų įtakos grupių palaikymo problemas.

Svarbu pabrėžti, jog tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus institucijų ir organizacijų interesų grupių poreikių patenkinimas yra viena iš pagrindinių sėkmės sąlygų. Todėl svarbu sutelkti didelį dėmesį, analizuojant kiekvienos iš jų galimą poveikį tolimesnei veiklai.

Be jau aptartų metodų Hendrick'as (2003) ir Vasiliauskas (2007) siūlo aplinkos turbulentiškumo analizės metodą. Šio metodo esmę sudaro institucijos ar organizacijos aplinkos savybių nustatymas, jų įvertinimas pagal kokybinius rodiklius. Skiriami penki organizacijos aplinkos turbulentiškumo lygiai, gaunami kombinuojant keturis veiksnius, lemiančius aplinkos pokyčių pobūdį (sudėtingumas, kuris siejamas su organizacijos aplinkos pokyčių įtaka, remiantis geografinio paplitimo laipsnius; naujoviškumas, leidžiantis įvertinti aplinkos ištirtumo laipsnį, t.y. nuo visiškai žinomo iki visiškai neištirto; pokyčių tempas, kuriuo vertinamas organizacijos pasirengimas iš anksto reaguoti į aplinkos pokyčius, t.y. lėtesnis už reakciją, palyginamas su reakcija ir greitesnis už reakciją; prognozuotinum laipsnis, nusakantis galimybę iš anksto prognozuoti aplinkos pokyčius – šis veiksnys diferencijuojamas penkiais lygiais – numatoma, iš dalies numatoma, prognozuojamas, iš dalies prognozuojama, neprognozuojama).

Reikia paminėti tai, kad kuo turbulentiškumo lygis aukštesnis, tuo organizacijos ar institucijos aplinkos analizės ir prognozavimo rezultatai nepatikimesni, todėl svarbus dėmesys turėtų būti skiriamas struktūriniam pokyčiams. Svarbu yra tai, kad turbulentiškumo lygis lemia ir prognozavimo bei analizės metodų pasirinkimą. Jei aplinkos turbulentiškumas yra žemas, galima naudotis ir paprastai matematiniais analizės ir prognozavimo metodais, tačiau turbulentiškumui augant reikia pereiti prie sudėtingų prognozavimo metodų ir matematinių instrumentarijų, čia dažniausiai pasitelkiamas scenarijų metodas, kuris yra naudojamas didžiausią neapibrėžtumą turinčioms situacijoms analizuoti.

Atliekant strateginę analizę svarbu yra įvertinti ne tik išorinę bet ir vidinę institucijos ar organizacijos aplinką, t.y. įvertinti išteklinį potencialą. Organizacijos ištekliai apima fizinį, žmogiškąjį ir finansinį organizacijos kapitalą, o visa tai yra materialiojo ir nematerialiojo turto, įgūdžių ir kompetencijų sintezė (Hall, 1993), tačiau tik nedaugelis organizacijos išteklių užtikrina produktyvumą, kitaip vadinamą našumu. Našumas pasiekiamas tik tinkamai tarpusavyje suderinus visus organizacijos turimus išteklius. Vadinasi produktyvumas arba našumas siejamas su organizacijos gamybiniais pajėgumais. Grant'as (1991) teigia: „Nors organizacijos turimi ištekliai užtikrina gamybinius pajėgumus, tačiau tik šie yra vienas iš pagrindinių organizacijos konkurencinių pranašumų šaltinių.“ (p. 61).

Apibendrinus šiuos teiginius, galima teigti, jog neužtenka įvertinti tik turimų išteklių, tačiau reikia įvertinti kaip viena ar kita turimų vidinių resursų rūšis turi įtakos organizacijos sėkmei. Kai kurie autoriai siūlo analizuoti ir vertinti organizacijos išteklius pagal šiuos pagrindinius požymius – išteklių būklę ir jų plėtotės galimybes. Skiriami kritiški ištekliai (kritiška būklė, nepakankamos plėtojimo galimybės), dėmesio reikalaujantys ištekliai (kritiška būklė, pakankamos plėtojimo galimybės),

dėmesio nereikalaujantys ištekliai (nekritiška būklė, pakankamos plėtojimo galimybės), nesvarbūs ištekliai (nekritiška būklė, nėra poreikio nustatyti ir kartu įgyvendinti plėtotės galimybių). (Bivainis, Tunčikienė, 2006 pagal Nutt ir Backoff, 1993).

Vis dėlto mokslinėje šios srities literatūroje populiariausias vidaus veiksnių analizės metodas yra Mc Kinsey pasiūlytas 7-S modelis. Išvertus iš anglų kalbos kiekvienas veiksnys prasideda raide S: strategija (strategy), struktūra (structure), visuotinai pripažintos vertybės (shared values), personalas (staff), sistema (system), stilius (style), įgūdžiai (skills). Visi šio modelio veiksniai yra tarpusavyje susiję, tačiau išskirti, kuris yra svarbiausias, turėtų kiekviena organizacija individualiai, priklausomai nuo veiklos specifikos. Šio modelio taikymas leidžia išsamiai išnagrinėti organizacijos vidaus veiksnius bei kartu įvertinti atskirų organizacijos veiklos sričių kokybės gerinimo galimybes bei sunkumus.

Analizuojant specialiąją literatūrą, be 7-S modelio, kiti autoriai, tokie kaip Arimavičiūtė (2005) ir Vasiliauskas (2007) siūlo ir kitus specifinius išteklių analizės ir vertinimo metodus. Siūloma analizuoti vertės grandinę ir sistemą, kai tiriamas atskirų organizacijos veiklų indėlis į ilgalaikius konkurencinius pranašumus. Analizuojamos atskirų veiklų indėlio didinimo galimybės ir sunkumai. Tai leidžia nustatyti ryšius, teikiančius organizacijai ilgalaikius pranašumus.

Labai svarbu išanalizuoti ir įvertinti organizacijos finansinius išteklius, o tam yra naudojama finansinė analizė. Šis tyrimo metodas leidžia objektyviai įvertinti organizacijos ekonominę būklę, tam tikras pasikeitimo tendencijas bei priežastis. Norint pateikti išsamią ir naudingą informaciją, svarbus vaidmuo tenka apskaitos sistemai, naudojamai kiekvienoje organizacijoje. Pagrindinis finansinės apskaitos tikslas – per periodiškai rengiamą įmonės finansinę atskaitomybę informuoti savininkus, tam tikras valdžios institucijas ir kreditorius apie tai, kiek įmonė turi turto, kokios jos skolos ir kaip pelningai jai sekasi vykdyti savo veiklą, t. y. kiek ji per ataskaitinius metus uždirbo pajamų ir patyrė sąnaudų. Tačiau kad būtų priimami efektyvūs sprendimai, tam reikalinga ne tik tinkama apskaitos sistema bet ir reikiama personalo kvalifikacija (Jagminas, 2009).

„Atsižvelgiant į aptartų metodų savybes, galima teigti, kad tik jų derinys leidžia kompleksiskai išanalizuoti ir įvertinti išteklių svarbą organizacijos perspektyvai, nustatyti strategiškai svarbių organizacijos išteklių paskirstymo, naudojimo ir plėtros galimybes bei sunkumus.“ (Bivainis, Tunčikienė, 2006, p. 118).

Paskutinis žingsnis, apibendrinantis gautus išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių rezultatus, yra SSGG analizės ir vertinimo metodas, užsienio literatūroje žymimas santrumpomis SWOT, kurios atitinkamai reiškia stiprybės (strengths), silpnybės (weaknesses), galimybės (opportunities), grėsmės (threats). Šio metodo esmė yra ta, kad prieš tai gautos kokybinės charakteristikos bandomos paversti kiekybinėmis, o didžiausias vaidmuo tenka ekspertinio vertinimo metodams. Anot, Jucevičiaus (1998), „įvairūs autoriai SSGG (SWOT) analizę atlieka pagal skirtingas metodikas. Pavyzdžiui, Kotler (1991)



akcentuoja marketingo analizės aspektą, leidžiantį palyginti savo organizaciją su konkurentais. Thompson ir Strickland (1992) daugiau dėmesio skiria pagrindinių sėkmės veiksnių analizei. David (1991) akcentuoja organizacijos stiprumo, silpnumo, galimybių ir grėsmių suderinamumą.“ (p. 231). Visgi, SSGG analizės tikslas išsiaiškinti strateginius ryšius tarp nustatytų veiksnių. Bagdžiūnienė (2005) išskiria 4 pagrindinius klausimus:

1. Kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti. Organizacijos stiprybės galima interpretuoti kaip didžiausius jos pasiekimus, kuriais remiantis galima pasinaudoti papildomomis galimybėmis, kažkokiais unikaliais ištekliais, pažangiausiomis technologijomis, prekės ženklais ir kt.

2. Kaip, pasinaudojant galimybėmis, ištaisyti silpnybes. Organizacijos galimybės yra traktuojamos kaip tam tikros ypatingos rinkos sąlygos, kurios suteikia organizacijai palankų klimatą ir leidžia padidinti arba užsitikrinti konkurencinius pranašumus. Įmonės silpnybės gali būti kokio nors veiksnio trūkumas, kuris susilpnina tos organizacijos būklę, lyginant su kitomis. Pvz., nepakankami finansavimo šaltiniai, prasta reputacija rinkoje, siauras produkcijos asortimentas.

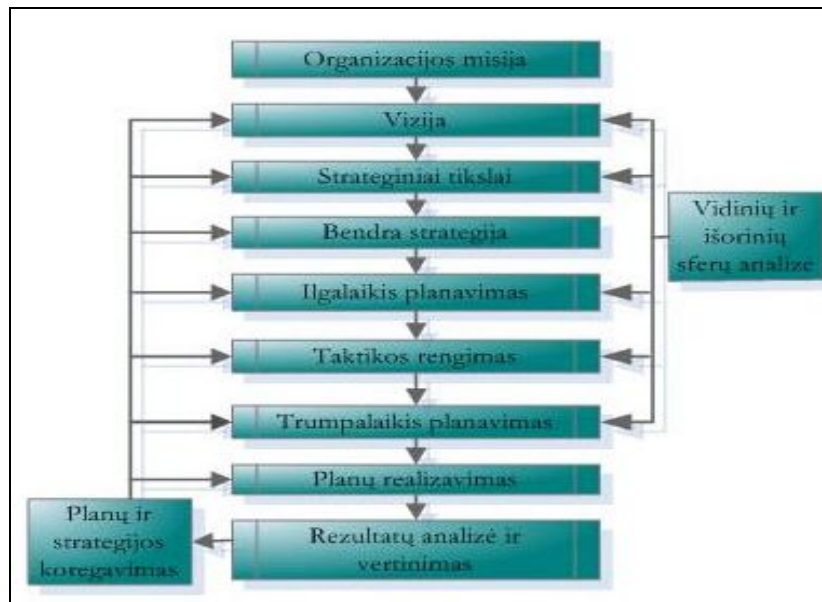
3. Kaip panaudoti stiprybes grėsmėms mažinti. Organizacijos grėsmėmis galima apibūdinti tam tikrus įvykius ateityje, kurie gali padaryti neigiamą įtaką įmonės veiklai. Pvz., tos pačios paskirties prekių atsiradimas rinkoje, naujų konkurentų atėjimas į rinką, pirkėjų skonių pasikeitimas, ekonominis nuosmukis ir kt.

4. Kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės.

Apibendrinant kalbant, SSGG analizė yra sudedamoji ilgalaikės strategijos įgyvendinimo dalis. Ji yra tarpinė grandis nustatant ir įgyvendinant įmonės misiją, tikslus ir uždavinius (žr. 6 pav.). Būtent tai yra tikroji ir pagrindinė šios analizės paskirtis.

### **1.5.2. Strateginio planavimo struktūrinės dalys bei įtaka strateginiam valdymui**

Kai jau yra suburta visa strateginio valdymo komanda, atlikta strateginė analizė, galima pereiti į antrąjį šios sistemos etapą, kurį sudaro visas kompleksas užduočių. Pradedamas strategijos kūrimo arba strateginio planavimo etapas, kur lemiamą vaidmenį vaidina organizacijos tikslinės orientacijos fonas, užsienio literatūroje apibūdinamas kaip strateginis pagrindas - vizija, misija, tikslai. Kompleksinis požiūris į strateginį planavimą yra pateiktas 5 paveikslėlyje.



Šaltinis: Verslas-Banga, 2006.

### 5 pav. Kompleksinis požiūris į strateginį planavimą

Taigi, strateginio planavimo etape, pirmiausia, yra kuriama organizacijos ateities vizija, patikslinama misija ir pagrindiniai tikslai, esminių organizacijos principų išskyrimas (tam tikros įmonės veiklos normos, kuriomis bus remiamasi, įgyvendinant ateities viziją), ypač svarbus dalykas – strateginių tikslų išskyrimas (ką organizacija planuoja pakeisti, patobulinti, norint pasiekti susikurtą įmonės ateities viziją. Žemiau esančiame paveikslėlyje, pateiktas pavyzdys, susiejantis viziją ir strateginius tikslus (žr. 6 pav.). Tarkime, kad tam tikros įmonės ateities vizija –kompanijos vertę padidinti 2 kartus. Šiai vizijai įgyvendinti yra suformuojami pagrindiniai strateginiai tikslai. Kaip matyti iš pavyzdžio, apimamos tos įmonės sritys, kurios, kaip manoma, turės daugiausiai įtakos ateities perspektyvų įgyvendinimui – finansai, klientai, vidiniai procesai ir žmogiškieji ištekliai. Taigi, išsikėlus esminių, organizacijos ateities viziją padėsiančius pasiekti tikslus, toliau reikia planuoti, rengti strategiją, tam tikras taktikas, kaip visus tuos tikslus įmonė galėtų įgyvendinti.



Šaltinis: Verslas – banga, 2006.

### 6 pav. Vizijos ir strateginių tikslų ryšio nustatymas

Kaip teigė Metz (1984), „Visapusiška, ilgalaikė strategija turi būti kuriama tarpusavyje susiejant horizontalius ir vertikalius organizacijos ryšius. Ji turi apimti visas organizacijos sistemas ir procedūras. <...> Ilgalaikis organizacijos veiklos patobulinimas negali būti užtikrintas be nuolatinių rezultatų analizės ir vertinimo bei planų ir strategijos koregavimo; be to, norint užtikrinti ilgalaikį rezultatą reikia iš esmės peržiūrėti ir keisti visą organizacijos valdymo filosofiją ir stilių bei patį įmonės klimatą ir kultūrą.“ (p. 303-314). Galima teigti, jos šiam, strateginio planavimo procesui, kaip ir visai strateginio valdymo sistemai, reikalingas grįžtamasis ryšys. Svarbiausia yra ne tik planuoti ir atlikti tam tikras procedūras ir veiksmus, bet ir nuolatos stebėti ir esant reikalui, tobulinti visa tai, norint pasiekti ilgalaikį teigiamą visos veiklos rezultatą ir įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

### **1.5.3. Strategijos įgyvendinimo procesas strateginio valdymo sistemoje**

Organizacijos strategijai įgyvendinti reikalingi aiškūs įmonės tikslai, jos veiklos politika, motyvuoti bei kompetentingi darbuotojai bei ištekliai, kurių teisingas paskirstymas svarbiausioms sritims, lemia teigiamą galutinį rezultatą. Įgyvendinant strategiją formuojama nauja organizacijos kultūra, kuriama efektyvesnė organizacinė struktūra, rinkodara, bandoma gerinti organizacinės veiklos rezultatus. Apskritai strategijos įgyvendinimo koordinavimas priklauso nuo organizacijos pasirinkimo, kurioje strateginėje srityje ji siekia naudoti: vertės grandinėje ar sinergijoje. Žinoma, jog kiekvienai organizacijai ilgalaikį konkurencinį pranašumą leidžia užsitikrinti unikalūs ryšiai tarp organizacijos vertės grandinės elementų, kadangi šių ryšių konkurentai negali lengvai imituoti dėl išteklių ir kompetencijos stokos. Situacija, kai organizacijos visų veiklų visumos rezultatas yra didesnis už atskirų jos veiklų sumą, yra vadinama sinergija. Taigi, norint realizuoti sinergijos efektą, svarbus yra efektyvus koordinavimas.

Apskritai, galimi labai įvairūs strategijos įgyvendinimo proceso koordinavimo būdai ir metodai. Atskiros organizacijos susikuria savitas koordinavimo sistemas, kurios vienos nuo kitų skiriasi išlaidomis ir galimybėmis susidoroti su aplinkos neapibrėžtumu. Kaip teigia Vasiliauskas (2007), „Padidinti koordinavimo mechanizmų efektyvumą galima juos susiejant su organizacijos sistema ir darbuotojų skatinimo sistema.“

Svarbų vaidmenį, įgyvendinant organizacijos strategiją, atlieka išteklių paskirstymas, kuris taip pat yra svarbus visiems strateginio valdymo sistemos etapams sėkmingai įgyvendinti. Organizacijos išteklinis potencialas susideda iš trijų sudedamųjų dalių – žmonių išteklių, finansiniai išteklių ir operacijų išteklių. Strateginiu požiūriu, ne visų išteklių sudedamųjų dalių paskirstymas yra vienodai svarbus. Be abejo, svarbiausias yra finansinių išteklių paskirstymas, kadangi be finansų negali vykti jokie darbai, kaip ir egzistuoti pati organizacija.

Svarbu yra tai, jog skirtingo dydžio įmonėse ir organizacijose, išteklių paskirstymo kryptys yra skirtingos, tačiau mokslinėje šios srities literatūroje yra skiriami trys kriterijai, kuriais remiantis reikėtų atsižvelgti skirstant išteklius. Visų pirma, reikėtų įvertinti išteklių svarbą organizacijos misijos ir tikslų įgyvendinimui. Remiantis šiuo kriterijumi, pagrindinė išteklių paskirstymo užduotis yra perkelti juos iš tų sričių, kurios organizacijos misijos ir tikslų įgyvendinimui daro mažą įtaką, į tas sritis, kurios šiuo aspektu sudaro svarų indėlį.

Beveik visos organizacijos, skirstydamos išteklius, susiduria su pagrindine problema – reikalaujamų lėšų kiekis viršija realias galimybes, todėl yra būtina įvesti papildomus kriterijus, kuriais remiantis bus išskirtos svarbiausios strateginės sritys. Tiek lietuvių, tiek užsienio autorių literatūroje siūloma išskirti bazines kompetencijas bei vertės grandinę kaip svarbiausiais strategines kryptis, kurioms turėtų būti nukreipiamos lėšos. Visa tai motyvuojama tuo, jog palaikant bazinių kompetencijų ir vertės grandinės tam tikrų komponentų plėtojimą bei stiprinimą, galima užsitikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Na ir paskutinis kriterijus, kurį akcentuoja strateginio valdymo krypties literatūros autoriai, yra strateginių projektų ir sprendimų rizikos laipsnio nustatymas. Aišku yra tai, jog kuo didesnė rizika, tuo didesnė tikimybė, kad skirtos lėšos tam tikram projektui, bus panaudotos nesėkmingai. Todėl reikėtų nuspręsti, koks rizikos laipsnis priimti kiekvienai įmonei.

Nors organizacijos išteklių paskirstymo vaidmuo visai strateginio valdymo sistemai yra pakankamai svarbus, tačiau dalykinėje strateginio valdymo literatūroje vis dėlto rekomenduojama sutelkti dėmesį į strateginiams projektams skiriamų lėšų panaudojimo efektyvumą, kurį galima pasiekti tik nuolat stebint ir kontroliuojant strateginio įgyvendinimo proceso rezultatus. Tokiu būdu, pereinama prie paskutiniojo strateginio valdymo sistemos etapo – strategijos kontrolės ir įvertinimo.

#### **1.5.4. Strateginis įvertinimas ir kontrolė bei strateginių pokyčių valdymo teorijos**

Kiekvienoje organizacijoje strategijos įgyvendinimas turėtų būti stebimas periodiškai, kad būtų galima nustatyti realius strategijos įgyvendinimo rezultatus ir aplinkos pokyčius. Stebėsenos metu surinkta informacija leidžia kontroliuoti strategijos įgyvendinimą. Strategijos įgyvendinimo kontrolės procedūros leidžia įmonių vadovams įvertinti ir palyginti faktinius rezultatus su strategijos tikslais ir sprendimais, nustato pagrindinius nukrypimus nuo pasirinktos organizacijos strateginės krypties, nusakydamos šiuos nukrypimus lemiančius vidaus ir išorės veiksnius. Kontrolės duomenys yra būtini, kad būtų galima laiku priimti sprendimus, kurie padėtų pašalinti neigiamus nukrypimus. Įmonės strategijos įgyvendinimo vertinimas gali būti atliekamas remiantis jos struktūra (žr. 7 pav.), įvertinant atskirų dalių poveikį bei rezultatus.



Šaltinis: Dobson et al., 2004, p. 121.

### 7 pav. Organizacijos struktūros strateginis įvertinimas

Viršuje esančioje schemoje pavaizduoti elementarūs kiekvienos įmonės ryšiai, susiejantys vidinės ir išorinės aplinkos elementus. Strateginis įvertinimas pradedamas, remiantis galutiniais įmonės veiklos rezultatais. Galutinis įmonės rezultatas yra pelnas, kuris priklauso nuo vartotojų pasitenkinimo organizacijos gaminamais produktais ar teikiamomis paslaugos, kurių kokybė bei kitos būtinos sąlygos priklauso atitinkamai nuo pačios organizacijos – jos struktūros, naudojamų procesų bei metodų visumos, turimų įmonės resursų, kuriuos sudaro žmonės, įrengimai ir kt. Kad organizacija galėtų dirbti, būtini tiekėjai, aprūpinantys įmones žaliavomis. Taigi, susidaro ryšių grandinė tarp darbo funkcijų ir vidinės bei išorinės aplinkos informacijos. Grįžtamieji ryšiai parodo kontrolės funkcijos svarbą, kadangi vertinant ir kontroliuojant kiekvieną iš šių sričių atskirai, galima išskirti, kuri dalis visoje grandinėje yra silpniausia, ieškant būdų ir priemonių spręsti kažkurios grandies keliamas neigiamas pasekmes.

Svarbu pabrėžti, jog ryšio tyrimas tarp įmonės struktūros ir strategijos įgyvendinimo, priklauso nuo to, kokia strateginio valdymo metodologija remiasi įmonė. Pagal nustatytinę metodologiją skiriamas nuoseklus strategijos ir įmonės struktūros ryšys, kai iš pradžių sukuriama strategija ir tik po to formuojama organizacijos struktūra. Remiantis plėtotinės metodologijos teorija skiriamas dvipusis strategijos ir įmonės struktūros ryšys, kai strateginiai sprendimai priklauso nuo struktūros, o ją savo ruožtu veikia strategija.

Remiantis strateginio valdymo srities literatūra, yra išskiriami strategijos įgyvendinimo vertinimo bei monitoringo metodai, remiantis veiksmų planu. Bivainis ir Tunčikienė (2006), remdamiesi užsienio autorių darbais, išskiria organizacijos veiksmų plano įgyvendinimo apskaitos ir kontrolės metodus, veiksmų plano įgyvendinimo rezultatų analizės ir vertinimo metodus bei veiksmų plano įgyvendinimo analizės ir vertinimo rezultatų naudojimą.

Atliekant pirmojo tipo apskaitą ir kontrolę, esminis dalykas yra įvertinti įvykusius pokyčius dėl strateginių sprendimų įgyvendinimo, juos atskiriant nuo kitų organizacijos aplinkos ir vidaus pokyčių. Tokio tipo uždaviniui spręsti, autoriai siūlo įvairius metodus, pvz., organizacijos aplinkos pokyčiams

nustatyti puikiai tinka įmonės kompleksiško ir turbulentiško analizė, įtakos bei interesų grupių apklausos metodai, vidaus pasikeitimams nustatyti gali būti naudojami įmonės personalo apklausos, sąnaudų ir naudos analizė bei galimybių įvertinimo metodas. Statistinės analizės metodai taikomi, tada, kai norima nustatyti ryšį tarp įmonės veiksmų plano įgyvendinimo poveikio ir organizacijos vidinės bei išorinės aplinkos pokyčių. Tokiems rezultatams apibendrinti gali būti naudojamas populiarus SSGG analizės metodas.

Organizacijos veiksmų plano įgyvendinimo rezultatų analizės ir vertinimo metodai gali būti tokie, kaip sisteminės analizės naudojimas, kuris gali būti atliekamas racionalia arba subjektyvių nuomonių sinteze. Norint nustatyti priklausomybę tarp įmonės veiklos rezultatų ir tarkim strateginių sprendimų, veiksmų plano įgyvendinimo rezultatų ir t.t., galima naudoti regresinę analizę. Na ir galiausiai, remiantis veiksmų plano įgyvendinimo rezultatais, turi būti priimamas sprendimas dėl įmonės strateginių sprendimų tikslinimo arba visiško pakeitimo. Priėmus bet kurį iš šių sprendimų, gali būti taikomi neigiamų pasekmių mažinimo metodai ar naujai atsiradusių galimybių naudojimo naujų alternatyvų bei priemonių kūrimui.

Taigi, strateginis valdymas neapsiriboja vien tik strateginio plano sudarymu, o yra vykdomas ir įgyvendinamas, naudojantis strateginio plano matavimo ir įvertinimo rezultatais, kurie savo ruožtu lemia tam tikrus pokyčius įmonėje. Svarbiausias klausimas, su kuriuo susiduria verslo organizacijos tiek užsienio šalyse, tiek Lietuvoje, yra efektyvus pokyčių valdymas dinamiškais rinkos sąlygomis. Kalbant apie pokyčių valdymą vėlgi reikia pabrėžti, jog kiekvienos įmonės pokyčių valdymui skirtų teorijų ir metodų pasirinkimą lemia, koku strateginio valdymo modeliu remiamasi.

Nustatytinės metodologijos požiūriu strateginiai pokyčiai yra strategijos įgyvendinimo veiksniai. Kaip teigia Vasiliauskas (2007), pagrindiniai pokyčių valdymo nustatytiniai modeliai yra Kanter'o modelis, kuris skiria tris strateginių pokyčių valdymo proceso pakopas, o jų pavadinimai sutapatinami su pokyčių formų pavadinimais – organizacijos identiškumo pasikeitimas, perėjimo ir koordinavimo problemos, keičiantis organizacijos gyvenimo ciklo fazėms, organizacijos politinių aspektų kontrolės pokyčiai; bei Lewin'o modelis, kurį taikant skiriami trys pokyčių valdymo žingsniai – dabartinio požiūrio atšildymas<sup>1</sup>, perėjimas į kitą lygmenį<sup>2</sup>, naujo požiūrio įšaldymas<sup>3</sup>.

Pagal plėtotinę metodologiją, strateginiai pokyčiai yra siejami su visu strateginio valdymo procesu arba po strategijos kūrimo einančiais kitais veiksmais, todėl žinomiausios plėtotinės pokyčių valdymo teorijos yra mokymosi teorija, kai organizacija nepasirenka staigių, netikėtų pokyčių, o nuolat jų siekia mokydama, eksperimentuodama ir bendraudama; ir strateginių pokyčių penkių jėgų teorija, kuri apibendrina strateginių pokyčių valdymo empirinius tyrimus, parodžiusius, kad svarbiausi

<sup>1</sup> Norint, kad vyktų pokyčiai, sena organizacijos elgsena turi būti pripažįstama kaip netinkama ir todėl keistina. Svarbu, kad pokyčiai būtų suprantami, o ne primetami.

<sup>2</sup> Periodas, kai ieškoma naujų sprendimų (tiriamos alternatyvos, nustatomos naujos vertybės, keičiama struktūra, kaupiama naują poziciją patvirtinanti informacija).

<sup>3</sup> Šis žingsnis apima priimtų sprendimų stiprinimą ir palaikymą.

veiksniai yra aplinkos įvertinimas, vadovavimas pokyčiams, strateginių ir operacinių pokyčių jungimas, žmonių išteklių strateginis valdymas bei pokyčių valdymo darna.

Šiuolaikinė vadybos teorija ir praktika siūlo naujus strateginių pokyčių valdymo modelius, kurie literatūroje yra pateikiami kaip priešingos koncepcijos, numatančios atitinkamas permainų strategijas. Kaip teigė Andriuščenka (2006), remdamasis Beer'u (2000), „<...> jos remiasi skirtingomis prielaidomis apie permainų tikslus bei priemones ir yra vadinamos E ir O pokyčių valdymo teorijomis.“ (p. 13). Teorijos E šalininkai yra žinomi tokie autoriai, kaip Galbrait'as (2000), Ghoschal'as (2000), Jensen'as (2000), Neill'as (2000), teorijos O pasekėjai – Senge'as (2000), Bennis (2000), Weick'as (2000). Šių teorijų savybių palyginimas pateikiamas 3 lentelė.

**3 lentelė. Strateginių pokyčių teorijų E ir O skiriamųjų savybių palyginimas**

<b>Pokyčių tikslas ir priemonės</b>	<b>Teorija E</b>	<b>Teorija O</b>
Tikslas	Maksimizuoti ekonominę vertę	Plėtoti organizacinius gebėjimus
Vadovavimas	„Iš viršaus į apačią“	Bendradarbiaujant
Pokyčių objektas	Valdymo struktūra ir sistemos	Organizacinė kultūra
Planavimas	Pokyčių planavimas ir programavimas	Staigiai atsirandantys pokyčiai
Motyvacija	Finansinės paskatos	Įvairių paskatų derinys
Konsultantų dalyvavimas	Aktyvus. Parengtų technologijų ir sprendimų panaudojimas	Neaktyvus. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą

**Šaltinis:** Andriuščenka, 2006, p. 14.

Analizuojant 3 lentelėje pateiktus duomenis, galima tvirtai teigti, jog teorija E tinkama toms organizacijoms, kurios remiasi nustatyta strateginio valdymo metodologija, o teorija O, toms organizacijoms, kurioms priimtinesnė plėtotinė metodologija.

Remiantis teorija E, įmonės strateginiai pokyčiai yra valdomi finansinių tikslų pirmumo principu. Ši teorija dažniausiai įgyvendinama tuomet, kai įmonė susiduria su esminiais ekonominės veiklos sunkumais. Teorija E kelia reikalavimus vadovams vadovautis autokratinio valdymo stiliumi „iš viršaus į apačią“, aktyviai naudotis brangiai kainuojančiomis konsultavimo paslaugomis, diegiant iš anksto parengtas pokyčių valdymo programas (Andriuščenka, 2006). Darbuotojams, pagal šią teoriją, yra taikoma motyvavimo sistema, paremta finansiniu paskatinimu.

Kalbant apie teoriją O, reikia pabrėžti, kad strateginiai pokyčiai yra valdomi, remiantis kultūra, darbuotojų tikslais ir motyvais. Ši teorija skatina įmonės vadovybę darbuotojus mokyti bei ugdyti, įgyvendinant organizacines priemones ir „apačios į viršų“. Pokyčiai tokioje organizacijoje nėra griežtai suplanuoti, o staigiai atsirandantys, todėl numatomas ribotas naudojimas konsultavimo organizacijų paslaugomis, aktyviai įtraukiant darbuotojus į valdymo procesą, taikant įvairias jų skatinimo priemones.

Kadangi teorija E ir teorija O yra priskirtinos skirtingiems strateginio valdymo modeliams, o remiantis strateginio valdymo tyrėjų rekomendacijomis, kad įmonės gali tarpusavyje derinti tiek nustatytinę tiek plėtotinę metodologijas, galima teigti, jog siekiant ilgalaikio išlikimo rinkoje bei klestėjimo, atsiranda poreikis ir šias teorijas derinti tarpusavyje. Tačiau tai yra sudėtingas procesas, reikalaujantis stiprios vadovo valios gerų vadybos įgūdžių ir didelės patirties. Ir vis dėlto, strateginiai pokyčiai neišvengiamai daro poveikį daugeliui organizacijoje dirbančių žmonių, reikalaujančių jiems keistis kartu su įmone. Tik tuo atveju jeigu žmonių keitimasis atitinka organizacijos strateginius tikslus, galima laukti teigiamų įmonės pokyčių valdymo rezultatų (Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006). Įvertinus žmogiškąjį faktorių, kaip svarbiausią, valdant strateginius pokyčius, persvarą perima teorijos O naudojimas, skatinant tarpusavio bendradarbiavimą bei iškeliantis žmogų kaip vertybę siekiant įmonės tikslų.

Apibendrinant visą skyrių, darytina išvada, kad nors visų įmonių strateginis valdymas grindžiamas tais pačiais principais, jis nėra vienodas. Nėra konkrečios strateginio valdymo sistemos, kurią galėtų prisitaikyti kiekviena organizacija. Pabrėžtina, kad analizuotas strateginio valdymo sistemos modelis atskleidžia naują požiūrį į šį procesą, būtent, integruojant į sistemą išankstinį planavimą, kaip pagrindą, leidžiantį įvertinti tolimesnių veiksmų vykdymo poreikį.

Įvertinus tolimesnio proceso vykdymo būtinumą, svarbu numatyti, kad sėkmingam strateginio planavimo funkcijos įgyvendinimui turi tinkamai atlikta įmonės trūkumų analizė bei tinkamas misijos, vizijos ir strateginių tikslų formulavimas, įvertinus interesų grupių įtaką.

Strategijos įgyvendinimo etape svarbu yra įvertinti, kokioje srityje įmonė siekia naudoti – vertės grandinėje ar sinergijoje, taip pat svarbų vaidmenį atlieka išteklių paskirstymo efektyvumo įvertinimas.

Atliekant strateginį įvertinimą ir kontrolę, akcentuotinas ryšio tyrimas tarp įmonės struktūros ir strategijos įgyvendinimo, kuris priklauso nuo to, kokia strateginio valdymo metodologija įmonė remiasi. Ne mažiau svarbu yra ir tai, kad grįžtamasis ryšys tarp atskirų elementų būtinas viso proceso eigoje, įgyvendinant kiekvieną strateginio valdymo sistemos etapą.

Visgi, sistema turėtų būti sukurta taip, kad atitiktų išskirtinius kiekvienos įmonės bruožus ir skirtingas sprendimus priimančias asmenybes. Strateginio valdymo savitumą lemia įmonių veiklos ypatybės. Svarbų vaidmenį vaidina ir tokie veiksniai kaip aplinkos kintamumas, ankstesnė planavimo ir programavimo biudžeto sudarymo patirtis, valdymo stilius bei programos kaina ir socialiniai padariniai. Reikia pripažinti, jog sukurti tokią strateginio valdymo sistemą, kuri būtų suderinta su išskirtiniais organizacijos bruožais, nėra lengva.



## 2. BENDROVĖS UAB „RYTRA“ VEIKLOS VERTINIMAS

Remiantis baigiamojo darbo specifika, bus atliktas UAB „Rytra“ strateginio valdymo sistemos tyrimas, naudojantis šios įmonės vidaus dokumentais, 2005-2011 m. strateginiu veiklos planu bei bendrovės darbuotojų apklausos rezultatais. Šioje dalyje bus išanalizuota įmonės vidinė ir išorinė aplinka, konkurencinė pozicija, įvertinamas įmonės strategijoje numatytų pagrindinių tikslų, misijos bei vizijos įgyvendinimui skirtų uždavinių bei priemonių efektyvumas, remiantis 2005-2008 m. veiklos ataskaitomis. Trečioje dalyje gauti duomenys bus papildyti įmonės darbuotojų apklausos rezultatais ir galiausiai bus įvertinti pagrindiniai bendrovės strateginio valdymo sistemos trūkumai bei privalumai, pateikiamos rekomendacijos tolimesnio UAB „Rytra“ strateginio valdymo klausimais.

### 2.1. UAB „Rytra“ veiklos charakteristika

UAB „Rytra“ yra ribotos civilinės atsakomybės privatus juridinis asmuo. Įmonė įsteigta 2004 m. gruodžio 8 d. AB „Rytų skirstomieji tinklai“ Transporto paslaugų filialo pagrindu. Bendrovė priklauso AB „Rytų skirstomieji tinklai“ įmonių grupei, kurioje galioja bendri – patikimumo, orientacijos į klientą ir pelningos veiklos siekimo – principai. RST įmonių grupę sudaro AB „Rytų skirstomieji tinklai“, UAB „Elektros tinklo paslaugos“, UAB „Rytra“ bei UAB „Tetas“.

UAB „Rytra“ dirba 141 darbuotojas, įstatinį kapitalą sudaro 22998 tūkst. Lt. Bendrovė didžiojoje Lietuvos dalyje teikia įvairių transporto priemonių nuomos, subnuomos ir valdymo paslaugas. Transporto priemonių parką sudaro 1300 vnt. statybinių, specialiosios paskirties, krovininių bei keleivinių transporto priemonių ir mechanizmų. Didžiąja dalimi paslaugos teikiamos pagal teritorinį pasiskirstymą (žr. 2 priedą), o esant poreikiui ir kituose Lietuvos miestuose. Bendrovės užsakovai skirstomi į vidaus (RST įmonių grupė) ir išorės (Lietuvos rinkoje veikiantys juridiniai ir fiziniai asmenys) klientus.

### 2.2. UAB „Rytra“ vidinės aplinkos veiksnių tyrimas, naudojantis 7-S analizės technika

Analizuojant bei vertinant UAB „Rytra“ vidinę aplinką, bus naudojamas populiarus mokslinėje literatūroje nagrinėjamas Mc Kinsey vidaus veiksnių analizės metodas – vadinamasis 7-S modelis. Remiantis šiuo modeliu, įmonės vidinės aplinkos analizė bus atlikta pagal pagrindinius veiksnius – strategija, bendrosios vertybės, personalas, struktūra, sistemos, stilius ir įgūdžiai.

**Strategija.** Kad būtų galima suprasti, kokia yra įmonės strategija, bus peržvelgta bendrovės misija, vizija, tikslai, uždaviniai bei numatytos strateginės alternatyvos užsibrėžtiems tikslams pasiekti.

UAB „Rytra“ **misija** – teikti kokybiškas transportavimo paslaugas klientams, racionaliai naudoti bendrovės turtą bei kitus išteklius, siekti pelno, kad būtų užtikrinti akcininkų turtiniai interesai.

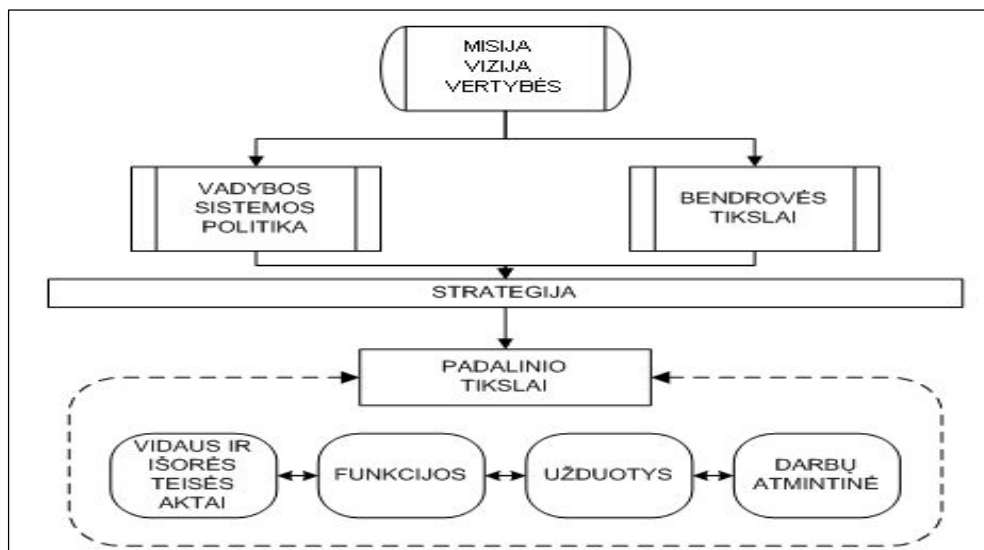
UAB „Rytra“ **vizija** – tai novatoriška, asmeninė bendrovė, suprantanti ir sprendžianti visus individualius kiekvieno užsakovo transporto poreikius ir lūkesčius, net ir tuos, kurie dar tik mintyse.

Taigi, analizuojant įmonės strateginiame plane deklaruojamus misijos ir vizijos apibrėžimus, aiškiai matyti, jog atspindėta pagrindinė organizacijos veiklos kryptis – teikti transportavimo paslaugas, pabrėžti pagrindiniai siekiai – racionalus išteklių bei turto naudojimas ir pelno siekimas. Minėti siekiai bei pagrindiniai tikslai atspindi interesų grupių poreikių svarbą – pirmuoju atveju rūpinamasi pačios bendrovės interesais, antruoju – akcininkų. Žvelgiant į viziją matyti, jog ypač pabrėžiamas klientų poreikių tenkinimas, siekiant patenkinti jų lūkesčius bei kartu išreiškiant stiprią konkurencinę poziciją, kur būtent akcentuojama paslaugų kokybė, novatoriškumas, individualių poreikių tenkinimas. Iš to galima spręsti, jog kuriant įmonės misiją ir viziją, aiškiai atspindėta įmonės filosofija, tikslai, siekiai bei būdai, kuriais bus jų siekiama, taip pat pabrėžiamos svarbiausios interesų grupės, darančios didžiausią įtaką įmonės veiklai.

Pagrindinis įmonės **strateginis tikslas**, nurodytas bendrovės 2005 – 2011 metų strateginiame plane, yra iki 2011 m. tapti lydere pagal klientų aptarnavimo apimtį ir kokybę. Šiam tikslui pasiekti nustatyti tokie pagrindiniai uždaviniai – 10 proc. padidinti užimamos rinkos dalį bei įmonės paslaugomis nepatenkintų klientų skaičių sumažinti iki 1 proc. per metus. Pastariesiems uždaviniams bei pagrindiniam tikslui pasiekti, įmonės strategijoje yra numatytos dvi strateginės alternatyvos:

1) aktyvus įmonės plėtimas, įeinant į naujas rinkas, didinant transporto bazių skaičių bei įvedant naujas paslaugas, t.y. diversifikuojant bendrovės veiklą;

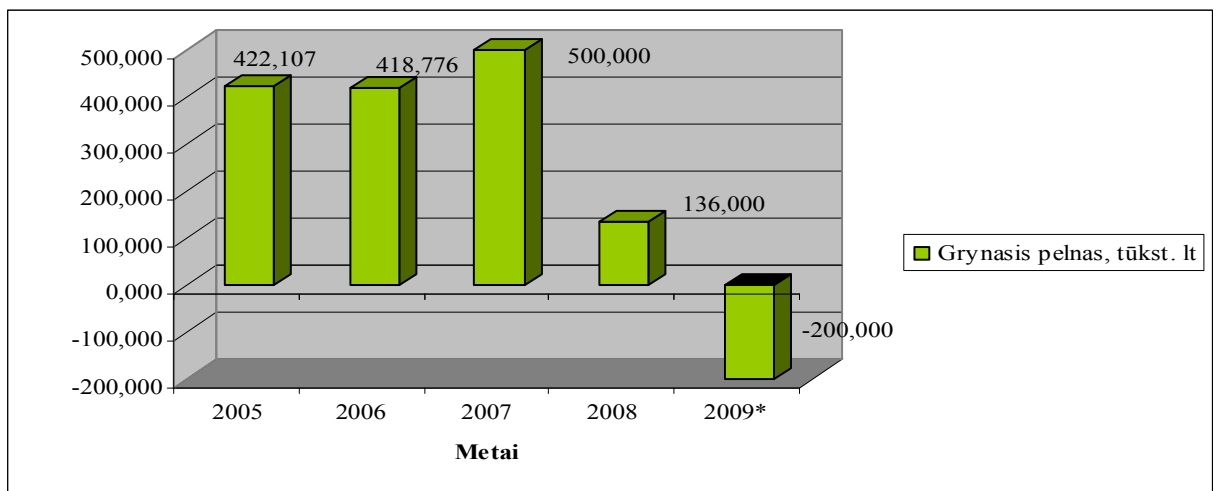
2) užimamos rinkos dalies didinimas, plečiant klientų ratą bei aptarnavimo tempus, pagal tarptautinius standartus diegiant kokybės vadybos, aplinkos apsaugos bei darbų saugos ir sveikatos sistemas.



8 pav. UAB „Rytra“ strategijos įgyvendinimo struktūra

Atsižvelgiant į 8 pav. atspindėtą schemą, matyti, kad įmonėje kuriant strategiją yra vadovaujamosi misija, vizija bei užsibrėžtomis vertybėmis. Bendrovės kitų metų tikslai tvirtinami einamųjų metų paskutinį ketvirtį. Remiantis bendrovės tikslais bei vadybos sistemos politika, nustatomi strateginiai tikslai, lemiantys pagrindines įmonės strategijos įgyvendinimo kryptis, o pagal tai formuojami padalinio tikslai, kuriems paskiriami atsakingi už įgyvendinimą darbuotojai ir atlikimo laikas. Padalinio tikslai yra skaidomi į užduotis, kurias įgyvendinant yra vadovaujamosi vidaus ir išorės teisės aktais bei priskirtomis funkcijomis. Nuolat besikartojančios ilgalaikės užduotys nurodomos darbų atmintinėje. Atsižvelgiant į tikslus atliekamas strateginio valdymo sistemos planavimas, išlaikant sistemos vientisumą. Toks įgyvendinimo vertinimas atliekamas vadovybinių analizių metu, o gauti rezultatai protokoluojami.

Geriausiai įmonės veiklos rezultatus atspindi finansiniai bendrovės rodikliai, o ypač grynojo pelno apimtis (žr. 9 pav.).



\* II-ojo ketvirčio duomenys

Šaltinis: UAB „Rytra“ veiklos rezultatų ataskaitos duomenys

#### 9 pav. UAB „Rytra“ grynasis pelnas (litais) 2005-2009 metais

Analizuojant 9 paveikslo duomenis, matyti, kad 2008 m. vyravo ryški grynojo pelno kritimo žemyn tendencija. Palyginus su 2007 m., 2008 m. UAB „Rytra“ grynasis pelnas sumažėjo net 3,7 karto. Remiantis bendrovės pelno – nuostolio ataskaitos 2009 m. II ketvirčio duomenimis, matyti, jog pasiektas neigiamas rezultatas (-200,0 tūkst. Lt), todėl pabrėžtina, kad ir toliau išlieka šio dydžio mažėjimo tendencija. Tuo tarpu, ankstesnių metų duomenys, rodo, kad 2005-2007 m. grynasis pelnas buvo panašios apimties (422,1, 418,8 ir 500,0 tūkst. LT). Iš to galima daryti prielaidas, kad bendrovė 2008 m. nepasiekė užsibrėžtų finansinių bendrovės rodiklių, kurių, akivaizdu, nepasieks ir 2009 m. Pagrindinės viso to priežastys – pasaulinė ekonominė krizė bei nepakankamai efektyvus valdymas, todėl atsiranda būtinybė ieškoti silpnųjų grandžių ir būdų kaip jas pašalinti. Tai padaryti padės tolimesnis bendrovės tyrimas.

**Bendrosios vertybės.** Didžiausios vertybės, kurių įmonė laikosi vykdydama savo veiklą, yra darbuotojai ir harmonija tiek įmonės viduje, tiek santykiuose su aplinka. Įgyvendinant minėtas vertybes, bendrovės kasdieninėje aplinkoje laikomasi tokių pagrindinių principų:

- gerbti vienas kitą, atliekant darbus nuosekliai ir laiku;
- būti socialiai atsakingais kuriant saugią ir švarią aplinką;
- būti atviriems sau ir visuomenei;
- būti iniciatyviais ir nuolat tobulėti, stiprinant komandą, kurioje dirbame.

Bendrovė savo veikloje laikosi keturių svarbiausių teikiamų paslaugų kokybės principų:

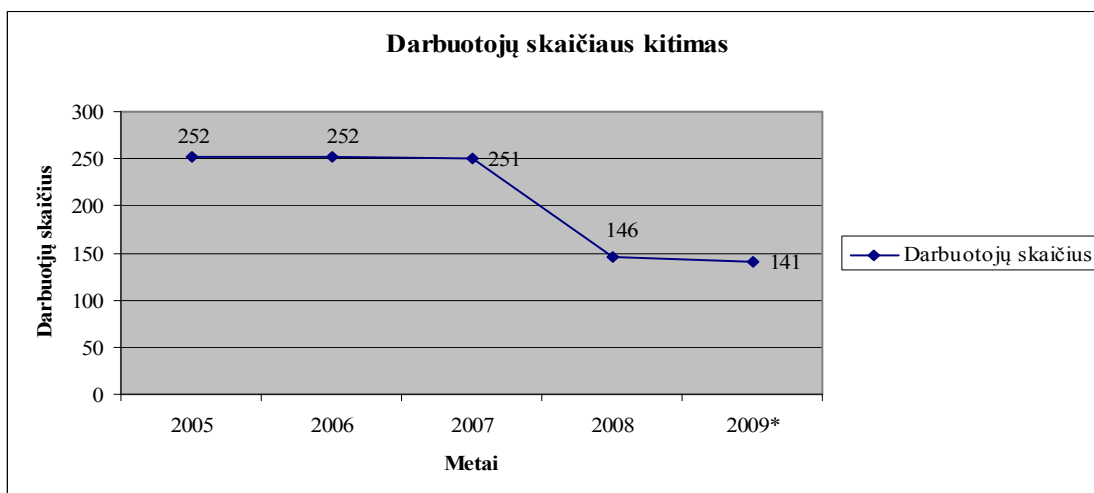
1. Operatyvumo – laiku teikti transporto priemonių, mechanizmų ir susijusias paslaugas. Bendrovė teikia transporto paslaugas 7 Lietuvos apskrityse: Alytaus, Kauno, Marijampolės, Panevėžio, Šiaulių, Utenos ir Vilniaus. Išvardintose apskrityse UAB „Rytra“ turi 25 transporto bazes. Būtent toks transporto išdėstymas suteikia galimybę laiku ir operatyviai pateikti transporto priemones įvairiausiose Lietuvos vietose.

2. Patikimumo – užtikrinti įsipareigojimų įvykdymą klientams. Šio principo įgyvendinimą užtikrina tai, jog įmonė turi ilgametę patirtį specialaus transporto energetikos srityje, kadangi dirbama kartu su viena stambiausių Lietuvos įmonių – AB „Rytų skirstomieji tinklai“, tuo pačiu prisidedant prie misijos „Patikimai ir saugiai tiekti elektros energiją klientams“. Nuo 2004 m. pradėjus teikti specialaus transporto nuomos paslaugas visoms Lietuvos įmonėms bei privatiems asmenims, pastebimos greitos pardavimų bei klientų skaičiaus augimo tendencijos.

3. Lankstumo – formuoti platų paslaugų asortimentą, bei sudaryti sąlygas jas teikti klientams patogiu metu (transporto nuomos paslaugas gali pasiūlyti bet kuriuo paros ar metų laiku).

4. Išmintingų kainų – nuolatos efektyvinti veiklą, mažinant kaštus ir didinant aptarnavimo kokybę. Bendrovės siūlomos įvairių rūšių transporto priemonės: automobiliniai kranai, automobiliniai bokšteliai, traktoriniai ir automobiliniai žemės grąžtai, ekskavatoriai, ekskavatoriniai krautuvai, savivarčiai, krovininiai automobiliai, atramų rovikai, tranšėjų kasimo mašinos, traktoriai, keleivių vežimo transportas. Platus asortimentas suteikia galimybę viską nuomotis vienoje vietoje ir tuo pačiu sutaupo klientų laiką, platus teritorinis transporto išdėstymas sumažina atvykimo į įvairius Lietuvos miestus kaštus. Siekdama didinti efektyvumą, bendrovėje nuolat atliekami rinkos tyrimai, siekiant išsiaiškinti rinkos pasiūlą. Tai sukuria galimybę pasiūlyti klientams geras paslaugų kainas.

**Personalas.** Įmonėje UAB „Rytra“ dirba 141 darbuotojas, iš jų 19 moterų ir 122 vyrai. Bendrovės personalą sudaro administracijos darbuotojai – 9 proc., vairuotojai – 47 proc. bei specialistai – 44 proc. Visi administracijos darbuotojai, kuriuos sudaro direktorius, funkciniai direktoriai, finansininkas, regioninių tarnybų bei skyrių viršininkai, turi aukštąjį išsilavinimą, aptarnaujantis personalas, kurie sudaro didžiąją įmonės personalo dalį turi profesinį išsilavinimą, 76 proc. specialistų turi aukštesnįjį, 16 proc. profesinį bei 8 proc. aukštąjį išsilavinimą.

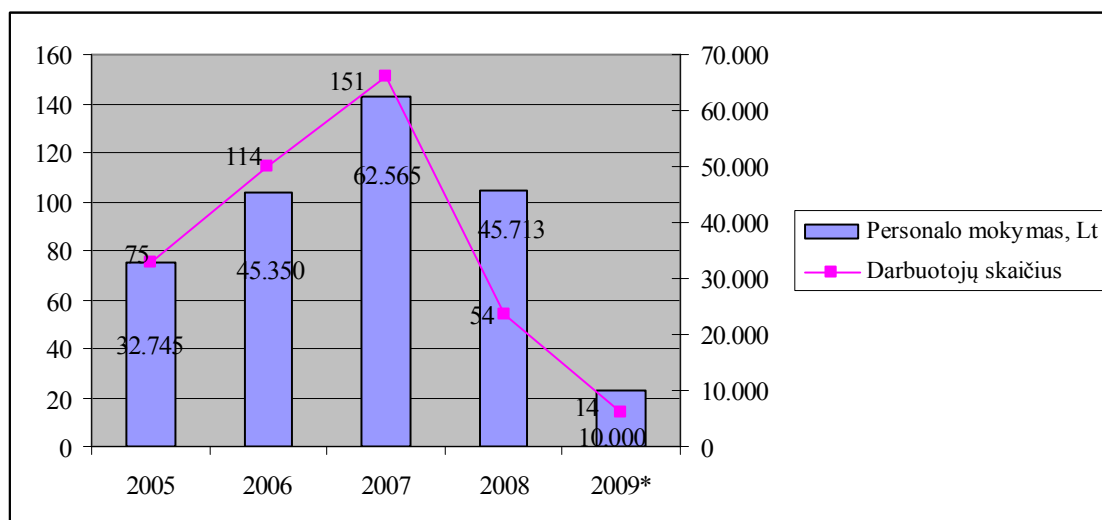


\* II-ojo ketvirčio duomenys

### 10 pav. UAB „Rytra“ darbuotojų skaičiaus kaita 2005-2009 metais

Remiantis 10 paveikslo duomenimis, matyti, jog įmonės veiklos pradžioje buvęs darbuotojų skaičius išliko pastovus tris metus iš eilės. 2008 m., lyginant su 2007 m., matyti, kad UAB „Rytra“ darbuotojų skaičius sumažėjo beveik 42 proc. Tai sietina su dvigubu bendrovės paslaugų užsakymų sumažėjimu, kurį sukėlė pasaulinė ekonomikos krizė, sąlygojusi statybinių projektų paklausos mažėjimą.

Kiekvienais metais, įvertinus bendrovės tikslus, numatomas reikiamų kompetencijų poreikis ir sudaromas metinis personalo mokymų poreikio planas. Plane nurodomi reikalingi apmokymai ir tikslas. Praėjus apmokymams, įvertinamas jų rezultatyvumas. UAB „Rytra“ personalo mokymui skiriamų piniginių lėšų bei darbuotojų skaičiaus kitimo tendencijos laiko atžvilgiu atsispindi 11 paveiksle.



\* prognozė

Šaltinis: UAB „Rytra“ veiklos rezultatų ataskaitos duomenys

### 11 pav. Bendrovės personalo mokymams skiriamų lėšų (litas) bei darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas 2005-2009 m.

Analizuojant 11 paveikslo duomenis, matyti, kad 2005-2007 metais personalo apmokymų poreikis augo, o su kiekvienais metais tam buvo investuojama vis daugiau bendrovės lėšų (atitinkamai 32,7, 45,4 ir 62,6 tūkst. Lt). Kiekvienais metais savo kvalifikaciją kėlė bei įgūdžius tobulino didesnis skaičius įmonės darbuotojų: 2005 – 30 proc., 2006 – 45 proc., 2007 – net 60 proc. 2008 m., lyginant su 2007 m., investicijos personalo mokymams sumažėjo 27 proc., o vertinant prognozę 2009 metams, matyti, jog šios lėšos, lyginant su 2008-aisiais, bus sumažintos net 4,5 karto. Tai sietina su dvigubai sumažėjusiais bendrovės teikiamų paslaugų užsakymais bei sprendimu atleisti net 42 proc. UAB „Rytra“ darbuotojų. Dar viena galima to priežastis – situacija darbo rinkoje, kadangi esant tokiam aukštam nedarbo lygiui šalyje, darbo rinkoje susiformavo didelė aukštos kvalifikacijos darbuotojų pasiūla.

**Struktūra.** Pagrindiniai bendrovės organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, valdyba, bendrovės vadovas. Visuotinis akcininkų susirinkimas yra aukščiausias įmonės organas. Bendrovės valdyba yra kolegialus valdymo organas, kurį sudaro 5 nariai. Valdybą 4 metams renka visuotinis akcininkų susirinkimas, o valdyba iš savo narių renka valdybos pirmininką. Bendrovės vadovas – direktorius yra vienasmenis bendrovės valdymo organas, kurį renka ir atšaukia bei atleidžia iš pareigų, nustato jo atlyginimą, tvirtina pareiginius nuostatus, skatina jį ir skiria nuobaudas bendrovės valdyba.

UAB „Rytra“ sudaro administracija ir keturios regioninės tarnybos (Vilniaus RT<sup>4</sup>, Panevėžio RT, Alytaus RT ir Utenos RT). Įmonės administracija susideda iš penkių skyrių – 1) teisės ir personalo, 2) finansų ir buhalterinės apskaitos, 3) marketingo, 4) aprūpinimo bei 5) eksploatavimo. Finansų ir buhalterinės apskaitos, marketingo bei aprūpinimo ir eksploatavimo skyriams vadovauja atitinkamai vyriausiasis finansininkas, marketingo direktorius bei technikos direktorius. Tiesiogiai, be vyriausiojo finansininko, marketingo bei technikos direktorių, įmonės direktoriui atskaitingi teisės ir personalo skyriaus bei kanceliarijos darbuotojai ir regioninių tarnybų viršininkai. Toks funkcijų bei valdžios pasiskirstymas yra būdingas funkciniai valdymo struktūrai.

**Sistemas.** UAB „Rytra“ vykdydama pagrindines funkcijas, bei siekdama užtikrinti geresnę teikiamų paslaugų kokybę, savo veikloje naudoja ISO 9001:2000 – kokybės, ISO 14001:2004 – aplinkos ir BSI-OHSAS 18001:2007 – darbuotojų saugos ir sveikatos tarptautinius standartus, kurie atitinka įmonės Vadybos sistemą.

Įvertinant žmogiškojo kapitalo svarbą įmonės veiklai, bendrovėje yra įdiegta darbo apmokėjimo ir skatinimo sistema, kurios sudarymas pagrindas remiasi pagrindine nuostata, jog UAB „Rytra“ privalo dalintis sėkme su savo darbuotojais bei skatinti tuos, kurie geriausiai atlieka pavestus darbus. Vadovaujantis šia sistema, atlyginimas paskirstomas, atsižvelgiant į tinkamą atskirų darbuotojų darbų atlikimą, jų kompetenciją bei pasiektus veiklos rezultatus.

---

<sup>4</sup> Regioninė tarnyba

Bendrovėje puikiai suformuota informacinių technologijų sistema. Teikiamoms paslaugoms keliami įstatymų, reglamentuojančių teisės aktų, vidinių teisės aktų reikalavimai pateikiami bendrovėje naudojamoje kompiuterinėje dokumentų valdymo programoje „DocLogix“. Siekiant kontroliuoti transporto priemonių būklę yra įdiegtos Trevis – transporto eksploatavimo ir valdymo informacinė sistema bei Seklys – transporto priemonių stebėjimo programa. Siekiant patenkinti specifinius klientų poreikius, sukurtas nustatytiems vartotojams prieinamas kompiuterio katalogas, kuriame talpinama bei saugoma bendro naudojimo informacija.

Darbuotojų veikla, turinti įtakos strateginio valdymo sistemos kokybei ir nuolatiniam gerinimui, yra aprašoma procedūrose: Užsakovo reikalavimų analizė ir užsakymų vykdymas, Pirkimų valdymas, Eksploatacijos darbai, Remonto darbai, Aplinkos apsaugos vadyba, Parengtis avarijoms ir reagavimas, DSS<sup>5</sup> valdymas, Monitoringas ir matavimai, Personalo valdymas, Dokumentų, duomenų įrašų ir informacijos valdymas, Neatitiktųjų valdymas, Koregavimas ir prevenciniai veiksmai bei Vidaus auditas. Procedūrų įvadiniuose lapuose pateikiama informacija apie susijusius joms aktualius dokumentus. Ši informacija bendrovės darbuotojų patogumui pateikiama ir intraneto svetainėje „Rytis“. Apie įstatymų ir reglamentuojančių teisės aktų pasikeitimus bendrovės darbuotojus informuoja Teisės ir personalo skyrius, o apie vidaus teisės aktų pokyčius administracijos atstovai.

Darbuotojai ir vadovybė vadovybinės vertinamosios analizės metu keičiasi informacija apie strateginio valdymo sistemos gerinimo galimybes ir rezultatyvumą. Vadovybinė vertinamoji analizė įmonėje atliekama 4 kartus per metus, ketvirtinių išplėstinių administracinių posėdžių metu, kur analizuojami bendrovės ir skyrių tikslų įgyvendinimas, audito rezultatai, koregavimo ir prevencinių veikslių būklė, iš užsakovų gauta informacija, įmonės tiekėjų ir subrangovų įvertinimas, vidaus informacija apie procesų vyksmą, bendrovės darbuotojų siūlomos veiklos gerinimo rekomendacijos, vidaus ir aplinkos pokyčiai, kurie gali turėti įtakos strateginio valdymo sistemai, išteklių reikalingų strateginio valdymo sistemos gerinimui skyrimas bei kiti aktualūs klausimai.

Vidaus auditas atliekamas, kad būtų patikrinta ir įsitikinta bendrovės kokybės vadybos veiksmingumu ir rezultatyvumu. Vidaus auditas įmonėje atliekamas ne rečiau kaip kartą per metus.

UAB „Rytra“ vadovybė yra nuolat informuojama apie matavimo ir monitoringo bei audito rezultatus, todėl periodiškai analizuoja strateginio valdymo sistemos tinkamumą ir efektyvumą. Atsižvelgiant į audito rezultatus, aplinkybes bei išipareigojimus siekti nuolatinio gerinimo, vadovybinės analizės metu yra sprendžiama dėl poreikio keisti bendrovės strateginio valdymo politiką, tikslus bei uždavinius.

**Stilius.** Apibūdinant UAB „Rytra“ valdymo stilių, galima sakyti, jog tai yra vaidmens ir asmeninės kultūrų mišinys. Vaidmens kultūros stilius pasireiškia tuo, jog įmonėje remiamasi struktūra, funkcijų ir įgaliojimų perdavimu, remiantis logika ir analize. Visų pirma, tą parodo bendrovės funkcinė

---

<sup>5</sup> Darbuotojų sauga ir sveikata

valdymo struktūra, pagal kurią UAB „Rytra“ direktorius vadovauja funkciniais direktoriais, konkrečiu atveju marketingo, technikos direktoriais, vyriausiajam finansininkui, jam pavaldi kanceliarija, teisės ir personalo skyrius bei regioninių tarnybų viršininkai. Kiekvienas iš jų savo pareigas atlieka pagal kompetenciją, todėl būtent čia pasireiškia ryškūs vaidmens kultūros bruožai.

Kaip jau buvo minėta, funkcinėje struktūroje netaikomas vienvaldiškumo principas, kadangi visi įgaliojimai ir valdžia suteikta kompetentingiems funkciniais vadovams, tačiau galutinius sprendimus priima įmonės direktorius, remdamasis aiškiai apibrėžta procedūrų sistema ir nustatytomis įvairiomis bendravimo taisyklėmis. UAB „Rytra“ naudojamų procedūrų sąrašas buvo aprašytas analizuojant bendrovėje egzistuojančias sistemas, įmonės bendravimo hierarchija bei taisyklės puikiai atsispindi, analizuojant procesų seką ir sąveiką (žr. 3 priedą).

Kalbant apie asmens kultūros apraiškas bendrovėje, svarbu pabrėžti, jog analizuojant vidinius įmonės šaltinius, padalinių vadovai yra įpareigoti užtikrinti, kad darbuotojai žinotų, kokią įtaką jų atliekamas darbas turi vykdomų darbų kokybei bei užsakovų patenkinimo užtikrinimui, suprastų, kokie reikšmingi aspektai priklauso nuo jų darbo veiklos bei svarbiausias aspektas yra tai, kad darbuotojai ir vadovybė vadovybinės vertinamosios analizės metu keičiasi informacija apie strateginio valdymo gerinimo galimybes bei rezultatyvumą. Darbuotojų apmokėjimo bei skatinimo sistema teigia, jog nuo kiekvieno darbuotojo asmeninės atsakomybės bei savarankiškai pasiektų rezultatų įmonės veiklai priklauso jo atlyginimas, kuris yra vienas iš labiausiai kiekvieną asmenį motyvuojančių metodų.

Iš surinktos informacijos galima spręsti, jog UAB „Rytra“ derinami du valdymo stilius – „iš viršaus į apačią“, kalbant funkcinę valdymo struktūrą bei „iš apačios į viršų“, įtraukiant įmonės darbuotojus į bendrovei svarbių klausimų sprendimą.

**Įgūdžiai.** Didžiausia UAB „Rytra“ vertybė ir sėkmingos bei pelningos veiklos garantas yra tinkamai motyvuoti, aukštos kvalifikacijos darbuotojai. Įmonė daug investuoja į personalo valdymo ir mokymo sistemų plėtrą. Darbuotojų įgūdžiams vystyti įgyvendinamos įvairios mokymo programos, kurių tikslas – tobulinti skirtingo lygio darbuotojų lyderiavimo, komandinio darbo įgūdžius, remti siekiančius gilinti žinių bagažą, pritraukti naujų tinkamos kvalifikacijos darbuotojų.

Siekama išsiugdyti aukštos kvalifikacijos vairuotojus bei techninius darbuotojus, kurie galėtų tinkamai valdyti bei prižiūrėti transporto priemonių parką, būtų orientuoti į kliento poreikius.

UAB „Rytra“ pasinaudojusi parama iš ES socialinio fondo lėšų 2006-2007 metais vykdė darbuotojų apmokymus pagal Bendrojo programavimo dokumento 2.2. priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“. 2008 m. daugiau nei 60 proc. darbuotojų tobulino savo kvalifikaciją bei asmenines kompetencijas įvairiuose seminaruose.

UAB „Rytra“ taip pat gali pasigirti ilgamete darbo patirtimi specialaus transporto srityje energetikos sektoriuje, dirbdama su viena stambiausių Lietuvoje įmonių - AB „Rytų skirstomieji tinklai“.



Taigi, didelės investicijos į darbuotojų žinias, kompetenciją bei įgūdžius ir bendradarbiavimas su stipriu partneriu užtikrina teikiamų paslaugų kokybės charakteristikas bei klientų pasitenkinimo apimtį.

Atlikus bendrovės vidinės aplinkos veiksnių analizę, galima teigti, jog įmonė turi nemažai stipriųjų pusių, padedančių sėkmingai vykdyti veiklą. Tiriant UAB „Rytra“ vidinius šaltinius, matyti, kad įmonė koncentruojasi į teikiamų paslaugų kokybę. Šiam aspektui įgyvendinti, įmonėje yra puikiai išplėtotą IT<sup>6</sup> sistema, į kurią įeina tiek dokumentų valdymo programa, siekiant laiku ir kokybiškai rinkti, kaupti ir apdoroti išorinę bei vidinę informaciją, tiek transporto priemonių ir technikos stebėjimo bei eksploatavimo ir valdymo sistemos, naudojami ISO 14001:2004 – aplinkos bei BSI – OHSAS 18001:2007 – darbuotojų saugos ir sveikatos tarptautiniai standartai bei diegiama ISO 9001:2000 – kokybės vadybos sistema. Atsižvelgiant į tai, kad teikiant paslaugas, kokybę daugiausiai priklauso nuo įmonės personalo, todėl bendrovėje UAB „Rytra“ pagrindine vertybe bei sėkmingos ir pelningos veiklos garantu laikomi tinkamai motyvuoti bei aukštos kvalifikacijos darbuotojai. Tam tikslui organizuojami mokymai bei įdiegta puiki skatinimo ir motyvavimo sistema, kaip teigia vidiniai įmonės šaltiniai, paremta ne tik finansiniu paskatinimu, bet ir įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimą. Platus transporto bazių geografinis išdėstymas, didelis transporto priemonių ir technikos asortimentas bei gera reputacija, sąlygojama stipraus partnerio, AB „Rytų skirstomieji tinklai“, - tai dar keletas pagrindinių savybių, kuriomis bendrovė gali sėkmingai konkuruoti rinkoje bei gerinti teikiamų paslaugų kokybę.

Reikia pabrėžti, jog, nepaisant visų UAB „Rytra“ stipriųjų pusių, vidinių veiksnių analizė leido išskirti ir pagrindines silpnąsias įmonės sritis – tai netobula valdymo sistema, prasta finansinė padėtis bei vienaarūšė veikla. Atsižvelgiant, jog bendrovė savo paslaugas teikia net 7 Lietuvos apskrityse, o didelę įmonę valdant pagal funkcinę valdymo sistemą turėtų būti pakankamai sudėtinga, todėl vertinant dar ir strateginį tikslą, kurio esmė – verslo plėtra, būtų naudinga šiek tiek pakoreguoti arba iš esmės transformuoti visą įmonės valdymo struktūrą. Kalbant apie likusius du bendrovės veiklą silpninančius veiksnius, galima sakyti, jog esant sunkmečiui, tai, kad UAB „Rytra“ vykdo veiklą tik viena kryptimi, teikia tik nuomos paslaugas, galėjo nemaža dalimi paveikti prastus įmonės finansinius rezultatus, o tai tik iškelia vieną faktą, kad bendrovėje trūksta svarbiausių aspektų tyrimo ir analizės, todėl galima daryti prielaidą, kad kažkuria prasme tam įtakos turi funkcinė organizacijos valdymo struktūra.

---

<sup>6</sup> Informacinės technologijos

### 2.3. UAB „Rytra“ išorinės aplinkos tyrimas, naudojantis PEST analizės technika

Atliekant UAB „Rytra“ išorinės aplinkos analizę, bus naudojama PEST analizės technika, tiriant svarbiausius politinės ir teisinės, ekonominės, socialinės bei technologinės aplinkos veiksnių aspektus, turėjusius didžiausią įtaką įmonės veiklos rezultatams.

**Politinė ir teisinė aplinka.** Pagal ES acquis nuo 2008 m. sausio 1 d. Lietuvoje benzinui taikomas akcizo tarifas privalo būti ne mažesnis kaip 323 eurai už 1000 litrų, o žibalui ir dyzeliniams degalams ne mažesnis, kaip 274 eurai už 1000 litrų, nuo 2008 m. sausio 1 d. atitinkamai padidinti Lietuvoje šiems produktams taikomi akcizų tarifai: benzinui taikomas 1116 litų, o žibalui, dyzeliniams degalams – 947 litų už 1000 litrų akcizų tarifas. Atsižvelgiant į tai, jog UAB „Rytra“ vieną didžiausių dalių sąnaudų struktūroje turi kuro kaštai, todėl be jokios abejonės akcizų didinimas gan smarkiai pakoregavo bendrovės veiklos rezultatus.

Vykdydama Penkioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programą Finansų ministerija parengė daugelio mokesčių įstatymų pataisas, kurioms Seimas pritarė. Įsigaliojus Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymo 2, 5, 12, 34, 382, 41, 58 straipsnių pakeitimo ir papildymo ir įstatymo 40<sup>1</sup> straipsniu ir IX<sup>1</sup> skyriumi įstatymui (Žin., 2008, Nr. 149-6000):

- 1) nuo 15 proc. iki 20 proc. padidintas pelno mokesčio tarifas;
- 2) numatyta pelno mokesčio lengvata, leidžianti iki 50 proc. sumažinti apmokestinamąjį pelną įmonėms, investuojančioms į esminį technologinį atnaujinimą.

Vienas iš šio įstatymo straipsnių pakeitimų, pelno mokesčio pakėlimas 5 procentiniais punktais, sumažino bendrovės pelno dalį. Tai vėlgi buvo vienas iš veiksnių padariusių įtaką įmonės veiklai. Tačiau antras straipsnis suteikia galimybę pasinaudoti lengvata, investuojant į esminį technologijų atnaujinimą, kas kiekvienai bendrovei ilgu laikotarpiu gali atnešti didelius konkurencinius pranašumus.

Įsigaliojus Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymo 3, 33, 34, 35, 55 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymo 2, 3, 4 straipsnių pakeitimo įstatymui (Žin., 2008, Nr. 149-6001), nustatyta, kad dalyvavimo išimties taisyklė (t.y. dividendai neapmokestinami, jei akcininkas ne trumpiau kaip 12 mėnesių valdo ne mažiau kaip 10 procentų balsų suteikiančių akcijų) netaikoma tais atvejais, kai išmokami dividendai iš neapmokestinto pelno. Kadangi UAB „Rytra“ vienas iš svarbiausių tikslų - akcininkų interesų tenkinimas, o dividendai akcininkams įmonėje mokami iš apmokestinamojo pelno.

Įsigaliojus Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės mokesčio įstatymo 2, 19, 51, 56, 58, 91, 125-1 straipsnių pakeitimo ir 125-1 straipsnio pripažinimo netekusiu galios įstatymui (Žin., 2009, Nr. 149-6034), iki 21 procento padidintas standartinis PVM tarifas. Šio mokesčio tarifo pakėlimas, galima daryti prielaidą, turėjo didžiausią įtaką bendrovei, kadangi vertinant tai, jog brango dauguma prekių ir paslaugų, padidėjo įmonės remonto ir eksploatavimo sąnaudos, kurios sudaro didelę dalį visų kaštų, teko kelti pačios įmonės paslaugų kainas, sumažėjo ypač individualių klientų skaičius ir pan.

Bendrovei, kaip ir daugeliui kitų ūkio subjektų, didžiausią įtaką daro valstybės teisinė bazė, tuo labiau, kad pastaruoju metu padaryta daug pakeitimų, o išvardintų įstatymų straipsnių pakeitimai, manoma, turėjo gan stiprią įtaką įmonės veiklos rezultatams, ką geriausiai atspindi grynojo pelno dydžio pokyčiai pastaraisiais metais.

**Ekonominė aplinka.** Analizuojant ekonominę aplinką, bus remiamasi pagrindiniais Lietuvos makroekonominiais rodikliais – realaus BVP metinis pokyčiu, metine infliacija, nedarbo lygiu bei palūkanų normų (paskolų litais ir eurais) kitimo tendencija (žr. 4 lent.).

**4 lentelė. Svarbiausiai Lietuvos makroekonominiai rodikliai**

<b>Rodikliai</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009*</b>	<b>2010*</b>
Realus BVP metinis pokytis, proc.	7,9	7,8	8,9	3,0	-12,0	-2,0
Metine infliacija, proc.	2,7	4,0	8,2	8,5	3,0	2,0
Nedarbo lygis, proc.	7,1	4,7	4,3	7,9	15,0	15,0

\* prognozė

Šaltinis: DnB Nord bankas, 2009, p. 9 pagal Eurostat, šalių statistikos tarnybos

Atsižvelgiant į 4 lentelės duomenis, matyti, jog trejus metus iš eilės, t.y. nuo 2005-2007 m., buvusį nuolatinį BVP augimą nuo 2008 m. keičia mažėjimo tendencijos. Lietuvos ūkio plėtros tempas pernai (t.y. 2008 m.) buvo žemiausias nuo 2000 m. – BVP metinis pokytis palyginamosiomis kainomis siekė tik 3 proc. Analitikų prognozės ypač niūrios 2009 m., kai numatomas neigiamas BVP pokytis, lyginant su 2008 m. Tiesa, 2010 m. galima įžvelgti pirmuosius Lietuvos ūkio atsigavimo signalus, kai prognozuojamas BVP nors ir neigiamas, tačiau jau žymiai mažesne apimtimi.

Infliacija, pasiekusi apogėjų praėjusių metų viduryje, pradėjo leistis žemyn stingstant ekonomikai. Tačiau nepaisant staigaus kainų mažėjimo, 2008 m. gruodį metinė infliacija Lietuvoje išliko šiek tiek didesnė nei prieš metus. Didžiausią postūmį tokiam metiniam rezultatui davė brangiausias šalies istorijoje šildymo sezonas. Būsto, vandens, elektros ir kito kuro grupės vartojimo kainos pakilo net 23,3 proc. Iš kitų vartojimo prekių ir paslaugų kategorijų infliaciją pernai labiausiai didino restoranai ir viešbučiai, dėl augusių akcizų brango alkoholiniai gėrimai ir tabakas. Vartojimo kainos ūgtelėjo dėl nuo metų pradžios pakelto akcizo tarifo benzinui (transporto grupės paslaugų kainos šoktelėjo visu penktadaliu). Padidintas PVM tarifas turėjo įtakos atskirų maisto produktų, farmacijos gaminių brangimui. Tačiau 2009 m. mažėjantys vartojamųjų paskolų srautai ir ateities neužtikrintumas gerokai sumažino Lietuvos gyventojų norą išlaidauti ir pristabdė kainų augimą. Mažiausias infliacijos tempas per analizuojamą laikotarpį prognozuojamas 2010 m.

Nors atrodytų, kad mažėjančios kainos turėtų įkvėpti optimizmo ir paskatinti vartojimą, deja, taip nėra. Užsitęsęs kainų mažėjimo procesas stabdo investicinį aktyvumą ir gamybą, o tai sąlygoja nedarbo augimą ir tolesnį perkamosios galios ir vartojimo mažėjimą.

Situacija Lietuvos darbo rinkoje ėmė blogėti jau 2008 m. antrąjį ketvirtį, kai ekonomikos plėtros tempas dar buvo gana aukštas, o metams baigiantis nedarbo lygis pakilo iki beveik 8 proc. ir tapo kone dvigubai didesnis nei prieš metus. Bedarbystė vėl tampa didžiausia socialine rykšte – praėjusių metų

pabaigoje ir šių metų pirmaisiais mėnesiais ji augo rekordine sparta, darbo biržos duomenimis ieškančiųjų darbo gretos kas savaitę pasipildydavo 7–8 tūkstančiais.

Lietuvos darbo rinką gerokai paveikė šalies ūkyje išaugęs bankrotų skaičius: 2008 m. bankrotų buvo paskelbta daugiausiai nuo 1993 m. (957 įmonės, arba pusantro karto daugiau nei 2007 m.), ir lieka mažai abejonių, kad 2009 m. bus pasiektas dar vienas antirekordas. Tačiau 2009 m. tarp bankrutuojančių kompanijų dominavo statybų sektoriaus bendrovės, jų skaičius per metus pašoko net tris kartus ir sudarė beveik ketvirtadalį visų bankrutuojančių ūkio dalyvių.

**Socialinė aplinka.** Analizuojant socialinės aplinkos įtaką UAB „Rytra“ veiklai, bus tiriamos namų ūkių vartojimo tendencijos, nekilnojamojo turto ir statybų sektoriaus rinkos, nuo kurių stipriai priklauso įmonės veikla, kadangi didžioji dalis UAB „Rytra“ klientų yra statybų įmonės.

Remiantis DnB Nord ekonomikos apžvalga (2009), matyti, jog vartotojų pasitikėjimo rodiklis per metus smuko 40 punktų. Bendra namų ūkių pesimizmo priežastis – prastėjanti šalies ekonominė būklė. Labiausiai pasikeitė gyventojų lūkesčiai, susiję su situacija darbo rinkoje. Per metus, t.y. nuo 2008 iki 2009 m., gyventojų, prognozuojančių nedarbo didėjimą, dalis išaugo nuo 16 iki 93 proc. Be to, gerokai (nuo 39 proc. iki 69 proc.) padaugėjo respondentų, manančių, kad šalies ekonominė padėtis per artimiausius 12 mėn. pablogės. Todėl beveik nebeliko namų ūkių, besitikinčių savo finansinės padėties pagerėjimo, o galimybę nors kiek sutaupyti per artimiausius 12 mėn. gyventojai vertino blogiau nei prieš metus. Ekonominis sunkmetis daugiausiai neigiamos įtakos turėjo jaunimui – iki 24 metų amžiaus bedarbių skaičius Lietuvoje per metus ūgtelėjo beveik trigubai, o nedarbo lygis pirmąjį 2009 metų ketvirtį viršijo 28 proc. Neigiamas bedarbių skaičiaus augimo tendencijas patvirtina ir Lietuvos darbo biržos duomenys – anot jų, registruotų bedarbių šalyje per keturis šių metų mėnesius padidėjo daugiau nei du kartus. Jei ekonomikos nuosmukis bus pernelyg gilus ir užsitęs, kils nauja didelė emigracijos banga, kuri turėtų pragaištingų ilgalaikių pasekmių ir veikiausiai nepaliktų Lietuvai galimybių net ir tolimesnėje ateityje pasiekti pažangiausių šalių lygio.

Vertinant namų ūkių disponuojamų pajamų vidutiniojo laikotarpio dinamikos perspektyvas teigiama, kad tiek namų ūkių pajamos, tiek ir perkamoji gyventojų galia, veikiausiai, smarkiai susitrauks. Vidutinės namų ūkio nario disponuojamos pajamos sumenks labiau nei darbo užmokestis dėl aukštos darbo praradimo tikimybės – juk netekus darbo bent vienam šeimos nariui, namų ūkio pajamos ženkliai sumažėja. Analitikų teigimu, smunkant atlyginimams, veikiausiai susitrauks ir socialinės išmokos. Taigi nepaisant lėtėjančios infliacijos artimiausiais metais perkamoji gyventojų galia mažės, o tai savo ruožtu turės įtakos ir nekilnojamojo turto rinkos bei statybų sektoriaus atsigavimui.

Vertinant komercinio nekilnojamojo turto rinkos vidutinio laikotarpio vystymosi perspektyvas, Lietuvoje šio sektoriaus atsigavimo derėtų tikėtis tik tuomet, kai pasitaisys makroekonominė šalies būklė, bus atkurta jos reputacija užsienio rinkose, suaktyvės tarptautinės prekybos srutai, išorės

investuotojai vėl pradės įžvelgti proveržio galimybes šiame regione. Ekspertų nuomone, priklausomai nuo to, kaip seksis iš nuosmukio išbristi tiek Lietuvai, tiek ją įtakančių šalių ūkiams, nekilnojamojo turto rinkos atsigavimo reikėtų tikėtis ne anksčiau nei po 3 metų.

Nors 2008 m. šalies statybų sektoriaus bendrosios produkcijos metinis prieaugis išliko dviženklėje zonoje (11,1 proc.), tačiau tai iš esmės pirmojo pusmečio rezultatas, nes antrojoje 2008 m. pusėje statybų bendroji produkcija per metus padidėjo tik 2,9 proc. Vertinant sukuriamos pridėtinės vertės tendencijas, lūžis statybų sektoriaus dinamikoje dar ryškesnis. Po įspūdingų 2006 ir 2007 m. šuolių pernykštis 1,2 proc. metinis pridėtinės vertės prieaugis atrodo išties skurdžiai. Jei pirmąjį 2008 m. pusmetį dar vis buvo galima stebėti inertišką daugiau nei 8 proc. sektoriaus plėtrą, tai antrojo rezultatas – pridėtinės vertės kritimas beveik 4 proc. – akivaizdi preliudija į gilaus nuosmukio etapą (DnB Nord banko ekonominė apžvalga, 2009).

Sąstingis nekilnojamojo turto rinkoje, sugriežtinta komercinių bankų kreditavimo politika nulėmė itin prastas statytojų nuotaikas – statybos pasitikėjimo rodiklis per metus nusmuko net 79 punktais, teigia finansų analitikai. Statybos bendrovių apklausų duomenimis, 2009 metų balandžio mėn. net 80 proc. įmonių vadovų nurodė, kad per praėjusius 2–3 mėn. statybos darbų apimtis sumažėjo (prieš metus tokių buvo tik 24 proc.). Beveik visi respondentai (95 proc.) teigė, kad užsakymų statybos darbams gauna nepakankamai (32 proc.), o 60 proc. įmonių vadovų prognozavo tolesnį statybos darbų užsakymų mažėjimą. Trys ketvirtadaliai apklaustųjų nurodė, kad įmonių finansinė padėtis pablogėjo, ir tiek pat jų planuoja sumažinti darbuotojų skaičių (prieš metus tokių buvo atitinkamai 23 ir 11 proc.). Statybos darbų kainų mažėjimą prognozavo 63 proc. įmonių vadovų (pernai balandžio mėn. – tik 7 proc.). Kaip ir pramonės įmonių, statybos sektoriaus atstovai įvardino, kad svarbiausi veiklą ribojantys veiksniai šiuo metu yra maža paklausa (nurodė 80 proc. įmonių) ir finansiniai sunkumai (48 proc.).

Vertinant statybų veiklos vidutiniojo laikotarpio perspektyvą, vystytojams sunku atrasti veiklos nišą, kurioje būtų įmanoma saugiai iškęsti ekonominio sunkmečio laikotarpį. Pablogėjus situacijai tiek būsto, tiek komercinio nekilnojamojo turto rinkoms, statybų kompanijos pradėjo ieškoti išsigelbėjimo viešųjų statinių ir daugiabučių modernizavimo programoje bei inžinerinių statinių statyboje. Tačiau šiandienos valdžios sektorius taipogi yra vos galą su galu suduriantis klientas, vertinant statybų sektoriaus vystymosi projekcijas Lietuvoje, artimiausius keletą metų nusimato visiško sąstingio etapas. Gyvenamojo ir komercinio nekilnojamojo turto rinkos taps investuotojams patrauklios tik ūkiui išbridus iš recesijos ir grįžus vidaus rinkos dalyvių optimizmui. Tuo tarpu inžinerinių statinių plėtra taipogi sustos, nes už investiciniams projektams skirtas lėšas valdžia ieškos būdų gelbėti viešuosius finansus.

**Technologinė aplinka.** Analizuojant technologinį aspektą bus remiamasi valstybės technologijų politika, įvertinant technologinių galimybių plėtrą, kuriant konkurencinius pranašumus bei pridėtinę vertę įmonėje.

Daugelio išsivysčiusių pasaulio valstybių socialinio ekonominio stabilumo pagrindas – dinamiška mokslo, technologijų ir inovacijų politikos plėtra. Lietuvoje ši politika realizuojama per gausybę strategijų ir programų. Vienas iš svarbiausių dokumentų – Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa. Lietuva, kaip ir kitos Europos Sąjungos narės, privalo siekti Lisabonos strategijoje suformuluoto ilgalaikio tikslo iki 2010 metų tapti konkurencingiausia ir dinamiškiausia žinių pagrindu augančia ekonomika pasaulyje. Programoje akcentuojama investicijų į eksperimentinę plėtrą ir mokslinius tyrimus didinimo svarba, inovacijų kultūros versle ugdymas ir įmonių inovacinių gebėjimų didinimas. Nemažiau svarbūs dokumentai yra Valstybės ilgalaikės raidos strategija, Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija, Ilgalaikė mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros strategija, Inovacijų versle programa, Lietuvos mokslo ir technologijų baltoji knyga.

Pagrindinės institucijos mokslo, technologijų bei inovacijų politikos kūrimo ir įgyvendinimo srityje yra LR Seimas, LR Vyriausybė, LR Ūkio ministerija bei LR Švietimo ir mokslo ministerija.

Ūkio ministerijos kompetencijai priklauso pramonės sektorius, energetika ir užsienio bei vidaus prekyba. Didelę reikšmę inovacijų politikos plėtrai turi Ūkio ministerijos Pramonės ir verslo departamentas. Pagrindinis šio departamento tikslas – dalyvauti įgyvendinant nacionalinę inovacijų politiką, stiprinti nacionalinę inovacijų sistemą, skatinti inovacijų ir technologijų plėtrą verslo įmonėse, palaikyti bendradarbiavimą tarp įvairių nacionalinės inovacijų sistemos institucijų. Ūkio ministerija taip pat atsakinga už verslo bei inovacijų plėtros rėmimo tinklą. Šiam tinklui priskirtini Lietuvos verslo paramos agentūra, Lietuvos ekonominės plėtros agentūra, Lietuvos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros agentūra, Lietuvos inovacijų centras, kai kurie technologiniai parkai, verslo inkubatoriai bei verslo informaciniai parkai.

Švietimo ir mokslo ministerija atsakinga už mokslo, technologijų ir inovacijų potencialo augimą, įskaitant žmogiškuosius išteklius.

Tačiau, nepaisant to, kad egzistuoja nemažai dokumentų reglamentuojančių mokslo, inovacijų bei technologijų kūrimą, įgyvendinimą ir plėtrą bei sukurta šios politikos įgyvendinimo sistema, jungianti svarbiausiais šalies institucijas, tačiau Lietuvoje ši inovacijų sistema yra kritikuojama, akcentuojant ryšio tarp koordinavimo trūkumus tarp didžiausių inovacijų politikos veikėjų – Ūkio ir Švietimo ir mokslo ministerijų. Įvertinant tai, jog svarbiausias inovacijų sistemos lygmuo yra įmonės, kadangi būtent čia įgyvendinamos įvairios mokslo ir technologijų naujovės, inovacijos, didinamas konkurencingumas, kuriama pridėtinė vertė, taip pat neišvengiama aktualių ir svarbių problemų, pvz., įmonės neturi pakankamai išteklių inovacijoms savarankiškai plėtoti, pačiose įmonėse neatliekamas analitinis darbas, kuris ypač svarbus rengiant inovacijų politiką, strategijas ir programas, susiduriama su aukštu rizikos laipsniu investicijų atžvilgiu, didele ekonomine rizika. Be to inovaciniam verslui plėtoti Lietuvoje skiriama kiek mažiau nei 1 proc. BVP, ekonominio nuosmukio sąlygomis, todėl

bendradarbiavimas tarp mokslo ir verslo sektorių, valstybės teikiama finansinė pagalba inovacijas diegiančioms įmonėms išlieka tik siekiamybe.

Ūkio sąstingio akivaizdoje verslo subjektai aktyviai ieško sąnaudų mažinimo ir konkurencingumo skatinimo įrankių.

Naujų informacinių technologijų ir telekomunikacijų (elektroninių ryšių) plėtra ir naudojimas yra neatsiejama informacinės visuomenės plėtros dalis. Bendrovė, suprasdama IT svarbą šiuolaikiško verslo organizavime, skiria daug dėmesio ir lėšų naujoms programoms diegti. Tai vienas iš UAB „Rytra“ veiklos sėkmės veiksnių.

Ištyrus išorinę aplinką, kurioje veikia įmonė, buvo nustatyta, jog didžiausią įtaką daro politinės – teisinės, ekonominės bei socialinės aplinkų veiksniai. Nestabili šalies teisinė bazė bei daugelio mokesčių tarifų padidinimas jau turėjo neigiamos įtakos bendrovės veiklos rezultatams. Akcizo benzinui, žibalui ir dyzeliniams degalams pakėlimas bei PVM mokesčio tarifo padidinimas ir daugelio lengvatų panaikinimas smarkiai padidino kuro bei remonto ir eksploatacijos sąnaudas, kurios sudaro esmines visų bendrovės kaštų proporcijas, o visa tai, kartu su pelno mokesčio 5 proc. prieaugiu, lėmė spartų įmonės grynojo pelno straipsnio mažėjimą 2008 metais, o 2009 metų II-ojo ketvirčio duomenimis – nuostolį (žr. 10 pav.). Perkamosios galios mažėjimas, pesimistiniai gyventojų lūkesčiai, labiausiai įtakoti tokių ekonominių veiksnių, kaip didėjantis nedarbas ir aukštas infliacijos lygis, bei NT<sup>7</sup> rinkos ir statybų sektoriaus recesija – tai pagrindiniai socialiniai veiksniai, ypač mažinantys paklausą rinkoje, lėmę daugiau kaip 50 proc. bendrovės paslaugų užsakymų sumažėjimą, kuris taipogi iššaukė neigiamą įmonės finansinį rezultatą. Išanalizavus šalies technologijų politiką, galima teigti, jog neutraliausiai bendrovės veiklą veikia technologinė aplinka. Visa tai galima pagrįsti tuo, kad ekonominio nuosmukio periodu inovaciniam verslui plėtoti Lietuvoje skiriama kiek mažiau nei 1 proc. bendrojo vidaus produkto, todėl bent jau šiuo metu bendradarbiavimas tarp mokslo ir verslo sektorių bei valstybės teikiama finansinė parama inovacijas diegiančioms įmonėms lieka tik siekiamybe.

#### **2.4. UAB „Rytra“ konkurencinė analizė**

Nustatant konkurencinę įmonės poziciją, bus lyginama UAB „Rytra“ ir didžiausi bendrovės konkurentai, remiantis tokiais kriterijais, kaip rinkos dalis, padaliniai, technikos asortimentas bei vidutinės kainos (žr. 5 lent.).

---

<sup>7</sup> Nekilnojamasis turtas

5 lentelė. UAB „Rytra“ ir pagrindinių konkurentų palyginimas

Eil. Nr.	Kriterijai	UAB „Rytra“		UAB „Cramo“		UAB „Technikos jėga“	
1.	Rinkos dalis	30 proc		40 proc.		20 proc.	
2.	Geografinis padalinių išsidėstymas, pagal apskritis	Vilnius, Kaunas, Šiauliai, Panevėžys, Alytus, Marijampolė, Utena		Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys, Utena, Alytus, Palanga		Vilnius, Kaunas, Panevėžys, Klaipėda	
3.	Technikos asortimentas:		1 dienos kaina, Lt be PVM		1 dienos kaina, Lt be PVM		1 dienos kaina, Lt be PVM
3.1.	<i>automobiliniai bokštai</i>	+	85	-	-	-	-
3.2.	<i>automobiliniai kranai</i>	+	83	+	70	-	-
3.3.	<i>žemės grąžtai</i>	+	91	-	-	-	-
3.4.	<i>ekskavatoriai</i>	+	350	+	300	+	320
3.5.	<i>krautuvai</i>	+	440	+	420	+	400
3.6.	<i>savivarčiai</i>	+	115	+	110	+	100
3.7.	<i>kitas krovininis transportas</i>	+	72	-	-	-	-
3.8.	<i>keleivinis transportas</i>	+	sutartinės	-	-	-	-
3.9.	<i>grunto tankinimo technika</i>	-	-	+	600	-	-
3.10.	<i>generatoriai</i>	-	-	+	365	-	-

Čia: + - turima technika

-- neturima technika

UAB „Rytra“ yra viena didžiausių specialaus transporto nuomos įmonių Lietuvoje, užimanti apie 30 proc. rinkos. Bendrovė transporto paslaugas teikia 7 Lietuvos apskrityse: Alytaus, Kauno, Marijampolės, Panevėžio, Šiaulių, Utenos ir Vilniaus. Minėtose apskrityse įmonė šiuo metu turi 25 transporto bazes bei 1300 vnt. transporto priemonių, kurių siūlomas asortimentas pagal atskiras rūšis pateiktas prieduose (žr. 4 priedą).

Didžiausia UAB „Rytra“ konkurentė yra UAB „Cramo“ – tai viena pirmaujančių nuomos verslo atstovių Europoje, vykdanči veiklą ne tik Lietuvoje, bet Švedijoje, Suomijoje, Norvegijoje, Danijoje, Estijoje, Latvijoje, Lenkijoje, Čekijoje, Slovakijoje ir Rusijoje. UAB „Cramo“ nuomoja mechanizmus, įrankius ir laikinąsias modulines patalpas statybos, inžinerinėms bendrovėms, pramonės ir viešajam sektoriams. Šiuo metu Lietuvoje bendrovė turi 8 padalinius 7 apskrityse (Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio, Utenos, Alytaus ir Palangos) ir 3000 statybinės technikos. Pagal specialiojo transporto nuomą Lietuvoje įmonė užima maždaug 40 proc. rinkos.

Taip pat svarbi konkurentė UAB „Technikos jėga“, užimanti reikšmingą rinkos dalį, t.y. 20 proc., turinti 4 padalinius Vilniaus, Kauno, Klaipėdos ir Panevėžio apskrityse.

Iš mažesniųjų bendrovės konkurentų galima išskirti tokias įmones kaip UAB „Eurokasyba“, teikianti ekskavatorių, krautuvų, savivarčių bei žemės grąžtų nuomos paslaugas, UAB „Forsažas“, kuri



daugiausiai orientuojasi ekskavatorių, buldozerių, vibrovolų bei savivarčių nuomos srityje, UAB „Renvaltas“, užsiimanti ekskavatorių bei savivarčių nuomos paslaugomis ir UAB „Stafas“, kuri nuomoja savivarčius, krautuvus, buldozerius bei automobilinius bokštelius. Šios įmonės lyginant su UAB „Rytra“ nors ir neužima reikšmingos rinkos dalies, tačiau jas būtina įvertinti pagal specialiosios technikos pasiūlą, norint pateikti klientams palankiausias sąlygas, pritraukiant naujus ar perviliojant smulkesnių konkurentų klientus, orientuojantis į tas sritis, kurios nėra pakankamai užpildytos.

Įvertinus specialiojo transporto numos rinkoje pateikiamos technikos pasiūlą, UAB „Rytra“ iš kitų bendrovių, teikiančių analogiškas paslaugas, išsiskiria tuo, jog klientams bene vienintelė gali pasiūlyti įvairių modelių bei techninių charakteristikų automobilinius bokštelius. Būtent šios technikos įmonė išnuomoja daugiausiai ir iš jos gauna didžiausias pajamas. Tai yra vienas iš didžiausių UAB „Rytra“ pranašumų prieš konkurentus. Stebint priešingas tendencijas, nesunku pastebėti, jog šioje rinkoje plačiausiai siūloma išsinuomoti įvairių modelių ekskavatorių, todėl būtų galima susitelkti į automobilinių bokštelių apimčių didinimą, būklės gerinimą, dalį investicijų perkeltiant iš ekskavatorių eksploatacijos.

Lyginant įmonių pozicijas pagal teikiamų paslaugų kainas, nesunku pastebėti, jog bendrovės UAB „Rytra“ siūlomos technikos nuomos įkainiai bene aukščiausi. Įmonės vadovybės teigimu, išlaikyti aukščiausias kainas rinkoje jiems leidžia didžiausias siūlomos technikos asortimentas, platus geografinis transporto bazių išdėstymas, leidžiantis sumažinti kaštus bei turimas nuolatinių klientų ratas, su kuriais sudarytos ilgalaikės nuomos sutartys bei lanksčiai ir laiku teikiamos paslaugos. Tačiau apžvelgus ir įvertinus UAB „Rytra“ bei jos konkurentų siūlomos technikos būklę, matyti, jog analizuojamos bendrovės materialinė bazė kone labiausiai pasenusi, todėl kyla klausimas, ar adekvatus paslaugų kainų ir kokybės santykis ir ar pasibaigus ilgalaikiams jų ir pagrindinių klientų įsipareigojimams, bendrovės konkurentės nepersiviliuos jų, galėdamos pasiūlyti naujesnę techniką mažesnėmis kainomis.

Dar vienas UAB „Rytra“ trūkumas prieš konkurentus yra tai, jog ji konkrečiai specializuojasi tik konkrečioje transporto nuomos paslaugų srityje, netaiko diferencijavimo, o tarkim pagrindinis konkurentas UAB „Cramo“ derina nuomos pasiūlymus su kitomis paslaugomis, pvz. sumažinti finansinei rizikai siūloma apdrausti nuomojamą techniką. Tokiu būdu pritraukiant klientus, prisitaikant prie specifinių poreikių.

Atlikus UAB „Rytra“ išorinės bei vidinės aplinkos veiksnių analizę ir įvertinus bendrovės konkurencinę padėtį, galima įvertinti bendrovės veiklą per stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių prizmę (žr. 6 lent.).

6 lentelė. SSGG matrica

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
1) Platus geografinis transporto bazių paskirstymas; 2) Didelis technikos asortimentas; 3) Aukštos kvalifikacijos darbuotojai; 4) Puikiai išplėtotą IT sistema; 5) Gera reputacija rinkoje; 6) Stipri skatinimo ir motyvavimo sistema.	1) Prasta transporto priemonių ir technikos būklė; 2) Netobula valdymo sistema; 3) Prasta finansinė padėtis; 4) Nediferencijuojama veikla; 5) Netobulas investicijų paskirstymo mechanizmas.
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
1) Mažėjanti konkurencija spec. transporto nuomos rinkoje; 2) Situacija darbo rinkoje; 3) Naujų technologijų diegimas; 4) Mokymasis iš konkurentų.	1) Aukštos paslaugų kainos; 2) NT rinkos ir statybų sektoriaus recesija; 3) Nestabili teisinė bazė; 4) Didelė priklausomybė nuo klientų; 5) Pesimistiniai gyventojų lūkesčiai; 6) Perkamosios galios mažėjimas.

Atsižvelgiant į bendrovės 2005 – 2011 m. strateginiame veiklos plane iškeltą pagrindinį tikslą – tapti lydere pagal klientų aptarnavimo apimtį ir kokybę bei įvertinus dabartinę situaciją, galima daryti prielaidą, jog egzistuoja nedidelė tikimybė šį tikslą įgyvendinti iki 2011 metų. Pagrindinė to priežastis, didelė įmonės UAB „Rytra“ priklausomybė nuo klientų. Didžioji dalis įmonės paslaugų užsakovų yra statybinės organizacijos, šiuo metu išgyvenančios ne pačius geriausius laikus. Dauguma statybos atstovų teigia, jog svarbiausi veiklą ribojantys veiksniai – maža paklausa bei finansiniai sunkumai. Tą aiškiai sukėlė nekilnojamojo turto rinkos recesija. Įvertinus, ekspertų nuomonę bei prognozes, kad gyvenamojo bei komercinio nekilnojamojo turto rinkos taps investuotojams patrauklios tik šalies ūkiui išbridus iš recesijos ir grįžus vidaus rinkos dalyvių optimizmui, minėtų rinkų atsigavimo reikėtų tikėtis ne anksčiau kaip po trejų metų.

Kita UAB „Rytra“ silpnoji grandis, siekiant užsibrėžto tikslo, yra prasta, lyginant su konkurentais, transporto priemonių būklė bei aukštos paslaugų teikimo kainos. Prasta technikos būklė didina įmonės remonto ir eksploatavimo kaštus, tuo mažindama pelną, kenčia teikiamų paslaugų kokybę bei klientų pasitenkinimas. Todėl, nepaisant to, kad bendrovė šiuo metu patiria nuostolius, siekiant didinti paslaugų teikimo patikimumą bei gerinti klientų aptarnavimo kokybę, o taip pat užtikrinti verslo plėtrą būtina visas numatomas investicijas sutelkti į autoūkio atnaujinimą bei transporto bazių modernizavimą. Tačiau reikia suprasti, jog tiesioginė nauda neužtikrins investicijų atsiperkamumo trumpu laikotarpiu, o ilgalaikėje perspektyvoje atsižvelgiama į ekonominę – socialinę naudą verslo vystymui, visuomenei bei nepalankaus poveikio aplinkai mažinimą. Esminis technikos atnaujinimas leis pasinaudoti pelno įstatyme numatyta lengvata ir 50 proc. sumažinti apmokestinamąjį pelną, o tai šiek tiek palengvintų mokesstinę naštą bei galimai sumažintų nuostolių mastą.

### 3. UAB „RYTRA“ STRATEGINIO VALDYMO SISTEMOS TYRIMAS

Atliekant įmonės UAB „Rytra“ strateginio valdymo sistemos tyrimą buvo analizuojama įmonės išorinės bei vidinės aplinkos veiksnių įtaka įmonės veiklai, atitinkamai naudojantis PEST ir 7-S analizių metodologinėmis nuostatomis, taip pat atliktas konkurencinės aplinkos tyrimas, lyginant bendrovės bei pagrindinių konkurentų užimamą rinkos dalį, pagrindinius išteklius bei kainas (žr. 2 skyrių). Vertinimas buvo atliekamas, remiantis bendrovės vidiniais dokumentais, strateginiu planu, finansine informacija, taip pat ekspertų ekonominėmis apžvalgomis.

Siekiant efektyvesnio tyrimo buvo atlikta įmonės UAB „Rytra“ darbuotojų anketinė apklausa strateginio valdymo tematika, norint išsiaiškinti koku mastu įmonėje atliekamas strateginis valdymas bei kaip patys darbuotojai jį vertina.

#### 3.1. Tyrimo metodologija

Šiame darbe buvo naudojami taikomasis bei aiškinamasis tyrimai. Taikomasis tyrimas skirtas praktinėms įmonės problemoms analizuoti bei atsakyti į klausimus, siekiant patikrinti iškeltas hipotezes. Aiškinamasis tyrimas iškelia ir nurodo pagrindines problemas, su kuriomis susiduria įmonė.

**Tyrimo objektas** – UAB „Rytra“ strateginio valdymo sistema.

**Tyrimo dalykas** – UAB „Rytra“ strateginio valdymo sistemos procesas.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti strateginio valdymo sistemos įgyvendinimo bei jos efektyvumą bendrovės veiklos rezultatams.

**Tyrimo uždaviniai:**

- 1) išsiaiškinti UAB „Rytra“ strateginio valdymo sistemos etapų vykdymo praktiką įmonėje;
- 2) ištirti pagrindinius įmonės sėkmės veiksnius;
- 3) išanalizuoti pagrindines bendrovės problemas bei jų sprendimo būdus.

Atliekant tyrimą bus tikrinamos šios **hipotezės**:

1. Pagrindinis įmonės konkurencingumą lemiantis veiksnys yra išteklinis potencialas.
2. Svarbiausiam įmonės sėkmės veiksniai priskiriama teikiamų paslaugų kokybė.

Apklausoje anketos buvo išsiųstos elektroniniu paštu su prašymu, kad jas užpildytų visi bendrovės darbuotojai, tačiau tyrime iš 141 UAB „Rytra“ darbuotojo dalyvavo 128, todėl imties reprezentatyvumas buvo įvertintas, apskaičiuojant procentinį imties koeficientą (PIK = 91 proc.), žr. (1) formulę.

$$PIK = \frac{n}{N} \times 100 \text{ proc.}; \quad (1)$$

Čia: PIK – procentinis imties koeficientas;

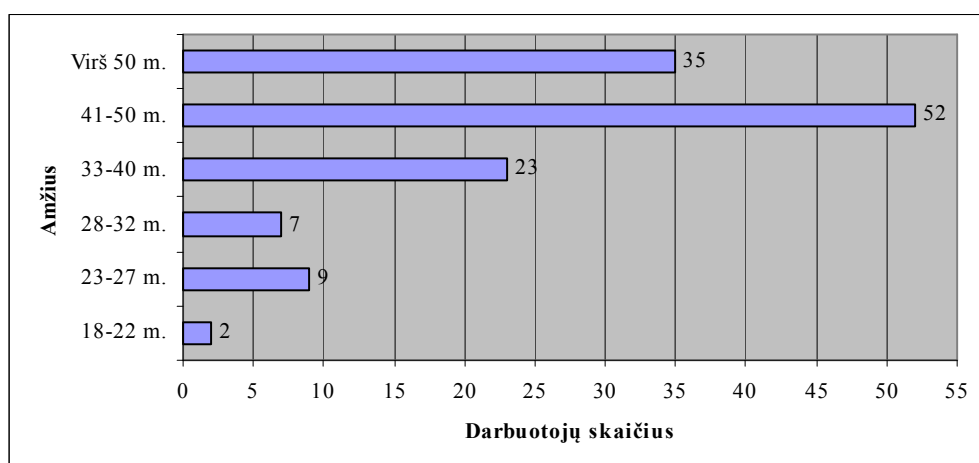
n – imties dydis;

N – populiacijos dydis.

Anketa buvo sudaryta iš 34 klausimų, iš kurių didžioji dalis – 26 klausimai buvo uždaro tipo, 7 pateikti klausimai, kuriuose respondentai turėjo įvertinti Likerto skalėje<sup>8</sup> pateiktus teiginius bei 1 atviro tipo klausimas, kuriuo buvo prašoma pateikti pačių darbuotojų pasiūlymus įmonės strateginio valdymo tobulinimui.

### 3.2. Tyrimo duomenų analizė

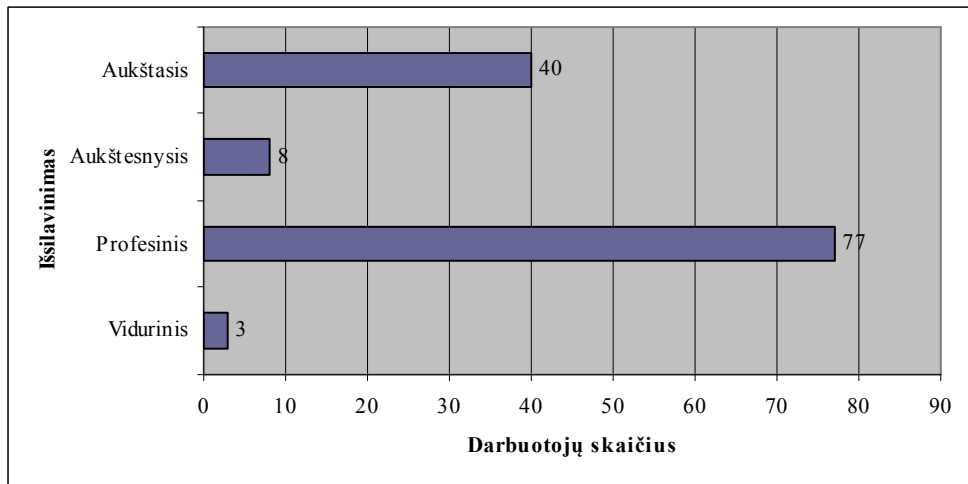
Remiantis 11 pav. pateikta informacija, kuri sudaryta analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal amžiaus struktūrą, matyti, jog dauguma bendrovės darbuotojų yra vidutinio amžiaus, t.y. nuo 41 iki 50, ir vyresni nei 50 metų, o tai sudaro beveik 68 proc. visų darbuotojų. Iš to galima spręsti, jog UAB „Rytra“ yra vertinama patirtis, kompetencija bei įgūdžiai.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

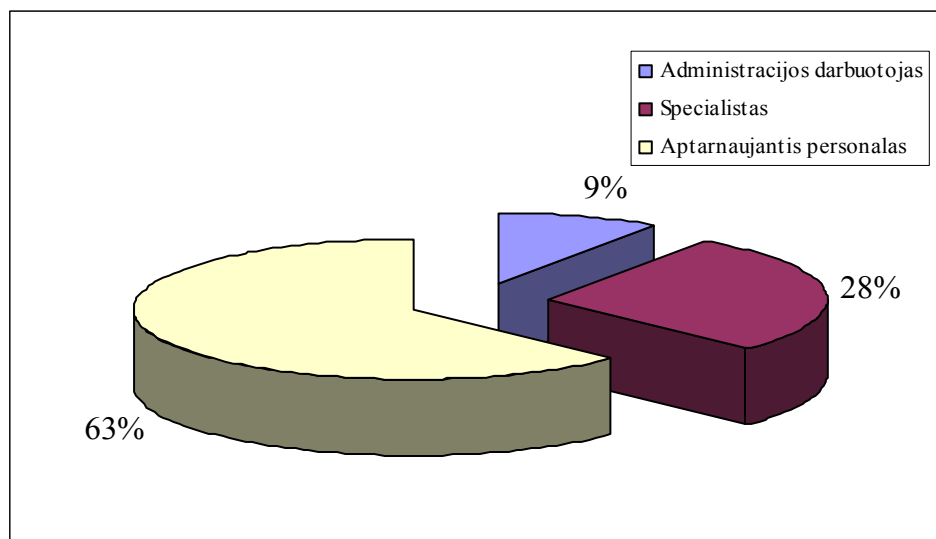
12 paveiksle atsispindi respondentų struktūra pagal išsilavinimą. Iš pateiktos informacijos matyti, jog didžioji dauguma darbuotojų turi profesinį išsilavinimą, pagal pateiktą grafiką net 77 iš 128, o tai sudaro 60 proc. viso įmonės personalo. Aukštąjį išsilavinimą turi 31 proc. bendrovės darbuotojų. Šias tendencijas galima paaiškinti, remiantis įmonės veikla ir darbo specifika. Kadangi įmonėje didžiąją dalį sudaro aptarnaujantis personalas (žr. 13 pav.), t.y. vairuotojai bei remontininkai, tai paaiškina, kodėl vyrauja profesinį išsilavinimą turintys darbuotojai. Tačiau tai nerodo, jog įmonėje dirba nepakankamai kvalifikuoti darbuotojai, kadangi, kaip teigia įmonės vidiniai šaltiniai, yra nemažai investuojama organizuojant įvairius darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursus, seminarus ir kt. Visa administracija bei didžioji dalis specialistų turi aukštąjį išsilavinimą, o tai leidžia daryti išvadą, jog visa vadovaujančioji grandis yra aukštos kvalifikacijos bei kompetencijos.

<sup>8</sup> Likerto skalės esmė yra nustatyti, koku laipsniu respondentas sutinka ar nesutinka su skalėje pateiktais teiginiais ar neigiamais objekto ar reiškinio rodiklių vertinimais.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

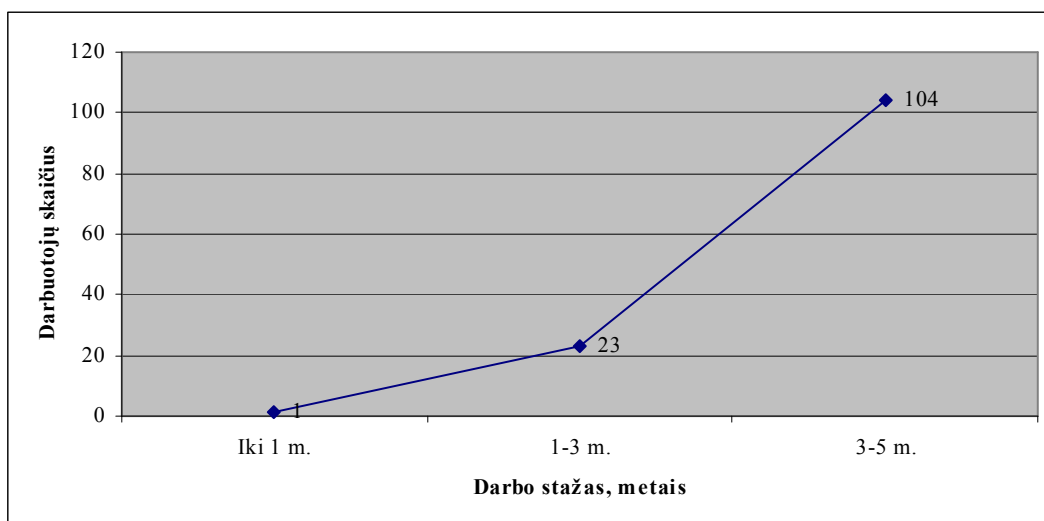
Žemiau esančiame paveiksle (žr. 14 pav.) atsispindi respondentų proporcijos pagal užimamas pareigas įmonėje. Jau anksčiau buvo minėta, jog didžiausią bendrovės darbuotojų dalį sudaro aptarnaujantis personalas, t.y. 63 proc., o tai lemia darbo specifika. Įmonė savo paslaugas teikia 7 apskrityse, turi 25 transporto bazes ir daugiau nei 1300 vnt. įvairios technikos bei transporto priemonių, kurioms valdyti ir prižiūrėti reikalingas didelis darbuotojų skaičius. Visas nuomojamos transporto priemonės klientams pristato patys įmonės darbuotojai, turintys tam reikalingą kvalifikaciją, kadangi specialiajai technikai valdyti reikalingi tam tikra kompetencija ir įgūdžiai. Specialistai sudaro 28 proc. visų darbuotojų, administracijos darbuotojai – direktorius, funkciniai direktoriai, finansininkas, regioninių tarnybų ir skyrių viršininkai – sudaro mažiausią bendrovės personalo dalį, t.y. tik 9 proc.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

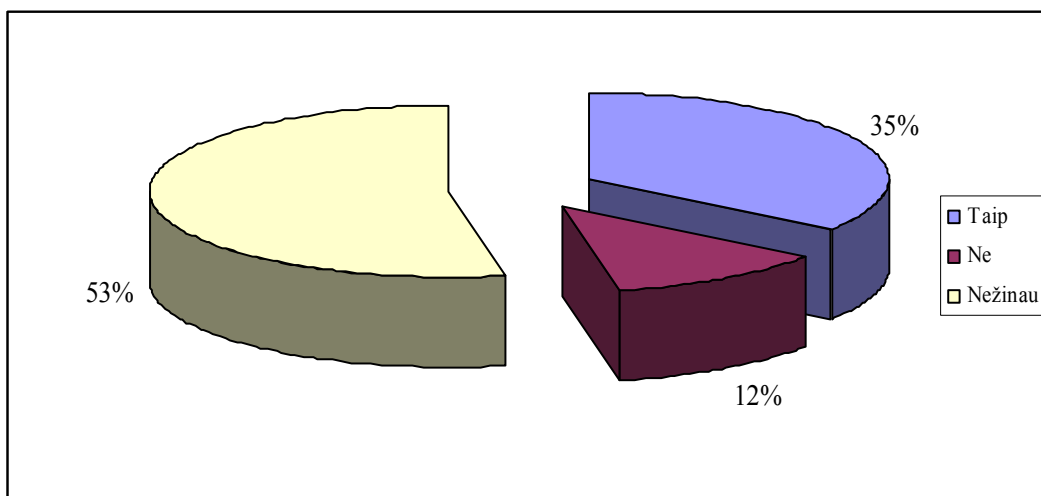
Paskutinis rodiklis, apibūdinantis apklausoje dalyvavusius respondentus, yra darbo stažas (žr. 15 pav.), kuriuo remiantis galima daryti išvadas apie darbuotojų kompetenciją, įgūdžius, darbo patirtį ir pan. Taigi, net 104 darbuotojai (81 proc.) įmonėje dirba nuo 3 iki 5 metų, tuo tarpu, kai pati įmonė egzistuoja 5 metus. Galima tvirtai teigti, jog dauguma įmonėje dirbančių žmonių dirba nuo pat įmonės

įkūrimo pradžios, todėl geriausiai išmano visą bendrovėje nusistovėjusią tvarką, darbo specifiką, turi didelę darbo patirtį, o tai rodo puikius įgūdžius, aukštą kvalifikaciją bei didelę kompetenciją.



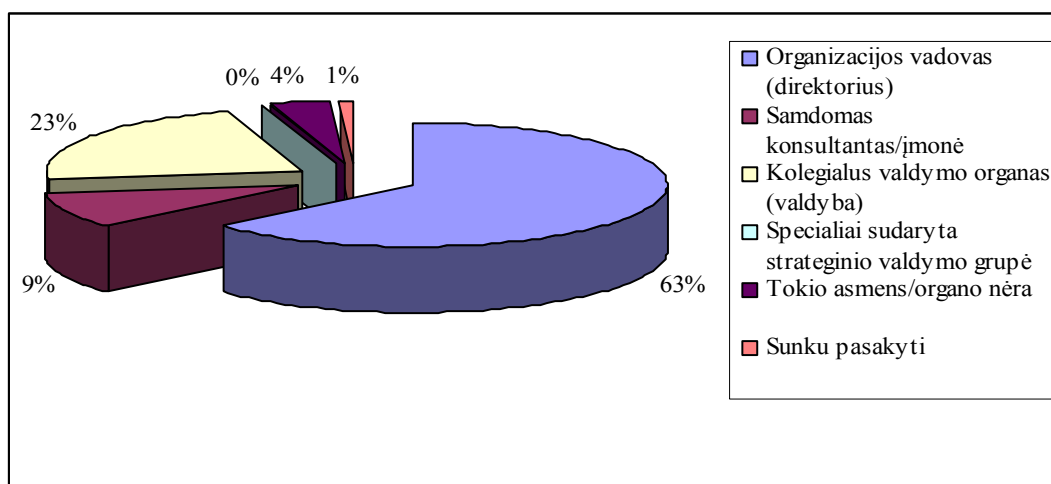
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje

Išsiaiškinus pagrindines respondentų charakteristikas, toliau galima pereiti prie tyrimo metu gautos informacijos, leidžiančios įvertinti darbuotojų kompetencijos ribas bei žinių lygį apie strateginį valdymą ir tuo pačiu įvertinti šio proceso praktiką įmonėje.



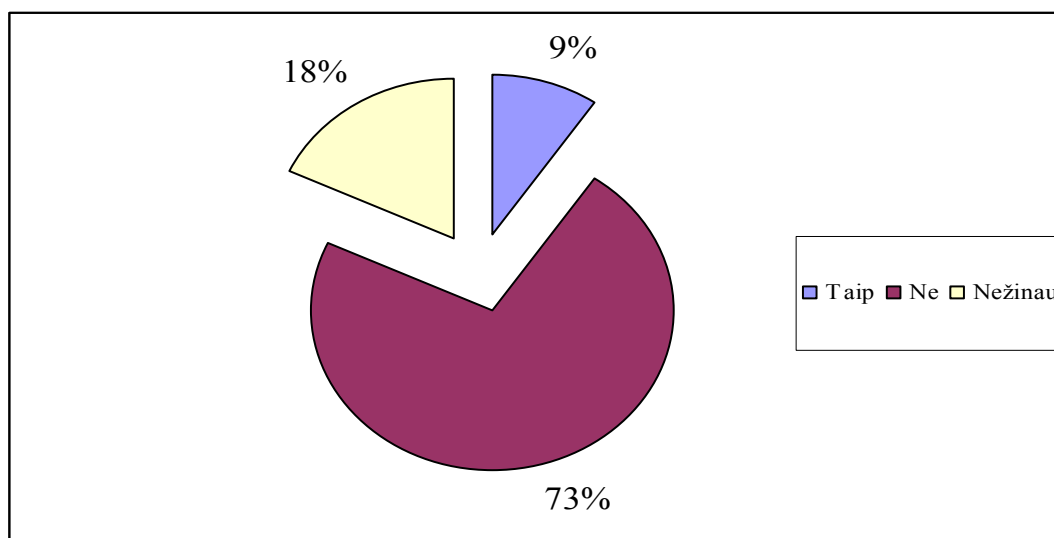
16 pav. Respondentų nuomonė apie strateginio valdymo praktiką įmonėje

Pirmasis teminis klausimas respondentams buvo pateiktas apie tai, ar apskritai įmonėje yra vykdomas strateginis valdymas. Apklausoje rezultatai atsispindi 16 paveiksle, iš kurio matyti, jog daugiau nei pusė bendrovės darbuotojų (53 proc.) nežino, 12 proc. respondentų teigia, jog toks procesas apskritai neegzistuoja įmonėje ir 35 proc. apklaustųjų mano, kad strateginis valdymas įmonėje egzistuoja. Iš gautų duomenų, galima daryti prielaidą, jog praktinį strateginio valdymo vykdymą atlieka pati aukščiausia bendrovės grandis, o paprasti darbuotojai nėra su tuo supažindinti, todėl nežino arba teigia, jog jo apskritai nėra.



17 pav. Atsakomybė už įmonės strateginį valdymą

Toliau vystant tyrimą respondentų buvo klausiama apie tai, kas turėtų būti atsakingas už organizacijos strateginį valdymą. Absoliuti dauguma (žr. 17 pav.) mano, jog atsakomybę už šį procesą turėtų prisiimti organizacijos vadovas (direktorius), taip mano 63 proc. apklaustųjų, 23 proc. respondentų galvoja, jog tai turėtų būti kolegialaus organo (valdybos) kompetencijoje, o kad tai turėtų būti paskirta specialiai sudarytai strateginio valdymo grupei nemano nei vienas tyrimo dalyvis.



18 pav. Dalyvavimas mokymuose, kursuose, paskaitose ir pan. strateginio valdymo tema

Apklausus bendrovės darbuotojus apie dalyvavimą mokymuose strateginio valdymo tema, net 73 proc. respondentų teigė tokiuose mokymuose nedalyvavę ir tik 9 proc. apklaustųjų teigia turėję tokios patirties. Todėl daroma prielaida, jog organizacijoje strateginis valdymas nėra toks svarbus, jog būtų keliami kompetencija šios srityje arba tai daroma tik pačiame aukščiausiame valdymo lygyje.

Toliau apklausos dalyvių buvo prašoma įvertinti kokie pagrindiniai strateginio valdymo principai yra taikomi bendrovėje, kokios svarbiausios įmonės problemos bei išreikšti nuomonę apie tai, kurias aktualiausias įmonės problemas galimai padėtų spręsti strateginis valdymas (žr. 7, 8, 9 lent.).

7 lentelė. Strateginio valdymo principų taikymas įmonėje

Valdymo principai	Taikoma (yra)	Iš dalies taikoma (iš dalies yra)	Netaikoma (nėra)	Nežinau (sunku pasakyti)	Vertinimų vidurkis
	3	2	1	0	
Atliekama išorinės aplinkos analizė	23	35	13	57	1,2
Atliekama vidaus veiksnių analizė	59	35	12	23	2,0
Suformuluota misija	31	12	4	82	0,9
Suformuluota vizija	31	12	4	82	0,9
Suformuluoti ilgalaikiai tikslai	27	70	19	12	1,9
Suformuluoti uždaviniai	35	59	23	12	1,9
Sudaromi veiklos planai	82	12	23	12	2,3
Atliekama nuolatinė strategijos peržiūra, korekcija esant poreikiui	19	35	16	58	1,1
Atliekamas veiklos auditas	93	35			2,7
Atliekamas finansinis auditas	59	12		57	1,6
Atliekamas periodinis atsiskaitymas organizacijos darbuotojams už strategijos įgyvendinimą	35	93			2,3

Analizuojant 7 lentelėje pateiktą informaciją matyti, jog vertinant atskirus strateginio valdymo principus įmonėje, iš labiausiai taikomų yra veiklos auditas (vertinimų vidurkis – 2,7), veiklos planų sudarymas bei periodinis darbuotojų atsiskaitymas už strategijos įgyvendinimą (vertinimų vidurkis – 2,3), mažiausiai taikomi – misijos bei vizijos formulavimas (vertinimų vidurkis tik 0,9) bei nuolatinė strategijos peržiūra, korekcija bei išorinės aplinkos analizė (vertinimų vidurkis atitinkamai 1,1 ir 1,2).

8 lentelė. Didžiausios įmonės problemos

Organizacijos problemos	Labai aktuali	Aktuali	Kartais aktuali, kartais neaktuali	Neaktuali problema	Visiškai neaktuali	Vertinimų vidurkis
	5	4	3	2	1	
Nepakankamai efektyvus organizacijos valdymas	23	70	35			3,9
Darbuotojų trūkumas		12		59	58	1,8
Nepakankamai kompetentingas personalas		13	46	23	46	2,2
Žema darbuotojų motyvacija	35	58	23	12		3,9
Didelė darbuotojų kaita				12	116	1,1
Finansavimo galimybių trūkumas	22	26	80			3,5
Finansinės problemos (išsiskolinimai ir pan.)	12	13	35	23	45	2,4
Netinkama transporto bazių būklė	23	23	70	12		3,4
Pasenusi technika	34	71	23			4,1
Nepakankama materialinė bazė	10	83	26	9		3,7
Nepakankamas užsakymų kiekis	82	34	2			4,3



Paprašius apklausos dalyvių įvertinti, jų nuomone, aktualiausias įmonės problemas (žr. 8 lent.), didžioji dalis respondentų mano, jog esminės problemos, silpninančios bendrovės pozicijas, yra nepakankamas užsakymų kiekis bei pasenusi technika (vertinimų vidurkis atitinkamai 4,3 ir 4,1). Atsižvelgiant į minėtas problemas, galima daryti vieną iš prielaidų, jog antroji problema yra pirmosios problemos pasekmė. Taip pat nemaža dalis respondentų mano, jog labai aktualios problemos yra nepakankamai efektyvus valdymas bei žema darbuotojų motyvacija (vertinimų vidurkis – 3,9). Atsižvelgiant į tai, jog įmonėje yra įdiegta stipri finansinė darbuotojų skatinimo ir motyvavimo sistema, bei matant gautus rezultatus, jog kaip viena stipriausių problemų įmonėje yra nurodoma žema darbuotojų motyvacija, gali būti daroma išvada, jog bendrovės darbuotojams vien finansinio paskatinimo neužtenka, todėl reikėtų ieškoti papildomų būdų motyvuojant personalą.

Vertinant mažiausiai aktualias problemas, matyti, jog tiek didelė darbuotojų kaita (vertinimų vidurkis – 1,1), tiek darbuotojų trūkumu (vertinimų vidurkis – 1,8) įmonė nesiskundžia ir šiuos veiksnius vertina kaip darančius mažiausią įtaką bendrovės veiklai.

Žemiau esančioje lentelėje (žr. 9 lent.) pateikta apklausos dalyvių nuomonė apie tai, kiek strategini valdymas padėtų išspręsti numatytas problemas.

**9 lentelė. Strateginio valdymo įtaka organizacijos problemų sprendimui**

Organizacijos problemos	Labai padėtų	Padėtų	Nepadėtų	Visiškai nepadėtų	Sunku pasakyti	Vertinimų vidurkis
	4	3	2	1	0	
Nepakankamai efektyvus organizacijos valdymas	47	58	23			3,2
Darbuotojų trūkumas			12	116		1,2
Nepakankamai kompetentingas personalas		12	59	12	45	1,3
Žema darbuotojų motyvacija	13	93	22			2,9
Didelė darbuotojų kaita			12	116		1,2
Finansavimo galimybių trūkumas	9	119				3,1
Finansinės problemos (įsiskolinimai ir pan.)	17	28	47	36		2,2
Netinkama transporto bazių būklė	23	23	58	24		2,4
Pasenusi technika	58	70				3,5
Nepakankama materialinė bazė	15	82	12	8	11	2,6
Nepakankamas užsakymų kiekis	105	23				3,8

Gauti rezultatai rodo, kad labiausiai strateginis valdymas padėtų sureguliuoti ir užtikrinti nepakankamą užsakymų kiekį (vertinimų vidurkis – 3,8), išspręstų pasenusios technikos problemą (vertinimų vidurkis – 3,5), padarytų daug efektyvesnį visos įmonės valdymą (vertinimų vidurkis – 3,2) bei padidintų finansavimo galimybes (vertinimo vidurkis – 3,1). Žodžiu, dauguma respondentų mano,

jog beveik visas anksčiau iškeltas aktualiausias bendrovės problemas būtent ir padėtų išspręsti strateginis valdymas.

Pereinant į atskirų strateginio valdymo sistemos dalių analizę, apklausiamųjų buvo paprašyta įvertinti svarbiausius politinius (žr. 10 lent.), ekonominius (žr. 11 lent.), socialinius, kultūrinius (12 lent.) bei technologinius (žr. 13 lent.) veiksnus, darančius didžiausią įtaką, jų nuomone, bendrovės veiklai. Minėtų sričių vertinimo veiksniai buvo pasirinkti, remiantis antrame skyriuje atlikta analize (žr. 2 skyrių), darant prielaidą, jog būtent nurodyti veiksniai turi tiesioginės įtakos įmonei.

**10 lentelė. Politiniai veiksniai, darantys didžiausią įtaką įmonės veiklai**

Politiniai veiksniai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Sunku pasakyti	Vertinimų vidurkis
	4	3	2	1	0	
Pakeltas akcizas benzinui bei kitiems degalams		70	23	12	23	2,1
Padidintas pelno mokesčio tarifas iki 20 proc.		24	46	12	46	1,4
Neaiški politinė ir ekonominė situacija Lietuvoje	12	47	35		34	2,0
Pakeltas PVM mokesčio tarifas iki 21 proc. bei panaikintos šio mokesčio lengvatos	35	93				3,3

Atsižvelgiant į 10 lentelėje pateiktus duomenis, matyti, jog dauguma respondentų mano, kad svarbiausias politinis veiksnys, darantis svarbiausią įtaką įmonės veiklai, yra PVM mokesčio tarifo pakėlimas (vertinimų vidurkis – 3,3). Šio pasirinkimo priežastis galimai yra prielaida, jog bet kokių atveju šio mokesčio tarifo pakėlimas atsiliepia bendrajam vartojimui, mažėja perkamoji galia, įmonėms atsiranda būtinybė kelti paslaugų kainas, todėl mažėja klientų ratas, ypač jautriai reaguojantiems į kainų pasikeitimą ir pan.

Panašiai respondentų vertinama neaiški politinė ir ekonominė situacija Lietuvoje bei akcizo pakėlimas benzinui ir kitiems degalams (vertinimų vidurkis atitinkamai 2,0 ir 2,1). UAB „Rytra“ vieną didžiausių dalių sąnaudų struktūroje sudaro kuro sąnaudos, todėl be abejo kad akcizo pakėlimas itin svarbus veiksnys, galintis stipriai pakoreguoti bendrovės veiklos rezultatus.

Kalbant apie nestabilią politinę ir ekonominę situaciją Lietuvoje, galima teigti, jog tai vienas iš veiksnių, darančių įtaką be išimties visiems ūkio subjektams, taip pat kitų veiksnių atsiradimui bei jų pokyčiams, todėl svarbu įvertinti jo mastą konkrečiai kiekvienam.

Pereinant prie ekonominių veiksnių analizės, svarbu apžvelgti 11 lentelėje gautus rezultatus.

**11 lentelė. Ekonominiai veiksniai, darantys didžiausią įtaką įmonės veiklai**

Ekonominiai veiksniai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Sunku pasakyti	Vertinimų vidurkis
	4	3	2	1	0	
Pasaulinė ekonominė krizė		70	46	12		2,5
Aukštas nedarbo lygis		35	59	12	22	1,8
Aukštos bankų paskolų palūkanų normos		59	35		34	1,9
Aukštas infliacijos lygis		71			57	1,7
Šalies ūkio nuosmukis	81	36	11			3,5

Apklaustos dalyvių nuomone, didžiausią įtaką įmonės veiklai turėjo šalies ūkio nuosmukis bei pasaulinė ekonominė krizė (vertinimų vidurkis atitinkamai 3,5 ir 2,5). Be abejo, šie įvykiai sukėlė daugelį neigiamų tendencijų – iššaukė nestabilumą politiniame gyvenime, socialinę įtampą dėl įvairių mokesčių kėlimo bei atlyginimų ir išmokų mažinimo, bedarbystės augimo, sukėlė daugelio įmonių bankrotus ir pan. Galima sakyti, jog minėti veiksniai ir yra svarbiausi, kadangi vis likusieji yra šių dviejų padariniai.

Žemiau esančioje lentelėje (žr. 12 lent.) yra apibendrinti rezultatai, kurie gauti apklausoje dalyvaujančių darbuotojų paprašius įvertinti svarbiausius kultūrinius, socialinius veiksnius.

**12 lentelė. Socialiniai, kultūriniai veiksniai, darantys didžiausią įtaką įmonės veiklai**

Socialiniai, kultūriniai veiksniai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Sunku pasakyti	Vertinimų vidurkis
	4	3	2	1	0	
Kvalifikuotų, į tikslą orientuotų darbuotojų trūkumas			46	82		1,4
Pesimistiški gyventojų lūkesčiai dėl prastos ekonominės padėties	10	47	46	13	12	2,2
Nekilnojamojo turto rinkos ir statybų sektoriaus sąstingis	105	23				3,8
Dėl įvairių priežasčių mažėjantis gyventojų skaičius (emigracijos, mažas gimstamumas ir pan.)		46	36	9	37	1,7
Sugriežtinta bankų kreditavimo politika	4	76	14	12	22	2,2

Respondentų vertinimu, pats svarbiausias socialinis veiksnys, stipriai lemiantis visą bendrovės veiklą – NT rinkos ir statybų sektoriaus sąstingis (vertinimų vidurkis – 3,8). UAB „Rytra“ yra stipriai susijusi su minėtomis rinkomis, kadangi dauguma įmonės klientų yra statybinės organizacijos. Pastarųjų veikla labai priklauso nuo NT rinkos būklės, kuri pastaruoju metu yra ne pačios geriausios būklės. Prasidėjus šalies nuosmukiui daug statybinių organizacijų bankrutavo, kitos sukūrė didelius nuostolius, todėl be abejo, kone daugiausiai turėjo įtakos ir UAB „Rytra“ užsakymų mažėjimo mastui, o tai irgi sukėlė neigiamus įmonės finansinius veiklos rezultatus.

Gan aukšto įvertinimo susilaukė tokie veiksniai kaip pesimistiški gyventojų lūkesčiai bei sugriežtinta bankų kreditavimo politika (bendras įvertinimų vidurkis – 2,2). Šie minėti veiksniai glaudžiai susiję su prieš tai aptarta priklausomų rinkų situacija.

Mažiausiai įtakos įmonės veiklai, anot apklausiamųjų, turi kvalifikuotų darbuotojų trūkumas (įvertinimų vidurkis – 1,4) bei dėl įvairių priežasčių mažėjantis gyventojų skaičius (įvertinimų vidurkis – 1,7). Tai įrodo ir prieš tai gauti rezultatai, kur respondentai kaip vieną iš neaktualiausių problemų įvardijo darbuotojų trūkumą. Be to, aukštas ir vis didėjantis nedarbo lygis šalyje sukūrė tikrai didelę įvairaus išsilavinimo bei kvalifikacijos darbuotojų pasiūlą, todėl šiuo aspektu negalėtų skūstis joks darbdavys.

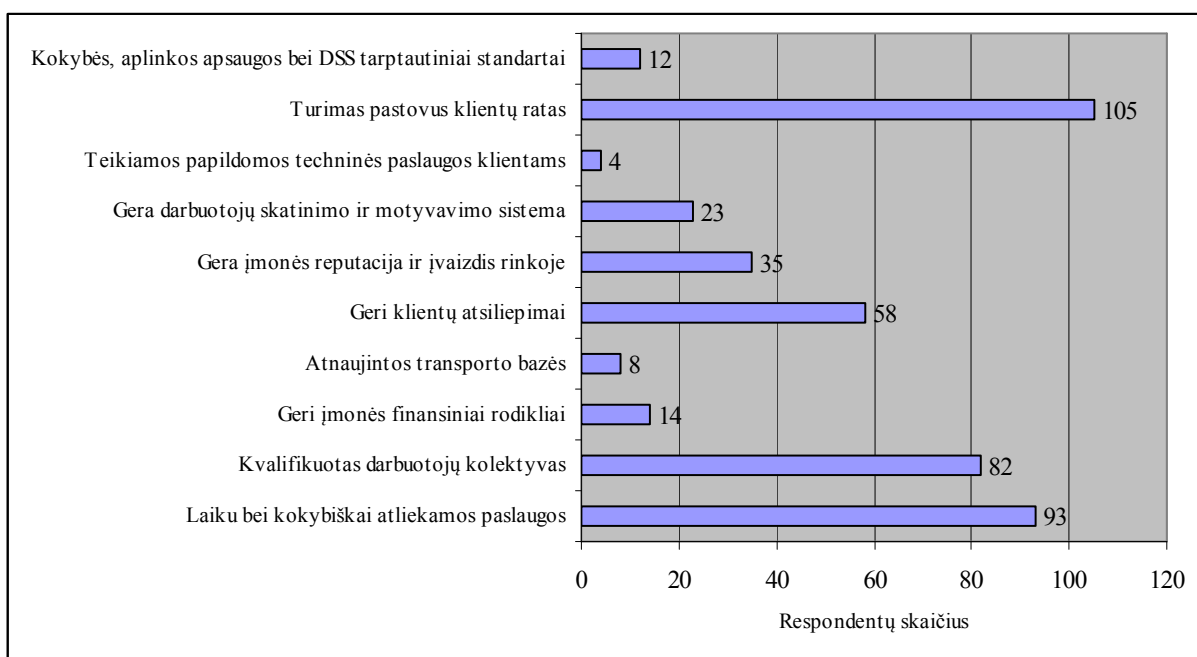
Paskutinis PEST analizės aspektas, pagal kurį buvo prašoma įvertinti svarbiausių veiksmų įtaką – technologinė aplinka (žr. 13 lent.).

**13 lentelė. Technologiniai veiksniai, darantys didžiausią įtaką įmonės veiklai**

Technologiniai veiksniai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Sunku pasakyti	Vertinimų vidurkis
	4	3	2	1	0	
IT programų sistema	13	54	38	14	9	2,4
Interneto puslapis, skirtas patenkinti klientų poreikius		46	47	6	29	1,9
Įmonės darbuotojams skirta naujausia biuro, kompiuterinė technika	13	58	35	12	10	2,4
Įmonės transporto bazių infrastruktūra ir transporto priemonių techninė būklė	93	35				3,7
Lietuvos technologijų politika		47	38	8	35	1,8

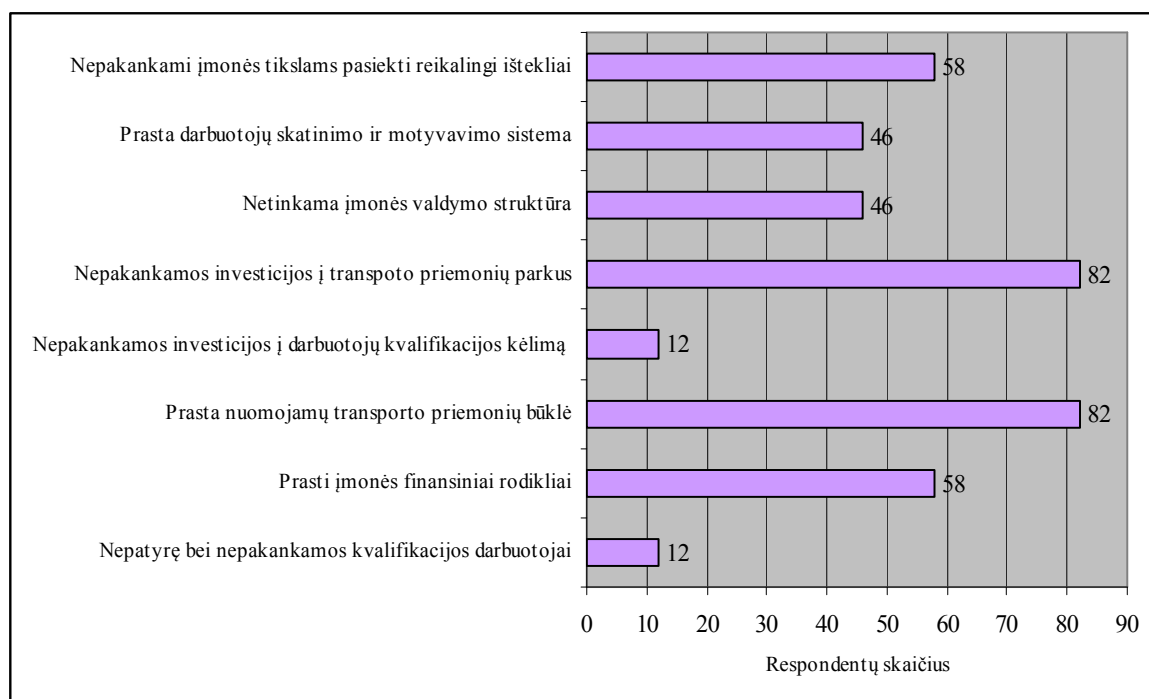
Nesunku suprasti, kodėl dauguma apklaustųjų kaip vieną svarbiausių veiksmų paminėjo įmonės transporto bazių infrastruktūrą ir transporto priemonių techninę būklę (bendras įvertinimų vidurkis – 3,7). Visa ši materialinė bazė yra tiesiogiai priklausoma nuo bendrovės teikiamų paslaugų. IT programų sistema bei naujausia biuro ir kompiuterinė technika, anot respondentų, taip labai svarbūs technologiniai veiksniai, galintys smarkiai daryti įtaką įmonės veiklai (bendras įvertinimų vidurkis – 2,4).

Vykdamas apklausą toliau, buvo fiksuojama apklausiamųjų nuomonė apie bendrovės stipriąsias ir silpnąsias puses (žr. 19, 20 pav.) bei galimas grėsmes bei galimybes (žr. 21, 22 pav.). Iš paminėtų atsakymų buvo paprašyta išrinkti tris, jų manymu, svarbiausius.



19 pav. **Bendrovės UAB „Rytra“ stiprybės**

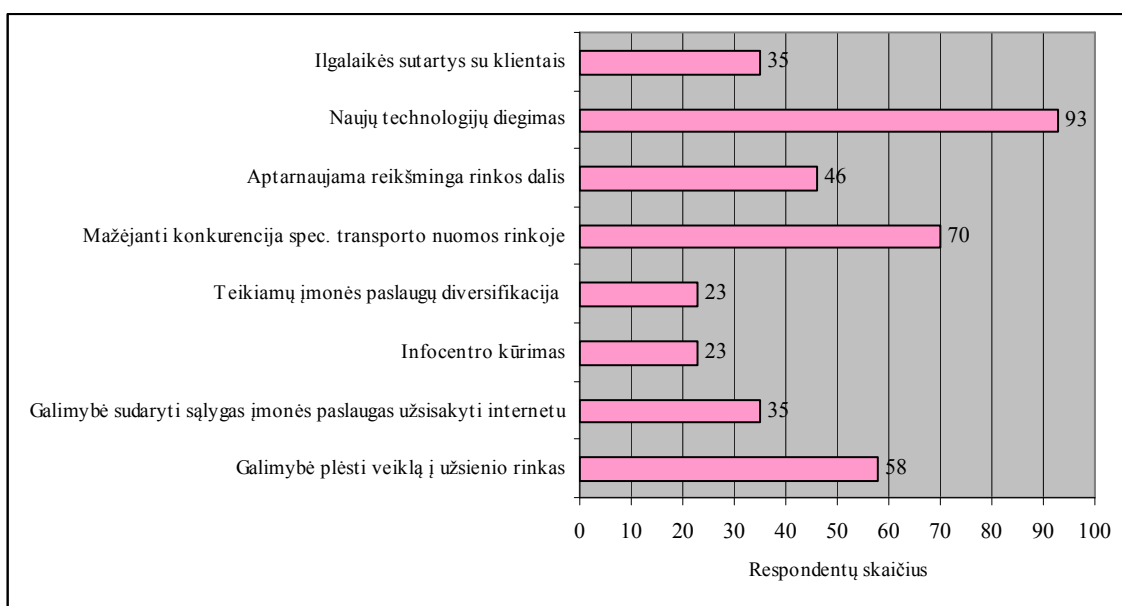
Žvelgiant į 19 pav. pateiktus rezultatus, matyti, jog dauguma respondentų mano, kad viena didžiausių bendrovės stipriųjų pusių yra turimas pastovus klientų ratas, taip teigia net 105 apklaustieji (82 proc.). Antrąją ir trečiąją vietas užėmė atitinkamai laiku bei kokybiškai teikiamos paslaugos (73 proc.) ir kvalifikuotas darbuotojų kolektyvas (64 proc.).



20 pav. **Bendrovės UAB „Rytra“ silpnybės**

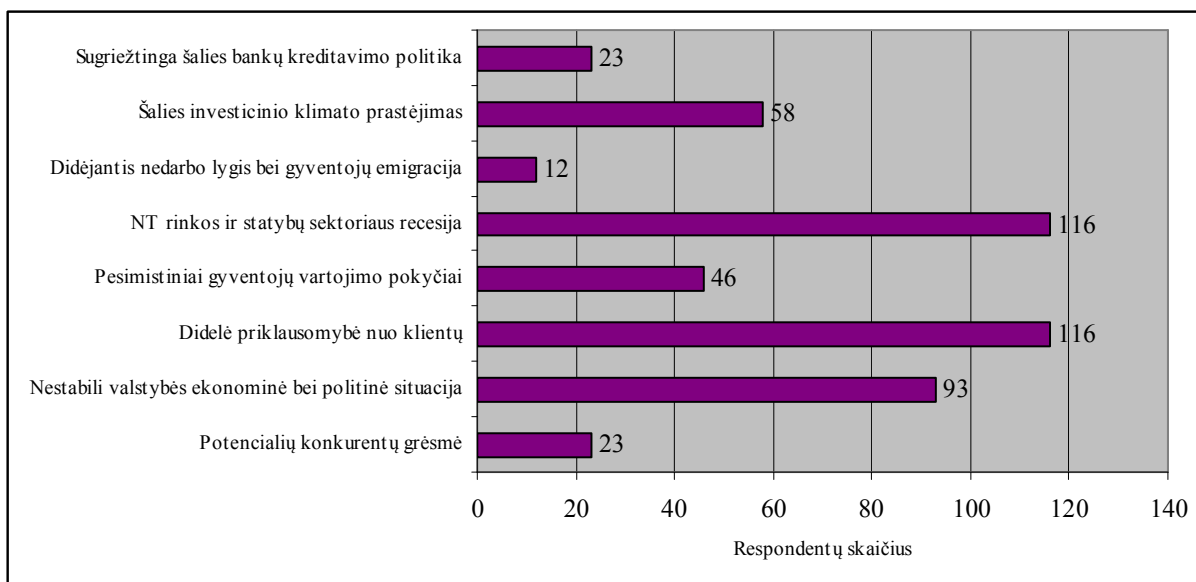
Vertinant bendrovės silpnąsias puses (žr. 20 pav.), respondentų atsakymai pasiskirstė labai proporcingai. Daugiau nei pusė apklaustųjų, t.y. 64 proc., mano jog nepakankamos investicijos į transporto priemonių parkus bei prasta nuomojamų transporto priemonių būklė yra tos sritys, į kurias reikėtų atkreipti didesnę dėmesį, norint siekti geresnių rezultatų. Ne mažiau svarbios sritys, kurias

reikėtų tobulinti yra prasti įmonės finansiniai rodikliai bei, respondentų nuomone, nepakankami įmonės tikslams pasiekti reikalingi ištekliai, taip mano 45 proc. apklaustųjų.



21 pav. **Bendrovės UAB „Rytra“ galimybės**

Paprašyti įvertinti didžiausias bendrovės galimybes (žr. 21 pav.), pasirenkant tris optimaliausius atsakymų variantus, dauguma respondentų išskyrė naujų technologijų diegimą (73 proc.), 55 proc. mano, jog mažėjanti konkurencija spec. Transporto nuomos rinkoje atveria plačias galimybes ir 45 proc. apklausos dalyvių mato bendrovės galimybę plėsti veiklą į užsienio rinkas.



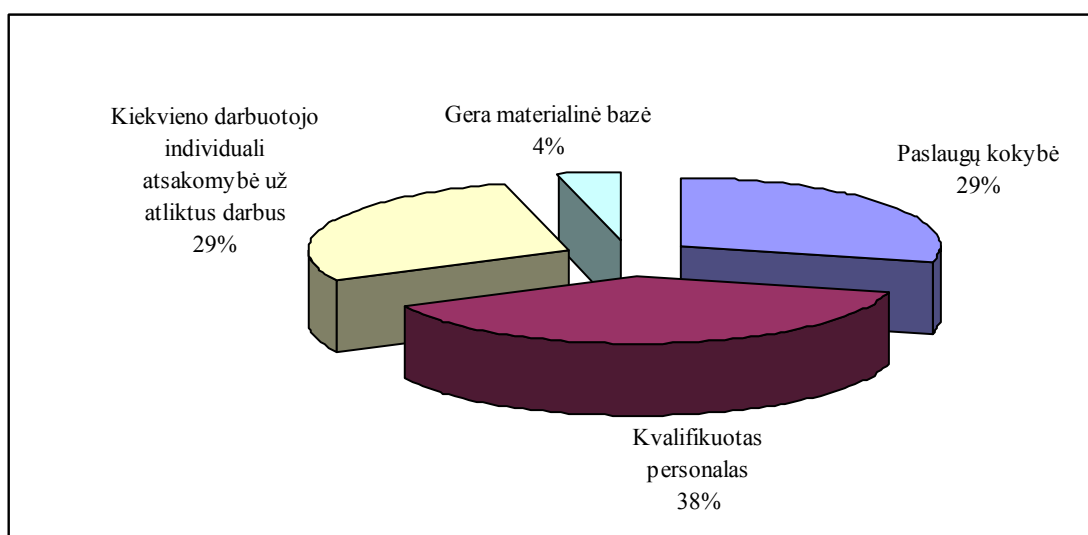
22 pav. **Bendrovės UAB „Rytra“ grėsmės**

Kaip didžiausios grėsmės, kylančios iš aplinkos, respondentų nuomone yra NT rinkos ir statybų sektoriaus recesija bei didelė priklausomybė nuo klientų, tokios nuomonės yra net 91 proc. visų apklausoje dalyvavusių asmenų. Net 73 proc. respondentų mano, jog gana svarbią reikšmę turi nestabili ekonominė bei politinė situacija.

Apibendrinant respondentų nuomones, galima būtų papildyti SSGG matricą (žr. 6 lent.), prie stiprybių papildomai priskiriant pastovų klientų ratą bei laiku ir kokybiškai atliekamas paslaugas, nepakankami įmonės tikslams pasiekti reikalingi ištekliai – apklaustųjų nuomone, vienas ryškiausių silpnųjų, kaip papildomą galimybę plėsti veiklą užsienio rinkose mato nemaža dalis įmonės darbuotojų, o viena aktualiausių ir dar nepaminėtų grėsmių - nestabili valstybės ekonominė ir politinė situacija.

Visų pirma, reikėtų atkreipti dėmesį investicijų paskirstymo proporcijas – matyti, jog ypač didelis dėmesys bendrovėje skiriamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, įgūdžių tobulinimui, tačiau tuo pačiu yra apleista transporto priemonių parkų ir pačių transporto priemonių būklė, neskiriant tam pakankamai lėšų. Pasinaudojant tuo, jog mažėja konkurencija šioje rinkoje, nes mažesnės įmonės šiuo sunkiu periodu tiesiog bankrutuoja arba stabdo laikinai veiklą, galima pritraukti buvusių konkurentų klientus, kadangi svarbus veiksnys – priklausomybė nuo klientų. Tą problemą galima būtų spręsti ir diferencijuojant teikiamas paslaugas, tam kad būtų pritraukti įvairesni klientai ir sumažinta rizika teikiant vienos rūšies paslaugą, tačiau vėlgi reikalingos investicijos, o gerais finansiniais rezultatais šiuo metu įmonė negali pasigirti. Valdant išskirtas grėsmes, kylančios iš išorinės aplinkos, pasigendama daromos analizės, modeliuojant įvairias situacijas bei vertinant ne tik teigiamas situacijas, tačiau kuriant ir pesimistinius variantus.

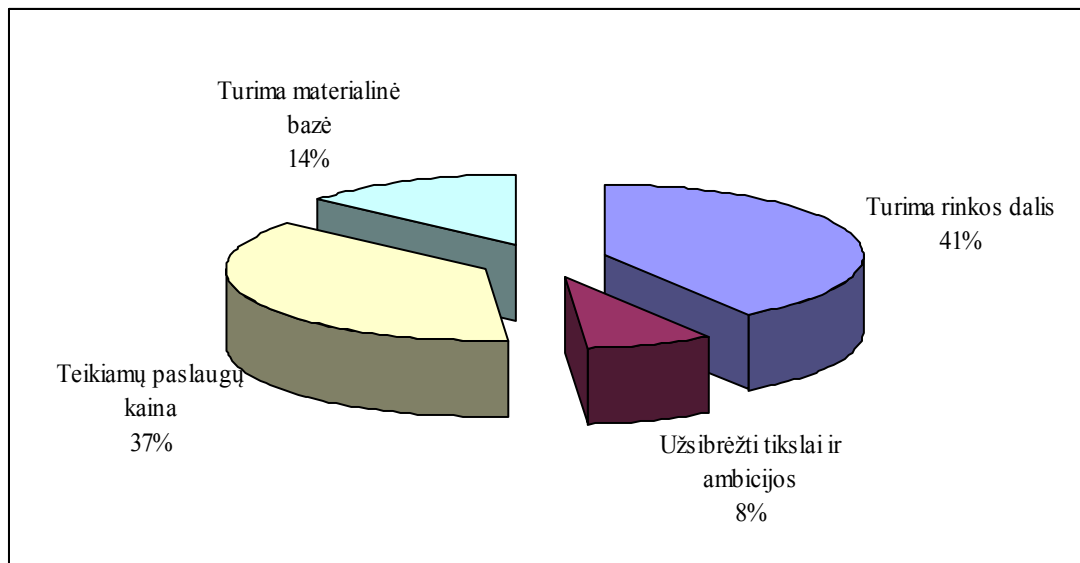
Bet kuriuo atveju, įmonės vadovybė į sprendimų priėmimą turėtų įtraukti visus bendrovės darbuotojus, kadangi jie kuria pridėtinę vertę ir uždirba pajamas. Esant sunkiai šalies ūkio situacijai reikalingi netradiciniai sprendimai, kurie būtų veiksmingi ir padėtų įmonei išvengti galimų grėsmių ir pasinaudoti galimybėmis.



23 pav. Įmonės UAB „Rytra“ sėkmės veiksniai

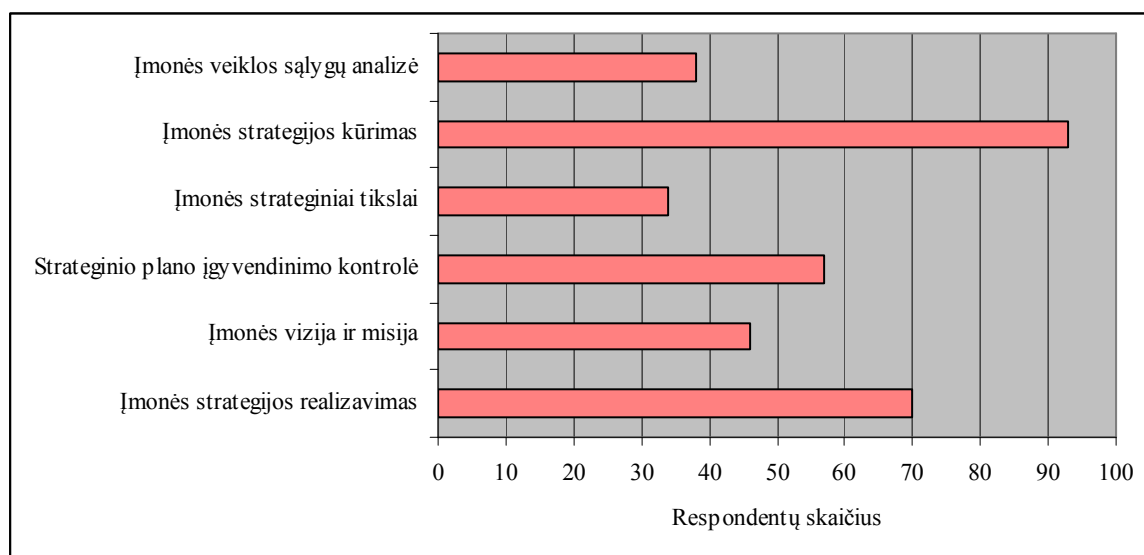
Prašant išvardinti svarbiausius sėkmės veiksnius (žr. 23 pav.), nuomonės pasiskirstė gan skirtingai, tačiau viena aišku, kad bendrovė gera materialine baze negali pasigirti. Daugiausiai apklausoje dalyvavusių asmenų mano, jog svarbiausias bendrovės sėkmę lemiantis veiksnys –

kvalifikuotas personalas, likusių respondentų nuomone, ne ką mažiau svarbūs sėkmės veiksniai yra paslaugų kokybė bei kiekvieno darbuotojo individuali atsakomybė už atliktus darbu (abiem atvejais mano po 29 proc. apklaustųjų).



24 pav. Įmonės UAB „Rytra“ konkurentų analizės kriterijai

Prašant įvertinti svarbiausius kriterijus, pagal kuriuos galėtų būti skirstomi ir analizuojami konkurentai, du kriterijai sulaukė panašaus respondentų dėmesio, todėl iš to galima spręsti, jog bendrovėje konkurentai analizuojami pagrindinai dviem aspektais – užimama rinkos dalimi bei teikiamų paslaugų kaina. Remiantis apklausos duomenimis, bendrovės UAB „Rytra“ konkurencinės analizė aprašyta antroje darbo dalyje (žr. 2 skyrių), konkurencinę padėtį vertinant pagal užimamos rinkos dalies proporcijas, paslaugų kainas ir turimą materialinę bazę.

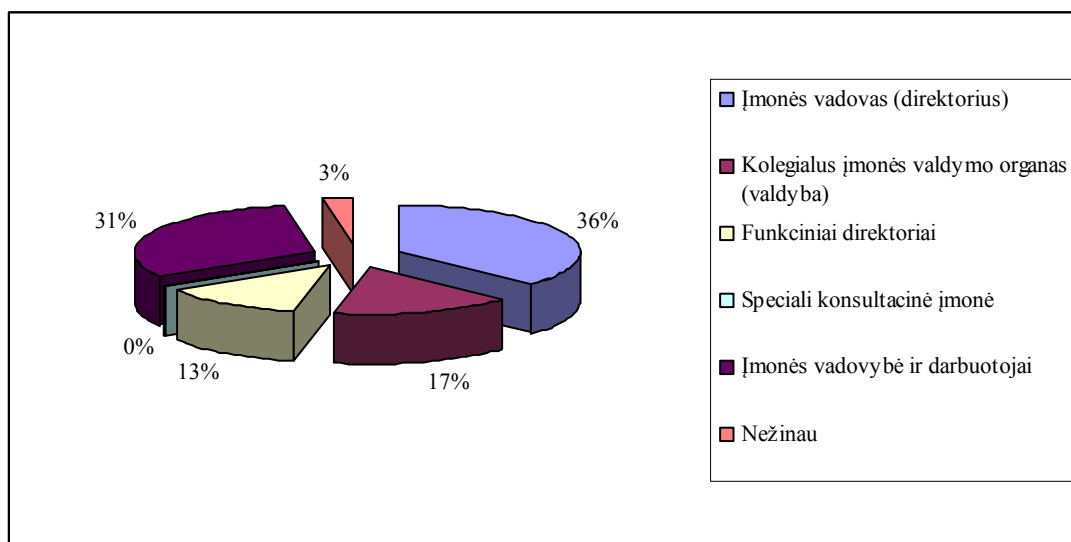


25 pav. Strateginio planavimo proceso sudėtis

Norint išsiaiškinti respondentų žinias apie strateginio planavimo procesą, buvo pateikti keli klausimai, leidžiantys įvertinti apklausos dalyvių supratimą bendrai vertinant šį etapą ir skaidant į smulkesnes dalis. Pateikus klausimą apie tai, kokios dalys turėtų sudaryti strateginio planavimo

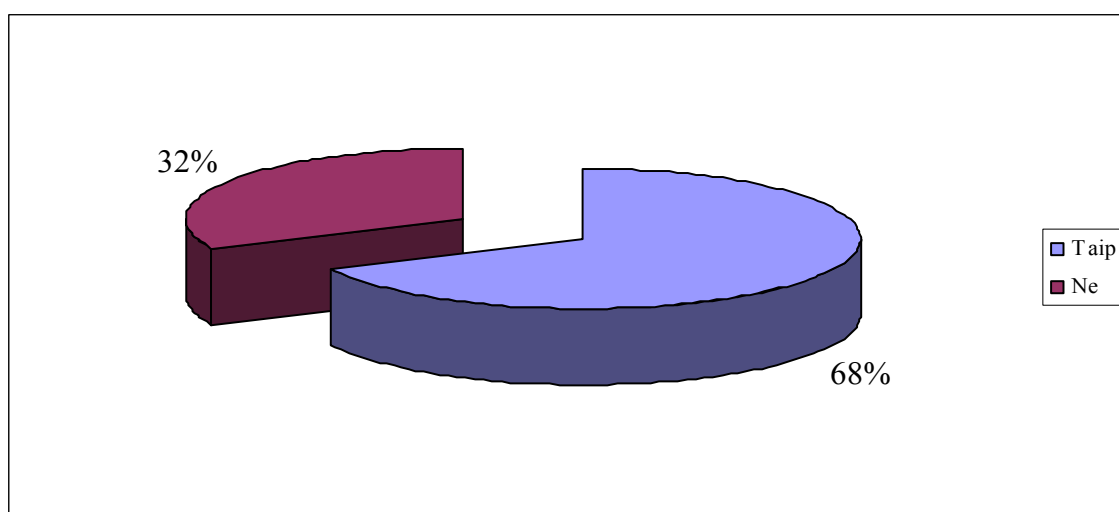


procesą, gauti rezultatai nuliūdino, kadangi, kaip matyti iš 25 pav. pateiktos medžiagos, dauguma respondentų mano, jog į šį procesą turėtų įeiti strategijos kūrimas, jos realizavimas bei kontrolė. Tai parodo bendrovės darbuotojų nesuvokimą apskritai iš kokių etapų susideda visa strateginio valdymo sistema, parodo žinių ir kompetencijos trūkumą vystant strateginio valdymo praktiką. Iš šių rezultatų galima spręsti, jog dauguma įmonės darbuotojų strateginį valdymą supranta tik kaip strateginio plano sudarymą ir įgyvendinimą.



26 pav. **Atsakomybė už vizijos ir misijos kūrimą**

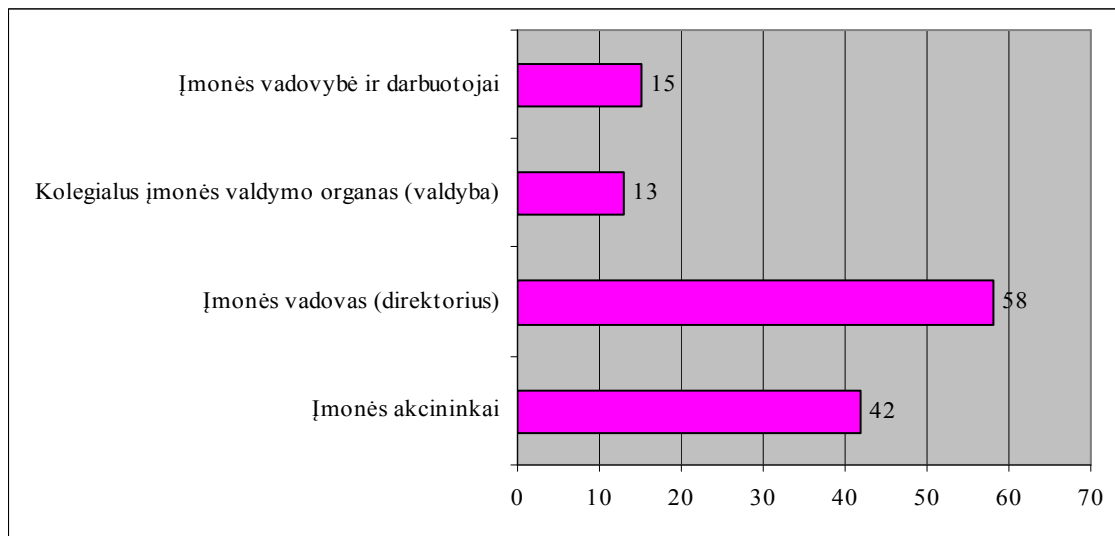
Paklausti, kas turėtų būti atsakingi už įmonės misijos bei vizijos kūrimą, kuris yra ypač svarbus strateginio planavimo procese, daugiausiai respondentų (36 proc.) mano, kad ši atsakomybė priklauso įmonės vadovui (direktoriui), tačiau kita dalis apklaustųjų (31 proc.) suprato ir įvertino, jog tai turėtų būti įmonės vadovybės ir darbuotojų kompetencijos reikalas.



27 pav. **Bendrovės vizijos ir vykdomos veiklos atitikimas**

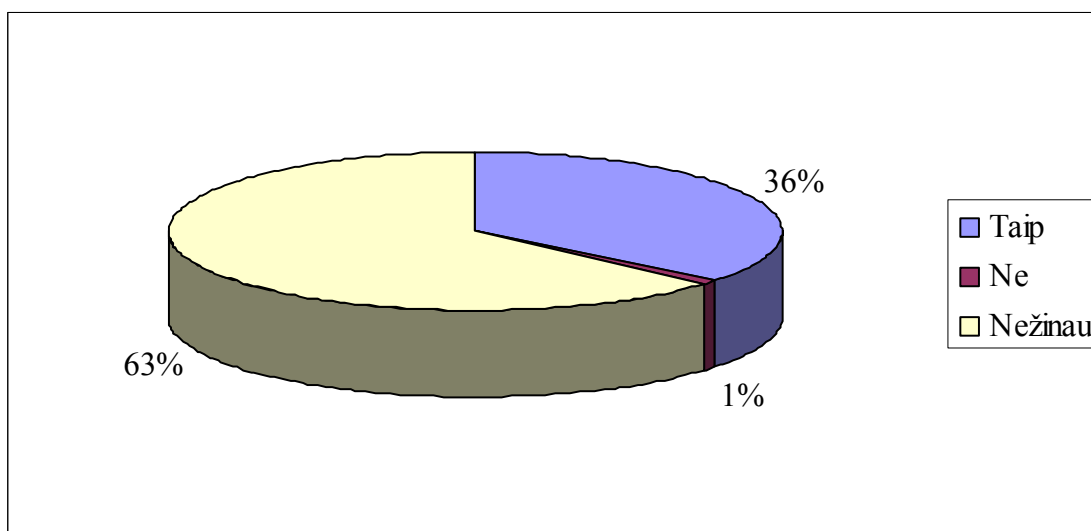
Įmonės vizijos (tai novatoriška asmeninė kiekvieno užsakovo bendrovė, suprantanti ir sprendžianti visus jo individualius transporto poreikius ir lūkesčius, net ir tuos, kurie dar tik mintyse) vykdomos veiklos atitikimą teigiamai įvertino net 68 proc. respondentų, tačiau nemažai apklaustųjų

(32 proc.) mano priešingai. Tačiau įvertinant tą aspektą, jog silpnoji įmonės sritis yra nepakankamai gera transporto bazių ir transporto priemonių būklė, galima teigti, jog ne pilnai vizija atitinka konkrečią situaciją, nes čia neįgyvendinamas novatoriškumo principas.



28 pav. **Atsakomybė už strateginių sprendimų priėmimą**

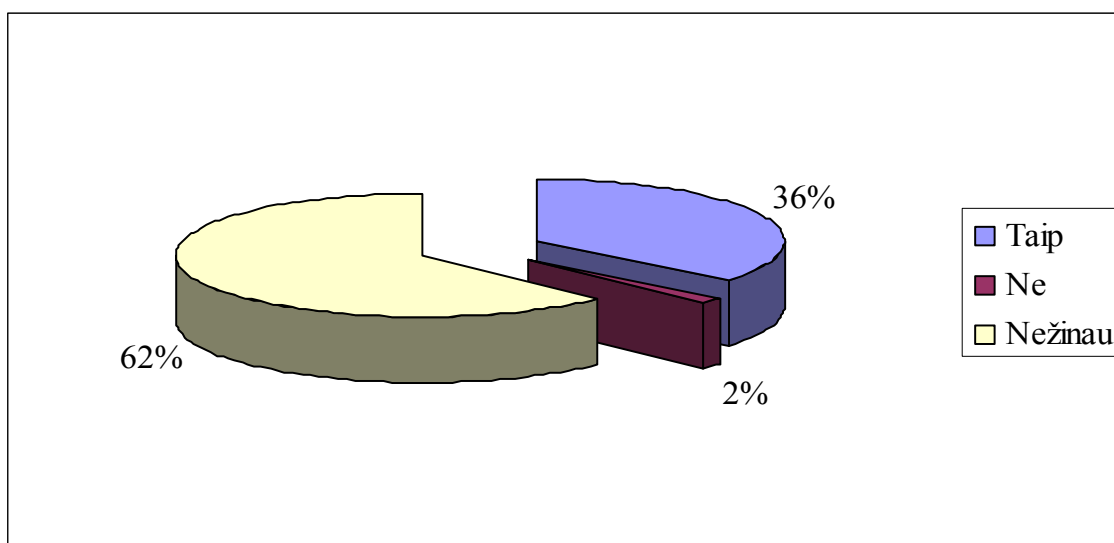
Už strateginių sprendimų priėmimą (žr. 28 pav.) turėtų būti atsakingas įmonės vadovas (direktorius), taip mano 45 proc. visų respondentų, tačiau trečdalis apklaustųjų teigia, jog ši atsakomybė turėtų atitekti bendrovės akcininkams. Sumenkinamas bendrovės valdybos vaidmuo bei darbuotojų įtraukimas į bendrų sprendimų priėmimą.



29 pav. **Respondentų žinios apie bendrovės strateginį planą**

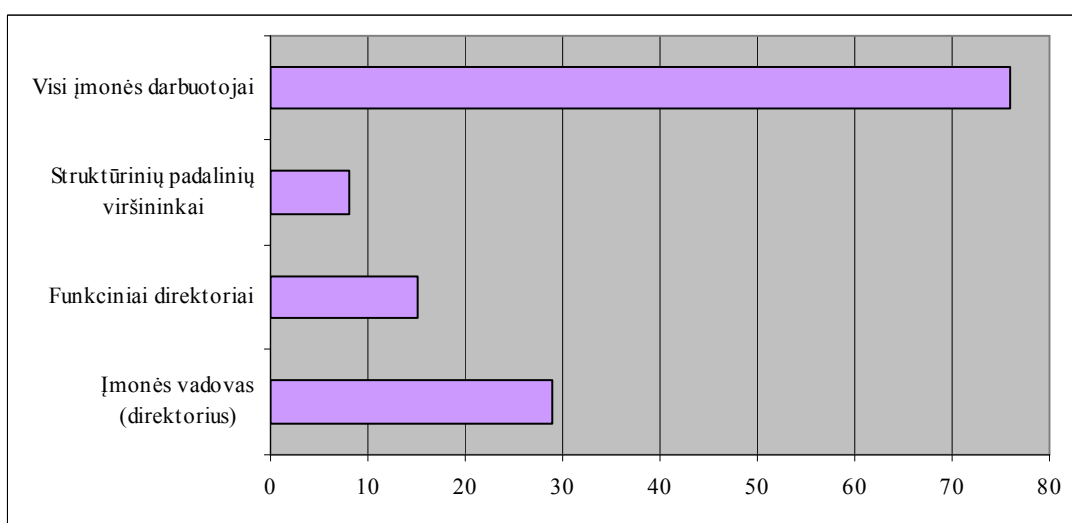
Bendrovės darbuotojams pateikus klausimą apie įmonės strateginį planą, net 63 proc. respondentų atsakė, jog nežino ar konkretus planas egzistuoja, 36 proc. apklaustųjų tvirtino, jog įmonė turinti strateginį planą, atsirado 1 proc. apklausos dalyvių, teigiančių jog tokio plano bendrovėje nėra (žr. 29 pav.). Iš to galima daryti, išvadą, jog bendrovės strateginis planas yra aukščiausios grandies darbuotojų kompetencijoje, su juo nėra supažindinami visos įmonės personalas. Tuo galima paaiškinti

daugumos respondentų nuomonę, jog įmonėje nėra naudojami tokie strateginio valdymo principai kaip misija ir vizija, kadangi darbuotojai paprasčiausiai nėra su tuo supažindinami.



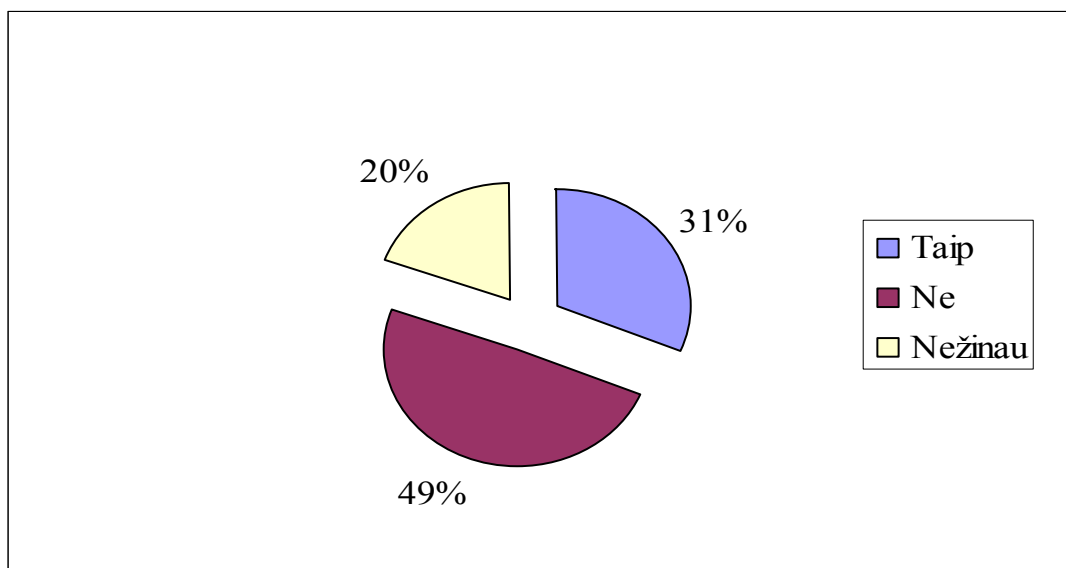
30 pav. **Strateginiai tikslai ir programos**

Vertinant tai, kad virš 60 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų nežinojo, ar įmonė turi strateginį planą, paklausus apie tai, ar konkreitiems strateginiams tikslams įgyvendinti sudaromos programos, dauguma respondentų negalėjo pasakyti, nes paprasčiausiai nėra su tuo supažindinti, todėl šio klausimo atsakymų rezultatai analogiški prieš tai buvusiems.



31 pav. **Atsakomybė už strateginio plano įgyvendinimą**

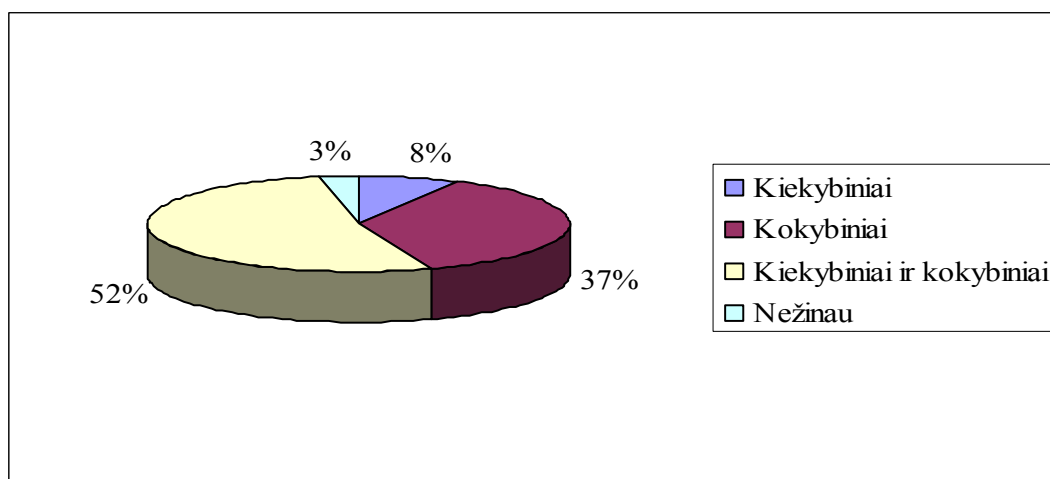
Paklausti apie strateginio plano įgyvendinimą, dauguma respondentų (60 proc.) mano, jog ši atsakomybė turėtų būti padalinta visiems įmonės darbuotojams. Kalbant apie ankstesnių strateginio valdymo sistemos etapų atsakomybės vertinimą, apklausiamieji pabrėždavo beveik vienareikšmiškai įmonės vadovo (direktoriaus) vaidmenį. Todėl galima teigti, kad bendrovės darbuotojai puikiai suvokia kiekvieno darbuotojo atsakomybės svarbą, tuo labiau, jog vienas iš sėkmės veiksnių buvo pasirinkta būtent individuali kiekvieno darbuotojo atsakomybė už rezultatus.



32 pav. **Valdymo struktūros tinkamumas strategijos įgyvendinimui**

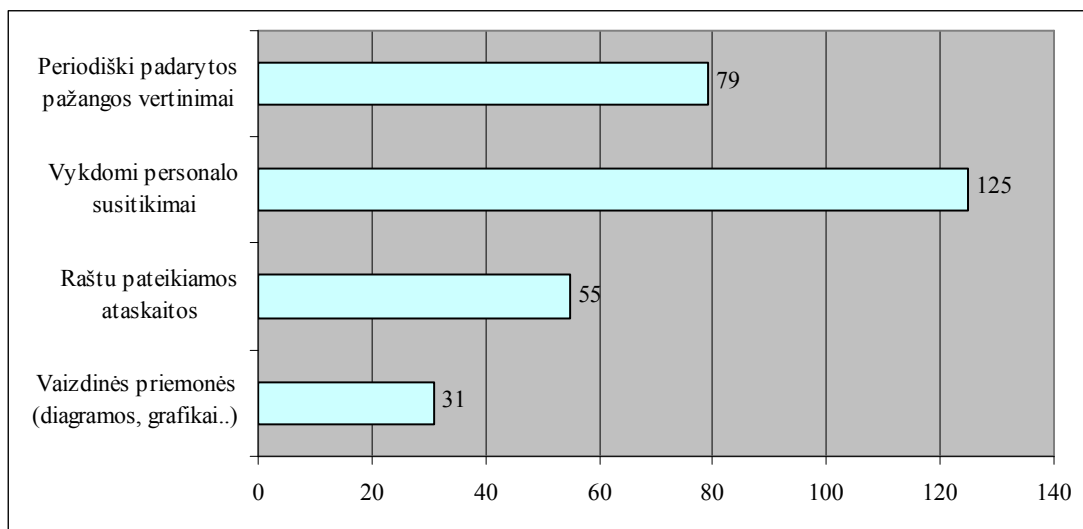
Nemažai mokslinėje literatūroje rašoma, jog nuo organizacijų valdymo struktūros labai priklauso strateginio valdymo efektyvumas. Todėl buvo nuspręsta paklausti įmonės UAB „Rytra“ darbuotojų, ar įmonės valdymo struktūra, jų manymu, tinkama ir padeda įgyvendinti strateginį valdymą (žr. 32 pav.). Beveik pusė respondentų (49 proc.) mano, jog funkcinė valdymo struktūra netinkama, tačiau taip pat nemaža dalis, t.y. net 31 proc. apklaustųjų, mano, jog tinkama, tuo tarpu 20 proc. respondentų neturi nuomonės šiuo klausimu arba nemato konkretaus ryšio tarp minėtų procesų. Todėl toks rezultatų pasiskirstymas leidžia teigti, jog vis dėlto dauguma darbuotojų mato trūkumų bendrovės valdymo struktūroje, todėl įvertinus kas galimai trukdo vykdyti tam tikras funkcijas bei siekti optimalių rezultatų, reikėtų atlikti tam tikras korekcijas arba pakeisti valdymo struktūrą į visai kito tipo.

Nemažiau už strategijos įgyvendinimą, visoje strateginio valdymo sistemoje, yra labai svarbus strategijos įgyvendinimo rezultatų stebėsenos, vertinimo bei kontrolės etapas. Todėl bandant išsiaiškinti kaip įmonėje UAB „Rytra“ yra vykdomas šis procesas, bendrovės darbuotojams buvo sudaryti penki esminiai klausimai, padėsiantys įvertinti šio proceso vykdymo praktiką įmonėje.



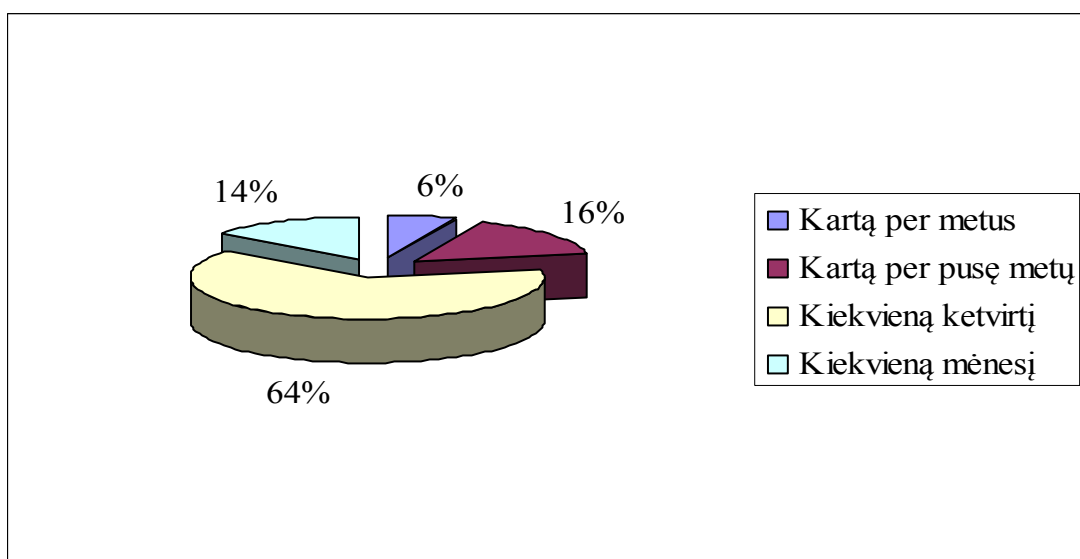
33 pav. **Strategijos įgyvendinimo rezultatų vertinimo rodikliai**

Pateikus klausimą apie strategijos įgyvendinimo rezultatų vertinimo rodiklius, gauti rezultatai, atspindintys 33 paveiksle. Matyti, jog daugiau nei pusė (52 proc.) respondentų teigia, jog įmonėje derinami tiek kiekybiniai tiek kokybiniai vertinimo rodikliai, tačiau taip pat nemaža dalis, t.y. beveik ketvirtadalis apklaustųjų, mano, jog bendrovėje rezultatų vertinimui naudojami vien tik kokybiniai rodikliai. Analizuojant įmonės vidinius dokumentus, matyti, jog vis dėlto dauguma veiklos rezultatų vertinami apjungiant abiejų rūšių kriterijus.



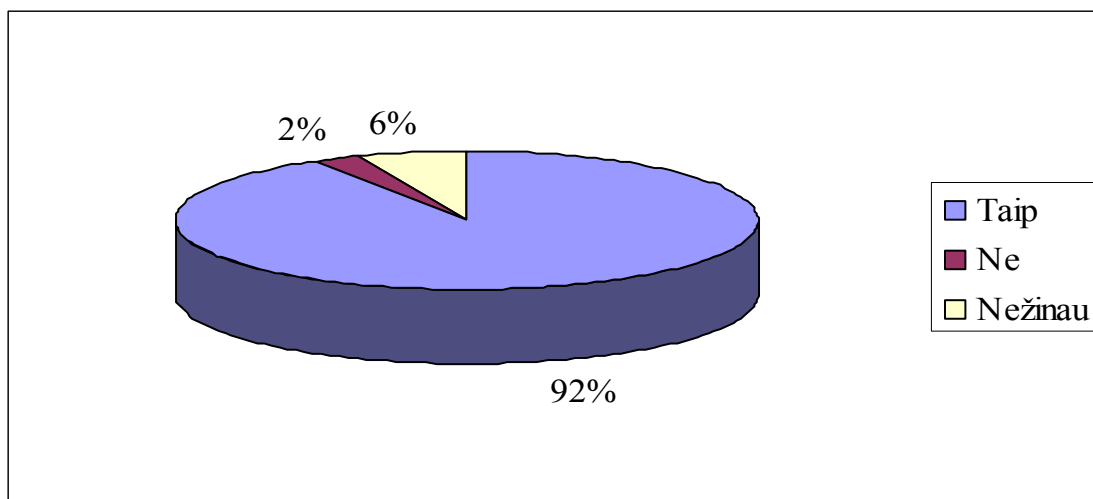
34 pav. Priemonės, naudojamos kontrolės informacijai išreikšti

Veiklos rezultatų vertinimo informacijai išreikšti gali būti naudojamos įvairios priemonės. Įmonėje UAB „Rytra“ pagrindinė ir svarbiausia tam naudojama priemonės – vykdomi personalo susitikimai (žr. 34 pav.), taip teigia net 98 proc. respondentų. Anot ekspertų, tai viena efektyviausių ir geriausių rezultatų duodančių priemonių. Daugiau nei pusė apklaustųjų (62 proc.) išskyrė, jog bendrovėje vyksta periodišką pažangos ir nukrypimų vertinimas, šiek tiek mažiau respondentų teigia, jog kontrolės informacija įforminama raštu pateikiant ataskaitas, mažiausiai naudojamos įvairios vaizdinės priemonės.



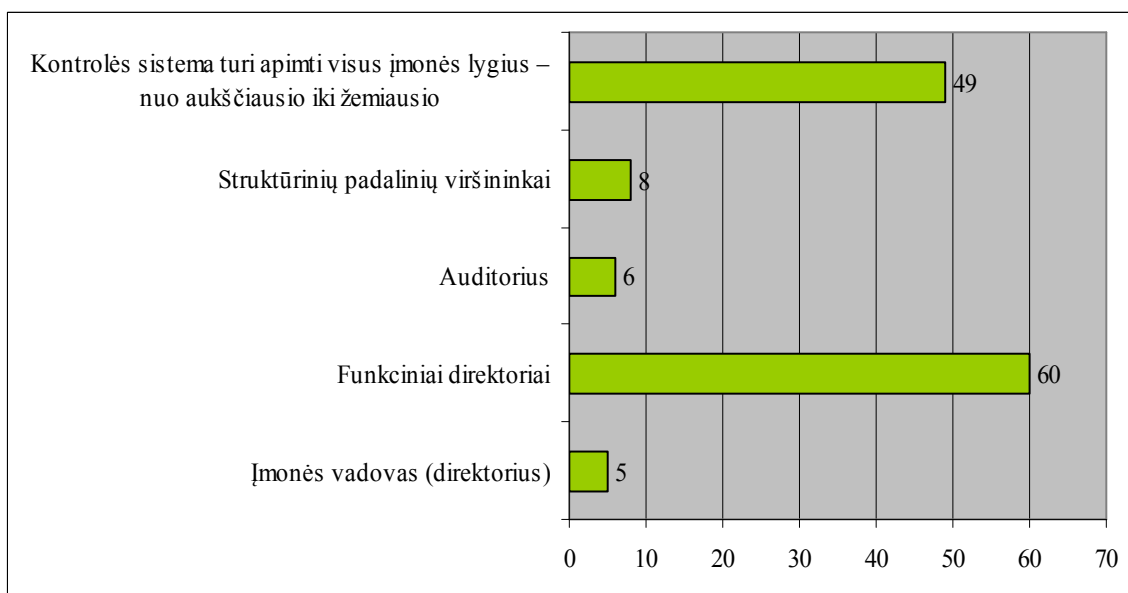
35 pav. Veiklos rezultatų stebėjimo ir vertinimo dažnumas

Prieš tai buvo minėta, jog įmonėje, kaip viena iš priemonių, naudojamas periodinis rezultatų stebėjimas ir vertinimas. Todėl šio klausimo rezultatais galima patikslinti, jog UAB „Rytra“ rezultatų stebėjimas ir vertinimas yra atliekamas kiekvieną ketvirtį (žr. 35 pav.), taip teigia 64 proc. apklaustųjų. Panašus procentas respondentų teigia, jog rezultatų stebėjimas ir vertinimas atliekamas kartą per pusę metų (16 proc.) ir kiekvieną mėnesį (14 proc.). Mažiausiai apklausos dalyvių sako, jog šis procesas atliekamas kartą per metus (6 proc.). Tokį susiskirstymą galbūt lemia atskirų darbuotojų atsakomybė ir jiems priskirtų funkcijų skirtumai, t.y. padalijama kada kas turi pristatyti tam tikrus stebėjimo ir vertinimo duomenis.



36 pav. **Veiklos auditas, kaip strateginės kontrolės būdas**

Atsižvelgiant į apklausos rezultatus, matyti, jog įmonėje naudojamas dar vienas strateginės kontrolės užtikrinimo būdas – veiklos auditas, tai patvirtino net 92 proc. respondentų (žr. 36 pav.).



37 pav. **Atsakomybė už įmonės veiklos rezultatų stebėseną ir kontrolę**

Na ir galiausiai buvo užduotas standartinis klausimas, kas gi turėtų būti atsakingas už strateginį stebėjimą ir kontrolę. Čia respondentų nuomonės išsiskyrė ties dviem pozicijom, t.y. 47 proc. mano,

jog už tai atsako funkciniai direktoriai, 38 proc. teigia, jog kontrolė turi apimti visus įmonės lygius, nuo žemiausio iki aukščiausio.

Apibendrinant visą apklausos procesą, respondentams buvo pateiktas atviro tipo klausimas, kuo prašoma pateikti pasiūlymus bendrovės veiklos ir strateginio valdymo tobulinimui. Apklausos dalyvių pasiūlymai pateikti žemiau esančioje lentelėje (žr. 12 lent.).

**14 lentelė. Bendrovės darbuotojų pasiūlymai dėl veiklos ir strateginio valdymo tobulinimo**

<b>PASIŪLYMAI</b>
1. Gerinti autoūkį bei plėsti klientų ratą
2. Daugiau dėmesio skirti technikai, atnaujinti automobilius, sumažinti paslaugų kainas
3. Mažinti vadovų skaičių, gerinti paslaugų kokybę
4. Kurti lankstesnę atsiskaitymo už paslaugas sistemą
5. Didinti darbuotojų motyvaciją, keisti užsakymų priėmimo ir vykdymo tvarką

Apibendrinant tyrimo metu gautus rezultatus, galima teigti, jog bendrovėje UAB „Rytra“ strateginio valdymo sistema veikia nepakankamai gerai ir, be abejonės, turi nemažai trūkumų. Analizuojant bendrą įmonės strateginį valdymą nematyti aiškios atskirų sistemos etapų struktūros, todėl akcentuotina yra tai, kad bendrovėje taikomi tik atskiri strateginio valdymo principai. Tai puikiai įrodo apklausos metu gauti duomenys, kurie numato, jog labiausiai praktikoje taikomi tokie strateginio valdymo principai, kaip veiklos planų sudarymas, veiklos auditas, naudojamas kaip vienas iš kontrolės būdų bei periodinis darbuotojų atsiskaitymas už veiklos rezultatus. Mažiausiai UAB „Rytra“ darbuotojams yra žinoma išorinės aplinkos analizės, misijos bei vizijos kūrimo ir nuolatinės strategijos peržiūros bei korekcijos taikymo praktika. Visa tai, tik patvirtina teiginį, jog bendrovėje strateginis valdymas vykdomas aukščiausiuose valdžios organuose, nesupažindinant su šiuo procesu visų įmonės darbuotojų – daugiau nei pusė (53 proc.) UAB „Rytra“ darbuotojų nežino apie strateginio valdymo taikymą įmonės veikloje, 63 proc. nežino apie bendrovės strateginio plano egzistavimą, toks pat procentas nežino, ar įmonėje sudaromos programos numatytiems tikslams pasiekti.

Įmonės darbuotojų neįtraukimas į svarbiausių bendrovei problemų sprendimą, iškelia vieną iš didžiausių problemų – nepakankamą bendrovės personalo motyvavimą, kadangi akivaizdu, jog vien tik finansinio paskatinimo neužtenka. Tačiau nepaisant, to, jog svarbiausius sprendimus bei veiksmus atlieka įmonės vadovybė, neatsižvelgdama į visų darbuotojų nuomonę, dauguma apklausos dalyvių supranta strateginio valdymo reikšmę, nors, kaip rodo apklausos rezultatai net 73 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų teigia nedalyvavę jokiuose kursuose, seminaruose ar apmokymuose strateginio valdymo tema. Paprašyti išskirti didžiausias įmonės problemas bei nurodyti, kurias iš jų būtų galima išspręsti įgyvendinant strateginį valdymą, dauguma respondentų nurodė, kad didžiausios bendrovės problemas, tokias kaip nepakankamas užsakymų kiekis, pasenusi technika, nepakankamai efektyvus valdymas bei nepakankama darbuotojų motyvacija, būtent ir padėtų išspręsti strateginio valdymo taikymas įmonėje.

Vertinant atskirus strateginio valdymo sistemos etapus, silpniausiai bendrovės veikloje atliekama išorinės aplinkos analizė, ypač makroaplinkos, o per didelis tikėjimas įmonės galimybėmis neleidžia tinkamai įvertinti konkurentų. Visa tai būtų galima pagrįsti sociologinio tyrimo metu gautais bendrovės darbuotojų atsakymais. Remiantis antroje darbo dalyje atlikta vidinės, išorinės aplinkos bei konkurentų analizės rezultatais, buvo sudaryti keli klausimai, leidžiantys įvertinti, strateginės analizės metu gautus duomenis lyginant juos su įmonės darbuotojų nuomone.

Paprašius išskirti pagrindinius politinius, ekonominius, socialinius bei technologinius veiksnius, darančius didžiausią įtaką bendrovės veiklai, buvo gauti tokie rezultatai: iš politinių aspektų lemiamą reikšmę, respondentų nuomone, turėjo PVM mokesčio tarifo bei akcizo kurui pakėlimas, šalies ūkio nuosmukis bei pasaulinė krizė buvo išskirti kaip svarbiausi ekonominės aplinkos veiksniai, vertinant socialinius aspektus tarp svarbiausių buvo paminėti NT rinkos ir statybų sektoriaus sąstingis, pesimistiški gyventojų lūkesčiai. Gauti rezultatai rodo, kad bendrovės darbuotojai puikiai suvokia bei sugeba išskirti ir įvertinti iš aplinkos kylančias grėsmes, tarp kurių svarbiausios NT rinkos ir statybų sektoriaus recesija bei didelė priklausomybė nuo klientų, o numatant atsiveriančias galimybes išskiriamas naujų technologijų diegimas, veiklos plėtra į užsienį bei mažėjanti konkurencija spec. transporto nuomos rinkoje.

Vertindami vidinės aplinkos veiksnius, kaip didžiausias silpnybes dauguma respondentų išskyrė nepakankamas investicijas į transporto priemonių parkus, nepakankami išteklių įmonės tikslams pasiekti, šiuo metu viena aktualiausių problemų prasti finansiniai rodikliai, kurie be abejojimo ir buvo sąlygojami neigiamų makroaplinkos tendencijų. Bendrovės stipriosios pusės, anot apklausos dalyvių, turimas pastovus klientų ratas, laiku ir kokybiškai teikiamos paslaugos bei kvalifikuotas darbuotojų kolektyvas, kuris yra įvardintas ir kaip vienas didžiausių įmonės sėkmės veiksnių.

Visa tai rodo, jog bendrovėje analizė atliekama, remiantis praėjusių laikotarpių informacija, nesureikšminant ir nepakankamai įvertinant dinamiškai besikeičiančią aplinką. Todėl ateityje norint išvengti neigiamų rezultatų arba bent jau optimaliai sumažinti nuostolių mastą, reikėtų pradėti kurti įmonės veiklos scenarijus, kuriant ne tik optimistinius, bet ir pesimistinius variantus, prieš tai įvertinus stipriausiai bendrovės rezultatus įtakojančius veiksnius. Dar vienas būdas, padedantis sumažinti riziką, kritinio taško analizė, nustatant padėtį, prie kokio užsakymo kiekio bus gautas nulinis rezultatas, t.y. pajamos lygios sąnaudoms.

Kalbant apie strateginio planavimo etapą, tyrimo rezultatai nustebino tuo, jog dauguma UAB „Rytra“ darbuotojų jį supranta kaip strateginio plano kūrimą, realizavimą ir kontrolę, todėl galima teigti, jog strateginis planavimas kažkuria dalimi yra sutapatinamas su strateginiu valdymu. Kadangi bendrovė turi nusistačiusi misiją, viziją ir pagrindinius tikslus, rodo, jog strateginio planavimo procesas įmonėje yra vykdomas, o daugumos darbuotojų nesuvokimas tikrojo šio proceso esmės, tik dar kartą įrodo, kad visa tai atliekama aukščiausiuose įmonės lygiuose. Pasiskirstydami atsakomybę už



misijos bei vizijos kūrimą, dauguma respondentų apsistojo ties dviem variantais, nurodydami, jog tai priklauso direktoriaus kompetencijai (36 proc.) bei 31 proc. respondentų vis dėl to mano, jog tai turėtų būti atliekama vadovybės bei darbuotojų bendru sutarimu. Ir vis dėlto, paklausti, ar bendrovės vizija atitinka jos vykdomą veiklą, net 68 proc. apklaustųjų buvo teigiamos nuomonės. Iš to galima daryti, jog įmonės vizija nėra tik teorinė prielaida, o realiai atitinka bendrovės veiklos kryptis.

Bendrovėje UAB „Rytra“ veiklos strategiją svarsto, tvirtina, analizuoja ir vertina įmonės valdyba. Pats strateginio plano kūrimas yra paskirstytas tarp administracijos darbuotojų. Atsižvelgiant į apklausos metu gautus duomenis, didžioji dauguma bendrovės darbuotojų mano, jog už strategijos įgyvendinimą turėtų būti atsakingas visas personalas, ne tik aukščiausi valdžios organai. Tačiau tokį bendrovės atsakomybės pasiskirstymą lemia funkcinė įmonės valdymo struktūra, kuri, galima daryti prielaidą, nėra visiškai tinkama efektyviai įgyvendinti strateginį valdymą. Taip mano net 49 proc. respondentų, nemaža dalis, t.y. net 20 proc., neturintys nuomonės dėl valdymo struktūros ir strategijos įgyvendinimo tiesioginio ryšio, tik trečdalis bendrovės darbuotojų teigia manantys, jog įmonės valdymo struktūra yra tinkama. Įvertinus tai, kad tarp respondentų pasiūlymų ką reikėtų keisti, kad bendrovės veikla taptų efektyvesnė, buvo pasiūlymas mažinti vadovų skaičių, parodo, jog vis dėlto esama bendrovės valdymo sistema nėra tinkama, neleidžianti lanksčiai reaguoti į problemas.

Vertinant paskutinįjį strateginio valdymo sistemos etapą – strategijos įgyvendinimo rezultatų stebėjimą ir kontrolę, galima teigti, kad ši sritis bendrovėje veikia efektyviausiai, bent taip atrodo analizuojant vidinius įmonės šaltinius. UAB „Rytra“ plačiausiai taikomi kontrolės būdai yra veiklos auditas, vykdomas kartą per metus, ir vadovybinė vertinamoji analizė, bendrovėje atliekama keturis kartus per metus, ketvirtinių išplėstinių administracinių posėdžių metu. Šių posėdžių metu turėtų būti analizuojami audito rezultatai, koregavimo bei prevencinių veiksmų analizė, iš užsakovų gauta informacija, įmonės tiekėjų ir subrangovų vertinimas, vidaus informacija apie procesų vyksmą, bendrovės darbuotojų siūlomos gerinimo rekomendacijos, vidaus ir aplinkos pokyčiai, kurie gali daryti įtaką strateginio valdymo sistemai bei išteklių, reikalingų sistemos gerinimui, skyrimas. Iš jau atlikto tyrimo, galima tvirtai teigti, kad kai kurie numatyti spęstini klausimai yra teoriniai ir praktiškai neįgyvendinami.

## IŠVADOS

1. Skirtingi autoriai strateginį valdymą apibrėžia savitai, tačiau, kalbant apie užsienio autorius, sąvokose atsispindi individualus požiūris, o lietuvių autorių darbuose remiamasi užsienio mokslininkų pateikiamais apibendrinimais. Vis dėlto, akcentuotina tai, kad strateginis valdymas nėra vienodas visoms įmonėms, nors grindžiamas tais pačiais principais – sistema turėtų būti sukurta taip, kad atitiktų išskirtinius kiekvienos įmonės bruožus ir skirtingas sprendimus priimančias asmenybes.
2. Atliktas UAB „Rytra“ vidinės aplinkos aspektų tyrimas leido išskirti didžiausias bendrovės stipriąsias ir silpnąsias puses. Akcentuotinos pagrindinės įmonės stiprybės yra puikiai išplėtotą IT sistema, aukštos kvalifikacijos darbuotojai bei gera reputacija rinkoje. Esminės bendrovės silpnybės – prasta transporto būklė, netobula valdymo sistema bei nepakankama darbuotojų motyvavimo sistema.
3. Išanalizavus bendrovės išorinės aplinkos veiksnius, buvo nustatyta, jog svarbiausios galimybės, kuriomis būtų galima pasinaudoti yra naujų technologijų diegimas, situacija darbo rinkoje, veiklos plėtimas į užsienį bei mokymasis iš konkurentų; didžiausios grėsmės, galinčios stipriai pakenkti įmonės rezultatams - NT rinkos bei statybų sektoriaus recesija, nepagrįstai aukštos kainos, didelė priklausomybė nuo klientų bei nestabili šalies ekonominė ir politinė situacija.
4. Konkurencinės analizės rezultatai parodė, kad UAB „Rytra“ siūlomos technikos nuomos įkainiai, lyginant su konkurentais, didžiausi, o technikos būklė kone prasčiausia. Įmonės vadovybė tokios pozicijos laikosi, remdamasi bendrovės konkurenciniais pranašumais (didžiausias siūlomos technikos asortimentas, platus geografinis transporto bazių išdėstymas, pastovus klientų ratas, su kuriais sudarytos ilgalaikės sutartys bei laiku ir lanksčiai teikiamos paslaugos).
5. Remiantis UAB „Rytra“ darbuotojų apklausos rezultatais, akcentuotina yra tai, kad silpniausiai bendrovės veikloje įgyvendinamas strateginės analizės etapas, o strateginis planavimas, strategijos įgyvendinimas ir strateginės kontrolė bei vertinimas atliekami tik aukščiausiuose įmonės valdžios organuose, į svarbiausių strateginių sprendimų priėmimą neįtraukiant visų darbuotojų.
6. Atsižvelgiant į 2005 – 2011 m. strateginiame veiklos plane iškeltą strateginį tikslą – iki 2011 m. tapti lydere pagal klientų aptarnavimo apimtį ir kokybę, bei, įvertinus esamą situaciją, egzistuoja maža tikimybė jį įgyvendinti laiku. Tokie vertinimai remiasi ekspertų prognozėmis, jog NT ir statybų sektoriaus rinkų atsigavimo reikėtų tikėtis tik po trejų metų.
7. Pirmoji hipotezė, jog pagrindinis įmonės konkurencingumą lemiantis veiksnys yra išteklinis potencialas, patvirtinta, kadangi tyrimo rezultatai parodė, jog UAB „Rytra“ vienas didžiausių konkurencinių pranašumų yra tai, kad bendrovė vienintelė gali užtikrinti automobilių bokštelių

nuomos paklausą spec. transporto nuomos rinkoje ir turi didelės patirties bei aukštos kvalifikacijos personalą.

8. Antroji hipotezė, jog svarbiausiam įmonės sėkmės veiksniai paslaugų kokybė, iš dalies patvirtinta, nes 38 proc. respondentų, kaip svarbiausią sėkmės veiksnį, įvardijo kvalifikuotą personalą, o po 29 proc. apklaustųjų atitinkamai išskyrė paslaugų kokybę bei individualią kiekvieno darbuotojo atsakomybę.

## PASIŪLYMAI

1. Tyrimo rezultatai parodė, jog viena didžiausių bendrovės problemų bei silpnųjų pusių yra prasta technikos būklė, todėl norint pateisinti vizijoje iškeltas charakteristikas, tokias kaip „novatoriška įmonė“ bei kokybiškos paslaugos“, reikėtų sutelkti didesnę dėmesį paskirstant investicijas, sutelkiant atitinkamas proporcijas ne tik į žmogiškąjį kapitalą, bet ir į transporto priemonių ūkio atnaujinimą.
2. Atnaujinant bendrovės autoūkį prioritetine sritimi reikėtų laikyti automobilių bokštelių modernizavimą, plečiant jų asortimentą, kadangi konkurencinės analizės rezultatai parodė, jog būtent UAB „Rytra“ vienintelė užpildo rinkoje esančią paklausą. Pasinaudojus šiuo konkurenciniu pranašumu galima būtų sušvelninti stiprią priklausomybę nuo klientų, kuri yra viena didžiausių bendrovės grėsmių.
3. UAB „Rytra“ valdymo stilių „iš viršaus į apačią“ turėtų papildyti valdymu „iš apačios į viršų“, t.y. bendradarbiaujant su visais darbuotojais, sprendžiant svarbiausias bendrovės problemas, o kad visa tai būtų lengviau įgyvendinti, būtina keisti įmonės valdymo struktūros tipą iš funkcinės į matricinę. Esminiai struktūriniai pokyčiai padėtų išspręsti vieną didžiausių tyrimo metu paaiškėjusių problemų – nepakankamą darbuotojų motyvaciją, bei būtų galima tikėtis teigiamo pokyčių valdymo, nes tai daugiausiai priklauso nuo to, ar žmonių keitimasis sutampa su įmonės strateginiais tikslais.
4. Silpniausia UAB „Rytra“ strateginio valdymo sistemoje yra strateginė analizė, todėl reikėtų skirti ypatingai didelį dėmesį šio proceso integracijai įmonėje, ypač analizuojant makroaplinkos veiksnius ir jų galimą įtaką veiklos rezultatams. Atsižvelgiant į tai, kad makroaplinka yra didelio neapibrėžtumo zona, galimai rizikai sumažinti reikėtų naudoti scenarijų metodą, kritinio taško analizę bei remiantis svarbiausių veiksnių tyrimu periodiškai sudarinėti SSGG matricą.
5. Kadangi vienas svarbiausių bendrovės tikslų yra pelnas, siekiant maksimizuoti ekonominę vertę, kurio įgyvendinimas grindžiamas aukštos kokybės paslaugomis, todėl įmonėje pokyčiams valdyti būtų tikslinga derinti teorinėje dalyje išskirtas E ir O pokyčių valdymo teorijas.
6. Atsižvelgiant į esamą situaciją bei vertinant tai, kad beveik neįmanoma pasiekti strateginiame veiklos plane užsibrėžto tikslo, kurio pagrindinė idėja - veiklos plėtra, būtų tikslinga sutelkti visas jėgas į esamos rinkos dalies išsaugojimą. Šį tikslą pasiekti padėtų investicinių proporcijų paskirstymo optimizavimas, paslaugų diferencijavimas bei kainų mažinimas.

**LITERATŪRA**

1. Abramavičius Š., Vanagas P. ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės vadybos santykio problemos sprendimo paieška // *Socialiniai mokslai*. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2000, Nr. 3 (24), p. 26-33. – ISSN 1392-0758;
2. Andrews K. R. Towards professionalism in business management // *Harvard business review*. - New York: Emerald, 1969, p. 49-60. – ISSN 0025-1747;
3. Andriuščenka J. Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai // *Lietuvos žemės ūkio universitetas*, p. 12-23. <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/12.pdf> [žiūrėta 2009-05-22];
4. Ansoff I. Corporate Strategy. – New York: McGrawHill, 1965, p. 241. – ISBN 978-00700-21-11-2;
5. Anthony W. A. Strategic Planning in Nonprofit Organizations // *Nonprofit World Report*, 1984, vol. 2, p. 12-16. – ISSN 1463-5771;
6. Arimavičiūtė M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005, p. 336. – ISBN 9955-19-021-3;
7. Auškalnytė R. Pramonės įmonių plėtra: ekspansijos strategijos: Daktaro disertacijos santrauka. – Vilnius, 2001;
8. Bagdžiūnienė V. Įmonių veiklos planavimas ir analizė. – Vilnius: Conto litera, 2005, p. 179. – ISBN 9986-836-16-6;
9. Barauskienė G., Bivainienė L. Ryšių su visuomene vieta strateginiame organizacijos planavimo etape (remiantis Vilniaus miesto savivaldybės pavyzdžiu)//Šiaulių universitetas Socialinių mokslų fakultetas, 2005. [http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanaukas%202005/2005%20m.%20leidinys/Barauskiene\\_Bivainiene.pdf](http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanaukas%202005/2005%20m.%20leidinys/Barauskiene_Bivainiene.pdf) [žiūrėta 2009 01 19];
10. Barczyk C. C. Visuotinės kokybės vadyba. – Vilnius: Eugrimas, 1999, p. 255. – ISBN 9986-05-347-1;
11. Bargelis A. Gamybos plėtros strategija. – Kaunas: Technologija, 2002, p. 223. – ISBN 9955-09-253-X;
12. Bennis W. Emergent Change as a Unicersal in Organizations // *Breaking the Code of Change*. – Boston: Harvard Business School Press, 2000, p. 507. – ISBN 1-57851-331-6;
13. Bivainis J., Tunčikienė Ž. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodai: teorinis potencialas ir perspektyvos // *Verslas: Teorija ir praktika*, 2006, Nr. 2, p. 114-127. – ISSN 1648-0627;

14. Bivainis J., Tunčikienė Ž. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos // *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymasis*. - Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2005, vol. XI, No 1, p. 3-15. – ISSN 1392-8619;
15. Boguslauskas V., Jagelevičius G. Įmonės veiklos finansinis vertinimas. – Kaunas: Technologija, 2002, p. 159. – ISBN 9955-09-074-X;
16. Bryson I. Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations. – San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1998, p. 464. – ISBN 978-0787967550;
17. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise. – New York: Doubleday, 1962, p. 480. – ISBN 1-58779-8198-X;
18. Cole G. A. Strategic management: theory and practice.- New York: Continuum, 1997, p. 247.- ISBN 1-84480-087-3;
19. Časas R. Konkuravimo strategijos teorinis pagrindimas // *Marketingo teorijos ir metodai Lietuvoje: mokslinės – praktinės konferencijos medžiaga*. – Kaunas: Technologija, 1998, p. 6-14. – ISSN 1345-9651;
20. Čepinskis J. ir kt. Aplinkosaugos vadybos vertinimas Lietuvos įmonėse // *Aplinkos tyrimai, inžinerija ir vadyba*. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2001, Nr. 3 (17), p. 44-55. – ISSN 1392-1649;
21. Davies W. Understanding Strategy // *Strategy and Leadership*. – New York: Emerald, 2000, vol. 28, No. 5, p. 25-30. - ISSN 1087-8572;
22. DnB Nord bankas. Lietuvos ekonomikos perspektyvos, 2009. [http://www.dnb nord.lt/files/Apzvalgos/lep/lep\\_2009\\_lt.pdf](http://www.dnb nord.lt/files/Apzvalgos/lep/lep_2009_lt.pdf) [žiūrėta 2009 10 15];
23. Dobson P. et al. Strategic management: issues and cases. – Blackwell Publishing, 2004, p. 234. – ISBN 1-4051-1181-X;
24. Donaldson B. Sales management. Principles, process and practice. 3<sup>rd</sup> edition. – China: Palgrave macmillan, 2007, p. 299. – ISBN 978-0-333-99851-9;
25. Drucker P. F. Change Leaders // *Inc. The Daily Resource for Entrepreneurs*, 1999. <http://www.inc.com/magazine/19990601/804.html> [žiūrėta 2009 02 24];
26. Drucker P. The Practice of Management. – New York: Harper and Row, 1954, p. 397. – ISBN 0-88730-613-6;
27. Galbraith J. The Role of formal Structures and Processes // *Breaking the Code of Change*. – Boston: Harvard Business School Press, 2000, p. 507. – ISBN 1-57851-331-6;
28. Ghoshal S., Barlett C. Rebuilding for Behavioral Context // *Breaking the Code of Change*. – Boston: Harvard Business School Press, 2000, p. 507. – ISBN 1-57851-331-6;
29. Goldsmith A. A. Making managers more effective: applications of strategic management // *Management systems international*, 1995, No. 9, p. 1-19.

- <http://www.msiworldwide.com/documents/Working%20Papers/Making%20Managers%20More%20Effective%20-%20Applications%20of%20Strategic%20Management.pdf> [žiūrėta 2009 02 26];
30. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formation // *California Management Review*, 1991, vol. 33, No. 3, p. 114-135. – ISSN 1963-775X;
  31. Hall R. A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage // *Strategic Management Journal*, 1993, vol. 14, No. 8, p. 607-618. – ISSN 1942-887X;
  32. Hendrick R. Strategic Planning Environment, Process and Performance in Public Agencies: A Comparative Study of Departments in Milwaukee // *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2003, Vol. 13, No. 4, p. 491-519. – ISSN 1053-1858;
  33. Hofer C. H., Schendel D. E. Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. – Boston: Little Brown, 1979, p. 538. – ISBN 978-0316773126;
  34. Hunger J. D., Wheelan T. L. Strategic Management and Business Policy. – Horlow: Prentice Hall, 2007, p. 272.- ISBN 9-780132-323-468
  35. Jagminas V. Apskaitos vaidmuo įmonės vadybos sistemoje // *delfi.lt: internetinis naujienų žurnalas*: [elektroninis išteklius]. 2009 02 01/ 12:27. – Vilnius, 2009, p. 1. – URL: <http://www.delfi.lt/news/economy/business/article.php?id=20378376>;
  36. Jasinevičius R., Petrauskas V. Dynamic SWOT Analysis as a Tool for Environmentalists // *Environmental Research, Engineering and Management*. – Kaunas: Technologija, 2008, No.1(43), p. 14-20. – ISSN 1392-1649;
  37. Jensen M. Value Maximization and the Corporate Objective Function // *Breaking the Code of Change*. – Boston: Harvard Business School Press, 2000, p. 507. – ISBN 1-57851-331-6;
  38. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998, p. 456. – ISBN 9986-418-07-0;
  39. Kipley D., Lewis A. The Scalability of H. Igor Ansoff's Strategic Management Principles of Small and Medium Sized Firms.- Las Vegas: Macrothink Institute, 2009, vol. 1, No. 1: E6, p. 1-26 .- ISSN 1941-899X;
  40. Kotler P. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. – New York: Prentice Hall, 1991, p. 586. – ISBN 978-0-273-71156-8;
  41. Kvederavičius J., Malinauskas Ž. Laikas ir vadyba // *Mokslo darbai* (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S). – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008, Nr. 15 (4), p. 11. – ISSN 1822-6760;

42. Laumenskaitė E., Vasiliauskas A. Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje // *Pinigų studijos: ekonomikos teorija ir praktika*. – Vilnius: Lietuvos bankas, 2006, Nr. 1, p. 23-34. – ISSN 1392-2637;
43. Lazdauskaitė V., Valentinavičius S. Mokslo, technologijų ir inovacijų politika inovaciniam verslui skatinti Lietuvoje // *10-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Verslas XXI amžiuje“*, 2007, p. 57-64. <http://leidykla.vgtu.lt/new/get.php?f.1172> [žiūrėta 2009 11 06];
44. Lynch R. *Corporate Strategy*. 4 ed. – Spain: Prentice Hall, 2006, p. 864. – ISBN 0-273-70178-9;
45. Melnikas B. Ilgalaikė Socialinė ekonominė raidos strategija: teoriniai modeliai ir sprendimų prioritetai Lietuvos sąlygomis // *Viešoji politika ir administravimas*. – Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2002, Nr. 1, p. 39-46. – ISSN 1648-2603;
46. Metz E. *Managing change: Implementing productivity and quality improvements // National productivity Review*. – New Jersey: John Wiley and Sons Inc., 1984, No. 3 (3), p. 303-314. – ISSN 0277-8556;
47. Mikulėnienė R., Jucevičius R. Modernizacijos procesų sąlygojamų problemų tyrimai. Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos // *Socialiniai mokslai*. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2000, Nr. 3 (24), p. 65-76. – ISSN1392-0758;
48. Mintzberg H. et al. *Strategy Safari A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*.- New York: The Free Press, 1998, p. 406 . - ISBN 0-684-84743-4;
49. Mintzberg H. Five Ps for Strategy, in *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. – Harlow: Prentice Hall, 1987. p. 489. – ISBN 978-0273-65-120-8;
50. Neill T., Mindrum C. Human Performance that Increases Business Performance // *Breaking the Code of Change*. – Boston: Harvard Business School Press, 2000, p. 507. – ISBN 1-57851-331-6;
51. Neverauskas B., Stankevičius V. Projektų valdymo metodų taikymas diegiant ISO 9000 kokybės vadybos standartus smulkiose ir vidutinėse organizacijose // *Socialiniai mokslai*. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2001, Nr. 5 (31), p. 52-62. – ISSN 1392-0758;
52. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. – New York: FreePress,1980. p. 396. – ISBN 002-9253-608;
53. Selznick Ph. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* Evanston. – IL: Row, Peterson, 1957, p. 162. – ISBN 0-52004-994-2;
54. Senge P. The Puzzles and Paradoxes of How Living Companies Create Wealth // *Breaking the Code of Change*. – Boston: Harvard Business School Press, 2000, p. 507. – ISBN 1-57851-331-6;



55. Stankevičiūtė J., Jucevičius R. Žinių valdymo veiklų turinio teorinė interpretacija // *Socialiniai mokslai*. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2001, Nr. 5 (31), p. 41-51. – ISSN 1392-0758;
56. Sveiby K. E. What is Knowledge Management? // *Sveiby Knowledge Associates*, 1999. <http://www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.html> [žiūrėta 2009 09 19];
57. Tamošaitis R. Projektų vadybos metodiniai nurodymai. - Vilnius: „Technika“, 2004, p. 35. – ISBN 9986-749-3;
58. Teece D. J et al. Dynamic Capabilities and Strategic Management // *Strategic Management Journal*, 1997, vol.18, No. 7, p. 509-533. – ISSN 0143-2095;
59. Thompson A., Strickland A. Strategic Management: Concept and Cases. – Chicago: Irwin, p. 754. – ISBN 978-0256096989;
60. UAB „Veritana“. Strateginiai biudžetavimo aspektai // *Verslas-Banga*, 2006. <http://verslas.banga.lt/lt/patark.printer/43beb7f8e6e57> [žiūrėta 2009 01 16];
61. Vasiliauskas A. Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo stadijos // *Pinigų studijos: ekonomikos teorija ir praktika*. – Vilnius Lietuvos bankas, 2004, Nr. 4, p. 31-45. – ISSN 1392-2637;
62. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. – Kaunas: Technologija, 2007, p. 383. – ISBN 9955-09-594-6;
63. Weick K. Emergent Change as a Universal in Organizations // *Breaking the Code of Change*. – Boston: Harvard Business School Press, 2000, p. 507. – ISBN 1-57851-331-6;
64. Wells D. L. Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation, 2000. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ASPA/UNPAN002503.pdf> [žiūrėta 2009 02 24];
65. Worrall L. et al. Managing strategy in Local Government // *International Journal of Public Sector Management*, 1998, Vol. 11, No. 6, p. 472-493. – ISSN 0951-3558;
66. Хижняк Е.А. Стратегическое планирование – необходимый элемент системы управления предприятием: особенности, современные тенденции // *Электронный научный журнал „ИССЛЕДОВАНО В РОССИИ“*, 2006, с. 2138-2144. <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2006/223.pdf> [žiūrėta 2009-03-14].

**Šulinskaitė G.** UAB „Rytra“ strateginio valdymo sistemos tyrimas / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė asist. E. Čepulienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2009. – 109 p.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta UAB „Rytra“ strateginio valdymo sistema, jos efektyvumas bei įtaka bendrovės veiklos rezultatams, iškeltos svarbiausios problemos ir tobulintinos sritys bei pateikti pasiūlymai kaip šias problemas spręsti. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriamas strateginio valdymo sistemos turinys, pateikiama strateginio valdymo samprata nuo strategijos iki visos strateginio valdymo sistemos, išanalizuojant kiekvieną etapą jiems būdingais aspektais, pateikiamos istorinės strateginio valdymo vystymosi tendencijos, išskaidant atskirais periodais, pabrėžiant svarbiausius įvykius bei pateikiamas strateginio valdymo vaidmuo verslo subjektams, veikiantiems ypač dinamiškoje aplinkoje. Antroje dalyje analizuojama ir vertinama įmonės veikla, naudojantis 7-S ir PEST metodų technika, išskirtų vidinės bei išorinės aplinkos veiksnių aspektais, vertinant kiekvieno jų įtaką bendrovės veiklai bei atlikta konkurencinė analizė, leidusi įvertinti įmonės UAB „Rytra“ strateginę poziciją konkurentų atžvilgiu. Trečioje dalyje pateikiami UAB „Rytra“ darbuotojų apklausos rezultatai, jų analizė bei vertinimas.

**Pagrindiniai žodžiai:** strateginio valdymo sistema, strategija, strateginė analizė, 7-S analizė, PEST analizė, SSGG analizė, strateginis planavimas, strategijos kūrimas ir įgyvendinimas, strateginė stebėseną ir kontrolė.

**Šulinskaitė G.** Analysis of strategic management system of JSC „Rytra“Ltd./ Strategic management of organizations, Master's thesis. Tutor: Assistant E. Čepulienė. Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Strategic Management and Policy, 2009. - 109 pages.

## ANOTATION

Master's thesis analyzes and evaluates the strategic management system of JSC “Rytra” Ltd., its effectiveness and impact upon the company's performance, its main problems and areas for improvement and proposes suggestions as to how to tackle these issues. The first part of the work studies the theoretical aspects of content of strategic management system, the concept of strategic management from the strategy up to the whole strategic management system, analyzing each stage in its typical aspects, given the historical trend of development of strategic management, broken down on a phased basis, highlighting the major developments and the strategic management role in business entities, operating in a highly dynamic environment. The second part contains the analysis and evaluation of activities of the company using the 7-S and PEST technology methods, in the aspects of distinguished inner and outer environmental factors in terms of impact of each of them upon the company's activity, along with a competitive analysis, allowing assessment of JSC “Rytra” Ltd. strategic position in respect of its competitors. The third part provides JSC “Rytra” Ltd. staff inquiry results, their analysis and evaluation.

**Key Words:** strategic management system, strategy, strategic analysis, 7-S analysis, PEST analysis, SWOT analysis, strategic planning, creation and implementation of strategy, strategic observation and control

**Šulinskaitė G.** UAB „Rytra“ strateginio valdymo sistemos tyrimas / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė asist. E. Čepulienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2009. – 109 p.

## SANTRAUKA

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamojo darbo tema yra **aktuali** Lietuvos įmonėms, išgyvenančioms perėjimo stadiją iš planinės į rinkos ekonomiką, kurios dar tik pradeda strateginio valdymo funkcijos pagal vakarietišką sampratą įgyvendinimą. Jaučiamas vis didėjantis įmonių vadovų bei mokslininkų domėjimasis strategijos klausimais, kadangi įmonės strateginės sistemos formavimas padeda greitai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Dinamiškai kintančioje aplinkoje bei aštrioje konkurencinėje kovoje gali funkcionuoti tik tos įmonės, kurios yra sukūrusios originalią vystymosi koncepciją ir struktūrą. Čia kiekvienai įmonei, siekiančiai įgyti pranašumą, svarbu sugebėti laiku reaguoti į atsiradusius naujus rinkos reikalavimus. Tačiau siekiant atrasti optimalią strategijos kūrimo metodiką, susiduriama su kompleksine **problema**, kadangi strateginis planavimas, labiausiai šiuolaikiškos jo teorijos ir koncepcijos, negali pasiūlyti kaip kovoti su išoriniu neapibrėžtumu. Įmonių prisitaikymas prie išorinės aplinkos apima daugybę klausimų, susijusių su įmonės veiklos sąlygomis.

**Darbo objektas** – UAB „Rytra“ strateginio valdymo sistema.

**Darbo dalykas** – UAB „Rytra“ strateginio valdymo sistemos procesas.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti įmonės strateginio valdymo sistemą bei įvertinti jos efektyvumą. Siekiant įgyvendinti užsibrėžtą tikslą, reikės atlikti šiuos **uždavinius**:

1. Išanalizuoti strateginio valdymo sistemos teorinius aspektus;
2. Remiantis gautais 7-S, PEST, konkurencinės bei SSGG analizių rezultatais, įvertinti UAB „Rytra“ veiklą;
3. Įgyvendinus UAB „Rytra“ darbuotojų apklausą, atlikti bendrovės strateginio valdymo sistemos tyrimą.

Atliekant darbą bus tikrinamos šios **hipotezės**:

1. Pagrindinis įmonės konkurencingumą lemiantis veiksnys yra išteklinis potencialas;
2. Svarbiausiam įmonės sėkmės veiksniumi priskiriama teikiamų paslaugų kokybė.

Rašant darbą buvo naudojami aprašomieji, empiriniai ir statistiniai **tyrimo metodai**. Remiantis teoriniais tyrimo metodais buvo atliekama literatūros šaltinių bei dokumentų analizė, vertinimas, lyginimas ir apibendrinimas. Empiriniai tyrimo metodai buvo naudojami sudarant anketą sociologiniam tyrimui, siekiant įvertinti UAB „Rytra“ strateginio valdymo sistemos efektyvumą bendrovės veiklos rezultatams. Empiriniai duomenys apdorojami, naudojantis Ms Excel programa.

Vertinant UAB „Rytra“ strateginio valdymo sistemą, akcentuotina yra tai, kad silpniausiai bendrovės veikloje įgyvendinamas strateginės analizės etapas, todėl reikėtų skirti ypatingai didelį dėmesį šio proceso integracijai įmonėje, ypač analizuojant makroaplinkos veiksnius ir jų galimą įtaką veiklos rezultatams. Strateginis planavimas, strategijos įgyvendinimas ir strateginės kontrolė bei vertinimas atliekami tik aukščiausiuose įmonės valdžios organuose, į svarbiausių strateginių sprendimų priėmimą neįtraukiant visų darbuotojų. Labai svarbu, kad UAB „Rytra“ valdymo stilių „iš viršaus į apačią“ papildytų valdymu „iš apačios į viršų“, t.y. bendradarbiaujant su visais darbuotojais, sprendžiant svarbiausias bendrovės problemas, o kad visa tai būtų lengviau įgyvendinti, būtina keisti įmonės valdymo struktūros tipą iš funkcinės į matricinę.

Esminiai struktūriniai pokyčiai padėtų išspręsti vieną didžiausių tyrimo metu paaikšėjusių problemų – nepakankamą darbuotojų motyvaciją, bei būtų galima tikėtis teigiamo pokyčių valdymo srityje, nes tai daugiausiai priklauso nuo to, ar žmonių keitimasis sutampa su įmonės strateginiais tikslais.

Atsižvelgiant į esamą situaciją bei vertinant tai, kad beveik neįmanoma pasiekti strateginiame veiklos plane užsibrėžto tikslo, kurio pagrindinė idėja - veiklos plėtra, būtų tikslinga sutelkti visas jėgas į esamos rinkos dalies išsaugojimą, tuo pačiu keičiant ir strategines alternatyvas bei koreguojant strateginį bendrovės planą.

Pirmoji hipotezė, jog pagrindinis įmonės konkurencingumą lemiantis veiksnys yra išteklinis potencialas, patvirtinta, remiantis konkurencinės analizės metu surinktais duomenimis, kurie rodo, jog UAB „Rytra“ vienas didžiausių konkurencinių pranašumų yra tai, kad bendrovė bene vienintelė gali patenkinti automobilių bokštelių nuomos paklausą spec. transporto nuomos rinkoje, o vertinant žmogiškuosius išteklius, sociologinio tyrimo metu surinkti duomenys teigia, kad vienas pagrindinių sėkmės veiksnių – kvalifikuotas personalas.

Antroji hipotezė, jog tarp svarbiausių įmonės sėkmės veiksnių priskiriama paslaugų kokybė, patvirtinta, remiantis apklausos rezultatais – 38 proc. respondentų, kaip svarbiausią sėkmės veiksnį, pasirinko kvalifikuotą personalą, po 29 proc. apklaustųjų atitinkamai išskyrė paslaugų kokybę bei individualią kiekvieno darbuotojo atsakomybę.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro 109 puslapiai: įvadas, 3 dalys, išvados ir pasiūlymai, 14 lentelių, 37 paveikslai, 66 literatūros šaltiniai bei 5 priedai.

**Šulinskaitė G.** Analysis of strategic management system of JSC „Rytra“Ltd./ Strategic management of organizations, Master's thesis. Tutor: Assistant E. Čepulienė. Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Strategic Management and Policy, 2009. - 109 pages.

## SUMMARY

This strategic management of organizations Master's thesis is **relevant** to Lithuanian enterprises, facing with the transition phase from a planned to a market economy, just starting to implement a strategic management function in accordance with a Western concept. There is growing business leaders' and scientists' interest in the strategy questions, as forming of strategic system of company will help you quickly adapt to environmental changes. In conditions of dynamically changing environment and sharp competition can only function such companies that have developed their original development concept and organization structure. Here for each company, seeking to gain an advantage, it is important to be able to respond to the apparent new market requirements. However, seeking to find the optimal strategy development methodologies, they come across a complex **problem**, as strategic planning and the most modern theories and concepts of it, can not propose how to deal with external uncertainty. Adaptation to the external environment involves a variety of issues relating to the business conditions.

**The subject** of Master's thesis is strategic management system of JSC “Rytra” Ltd.

**The matter** of Master's thesis is the process of strategic management system of JSC “Rytra” Ltd.

**The objective** of Master's thesis is to analyze the company's strategic management system and to assess its effectiveness. In order to achieve the goal we will perform the following **tasks**:

1. To analyze the theoretical aspects of strategic management system;
2. To evaluate the activity of JSC “Rytra” Ltd. based on 7-S, PEST, SWOT and competitive analyses results;
3. To carry out the company's strategic management system analysis based on inquiry of staff of JSC “Rytra” Ltd.

In this thesis the following **hypothesis** will be tested:

1. The company's primary competitive factor is the resource potential;
2. The most important success factors include the quality of services provided by the company.

While writing this thesis the descriptive, empirical and statistical **research methods** were employed. Based on theoretical research methods the literature sources and documents analysis, evaluation and comparison and summary were made. Empirical methods were used to form the

questionnaire for qualitative research, in order to clarify the key success factors of the company, upon which the strategy framework development process depends and due to which the effective performance results are achieved. Empirical data is processed by means of Microsoft Excel.

While assessing the company's JSC "Rytra" Ltd. strategic management system it should be emphasized that the strategic analysis phase is the weakest point in the company's activity, and therefore the particular attention should be paid to integration of this process in the company, especially in the analysis of macro environment factors and their possible impact on performance. Strategic planning, strategy implementation and strategic control and evaluation are carried out only at the highest level of company management, without involving of all employees in taking of the most important strategic decisions. It is essential that the corporate management style of JSC "Rytra" Ltd. "top down" would be complemented by "bottom up", i.e. solving the major company's problems in cooperation with all its employees, and in order all of that would be easier to implement, it is necessary to change the corporate management structure type from functional into a matrix. Major structural changes would help to solve one of the biggest problems discovered in the survey process- the lack of motivation, and would expect positive changes in management, as this depends largely on whether or not people's intentions are in line with the company objectives.

Considering the current situation and the assessment that it is almost impossible to achieve the objective of strategic action plan, the main idea of which is development of activities, it would be appropriate to bring together all the forces in order to keep the current market share, at the same time changing the strategic alternatives and adjusting the strategic plan of the company.

The first hypothesis maintaining that the main determinant of the company's competitiveness is a potential resource, was proved on the basis of a competitive analysis of the collected data, which indicate that one of the biggest competitive advantages of JSC "Rytra" Ltd. is the fact that the company is almost the only supplier capable of satisfying the demand of automotive towers on the special vehicle rental market, and when it comes to assessment of human resources, the data collected in the process of sociological study confirms that one of the key success factors-qualified staff.

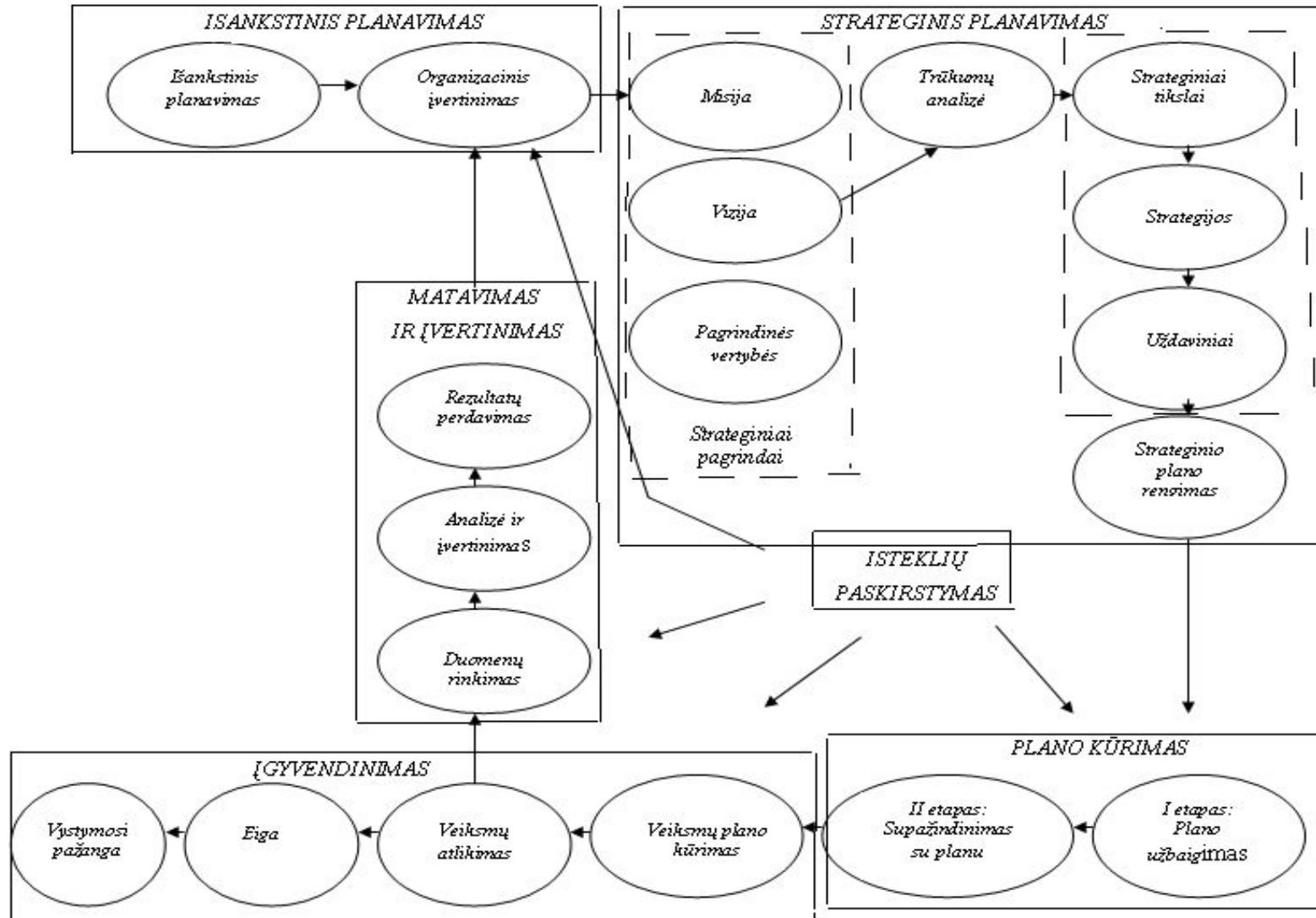
The second hypothesis, alleging that the most important success factors include the quality of service, was confirmed by the results of the survey: 38 percent of respondents, as a key factor in the success, chose the qualified personnel, 29 and 29 percent of respondents correspondingly identified the quality of service and individual responsibility of each employee.

This Master's thesis consists of 109 pages: introduction, 3 chapters, conclusions and offers, 14 tables, 37 pictures, 66 literature sources and 5 appendices.

**PRIEDAI**



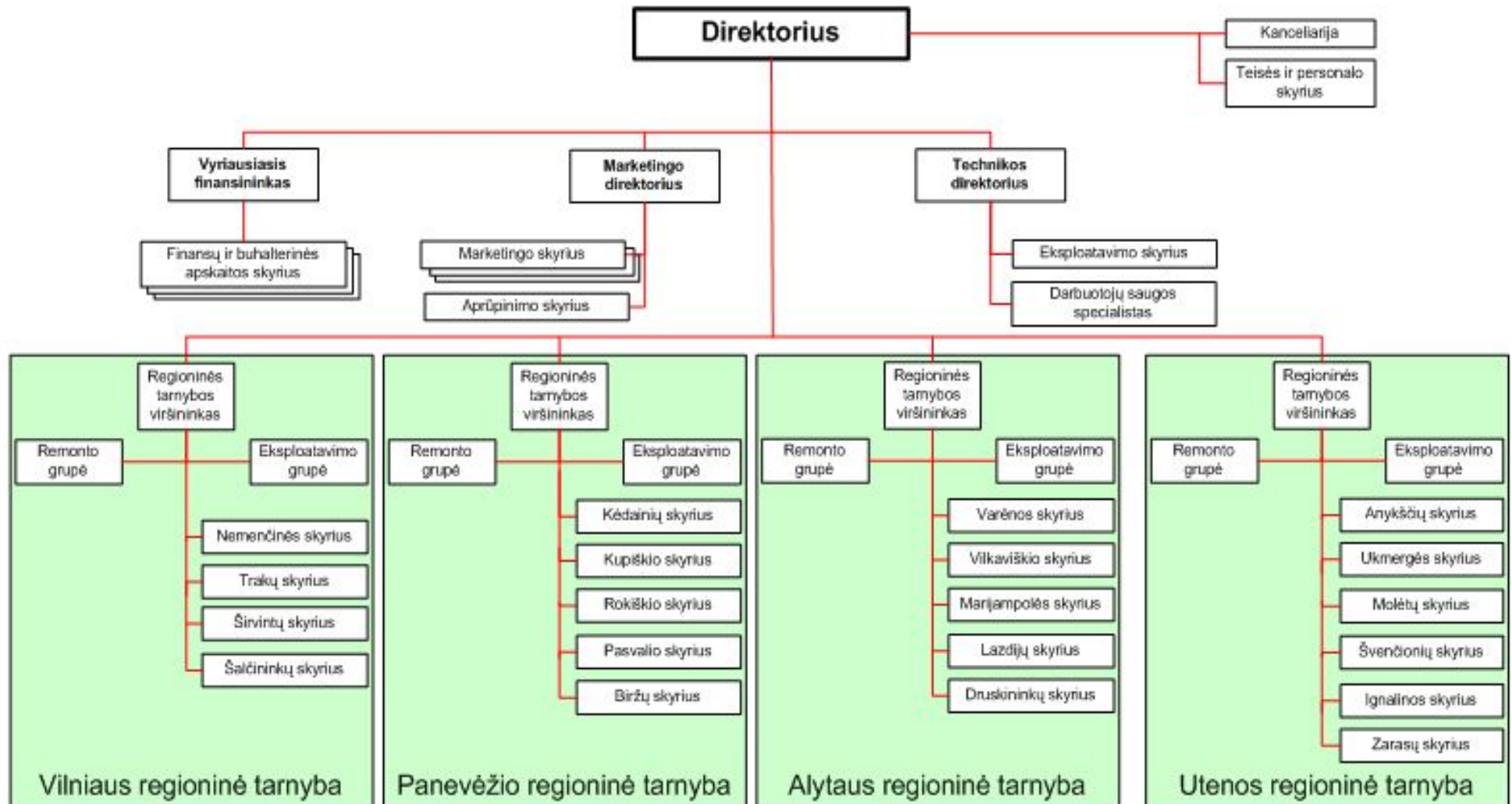
## STRATEGINIO VALDYMO SISTEMOS GRAFINIS ATSPINDYS



Šaltinis: Wells, 2000, p. 4

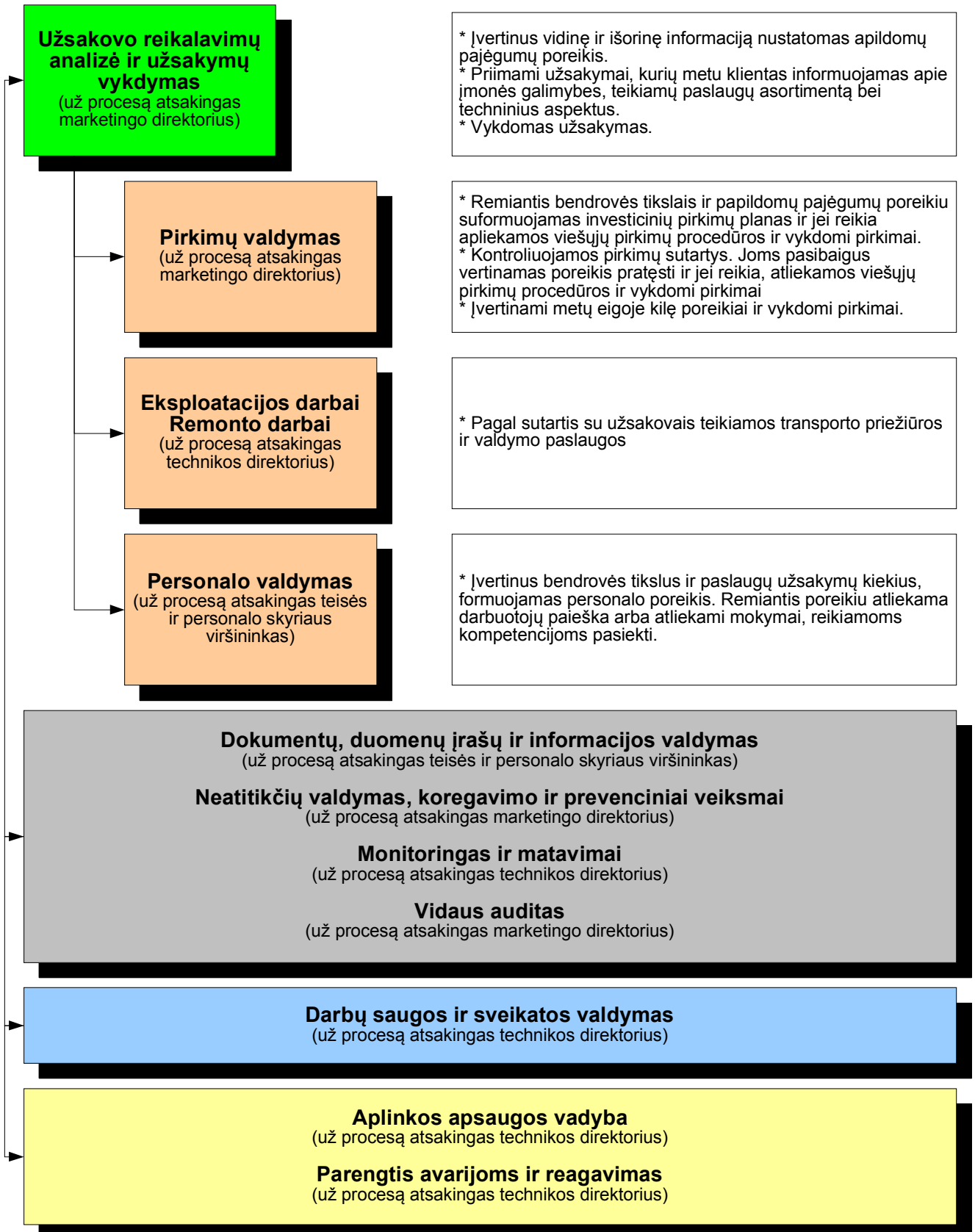
1 pav. Strateginio valdymo sistemos modelis

## UAB „RYTRA“ VALDYMO STRUKTŪRA



2 pav. Bendrovės valdymo struktūra

## UAB „RYTRA“ PROCESŲ SEKA IR SĄVEIKA



3 pav. Bendrovėje vykstančių procesų seka ir sąveika

## UAB "RYTRA" MATERIALINĖ BAZĖ

## 1 lentelė. Bendrovės technikos asortimentas

	Pagaminimo data	Metai
<b>Automobiliniai kranai:</b>		
<i>iki 14 tonų:</i>		
ZIL 130	1982	27
ZIL 133	1990	19
MAZ 500	1982	27
MAZ 5334	1990	19
<i>iki 16 tonų:</i>		
KAMAZ 53213 (KS-4572)	1990	19
MAZ 533731 (KS-3579)	2005	4
MAZ 5337 (KS-35715)	1998	11
<i>iki 25 tonų:</i>		
MAZ 630333 (KS 55727)	2006	3
KAMAZ 53213 (KS 5597)	1998	11
<b>Automobiliniai bokšteliai:</b>		
<i>Alkūniniai:</i>		
FORD F 700 (Altec AN 650)	1995	14
ZIL 433362 (AGP 18.04)	1998	11
ZIL 131 (VS 22)	1998	11
ZIL 43336 (AGP-22.04)	1998	11
MAZ 533731 (PMS 328)	2006	3
KAMAZ 53213A (AGP 28)	2000	9
<i>Teleskopiniai:</i>		
MB 608 D (K 9 RUTHMAN)	1976	33
GAZ 33027 (APT-12)	2001	8
GAZ 3308 (APT-14)	2004	5
ZIL 131 (APT-17A)	1988	21
ZIL 433422 (AGP-18.04)	2001	8
ZIL 131 (AGP-18.04)	1998	11
<i>Vertikalūs:</i>		
GAZ 66 (TVG-15M)	1990	19
ZIL 131 (TV 26)	1978	31
<b>Žemės grąžtai:</b>		
<i>Automobiliniai grąžtai:</i>		
GAZ 66 (B14 302A)	1991	18
GAZ 3308 (BKM-317)	2000	9
ZIL 131 (BKMA)	1998	11
FORD F 700 (Altec D 820 TB)	1995	14
ZIL 131 (BKMA)	1998	11
GAZ 66 (BM 302 A)	1991	18
<i>Traktoriniai grąžtai:</i>		
MTZ 82 (BM-205)	1990	19
JCB 3CX	2006	3
<b>Ekskavatoriai:</b>		
<i>Ekskavatoriai:</i>		
MTZ 82 L (TO 49)	1999	10
JUMZ 6L EO 2621	1989	20
MTZ 82 (EO-2628)	1999	10

## 4 PRIEDO TĘSINYS

	Pagaminimo data	Metai
<u>Ekskavatoriniai krautuvai:</u>		
JCB 3CX	2006	3
Hidromek 102b	2005	4
<b>Krovininis transportas:</b>		
<u>Savivarčiai:</u>		
MAZ 555132	2006	3
MAZ 5551	1999	10
KAMAZ 5511	1984	25
SAZ 3507	1984	25
<u>Krovininės mašinos:</u>		
ZIL 5301	1998	11
MAZ 54323	1997	12
ZIL 131	1980	29
MAZ 53371	1993	16
MAZ 64229	1994	15
ZIL 131B	1986	23
ZIL 441510	1989	20
KAMAZ 5410	1990	19
<u>Krovininės mašinos su manipulatoriais:</u>		
ZIL 5310	1999	10
ZIL 131	1982	27
MAZ 54329	1997	12
IVECO 160-23	1986	23
<b>Kita technika:</b>		
<u>Atramų rovikai:</u>		
ZIL 131 (MRK 750)	1991	18
T 150 (ADM 01)	1998	11
<u>Tranšėjų kasimo mašinos:</u>		
MTZ 82 (DZ-133E)	2000	9
MTZ 82 (BGMU-2U)	2000	9
MTZ 82 (ETC-165)	1981	28
<u>Traktoriai:</u>		
T 150	1996	13
MTZ 82 transportinis	1980	29
<b>Keleivinis transportas:</b>		
MB Viano	2006	3
RENAUT Tracer	1987	22

## ANKETA UAB „Rytra“ ĮMONĖS DARBUOTOJAMS

Gintarė Šulinskaitė, Mykolo Romerio universiteto studentė, atlieka įmonės darbuotojų apklausą, kad būtų galima įvertinti UAB „Rytra“ strateginio valdymo sistemą, jos efektyvumą įmonės veiklos rezultatams. Gauti duomenys bus panaudoti tolimesnėje įmonės veikloje, strateginio valdymo proceso tobulinimui.

Atsakymą pažymėkite kryžiu „X“ prie Jums tinkamo teiginio.

Dėkoju už Jūsų atsakymus.

<b>1. Koks Jūsų amžius?</b>	<b>X</b>
18-22	
23-27	
28-32	
33-40	
41-50	
Virš 50	
<b>2. Jūsų išsilavinimas?</b>	<b>X</b>
Vidurinis	
Profesinis	
Aukštesnysis	
Aukštasis	
<b>3. Jūsų užimamos pareigos?</b>	<b>X</b>
Administracijos darbuotojas	
Specialistas	
Aptarnaujantis personalas	
<b>4. Kiek laiko dirbate įmonėje?</b>	<b>X</b>
Iki 1 m.	
1-3 m.	
3-5 m.	
<b>5. Jūsų nuomone, ar įmonėje vykdomas strateginis valdymas?</b>	<b>X</b>
Taip	
Ne	
Nežinau	
<b>6. Kas turėtų būti atsakingas už organizacijos strateginį valdymą?</b>	<b>X</b>
Organizacijos vadovas (direktorius)	
Samdomas konsultantas/įmonė	
Kolegialus valdymo organas (valdyba)	
Specialiai sudaryta strateginio valdymo grupė	
Tokio asmens/organo nėra	
Sunku pasakyti	

## 5 PRIEDO TĘSINYS

<b>7. Ar esate dalyvavęs mokymuose, kursuose, paskaitose, konferencijose ir pan. strateginio valdymo/planavimo tema?</b>	<b>X</b>
Taip	
Ne	
Nežinau	

<b>8. Kiek Jūsų įmonėje yra taikomi atskiri strateginio valdymo principai? Įvertinkite pateiktus principus skalėje, kur 3 reiškia, kad principas yra taikomas, 2 – taikomas iš dalies, 1 – netaikomas, 0 – nežinau (sunku pasakyti). Prie kiekvieno varianto pažymėkite vieną labiausiai tinkantį skaičių.</b>	<b>X</b>
--	----------

Nr.	Valdymo principai	Taikoma (yra)	Iš dalies taikoma (iš dalies yra)	Netaikoma (nėra)	Nežinau (sunku pasakyti)
		3	2	1	0
1.	Atliekama išorinės aplinkos analizė				
2.	Atliekama vidaus veiksmų analizė				
3.	Suformuluota misija				
4.	Suformuluota vizija				
5.	Suformuluoti ilgalaikiai tikslai				
6.	Suformuluoti uždaviniai				
7.	Sudaromi veiklos planai				
8.	Atliekama nuolatinė strategijos peržiūra, korekcija esant poreikiui				
9.	Atliekamas veiklos auditas				
10.	Atliekamas finansinis auditas				
11.	Atliekamas periodinis atsiskaitymas organizacijos darbuotojams už strategijos įgyvendinimą				

<b>9. Kiek Jūsų organizacijai aktualios šios problemos? Įvertinkite pateiktas problemas skalėje, kur 5 reiškia labai aktuali problema, 4 – aktuali problema, 3 – kartais aktuali, kartais neaktuali problema, 2 – neaktuali problema, 1 – visiškai neaktuali. Prie kiekvieno varianto pažymėkite vieną labiausiai tinkantį skaičių.</b>	<b>X</b>
---	----------

Nr.	Organizacijos problemos	Labai aktuali	Aktuali	Kartais aktuali, kartais neaktuali	Neaktuali problema	Visiškai neaktuali
		5	4	3	2	1
1.	Nepakankamai efektyvus organizacijos valdymas					
2.	Darbuotojų trūkumas					
3.	Nepakankamai kompetentingas personalas					
4.	Žema darbuotojų motyvacija					
5.	Didelė darbuotojų kaita					

## 5 PRIEDO TĘSINYS

6.	Finansavimo galimybių trūkumas					
7.	Finansinės problemos (įsiskolinimai ir pan.)					
8.	Netinkama transporto bazių būklė					
9.	Pasenusi technika					
10.	Nepakankama materialinė bazė					
11.	Nepakankamas užsakymų kiekis					

<p><b>10. Jūsų nuomone, kiek strateginis valdymas galėtų padėti sprendžiant organizacijos problemas?</b>  <b>Įvertinkite pateiktas problemas skalėje, kur 4 reiškia labai padėtų spręsti problemas, 3 – padėtų, 2 – nepadėtų, 1 – visiškai nepadėtų, 0 – sunku pasakyti. Prie kiekvieno varianto pažymėkite vieną labiausiai tinkantį skaičių.</b></p>	<b>X</b>
--	----------

Nr.	Organizacijos problemos	Labai padėtų	Padėtų	Nepadėtų	Visiškai nepadėtų	Sunku pasakyti
		4	3	2	1	0
1.	Nepakankamai efektyvus organizacijos valdymas					
2.	Darbuotojų trūkumas					
3.	Nepakankamai kompetentingas personalas					
4.	Žema darbuotojų motyvacija					
5.	Didelė darbuotojų kaita					
6.	Finansavimo galimybių trūkumas					
7.	Finansinės problemos (įsiskolinimai ir pan.)					
8.	Netinkama transporto bazių būklė					
9.	Pasenusi technika					
10.	Nepakankama materialinė bazė					
11.	Nepakankamas užsakymų kiekis					

<p><b>11. Jūsų nuomone, kurie iš pateiktų politinių veiksnių labiausiai daro įtaką įmonės veiklai?</b>  <b>Įvertinkite pateiktus veiksnius skalėje, kur 4 reiškia visiškai sutinku, 3 –sutinku, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku, 0 – sunku pasakyti. Prie kiekvieno varianto pažymėkite vieną labiausiai tinkantį skaičių.</b></p>	<b>X</b>
--	----------

Nr.	Politiniai veiksniai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Sunku pasakyti
		4	3	2	1	0
1.	Pakeltas akcizas benzinui bei kitiems degalams					
2.	Padidintas pelno mokesčio tarifas iki 20 proc.					



## 5 PRIEDO TĘSINYS

3.	Neaiški politinė ir ekonominė situacija Lietuvoje					
4.	Pakeltas PVM mokesčio tarifas iki 21 proc. bei panaikintos šio mokesčio lengvatos					

<b>12. Jūsų nuomone, kurie iš pateiktų ekonominių veiksnių labiausiai daro įtaką įmonės veiklai?</b> Įvertinkite pateiktus veiksnius skalėje, kur 4 reiškia visiškai sutinku, 3 –sutinku, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku, 0 – sunku pasakyti. Prie kiekvieno varianto pažymėkite vieną labiausiai tinkantį skaičių.	<b>X</b>
---	----------

Nr.	Ekonominiai veiksniai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Sunku pasakyti
		4	3	2	1	0
1.	Pasaulinė ekonominė krizė					
2.	Aukštas nedarbo lygis					
3.	Aukštos bankų paskolų palūkanų normos					
4.	Aukštas infliacijos lygis					
5.	Šalies ūkio nuosmukis					

<b>13. Jūsų nuomone, kurie iš pateiktų socialinių, kultūrinių veiksnių labiausiai daro įtaką įmonės veiklai?</b> Įvertinkite pateiktus veiksnius skalėje, kur 4 reiškia visiškai sutinku, 3 –sutinku, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku, 0 – sunku pasakyti. Prie kiekvieno varianto pažymėkite vieną labiausiai tinkantį skaičių.	<b>X</b>
---	----------

Nr.	Socialiniai, kultūriniai veiksniai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Sunku pasakyti
		4	3	2	1	0
1.	Kvalifikuotų, į tikslą orientuotų darbuotojų trūkumas					
2.	Pesimistiški gyventojų lūkesčiai dėl prastos ekonominės padėties					
3.	Nekilnojamojo turto rinkos ir statybų sektoriaus sąstingis					
4.	Dėl įvairių priežasčių mažėjantis gyventojų skaičius (emigracijas, mažas gimstamumas ir pan.)					
5.	Sugriežtinta bankų kreditavimo politika					

<b>14. Jūsų nuomone, kurie iš pateiktų technologinių veiksnių labiausiai daro įtaką įmonės veiklai?</b>	<b>X</b>
<b>Įvertinkite pateiktus veiksnius skalėje, kur 4 reiškia visiškai sutinku, 3 –sutinku, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku, 0 – sunku pasakyti. Prie kiekvieno varianto pažymėkite vieną labiausiai tinkantį skaičių.</b>	

Nr.	Technologiniai veiksniai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Sunku pasakyti
		4	3	2	1	0
1.	IT programų sistema					
2.	Interneto puslapis, skirtas patenkinti klientų poreikius					
3.	Įmonės darbuotojams skirta naujausia biuro, kompiuterinė technika					
4.	Įmonės transporto bazių infrastruktūra ir transporto priemonių techninė būklė					
5.	Lietuvos technologijų politika					

<b>15. Jūsų nuomone, įmonės stipriosios pusės yra? (pažymėti tris atsakymus)</b>	<b>X</b>
Laiku bei kokybiškai atliekamos paslaugos	
Kvalifikuotas darbuotojų kolektyvas	
Gerai įmonės finansiniai rodikliai	
Atnaujintos transporto bazės	
Gerai klientų atsiliepimai	
Gera įmonės reputacija ir įvaizdis rinkoje	
Gera darbuotojų skatinimo ir motyvavimo sistema	
Teikiamos papildomos techninės paslaugos klientams	
Turimas pastovus klientų ratas	
Įmonėje įdiegti ir įgyvendinami kokybės, aplinkos apsaugos bei darbų saugos ir sveikatos tarptautiniai standartai	

<b>16. Jūsų nuomone, įmonės silpnosios pusės yra? (pažymėti tris atsakymus)</b>	<b>X</b>
Nepatyrę bei nepakankamos kvalifikacijos darbuotojai	
Prasti įmonės finansiniai rodikliai	
Prasta nuomojamų transporto priemonių būklė	
Nepakankamos investicijos į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą (mokymus, kursus, seminarus..)	
Nepakankamos investicijos į transporto priemonių parkus	
Netinkama įmonės valdymo struktūra	
Prasta darbuotojų skatinimo ir motyvavimo sistema	
Nepakankami įmonės tikslams pasiekti reikalingi ištekliai	

<b>17. Įvardinkite Jūsų įmonės galimybes? (pažymėti tris atsakymus)</b>	<b>X</b>
Galimybė plėsti veiklą į užsienio rinkas	
Galimybė sudaryti sąlygas įmonės paslaugas užsisakyti internetu	
Infocentro kūrimas, informacijos apie nuomos paslaugas teikimui klientams	
Teikiamų įmonės paslaugų diversifikacija (statybos paslaugos, technikos remontas..)	
Mažėjanti konkurencija spec. transporto nuomos rinkoje	
Aptarnaujama reikšminga rinkos dalis	
Naujų technologijų diegimas	
Ilgalaikės sutartys su klientais	

<b>18. Įvardinkite didžiausias Jūsų įmonės grėsmes? (pažymėti tris atsakymus)</b>	<b>X</b>
Potencialių konkurentų grėsmė	
Nestabili valstybės ekonominė bei politinė situacija	
Didelė priklausomybė nuo klientų	
Pesimistiniai gyventojų vartojimo pokyčiai	
Nekilnojamojo turto rinkos ir statybų sektoriaus recesija	
Didėjantis nedarbo lygis bei kartu su juo didėjanti gyventojų emigracija	
Šalies investicinio klimato prastėjimas	
Sugriežtinta šalies bankų kreditavimo politika	

<b>19. Jūsų nuomone, kokie yra svarbiausi įmonės sėkmės veiksniai?</b>	<b>X</b>
Paslaugų kokybė	
Kvalifikuotas personalas	
Kiekvieno darbuotojo individuali atsakomybė už atliktus darbus	
Gera materialinė bazė	

<b>20. Pagal kokius kriterijus būtų galima skirstyti Jūsų įmonės konkurentus?</b>	<b>X</b>
Turima rinkos dalis	
Užsibrėžti tikslai ir ambicijos	
Teikiamų paslaugų kaina	
Turima materialinė bazė	

<b>21. Ar žinote kokios dalys turėtų sudaryti strateginio planavimo procesą?</b>	<b>X</b>
Įmonės strategijos realizavimas	
Įmonės vizija ir misija	
Strateginio plano įgyvendinimo kontrolė	
Įmonės strateginiai tikslai	
Įmonės strategijos kūrimas	
Įmonės veiklos sąlygų analizė	

<b>22. Kas turėtų būti atsakingas už įmonės misijos ir vizijos kūrimą?</b>	<b>X</b>
Įmonės vadovas (direktorius)	
Kolegialus įmonės valdymo organas (valdyba)	
Funkciniai direktoriai	
Speciali konsultacinė įmonė	
Įmonės vadovybė ir darbuotojai	
Nežinau	

<b>23. Ar įmonėje deklaruojama vizija (tai novatoriška asmeninė kiekvieno užsakovo bendrovė, suprantanti ir sprendžianti visus jo individualius transporto poreikius ir lūkesčius, net ir tuos, kurie dar tik mintyse) atitinka įmonės vykdomą veiklą?</b>	<b>X</b>
Taip	
Ne	

<b>24. Kas įmonėje priima svarbiausius strateginius sprendimus?</b>	<b>X</b>
Įmonės akcininkai	
Įmonės vadovas (direktorius)	
Kolegialus įmonės valdymo organas (valdyba)	
Įmonės vadovybė ir darbuotojai	

<b>25. Ar įmonė turi konkretų strateginį planą?</b>	<b>X</b>
Taip	
Ne	
Nežinau	

<b>26. Ar konkretiems strateginiams tikslams pasiekti įmonėje yra sudaromos programos?</b>	<b>X</b>
Taip	
Ne	
Nežinau	

<b>27. Kas turėtų būti atsakingi už organizacijos strateginio plano įgyvendinimą?</b>	<b>X</b>
Įmonės vadovas (direktorius)	
Funkciniai direktoriai	
Struktūrinių padalinių viršininkai	
Visi įmonės darbuotojai	

<b>28. Jūsų nuomone, ar įmonės valdymo struktūra tinkama bendrovės strategijos įgyvendinimui?</b>	<b>X</b>
Taip	
Ne	
Nežinau	

<b>29. Kokie rodikliai naudojami Jūsų įmonės strategijos įgyvendinimo rezultatams įvertinti?</b>	<b>X</b>
Kiekybiniai	
Kokybiniai	
Kiekybiniai ir kokybiniai	
Nežinau	

<b>30. Kokios priemonės yra naudojamos Jūsų įmonėje išreiškiant kontrolės informaciją?</b>	<b>X</b>
Vaizdinės priemonės (diagramos, grafikai..)	
Raštu pateikiamos ataskaitos	
Vykdomi personalo susitikimai	
Periodiški padarytos pažangos vertinimai	

<b>31. Kas kiek laiko Jūsų įmonėje yra stebimi ir vertinami veiklos rezultatai?</b>	<b>X</b>
Kartą per metus	
Kartą per pusę metų	
Kiekvieną ketvirtį	
Kiekvieną mėnesį	

<b>32. Ar Jūsų įmonėje, kaip strateginės kontrolės būdas, yra naudojamas veiklos auditas?</b>	<b>X</b>
Taip	
Ne	
Nežinau	

<b>33. Kas, Jūsų nuomone, turėtų būti atsakingas už įmonės veiklos rezultatų stebėseną ir kontrolę?</b>	<b>X</b>
Įmonės vadovas (direktorius)	
Funkciniai direktoriai	
Auditorius	
Struktūrinių padalinių viršininkai	
Kontrolės sistema turi apimti visus įmonės lygius – nuo aukščiausio iki žemiausio	

<b>34. Jūsų pasiūlymai įmonei. Kokius pakeitimus būtų galima atlikti, kad būtų pagerinta įmonės veikla ir strateginis valdymas?</b>