

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VADYBOS IR POLITIKOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

ALINA JONUŠAUSKAITĖ

**VŠĮ „PROJEKTŲ VADYBOS GRUPĖ“ STRATEGIJOS
KŪRIMAS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Doc. dr. L. Šaulinskas

VILNIUS, 2011

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

**VŠĮ „PROJEKTŲ VADYBOS GRUPĖ“ STRATEGIJOS
KŪRIMAS**

**Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N90003**

**Vadovas
Doc. dr. L. Šaulinskas
2011 03**

**Recenzentas
.....
2011 03**

**Atliko
SOVmis9 gr. stud.
A. Jonušauskaitė
2011 03 07**

VILNIUS, 2011

TURINYS

ĮVADAS	5
I. STRATEGIJOS MODELIO KŪRIMO TEORINIAI ASPEKTAI	7
1.1. Strateginio valdymo samprata ir reikšmė.....	7
1.2. Strategijos samprata.....	8
1.3. Strategijų tipai ir jų palyginamoji analizė.....	10
1.4. Strategijos rengimo modeliai	16
1.5. Strategijos rengimo žingsniai	18
1.5.1. Išorės aplinkos analizė.....	18
1.5.2. Vidaus aplinkos analizė	21
1.5.3. SSGG analizė	23
1.5.4. Misija, vizija, strateginiai tikslai	25
1.5.5. Strategijos modelio pasirinkimas	27
II. VŠĮ „PROJEKTŲ VADYBOS GRUPĖ“ ORGANIZACIJOS IR KONKURENTŲ ANALIZĖ .	27
2.1. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ strategijos analizė	27
2.2. Konkurentų strategijų analizė.....	30
2.2.1. UAB „Sweco Lietuva“ strategijos analizė.....	30
2.2.2. UAB „Grontmij Carl Bro“ strategijos analizė	33
2.3. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“, UAB „Sweco Lietuva“ ir UAB „Grontmij Carl Bro“ strategijų palyginamoji analizė	34
2.4. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ išorės aplinkos analizė	36
2.4.1. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ PEST analizė.....	36
2.4.2. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ analizė pagal M. Porterio 5 jėgų modelį	44
2.5. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ vidaus aplinkos analizė	46
2.5.1. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ žmogiškųjų išteklių analizė	46
2.5.2. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ finansinių išteklių analizė	49
2.5.3. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ įvaizdžio analizė	52
2.5.4. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ analizė pagal 7 – S modelį.....	52
2.6. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ SSGG analizė	53
2.7. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ SSGG strateginių ryšių analizė	55
III. VŠĮ „PROJEKTŲ VADYBOS GRUPĖ“ STRATEGIJOS MODELIO SUKŪRIMAS	57
3.1. Misijos ir vizijos suformavimas	57
3.2. Tikslų suformulavimas.....	58
3.3. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ sukurto strategijos modelio ekonominio efektyvumo įvertinimas.....	61
3.4. Tyrimo metodologija.....	61
3.4.1. Klientų nuomonės apie taikomas paslaugas tyrimo rezultatai.....	62
3.4.2. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ darbuotojų nuomonės tyrimo rezultatai	65
LITERATŪRA.....	72
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS	75
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	77
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	79
PRIEDAI	80

LENTELĖS

1 lentelė. Nustatytinio ir plėtotinio metodologinių požiūrių skiriamosios ypatybės

2 lentelė. Strategijų tipai pagal Miles ir Snow

3 lentelė. Strategijų lygių palyginimas

4 lentelė. Generalinių strategijų tipų palyginimas

5 lentelė. Strategijos tipai pagal geografinį veiklos mastą

6 lentelė. Analitinio ir kūrybinio modelio palyginimas

7 lentelė. Svarbiausieji makroaplinkos skanavimo kintamieji (Xanger, Yilen, 2008)

8 lentelė. Organizacijos stiprybės ir silpnybės

9 lentelė. Sritys, kuriose gali iškilti galimybės ir grėsmės

10 lentelė. Organizacijų strategijų palyginimas

11 lentelė. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ SSGG analizė

12 lentelė. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ analizės strateginiai ryšiai

PAVEIKSLAI

- 1 pav. Strateginio valdymo procesas
- 2 pav. Strategijų lygiai
- 3 pav. Generalinės strategijos
- 4 pav. M. Porterio 5 jėgų modelis.
- 5 pav. SSGG analizė.
- 6 pav. ES struktūrinės paramos lėšos vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemų renovavimo ir plėtros priemonei
- 7 pav. Minimalios algos dydis skirtingose šalyse
- 8 pav. Degalų kainų statistika
- 9 pav. Vartojimo prekių ir paslaugų kainų pokyčiai per metus palyginti su ankstesniu mėnesiu
- 10 pav. Tarptautinė migracija
- 11 pav. Organizacijos struktūra
- 12 pav. Pajamų, sąnaudų ir pelno kitimo tendencijos
- 13 pav. Grynasis pelningumo rodiklis
- 14 pav. Bendrojo padengimo rodiklis
- 15 pav. Pajamų kitimo grafikas
- 16 pav. Įmonės klientų pasiskirstymas pagal tipą
- 17 pav. Įmonės teikiamų paslaugų pasiskirstymas
- 18 pav. Rangovo darbų spartos ir kokybės kontroliavimas
- 19 pav. Projektų vadovo ryšio palaikymas su užsakovu
- 20 pav. Mokėjimų prašymų parengimas laiku
- 21 pav. Susitikimų su bendruomene organizavimas
- 22 pav. Ekspertų kvalifikacija
- 23 pav. Užsakovai rekomenduotų įmonę kitiems
- 24 pav. Organizacijos tikslų žinojimas
- 25 pav. Organizacijos klimatas
- 26 pav. Pritarimas dalykams, vykstantiems organizacijoje
- 27 pav. Darbuotojų galimybė dalyvauti priimant sprendimus
- 28 pav. Pakeitimų valdymas
- 29 pav. Darbuotojų galimybės augti ir mokytis
- 30 pav. Galimybė kilti karjeros laiptais

IVADAS

Temos aktualumas

Organizacijos, veikiančos šiandieninės rinkos sąlygomis, savo veikloje susiduria su daug iššūkių: tiek vidaus, tiek išorės aplinka nuolat kinta. Organizacijai, norinčiai įgyti ar išlaikyti konkurencinius pranašumus, neužtenka priimti sprendimų, atsižvelgiant tik į dabartinę padėtį. Organizacija turi numatyti savo siekiamus ilgalaikius tikslus, nustatyti jų siekimo būdus, tinkamai prognozuoti rinkoje būsimus reiškinius, nuolat ugdyti naujus sugebėjimus. Visa tai įgyvendinti padeda strateginis valdymo naudojimas organizacijoje, kuro metu sukuriama, jei reikia, koreguojama, organizacijos veiklos strategija, kuri nurodo visos organizacijos strateginę veiklos kryptį. Deja, daugelis Lietuvoje veikiančių įmonių veikia chaotiškai ir savo veikloje netaiko strateginio valdymo, juo labiau, strategijos modelio.

Organizacijos, kurdamos savo strategijos modelį, dažnai remiasi tik išorės aplinka: stengiasi pasinaudoti teisinės, politinės padėties galimybėmis, pralenkti varžovus, pasiūlydamos geresnį produktą ar paslaugą, mažesnę kainą. Organizacijų vadovai dažnai pamiršta vieną svarbiausių dalykų – strategiją įgyvendina organizacijoje dirbantys žmonės. Jei organizacijos darbuotojai nieko nežino apie pasirinktą strategiją arba priešinasi strateginiams pokyčiams, iškyla didžiulė rizika nepasiekti norimų tikslų. Pažymėtina, kad labai svarbu vadovybei iširti, ar organizacijoje yra palanki aplinka įgyvendinti strateginius sprendimus ir tuo atveju, jei aplinka nepalanki, vadovybė turi sukurti palankią aplinką strategijos įgyvendinimui.

Tyrimo objektas - VšĮ „Projektų vadybos grupė“ strategijos modelis.

Tyrimo tikslas ir uždaviniai:

Tikslas – parengti VšĮ „Projektų vadybos grupė“ strategijos modelį ir įvertinti jo ekonominį naudingumą.

Uždaviniai:

1. išanalizuoti ir įvertinti strategijos modelio sukūrimo teorinius aspektus;
2. atlikti VšĮ „Projektų vadybos grupė“ strateginę analizę;
3. atlikti VšĮ „Projektų vadybos grupė“ pagrindinių konkurentų strategijų analizę ir palyginti su analizuojamos įmonės strategija;
4. nustatyti VšĮ „Projektų vadybos grupė“ misiją, viziją, tikslus;
5. iširti klientų nuomonę apie VšĮ „Projektų vadybos grupė“ teikiamų paslaugų kokybę;
6. iširti darbuotojų nuomonę apie VšĮ „Projektų vadybos grupė“ vykstančius procesus;
7. teoriškai suformuoti VšĮ „Projektų vadybos grupė“ strategijos modelį;
8. nustatyti VšĮ „Projektų vadybos grupė“ sukurto strategijos modelio ekonominę naudą.

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Teisės aktų analizė;
3. Įmonės vidinių dokumentų analizė;
4. Statistinių duomenų analizė;
5. Sociologinių tyrimų duomenų analizė.

Darbą sudaro 3 dalys: pirmoje dalyje aptarti strategijos modelio kūrimo teoriniai aspektai, antroje dalyje – VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ organizacijos ir konkurentų analizė, trečioje dalyje - VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ strategijos modelio sukūrimas ir pateikta duomenų apie atliktą klientų ir darbuotojų apklausą analizė.

I. STRATEGIJOS MODELIO KŪRIMO TEORINIAI ASPEKTAI

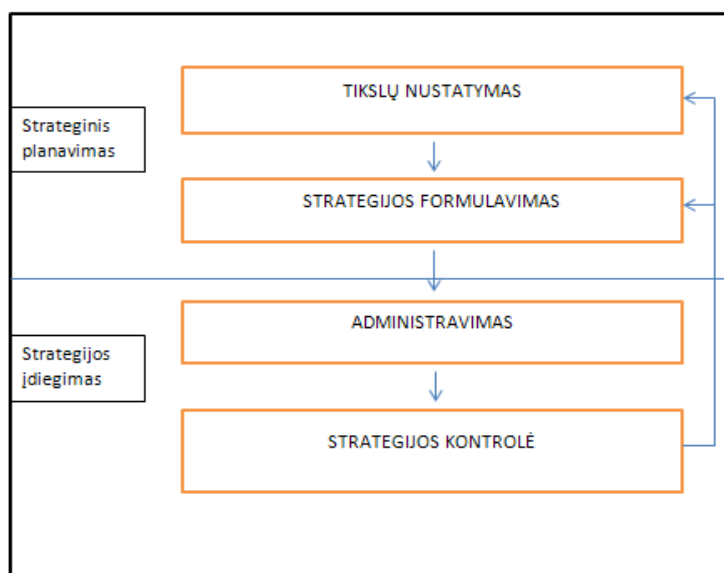
1.1. Strateginio valdymo samprata ir reikšmė

Anot Vasiliausko (2004), „*strateginis valdymas* – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą“ (p. 21).

Vasiliauskas nurodo, kad strateginį valdymą sudaro *strateginės analizės, strategijos kūrimo ir strategijos įgyvendinimo* stadijos. Strateginės analizės metu įvertinama išorinė aplinka ir atliekama organizacijos turimų išteklių analizė, leidžianti organizacijai įvertinti, kaip efektyviausiai panaudoti turimus finansinius, žmogiškuosius ir kitus išteklius numatytiems tikslams pasiekti. Strategijos kūrimo procesą apima organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimas, strateginių sprendimų alternatyvų parengimas, jų įvertinimas ir galutinių sprendimų parinkimas. Strategijos įgyvendinimo metu parengiamos užduotys vykdytojams, paskirstomi resursai, atliekamas biudžeto planavimas, vedama apskaita ir vykdoma strategijos įgyvendinimo kontrolė (p. 22). Kiti autoriai kaip atskirą strateginio valdymo stadiją išskiria *kontrolę*, tačiau tai nedaro esminės įtakos strateginio valdymo procesui, kadangi visos aukščiau nurodytos stadijos yra tiesiogiai susijusios, viena kitą papildančios.

Hoferis ir Schendelis išskiria keturis strateginio valdymo aspektus: tikslo nustatymas, strategijos formulavimas, grindžiamas tais tikslais, strategijos įgyvendinimas, t.y. perėjimas nuo analizės prie administravimo ir strateginė kontrolė, kuri vadovams teikia grįžtamąjį ryšį.

Stoneris, Freemanas ir Gilbertas (2000), remdamiesi Hoferio ir Schendelio išskirtais aspektais, išskyrė du strateginio valdymo proceso etapus: *strateginio planavimo* ir *strategijos įgyvendinimo*. Strateginį planavimą sudaro tikslų nustatymas ir strategijos formulavimas. Strategijos įgyvendinimo etapą sudaro veiksmai, pagrįsti prieš tai atliktu planavimu. Tai administravimas ir strateginė kontrolė. Šie etapai pateikti 1 paveiksle „Strateginio valdymo procesas“.



Šaltinis: Stoneris et al, 2000

1 pav. Strateginio valdymo procesas

Ne visos Lietuvos įmonės žino, kuo strateginis valdymas gali būti naudingas ir kodėl verta jį taikyti savo veikloje. Strateginis valdymas yra naudingas imonei dėl daugelio priežasčių. Pirmiausia, strateginis valdymas yra tiesiogiai susijęs su įmonės veiklos rezultatyvumu ir pelno uždirbimu. Sėkmė imonę lydi, jei joje yra tinkamai parengiama strategija ir sėkmingai įgyvendinama. Antra, strateginis valdymas suteikia galimybę numatyti ateitį ir parengti atitinkamus veiklos modelius bekeičiančiai situacijai. Trečia, strateginis valdymas leidžia pažinti tiek pačios įmonės vidaus aplinką, tiek išorės aplinką, tinkamai jas (aplinkas) įvertinti ir pakeisti jų daromą poveikį. Galiausiai, strateginis valdymas padeda nustatyti, ar pasiekti veiklos rezultatai atitinka nustatytus tikslus ir kuria linkme būtų galima nukreipti įmonės veiklą.

General Electric, 2010 metais Forbes reitinge užėmusi antrą vietą tarp didžiausių pasaulio įmonių, įvertinus bendrą pardavimų, pelno, turto ir rinkos vertę, vieną kartą buvo priversta keisti strategiją. 2008 metais General Electric pajamos sumažėjo ir nebeaugo. Vadovaujant ilgamečiui vadovui Jackui Welshui, įmonė konsolidavo verslą į pagrindines sritis, nustatė nepelningas veiklas ir jų visiškai atsisakė. Po šių sprendimų priėmimo General Electric užėmė daug tvirtesnę poziciją rinkoje (Drucker, 2010, p. 16-17).

Įmonės, suvokiančios strateginio valdymo prasmę ir taikančios strateginio valdymo modelius bei priemones, yra visu žingsniu priekyje nei to nedarančios įmonės.

1.2. Strategijos samprata

Organizacijos, veikiančios rinkos ekonomikos sąlygomis, nuolat tarpusavyje konkuruoja dėl išlikimo bei kuo didesnio pelno. Siekiant įgyti konkurencinius pranašumus, kuo efektyviau išnaudoti

vidinius išteklius, tikslinga suformuoti įmonės *strategiją*, kuri sudarys galimybę pasiekti užsibrėžtų tikslų per numatytą laiką.

Žodis „strategija“ kilęs iš graikų kalbos žodžio „strategia“ ir reiškia „meną būti karvedžiu“. Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne (2000) žodis „strategija“ aiškinamas kaip „karybos šaka, nagrinėjanti karo rengimą ir vadovavimą jam, lemianti operatyvinę karybą ir taktiką“ arba „politinės, visuomeninės kovos vadovavimo menas“ (www.lkz.lt žiūrėta 2011-01-10).

Literatūroje, nagrinėjančioje strateginį valdymą, pateikiamos įvairios strategijos sampratos, kurios kito priklausomai nuo laikmečio.

1962 metais Alfredas D. Chandleris strategiją apibrėžė kaip: „įmonės pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, veiksmų kurso parinkimas ir išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, paskirstymas“.

Porter (1980, 1985) nurodė, kad strategija yra verslo pozicionavimas tam tikroje pramonės struktūroje. Tačiau praėjus dešimtmečiui tokiam strategijos aiškinimui buvo pateikta kritika. Prahalad, Hamel (1994) teigė, kad šiuolaikinio verslo aplinka yra labai dinamiška ir nuolat kintanti, todėl šis apibrėžimas yra labiau akademinis, grindžiamas stabilia ir identifikuojama pramonės struktūra ir nebeatitinka šiandieninių verslo aplinkybių (p.10).

Pasak Vasiliausko (2004), „strategija - sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti“ (p. 21).

Taip pat strategija suprantama kaip aplinkybių, siekių, galimybių ir veiksmų darinys (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 40).

Hummeris (2009) nurodo, kad strategija išreiškia laukiamus tikslus ir komunikuoja kas bus daroma, kas darys, kaip daroma, kam daroma ir kodėl rezultatas yra vertingas.

Strategija gali būti suprantama kaip *konceptija* arba kaip *procesas*.

Mintzbergas (1996) strategiją kaip *konceptiją* apibūdina žodžiais: *planas, gudrybė, modelis, pozicija ir perspektyva* (p.990).

Bagdonas, Bagdonienė (2000) paaiškina, kad kaip *planas* strategija yra sudaroma prieš veiksmo pradžią ir atsiranda ją aptariant ir turint aiškius tikslus, *gudrybė* – įmonės stengimasis pergudrauti konkurentus, *veiklos modelis* – šiuo požiūriu strategija gali būti norima ir reali. Strategija kaip *pozicija* atspindi įmonės vietą išorinėje aplinkoje. Kaip *perspektyva* strategija leidžia suvokti kaip vadovai supranta juos supančią aplinką, ką mano keisti, kaip jų idėjas palaiko žemesniojo rango vadovai ir darbuotojai (p. 38).

Praktikoje strategija suvokiama ne kaip vienos, bet kelių ar daugiau dimensijų junginys.

Strategija kaip *procesas* – ši samprata apima organizacijos vizijos ir ateities uždavinių apibrėžimą, dabartinės situacijos įvertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą, veiklos plano parengimą bei jo įgyvendinimą (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 38). Ši samprata yra tiesiogiai

susijusi su strateginio valdymo turiniu, kuomet organizacijoje yra atliekami tam tikri veiksmai, siekiant pasiekti numatytus tikslus.

Pasak Valentinavičiaus (2008), apibrėžiant strategiją išryškėja šie elementai: aplinka, jos teigiamos ir neigiamos savybės, pagrindiniai organizacijos veiklos tikslai, išreiškiami formuluojant misiją, situacijos analizė ir planas kaip naudoti turimus išteklius (p. 131).

Kad ir kaip įvairūs autoriai apibrėžtą strategiją, apibendrinant galima teigti, kaip nurodė Valentinavičius (2008), kad strategija – tai apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistema, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje.

1.3. Strategijų tipai ir jų palyginamoji analizė

Įvairūs autoriai išskiria skirtingus strategijų tipus, atsižvelgdami į jų rengimo metodologiją, organizacijų dydį, vadovavimo metodus, organizacijos siekiamus tikslus ir kitus aspektus.

Pagal tai, kokia metodologija remiantis vykdomas strateginis planavimas ir formuojama strategija, iškiriamos šios strategijos rūšys:

- *Nustatytinė;*
- *Plėtotinė.*

Nustatytinė strategija – strategija, kurios galutiniai tikslai suformuluoti iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą.

Plėtotinė strategija – strategija, kurios galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir kurios daliniai strateginiai sprendimai yra rengiami per visą vidutinės trukmės planavimo procesą.

Vasiliauskas (2004) išskyrė nustatytinio ir plėtotinio požiūrių, kuriais remiantis kuriama ir įgyvendinama strategija, skiriamąsias savybes, kurios pateiktos 1 lentelėje.

1 lentelė. Nustatytinio ir plėtotinio metodologinių požiūrių skiriamosios ypatybės

Lyginimo požymis	Nustatytinis metodologinis požiūris	Plėtotinis metodologinis požiūris
Ateities prognozavimo galimybė	Pripažįstama	Neigiama ateities prognozavimo galimybė arba pripažįstamas jos ribotumas
Sprendimų pasekmių numatymas	Pripažįstama	Neigiama sprendimų pasekmių numatymo galimybė arba pripažįstamas jos ribotumas
Tikslinė orientacija	Strateginius sprendimus lemia iš anksto numatyti tikslai	Strateginius sprendimus lemia besikeičiančios aplinkybės
Etapų nuoseklumas	Strateginės analizės, strategijos rengimo ir jos įgyvendinimo etapų nuoseklumas	Strateginės analizės, strategijos rengimo ir jos įgyvendinimo etapų nenuoseklumas
Strategijos	Įgyvendinama išsamiai parengta ir	Įgyvendinami besikeičiančių

išbaigtumas	patvirtinta strategija	aplinkybių padiktuoti strateginiai sprendimai; atsižvelgiama į neprognuotus atradimus
Formalizavimas	Strateginio valdymo etapus reglamentuoja formalizuota strateginio planavimo ir taisyklių visuma	Strategijos įgyvendinimo etapai ribotai formalizuoti taikant strateginio planavimo ir procedūras
Privalumai	Strategijos kompleksiskumas, logiškumas, nuoseklumas, strateginių alternatyvų palyginamumas, strategijos įgyvendinimo ilgalaikė patirtis	Strateginio valdymo lankstumas, rėmimasis iniciatyva, trumpalaikių strateginių galimybių išnaudojimas
Trūkumai	Prognozavimo ir pasekmių numatymo sunkumai, trumpalaikių galimybių neišnaudojimas, nelankstumas	Organizaciniai sunkumai, ilgalaikių projektų realizavimo sunkumai, nedidelė patirtis

Šaltinis: Vasiliauskas, 2004, p. 7.

Kaip matyti iš 1 lentelės, nustatytinė metodologija skiriasi nuo plėtotinės metodologijos daugeliu aspektų. Rengiant strategiją pagal nustatytinę metodologiją, preziumuojama, kad ateitis yra santykinai tiksliai nuspėjama, vertinamos strateginių sprendimų pasekmės dabarčiai ir ateičiai. Strategijos tikslai yra nuspėjami iš anksto ir strateginiai tikslai priimami prieš įgyvendinant strategiją. Strateginė analizė, strategijos kūrimas ir įgyvendinimas seka vienas paskui kitą. Strategijos rengimas pagal plėtotinę metodologiją yra priešingas nustatytiniam požiūriui. Plėtotinės metodologijos šalininkai strategiją kuria nuolat, ji yra atnaujinama pagal vidaus ir išorės padėtį, strateginė analizė, strategijos kūrimas ir jos įgyvendinimas yra glaudžiai susipynę.

Milesas ir Snow (1978) strategijas suskirstė pagal organizacijos orientavimąsi į produkto ar paslaugos rinkos plėtrą. Išskiriamos keturios strategijos:

- *ginančioji*;
- *analizuojanti*;
- *žvalgančioji*;
- *reaguojanti*.

Pasak Milesio ir Snow, *ginančioji* organizacija, diversifikuodama savo produktą ir mažindama sąnaudas, siekia išlaikyti pirmaujančią padėtį rinkoje, bent jau pastovią rinkos dalį. Nors neretai ši organizacija sugeba valdyti ir transformacinius pokyčius, vis dėlto jai priimtinesni evoliuciniai pokyčiai. *Žvalgančioji* organizacija, kuri aktyviai veikia besiplėtojančioje rinkoje ir diegia naujoves, paprastai būna decentralizuota, lanksti ir gali greitai reaguoti į besikeičiančią rinkos būklę. Didelių problemų jai nekelia nei evoliuciniai, nei transformaciniai pokyčiai. *Analizuojančioji* organizacija transformacinių pokyčių imasi tik atlikusi išsamią rinkos analizę. Ji stengiasi plėsti savo veiklos sritis ir kartu išsaugoti tai, ką jau yra pasiekusi kiekvienoje konkrečioje srityje. Ši organizacija paprastai delsia, kol kiti išbandys naujoves ir patvirtins jų naudingumą. *Reaguojančiąjai* organizacijai

strateginiai pokyčiai visada sukelia sunkumą. Tokia organizacija beveik nerodo iniciatyvos, ji dažniausiai nerengia savo veiklos strategijos, o tik atsižvelgia į kitų organizacijų taikomas strategijas, konkurentų veiksmus ir bendresnius aplinkos veiksnius.

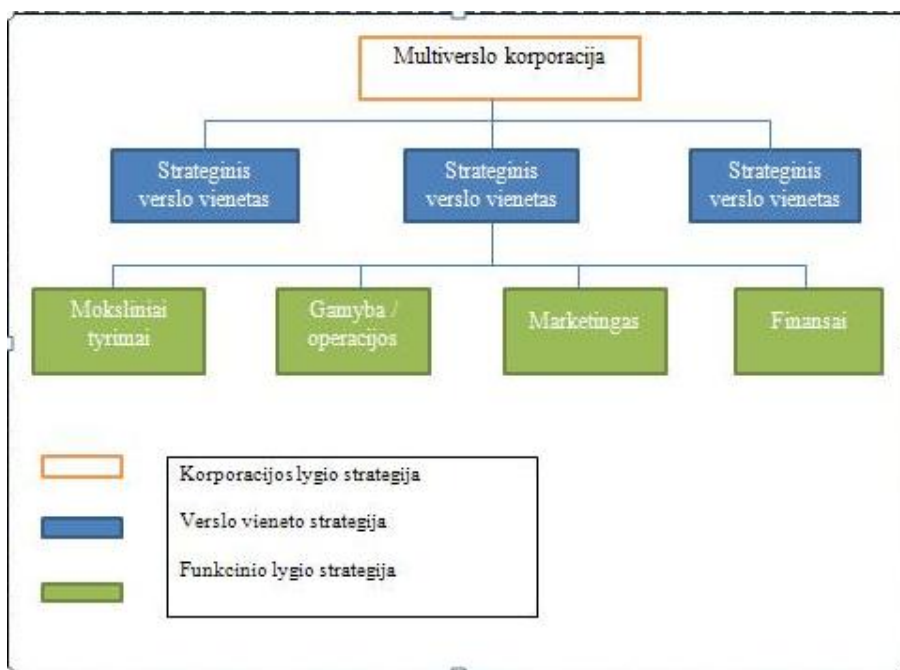
Pateikta klasifikacija gali praversti organizacijoms analizuojant savo gebėjimą valdyti strateginius pokyčius (p.25).

2 lentelė. Strategijų tipai pagal Miles ir Snow

Strategijos tipas	Organizacijos charakteristikos	Tikslas	Priemonė tikslui pasiekti	Iniciatyvumo pokyčiams laipsnis	Aplinka
Ginančioji	Griežta kontrolė, naši gamyba, mažos pridėtinės išlaidos, centralizuotas valdymas	Išlaikyti esamą rinkos dalį, sumažinti išlaidas	Sąnaudų mažinimas	Mažas	Stabili
Analizuojanti	Griežta kontrolė ir lankstumas, efektyvi produkcija, kūrybinga	Išlaikyti esamą rinkos dalį; Plėsti veiklos sritis	Paslaugų / produkcijos kokybės gerinimas	Vidutinis	Lėti, nuosaikūs pokyčiai
Žvalgančioji	Kūrybinga, inovatyvi, lanksti, decentralizuotas valdymas	Siekis pasinaudoti naujomis rinkos galimybėmis, augimas	Naujovių diegimas	Didelis	Dinamiška, auganti rinka
Reaguojanti	Organizacijos charakteristikos priklauso nuo reikmių ir aplinkybių	Išlaikyti esamą rinkos dalį	Reagavimas į konkurentų veiksmus	Labai žemas	Gali būti bet kokia

Šaltinis: Autoriaus, parengta pagal Miles, Snow, Meyer ir Coleman (1978) 546 – 562 p.

Pagal organizacijos dydį ir siekiamus tikslus strategijos skirstomos į *korporacijos strategiją*; *biznio (verslo vieneto) strategiją* ir *funkcines strategijas*. Grafiškai jos pateiktos 2 paveiksle “Strategijų lygiai”.



Šaltinis: Stoner et al, 2006, p. 266

2 pav. Strategijų lygiai

Anot Bonnos, Fisher (2011), *korporacijos strategija* – organizacijos, apjungiančios skirtingas veiklos sferas, bendroji strategija. Tokia strategija reikalinga dažniausiai didelėms įmonėms. Korporacijos strategija padeda priimti sprendimus dėl išteklių paskirstymo skirtingose organizacijos padaliniuose ir suformuoti pagrindinius strateginius tikslus. Stoner, Freeman, Gilbert (2006) nurodo, kad „apie korporacijos strategiją galima galvoti kaip apie idėją – kaip organizacijos žmonės tam tikrą laiką sąveikaus su kitų organizacijų žmonėmis“. Korporacijos lygio strategija padeda atsakyti į klausimus: kokio pobūdžio verslo veiklų turėtų imtis organizacija? Kokie kiekvieno verslo tikslai ir ateities norai? Kaip reikėtų paskirstyti išteklius šiems tikslams pasiekti? (p. 267 - 269).

Verslo vieneto strategija (verslo linijos strategija) – atskiro verslo vieneto interesų ir veiklos valdymo strategija, nustatanti, kokio požiūrio reiktų laikytis savo rinkos atžvilgiu, kaip suderinti turimus išteklius su rinkos sąlygomis. Svarbiausi klausimai – kokį produktą arba paslaugą pasiūlyti pirkėjams? Kokius klientus ji siekia aptarnauti? Kaip bus paskirstyti ištekliai verslo viduje? Ši strategija nustato būdus konkurenciniam pranašumui pasiekti.

Funkcinė strategija – tam tikros funkcinės srities (gamybos, finansų, žmogiškųjų išteklių, rinkodaros) strategija, kuri padeda įgyvendinti verslo strategiją. Šios strategijos, po jų integravimo, sudaro verslo vieneto ar net korporacijos strategiją (p.9).

3 lentelė. Strategijų lygių palyginimas

Strategijos tipas	Kas kuria strategiją	Strategijos tikslas
Korporacijos strategija	Aukščiausio lygio įmonės vadovai	Nurodyti kryptį daugiau nei vieno verslo vieneto interesams ir veiklai prižiūrėti
Verslo vieneto strategija	Atskiro verslo vieneto vadovai	Sukurti verslo vieneto konkurencinius pranašumus
Funkcinė strategija	Funkcinių veiklų vadovai	Nurodyti veiklos kryptį tam tikroms įmonės veikloms

Šaltinis: Autoriaus

M. Porteris išskyrė tris pagrindines generalines strategijas, kurios padeda organizacijai konkuruoti rinkoje bei užtikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Tai *išlaidų lyderio*, *diferenciacijos* ir *nišos strategijos*. Šios strategijos gali būti taikomos tiek pelno siekiančių, tiek jo nesiekiančių organizacijų.

Išlaidų lyderio strategija užtikrina mažiausias organizacijos veiklos sąnaudas tam tikroje šakoje. Anot Vasiliausko (2004), paprastai sąnaudų lyderis užsitikrina sau tokį statusą maksimaliai mažindamas išlaidas pagal visus be išimties organizacijos vertės grandinės elementus. Naudojant šią strategiją, dažniausiai yra gaminamas tipinis produktas vidutinėmis rinkos kainomis ir išlaidų lyderis turi galimybę gauti didesnę nei vidutinį pelną. Ši strategija tinkamiausia šakose, kuriose yra didelės fiksuotos gamybos sąnaudos (p. 242 – 243).

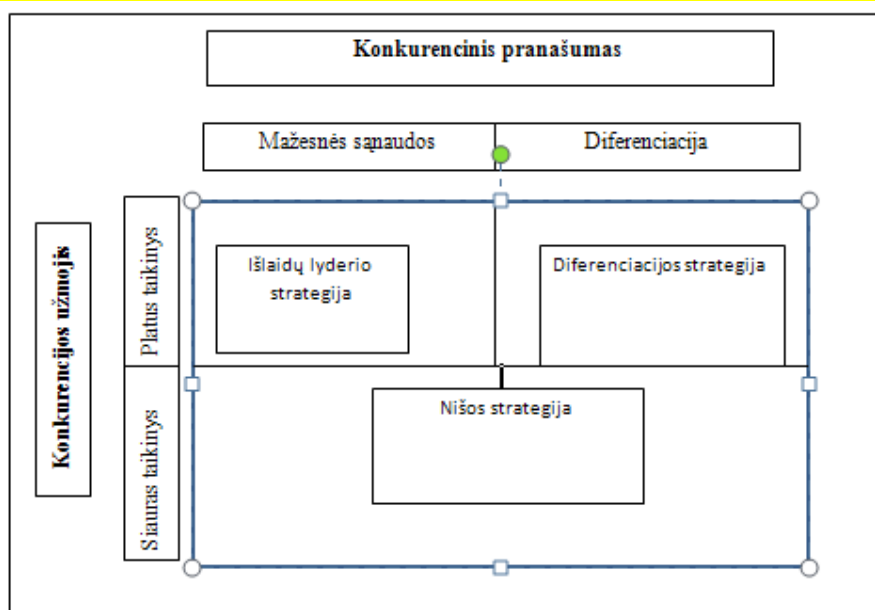
Diferenciacijos strategija naudojama tuomet, kai norima produkciją ar paslaugas pritaikyti atskirų klientų grupių reikmėms. Rinka yra segmentuojama ir tai padeda nustatyti specifines klientų grupes, kurios gali mokėti daugiau už produktą ar paslaugą, atitinkančią jų reikmes. Pasirinkęs šią strategiją, gamintojas patiria papildomų išlaidų, kadangi yra taikomos geresnės kokybės medžiagos, teikiamos platesnės nei konkurentų paslaugos ir pan.

Vasiliauskas (2004) nurodo, kad organizacija, pasirinkusi *nišos strategiją*, koncentruoja veiklą į tam tikrą specifinę rinkos dalį, kurioje konkurencinis pranašumas igyjamas siūlant šiai rinkos nišai specialiai sukurtą produktą ar paslaugą. Orientuodamasi į nedidelę klientų grupę, organizacija gali veikti pelningai, nustatydamą didesnes kainas už aukštos kokybės gaminius ar paslaugas, arba parduodama produktus, kurių sąlygiškai nedidelės gamybos sąnaudos, mažesnėmis kainomis. Nišos strategija gali būti realizuojama dviem kryptimis:

- išlaidų lyderio nišoje strategija;
- diferenciacijos nišoje strategija.

Strateginio valdymo mokslinių straipsnių, monografijų autoriai pabrėžia tam tikras nišos strategijos įgyvendinimo problemas. Viena pagrindinių – organizacijos veikla mažoje rinkos dalyje. Tai gali riboti organizacijos veiklos plėtros galimybes. Taip pat nišos rinkoje gali nebelikti, tuomet

organizacijai tenka perorientuoti veiklos pobūdį. Visa tai reikalauja papildomų organizacijos investicijų.



Šaltinis: Vasiliauskas, 2004, p. 242.

3 pav. Generalinės strategijos

4 lentelė. Generalinių strategijų tipų palyginimas

Strategijos tipas	Konkurencinis pranašumas	Konkurencinis užmojis	Produkto/paslaugos charakteristika	Produkto/paslaugos kaina
Išlaidų lyderio	Mažesnės sąnaudos	Neribota rinka	Standartinis	Vidutinė arba žemesnė nei vidutinė
Diferenciacijos	Diferenciacija	Neribota rinka	Nestandartinis, geresnės kokybės	Aukštesnė nei vidutinė
Nišos	Mažesnės sąnaudos; Diferenciacija	Siaura rinkos niša	Standartinis; Nestandartinis, geresnės kokybės	Žemesnė nei vidutinė; aukštesnė nei vidutinė

Šaltinis: Autoriaus.

Galiausiai strategijas galima suskirstyti pagal geografinį veiklos mastą:

- vietinės rinkos;
- regioninės;
- šalies rinkos;
- tarptautinės rinkos;
- pasaulinės rinkos.

Kotler et al (2003) nurodo, kad pagal vietinės rinkos strategiją įmonė veikia tik vietinėje rinkoje ir priklauso tik nuo šios rinkos. Šiuo atveju įmonė neturi didesnių keitimosi galimybių. Šią strategiją dažniausiai naudoja mažos ir prie vietinių poreikių prisitaikiusios įmonės. Pagal regioninės rinkos strategiją įmonės veikla apima vieno ar kelių rajonų, miestų arba apskričių rinkas. Veiklos rizika yra išskaidoma. Šalies rinkos strategiją naudojančios įmonės veikia visoje šalyje. Tarptautinės rinkos strategija įgyvendinama, kai įmonė savo veiklą vykdo ir savo šalies, ir tarptautinėje rinkoje. Pasaulinės rinkos strategija naudojama, kuomet įmonė veikia viso pasaulio rinkose. Pasaulinės rinkos strategiją sėkmingai įgyvendina Coca – Cola kompanija, gairiuosius gėrimus pardavinėjanti daugiau nei 100 metų daugiau nei 200 pasaulio šalių.

5 lentelė. Strategijos tipai pagal geografinį veiklos mastą

Strategijos tipas	Įmonės dydis	Veikimo geografiija	Pokyčių galimybės
Vietinės rinkos	Maža	Vietinė rinka	Mažos
Regioninės rinkos	Maža, vidutinė	Tam tikri miestai, rajonai, apskritys	Didesnės nei mažos
Šalies rinkos	Vidutinė, didelė	Visa šalis	Vidutinės
Tarptautinės rinkos	Didelė, labai didelė	Šalis, regionas ir užsienio rinka; Užsienio rinka	Didelės
Pasaulinės rinkos	Labai didelė	Viso pasaulio rinkos	Didelės

Šaltinis: Autoriaus, paremta pagal Valentinavičius, 2008.

Pagal 5 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad mažos ir vidutinės įmonės veikia vietinėje ir regioninėje rinkoje. Didelės įmonės, kurios dar dažnai būna susijungusios į korporacijas, veikia ne vien tik visos šalies rinkoje, bet ir tarptautinėje arba pasaulinėje. Tokiose įmonėse galimi dideli pokyčiai, jie gerai valdomi.

1.4. Strategijos rengimo modeliai

Kaplanas, Nortonas, Barrowsas (2008) nurodo, kad 2006 metais McKinsey atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad daugiau nei 75 proc. iš 796 apklaustų įmonių savo veikloje naudoja formalų strategijos rengimo procesą. Iš šių 75 proc. įmonių daugiau kaip pusė tvirtino, kad strategijos kūrimo procesas turi didelę reikšmę, įgyvendinant strategiją. Iš tų, kurie yra patenkinti savo strateginio planavimo procesu, 79 proc. teigė, kad nuo planavimo priklauso strategijos įgyvendinimo sėkmingumas (p. 3).

Literatūroje yra išskiriami įvairūs strategijos rengimo modeliai. Pagal tai, kuo remiamasi kuriant

strategiją – dabartine organizacijos padėtimi ar norima ateities perspektyva – išskiriami šie strategijos rengimo modeliai: *analitinis* ir *kūrybinis*.

Pasak Tamošaitienės (2010), *analitinio* modelio logika remiasi esama situacija ir turimais organizacijos resursais. Strategijos formavimo pagrindas – misijos formulavimas – nustatymas, kuria kryptimi organizacija siekia vystyti savo veiklą. Siekiant tai padaryti reikia kuo tiksliau identifikuoti potencialių vartotojų poreikius bei paruošti veiklos strategiją, pagal kurią organizacija, efektyviai naudodama turimus resursus, galėtų maksimaliai tenkinti pirkėjų norus. Pirmame strategijos formavimo etape įvertinama situacija, kurioje ji egzistuoja: finansinė būklė, resursai, rinkos veiklos aspektai, produktai ir jų ypatumai, konkurencinės pozicijos būklė. Kuo nestabilesnė įmonės aplinka, tuo labiau savo ilgalaikę strategiją ji turi grįsti vidiniais resursais ir sugebėjimais. Antras strategijos formavimo etapas - tai norimos būklės ateityje identifikavimas.

Taikant analitinį strategijos rengimo metodą, tiesioginis pačios strategijos formulavimo etapas vykdomas įvertinant ankstesnių etapų analizės rezultatus. Pasirenkama valdymo strategija, labiausiai atitinkanti siekiamus tikslus ir vadovų bei įtakos grupių interesus, neviršijanti realių sugebėjimų ir galimybių ribų, o taip pat suderinta su įvairiais vidiniais aspektais.

Tamošaitienė (2010) taip pat nurodo, kad *kūrybinis* strategijos modelis pagrįstas visiškai priešinga analitiniam formavimo logika. Vadovaujantis šiuo modeliu, strategijos formavimo pagrindu imama ne reali įmonės padėtis, bet kartais net idealizuota ateities vizija. Tik po to, kai sukuriama patraukli ateities vizija, yra vertinami turimi firmos resursai ir numatomi būdai, kaip, panaudojant dabartinės situacijos privalumus ir galimybes, vystyti veiklą, siekiant priartėti prie numatytos vizijos. Vadovaujantis šiuo strategijos formavimo metodu, pagrindinis dėmesys skiriamas ateities vizijos kūrimui ir analizei. Esama padėtis tiriama keliais aspektais: kaip toli reali organizacijos būseną yra nuo norimos pasiekti, ir kiek organizacijos vidinė ir išorinė aplinka yra palankios transformacijai.

Šiame darbe aptarti esminiai analitinio ir kūrybinio modelio skirtumai pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. Analitinio ir kūrybinio modelio palyginimas

	Strategijos kūrimo pagrindas	Strategijos kūrimo žingsniai
Analitinis modelis	Esama padėtis, turimi resursai; numatymas, kuria kryptimi organizacija siekia vystyti savo veiklą	Esamos padėties įvertinimas; Ateities identifikavimas ir strategijos parinkimas
Kūrybinis modelis	Idealizuota ateities vizija	Vizija; Aplinkos ateities analizė; Esamos aplinkos analizė;

		Galimybių ir grėsmių įvertinimas; Strateginių alternatyvų ir tikslų nustatymas; Strategijos parinkimas
--	--	---

Šaltinis: Autoriaus, paremta pagal Tamošaitienė (2010)

1.5. Strategijos rengimo žingsniai

Kaplan (2008) nurodo, kad sėkmingai veikiančios įmonės, formuodamos savo veiklos strategiją, dažniausiai pradeda nuo misijos, vizijos ir vertybių nustatymo. Po to vyksta strateginių tikslų apibrėžimas. Tai padarius galima atlikti strateginę analizę ir galiausiai įmonė jau formuluoja savo strategiją (p. 3-7).

Verslo strategijos kūrimą Grundy (2000) suskirstė į 7 etapus:

- pagrindinė organizacijos veikla;
- vidinių veiklos sąlygų ir išteklių analizė;
- išorinės aplinkos analizė;
- pagrindinių strateginių galimybių ir grėsmių nustatymas;
- strateginių sprendimų priėmimas;
- organizacijos vizija, misija ir tikslai;
- strategijos įgyvendinimas.

Įvertinus strateginio organizacijų valdymo teorijoje išskirtus strategijos rengimo žingsnius, šiame darbe strategija bus kuriama šiais etapais:

- išorės ir vidaus aplinkos analizė,
- SSGG analizė,
- organizacijos vizija, misija,
- tikslai,
- strategija.

1.5.1. Išorės aplinkos analizė

Strateginė analizė apima organizacijos vidaus ir išorės analizę. Išorės analizės metu yra įvertinama išorės aplinka, daranti įtaką organizacijos veiklai. Teorijoje ir praktikoje yra žinomos įvairios analizių rūšys, padedančios įvertinti išorės ir vidaus aplinką, t.y. PEST ir M. Porterio 5 jėgų modelis.

PEST analizė padeda išanalizuoti politinę, ekonominę, socialinę/kultūrinę, technologinę aplinką

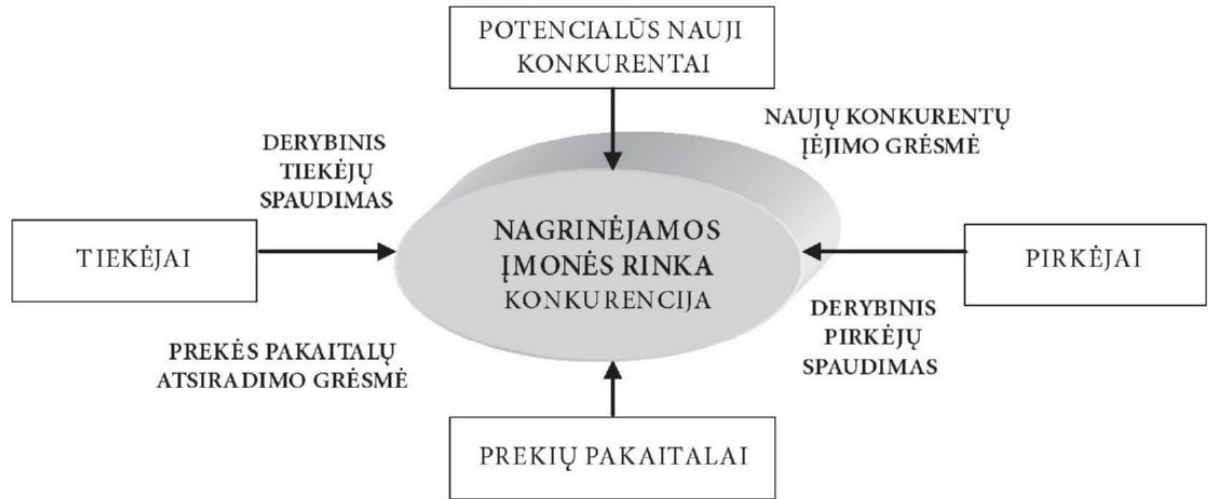
ir nustatyti, koki poveikį tam tikra aplinka daro organizacijai. Dažnai PEST analizė papildoma E ir L raidėmis, reiškiančiomis ekologinę, aplinkosaugos ir teisinę aplinką. Dažnai ekologinė, aplinkosaugos ir teisinė aplinka neišskiriamos, kadangi jos yra glaudžiai susijusios su kitais nagrinėjamais aspektais.

7 lentelė. Svarbiausieji makroaplinkos skanavimo kintamieji (Xanger, Yilen, 2008)

Politinė ir teisinė aplinka	Ekonominė	Socialinė/kultūrinė	Technologinė
Antitrestinė įstatymų leidyba	Tendencijos, susijusios su BVP pokyčiais	Gyvenimo stiliaus pokyčiai	Bendrosios valstybės išlaidos mokslinio tyrimo ir konstravimo darbams
Aplinkos apsaugos įstatymai	Palūkanų normos	Karjeros interesai	Bendrosios šakos išlaidos
Mokesčių įstatymų leidyba	Pinigų pasiūla	Vartotojų aktyvumo laipsnis	Kompanijų susidomėjimo laipsnis, įsisavinant naujas technologijas
Specialiosios programos	Infliacijos tempai	Šeimų kūrimo dinamika	Patentinė apsauga
Užsienio prekybos reguliavimas	Nedarbo lygis	Gyventojų skaičiaus augimas	Nauji produktai
Požiūris į užsienio kompanijas	Darbo užmokesčio ir kainų kontrolės lygis	Gyventojų amžiaus struktūra	Naujų technologijų perteikimas iš laboratorijų į rinkas
Personalo įdarbinimo ir karjeros įstatymai	Valiutos devalvavimo ar revalvavimo procesai	Apgyvendinimo tankumo regioniniai pokyčiai	Darbo našumo augimas dėl automatizacijos
Valstybės valdymo organų stabilumas	energetiniais ištekliais ir jų kainos	Laukiamas gyvenimo amžius	Prieiga prie interneto
Terorizmas ir privataus gyvenimo klausimai	Valstybės pajamos ir išlaidos	Gimstatumo augimo tempai	Telekomunikacinė infrastruktūra
Autsorsingo (ang. Outsourcing, liet. Tam tikros veiklos funkcijos „iškėlimas“ už įmonės ribų) veiklos reguliavimas	Padėtis valiutų rinkose	Aprūpinimas pensijomis	Kompiuterių išilaužėlių aktyvumas
		Sveikatos apsauga	
		Išsilavinimo laipsnis	

Šaltinis: Dubinas, Smilga, 2008, p. 25.

Organizacijos gebėjimą konkuruoti tam tikroje rinkoje parodo M. Porterio 5 jėgų modelis. Įvertinami tiekėjai, esami konkurentai, potencialūs konkurentai, pirkėjai ir prekės/paslaugos pakaitalai. Stoner, Freeman, Gilbert (2006) pateikia šio modelio autoriaus žodžius, kad kiekviena iš šių aplinkos jėgų kelia grėsmę, kad organizacija nepateks į naują rinką. Strategiškai maštantis vadovas privalo išanalizuoti šias jėgas ir pasiūlyti programą, kaip jas paveikti bei nuo jų gintis. naudojamas įvertinti rinkos patrauklumui ir pelningumui. Šių veiksmų tikslas – rasti pelningą bei įmanomą apginti nišą organizacijai (p. 271).



Šaltinis: Valentinavičius, 2009, p. 133

4 pav. M. Porterio 5 jėgų modelis.

Virvilaitė (2009) nurodo, kad potencialių konkurentų grėsmė iškyla, kai naujos konkuruojančios įmonės ateina į rinką, kuri yra patraukli ir joje nėra barjerų kurtis naujoms įmonėms. Jei šakos įėjimo barjerai yra pakankamai aukšti ir tikimasi griežto atsako iš rinkoje esančių dalyvių, tuomet potencialių konkurentų grėsmė yra maža. Ši grėsmė yra tiesiogiai priklausanti nuo prekės diferenciacijos, masto ekonomijos, pradinio kapitalo poreikio, perėjimo kaštų, valstybinių ir teisinių barjerų.

Esamų konkurentų veiksmai tiesiogiai daro įtaką rinkos patraukumui ir pelningumui. Daugeliu atveju tam tikri vienos įmonės veiksmai sukelia atitinkamą konkurentų reakciją. Konkurencijos intensyvumui tarp esamų konkurentų rinkoje įtaką daro šie veiksniai: prekės diferenciacija, įmonių koncentracija pramonės šakoje, pramonės šakos augimo tempai, kaštų struktūra, perėjimo kaštai, išėjimo barjerai.

Įmonės taip pat konkuruoja ir su prekių pakaitalus gaminančiomis įmonėmis. Pakaitalai yra siūlomi pabrėžiant prekių savybes ir panašią ar mažesnę prekės kainą. Kuo pirkėjų noras ir galimybės didesnės naudoti pakaitalus, kuo santykinė pakaitalų kainų mažesnė, tuo didesnė prekių pakaitalų grėsmė ir rinką yra mažiau patraukli ir pelninga.

Pirkėjai daro didelę įtaką rinkai, kuomet sugeba naudotis prekių kainų, kokybės ir sąlygų svertais. Kuo pirkėjų koncentracija, organizuotumas, integracijos laipsnis, pirkėjo disponuojamos informacijos lygis didesnis, tuo didesnė pirkėjų įtaka rinkai. Kuo prekės labiau diferencijuotos, perėjimo kaštai prie kitų pardavėjų didesni, tuo pirkėjų įtaka mažesnė.

Tiekėjų gebėjimas derėtis yra vienas iš veiksnių, kuriančių rinkos patrauklumą. Kuo tiekėjų skaičius ir koncentracija, tiekiamų pakaitalų galimybė, šakos, kuriai tiekėjas tiekia prekes, svarba didesnė, tuo mažesnė tiekėjų galia. Jei pirkėjui, nusprendusiam pasirinkti kitą tiekėją, yra dideli

perėjimo kaštai, pirkėjui sunku rasti panašią prekę, tiekėjas įgyja didelę galią ir gali nustatyti norimas prekių kainas.

1.5.2. Vidaus aplinkos analizė

Vidaus analizės metu įvertinama organizacijos vidaus aplinka. Dažnai vidaus analizė atliekama vertinant žmogiškuosius išteklius, finansinius išteklius ir operacinius išteklius. Vienas populiariausių vidaus analizės modelis yra 7-S.

Žmogiškųjų išteklių analizė

Visose organizacijose dirba darbuotojai, todėl visais atvejais yra svarbus žmogiškųjų išteklių analizės aspektais. Organizacijose, kurios teikia konsultavimo paslaugas, žmogiškasis potencialas yra kone pats svarbiausias vertinant jos vidinę aplinką. Personalas yra pagrindinis organizacijos „įrankis“ teikiant paslaugas klientams. Jei personalas nekvalifikuotas, dažnai keičiasi, tuomet teikiamos prastos kokybės paslaugos ir įmonei yra kuriamas prastas įvaizdis.

Žmogiškųjų išteklių analizė atliekama nagrinėjant personalo skaičių, vidutinį darbuotojų amžių, personalo kaitą, pareigybėms priskirtas funkcijas, darbuotojų motyvavimo bei kvalifikacijos kėlimo sistemą.

Įvertinus organizacijos turimus žmogiškuosius išteklius, galima spręsti kokios kokybės paslaugas įmonė teikia savo klientams, koks įmonės įvaizdis ir kokia ateities perspektyva.

Finansinių išteklių analizė

Kiekviena organizacija veikia, siekdama kuo didesnio pelno, kuris paskirstomas akcininkams. Visada pravartu nustatyti įmonės finansinę padėtį, naudojant tam tikrus finansinius koeficientus: pelningumo, mokumo ir pan.

Anot Džikevičiaus (2005), pelningumo rodikliai yra pagrindiniai rodikliai, kuriais remiamasi atliekant finansinę analizę, nes jie geriausiai apibendrina galutinius įmonės pasiekimus, ir pagal juos yra sprendžiama, kokią realią naudą gaus akcininkai ir investitoriai, rizikuodami investuoti savo kapitalą.

Grynasis pelningumas parodo, kiek grynojo pelno tenka vienam pardavimų litui. Jis apskaičiuojamas:

$$\frac{\text{Grynasis pelnas}}{\text{Pardavimai}}$$

Mokumo arba likvidumo rodikliai apibūdina firmos finansinį patikimumą. Likvidumo rodikliai

parodo, ar įmonė pajėgs apmokėti savo įsipareigojimus, pasibaigus terminui.

Bendrojo padengimo koeficientas padeda nustatyti, kiek trumpalaikis turtas viršija trumpalaikius įsipareigojimus. Jis apskaičiuojamas:

$$\frac{\text{Trumpalaikis turtas}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}}$$

Šis koeficientas parodo, koku laipsniu trumpalaikių kreditorių teisės yra padengtos turtu, kuri lengva paversti pinigais. Kuo jis didesnis, tuo artimiausiu metu saugesnė situacija.

Rodikliams reikalingi duomenys paimami iš įmonės finansinių ataskaitų: balanso ir pelno (nuostolių) ataskaitos. Įvertinus įmonės ataskaitinio ir praėjusių laikotarpių finansinius rodiklius, galima matyti, kokia jos buvo ir yra finansinė padėtis. Turint šią informaciją, įmonės vadovai gali spręsti, kaip išlaikyti įmonės esamą finansinę padėtį arba ją pagerinti.

Operacinių išteklių analizė

Operaciniai ištekliai įmonėje sudaro visą įmonės veiklos grandinę: įėjimo logistika, gamyba, išėjimo logistika ir produkto aptarnavimas. Ši grandinė dažniausiai taikoma gamybos srityje veikiančioms įmonėms, konsultacijas teikiančioms įmonėms tai nėra aktualu, nes klientams parduodamas nematerialus turtas – žinios.

Organizacijos vidaus aplinkos analizę padeda atlikti McKinsey suformuotas *7-S modelis*.

- *Strategija (strategy)* – analizuojama esama įmonės strategija, nustatomi jos privalumai ir trūkumai;
- *Struktūra (structure)* – analizuojama organizacinė struktūra, nustatoma, kaip vykdomas valdymas, nustatoma, ar struktūra gali būti keičiama, siekiant įgyvendinti tam tikras strategines užduotis;
- *Sistema (system)* – analizuojamos formalios ir neformalios įmonėje įdiegtos sistemos: kokybės valdybos, audito, personalo planavimo ir mokymo;
- *Visuotinai pripažintos vertybės (shared values)* – nagrinėjamos įmonės vertybės, kurios nurodo, ko įmonė siekia. Tai gali būti formaliai ir neformaliai išreikštos. Įvertinamos jų teigiamos ir neigiamos savybės;
- *Igūdžiai (skills)* – nustatoma, kokiais igūdžiais įmonė yra pranašesnė už savo konkurentus. Igūdžiai gali būti suprantami kaip patirtis tam tikroje srityje, išskirtinė kompetencija ar organizaciniai sugebėjimai;
- *Stilius (style)* – įmonės vadovybės veiksmai, nurodantys vadovavimo stilių.

- *Personalas (staff)* - personalas analizuojamas pagal amžių, lytį, išsilavinimą, kvalifikaciją, motyvacijos, karjeros planavimo sistemą.

Visi veiksniai yra tarpusavyje susiję, atliekant jų analizę, nustatoma, kurie veiksniai yra suteikiantys pranašumą konkurentų atžvilgiu ir tai leidžia nuspręsti, kaip juos tinkamai panaudoti savo strategijoje.

1.5.3. SSGG analizė

SSGG analizė yra atliekama po vidaus ir išorės aplinkos analizės ir padeda apibendrinti gautus rezultatus.

Stiprybės – organizacijos ištekliai, stipriosios savybės, kurios suteikia pranašumą konkurentų atžvilgiu.

Silpnybės – vidaus organizacijos veiksniai, kurie neleidžia organizacijai įgyti pranašumo konkurentų atžvilgiu.

Galimybės – palanki išorės aplinka, kuria gali pasinaudoti organizacija.

Grėsmės – nepalankūs išorės aplinkos veiksniai, kurie trukdo organizacijai siekti savo užsibrėžtų tikslų.

Stiprybės ir silpnybės gali būti kontroliuojamos pačios organizacijos, kuomet galimybės ir grėsmės priklauso nuo išorinių aplinkybių, kurių organizacija negali kontroliuoti. Organizacija, įvertinusi savo galimybes ir silpnybes, gali priimti sprendimus, kokių veiksmų reikia imtis, siekiant dar labiau sustiprinti savo galimybes, sumažinti arba eliminuoti silpnybes.

	<i>Padeda pasiekti tikslus</i>	<i>Trukdo pasiekti tikslus</i>
<i>Vidaus aplinka</i>	STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<i>Išorės aplinka</i>	GALIMYBĖS	GRĖSMĖS

Šaltinis: Autoriaus

5 pav. SSGG analizė.

Stutely (2005) atkreipia dėmesį, kur ieškoti organizacijos stiprybių ir silpnybių. Stutely išskiria tam tikras verslo sritis: procesus, valdymą, rinkodarą ir pardavimą, patirtį, intelektinę nuosavybę, patalpas, įrangą ir mašinas, informacines technologijas, finansus ir rinką. Veiklos sritys, kuriose galime išskirti organizacijos stiprybes ir silpnybes, pateiktos 8 lentelėje.

8 lentelė. Organizacijos stiprybės ir silpnybės

Verslo sritis	Stiprybės	Silpnybės
<i>Procesai</i>	Didelis produktyvumas	Lėtas kelias į rinką
<i>Valdymas</i>	Geras sugebėjimas įsigyti	Prasta personalo vadyba
<i>Rinkodara ir pardavimai</i>	Geras tiesioginis pardavimas	Prastas rinkos ištyrimas
<i>Kiti įgūdžiai</i>	Puikūs tyrimai ir plėtra	Prasta priežiūra
<i>Patirtys</i>	Sėkminga patirtis	Nesėkminga patirtis
<i>Intelektualinė nuosavybė</i>	Prekių ženklai, profesinės paslaptys	Pasibaigęs patento galiojimo laikas
<i>Patalpos</i>	Puiki vieta	Nemaloni nuoma
<i>Įranga, mašinos</i>	Specialūs įrengimai	Nusidėvėjusi įranga
<i>Informacinės technologijos</i>	Geras valdymo informavimas	Prastas automatizavimas
<i>Finansai</i>	Geras pinigų srautas	Skolų našta
<i>Rinka</i>	Rinka sparčiai auga	Rinka tuoj taps brandžia

Šaltinis: Stutely, 2005.

Stutely (2005) taip pat nurodė sritis, kuriose gali iškilti galimybės ir grėsmės. Tai pramonė, pramonės asociacija, darbo rinka, finansinės rinkos, valiutos kursai, ekonominės tendencijos, vyriausybės politika, stichinės nelaimės. Šios sritys delatizuotos 9 lentelėje.

9 lentelė. Sritis, kuriose gali iškilti galimybės ir grėsmės

Sritis	Galimybės	Grėsmės
<i>Pramonė</i>	Fragmentinė konkurencija	Stiprūs konkurentų tyrimai ir plėtra
<i>Pramonės asociacija</i>	Standartų atitikimas stiprina gaminį	Mėginimas atitikti standartus didina išlaidas
<i>Darbo rinka</i>	Reikiamus įgūdžius galima	Trikdantys streikai

	rasti vietoje	
<i>Finansinės rinkos</i>	Mažų sąnaudų fondai	Didesnės skolinimosi išlaidos sumažins klientų perkamąją galią
<i>Valiutos kursai</i>	Pigesnės importuojamos medžiagos	Pigesni konkuruojantys gaminiai
<i>Ekonominės tendencijos</i>	Ekonominis augimas paskatins paklausą	Didėjantis nedarbas sumažins paklausą
<i>Vyriausybės politika</i>	Sumažinti mokesčiai	Lengvatos konkuruojančiai bendrovei

Šaltinis: Stutely, 2005.

Įvertinus Stutely išskirtas sritis, kuriose gali pasireikšti organizacijos stiprybės ir silpnybės, aplinkos galimybės ir grėsmės, matyti, kad pateiktos aplinkybės yra supaprastintos, labiau orientuotos į gamybą. Nagrinėjant organizaciją, veikiančią išskirtinai konsultaciniame sektoriuje, tam tikrų sričių iš viso nereikės, pvz.: pramonė, pramonės asociacija ar įranga ir mašinos. Tačiau reikės išskirti papildomas sritis, tam tikras jau pateiktas papildyti, pvz.: personalas, jo motyvavimas ir pan.

Atlikus organizacijos vidaus ir išorės aplinkos analizę, sudarius SWOT (SSGG), formuojama organizacijos vizija, misija, vertybės, strateginiai tikslai ir pati strategija.

1.5.4. Misija, vizija, strateginiai tikslai

Anot Valentinavičiaus (2008), organizacijos vizija, misija ir tikslai yra esminis strategijos formavimo elementas arba atspirties taškas, kuriuo remiantis rengiami tolesni strategijos formavimo ir realizavimo etapai. Vizijoje turi atsispindėti vartotojai, produktas arba paslauga, rinkos, technologijos, veiklos augimo perspektyvos, įmonės išteklių ir gebėjimai, personalo politika, visuomeninis įmonės prestižas. Įmonės veiklos prasmę nusako jos misija, svarbiausi elementai yra šie: vartotojai, produktas arba paslauga, rinkos, technologija, filosofija, tikslai, saviraiška, darbuotojai ir susietos veiklos. Įmonės tikslai apibrėžiami kaip kiekybiškai išreikšti norimi rezultatai, kurie turi būti pasiekti per nurodytą laikotarpį. Misija atspindi organizacijos egzistavimo prasmę. Ja siekiama atsakyti į klausimus: „Kas mes esame, ką darome ir ką darysime ateityje?“ (p. 134 - 135).

Misija – trumpas, dažniausiai vieno sakinio teiginys, kuris nurodo organizacijos gyvavimo tikslą. Misija turi apimti tai, ką organizacija suteikia savo klientams ir informuoti darbuotojus apie bendrą tikslą, kurį visi kartu turi pasiekti. Formuojant misiją, reikia atsakyti į klausimą – kokiame mes esame versle ir kodėl? Tinkamai atsakius į šį klausimą, bus parengta teisinga misija. Tinkamos misijos

pavyzdys - kompanijos Google Inc. misija - sutvarkyti pasaulio informaciją bei padaryti ją laisvai prieinamą ir naudojamą.

Vasiliauskas (2004) svarbiausius misijos elementus išskiria:

- Klientai
- Veiklos pobūdis
- Konkurenciniai pranašumai
- Svarbiausieji tikslai
- Pagrindinės etikos vertybės

Valentinavičius (2008) prie Vasiliausko išskirtų misijos elementų prideda: rinkas, technologijas, saviraišką, darbuotojus ir susietą veiklą.

Pasak Valentinavičiaus (2008), išvardinti misijos elementai gali būti sugrupuoti į kelias svarbias formuluotės dalis, kurios apibūdina verslo esmę ir įmonės filosofiją. Misija niekada netampa konkrečia ir kiekybiškai išreikšta užduotimi, nes jos paskirtis – tikrai nusakyti įmonės veiklos kryptį ir raidos principus. Konkretesnės veiklos gairės apibrėžiamos formuluojant įmonės tikslus (p. 135).

Vizija - tai siekiamybė ir įkvėpėja. Ji apibrėžia, kaip organizacija norėtų būti matoma pasaulio. Tinkama vizijos formuluotė turi apimti kiekybinį sėkmės rodiklį, nurodyti nišą, rinką, kurioje veikia organizacija bei nurodyti terminą, iki kada vizija bus įgyvendinta. Lakoniškai ir suprantamai suformavus viziją pagal nurodytus kriterijus, vizija yra lengvai suvokiama visų darbuotojų ir įkvepia juos siekti užsibrėžtų tikslų. Taip pat tokia vizija nurodo laiko terminą, iki kada bus pasiekta norima sėkmė.

Vasiliauskas (2004) išskiria 3 vizijos formuluotės dalis:

- kodėl organizacija konkuruos – kas konkurentai? Kokie konkurenciniai pranašumai? Kokios augimo galimybės?
- Kur konkuruos organizacija – kokia produkcija (paslaugos)? Kokie klientai? Kokia dalis rinkoje?
- Kaip konkuruos organizacija – kokios technologijos? Koks požiūris į naujoves? Koks požiūris į kokybę?

Strateginiai tikslai - bendresnio pobūdžio organizacijos tikslai, susiję su rinkos plėtimu, kokybės gerinimu, kliento aptarnavimo gerinimu, žmonių pasitenkinimo darbu didinimu ir t.t. Pasak Vasiliausko (2004), siekiant nustatyti strateginius tikslus, reikia atsakyti į klausimą – kur mes einame (p. 224). Valentinavičius (2008) nurodo, kad tikslai pertvarko bendrąsias misijos formuluotės nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti tikslas pasiektas. Todėl akcentuotina dvejopa įmonės tikslų paskirtis. Pirmiausia, jie turi suformuluoti organizacijos administracijos aparatui užduotis, kuriose kaip galima tiksliau nusakomas laukiamas

galutinis rezultatas. Antra, remiantis įmonės tikslais parengiamos priemonės, leidžiančios įvertinti, ar buvo pasiektas numatytas rezultatas nustatytais terminais (p.135). Anot Ingman (1992), įmonės tikslai turi būti aiškūs, terminuoti, išmatuojami, pasiekiami ir nusakantys aiškia verslo plėtotės kryptį.

Organizacijos *vertybės* nurodo jos pageidaujamą elgseną, charakterį ir kultūrą. Vertybės išlieka pastovios ir nekintančios. Siekiant nustatyti vertybes, organizacija turi atsakyti į klausimą - kokiame mes esame versle ir kodėl. Be viso to, vertybės turi būti žinomos visiems darbuotojams. Vertybių žinomumas užtikrina, kad jų būtų laikomasi kasdienėje veikloje.

1.5.5. Strategijos modelio pasirinkimas

Organizacijos savo strategijos modelį gali pasirinkti įvairiais būdais. Organizacijos gali rinktis, atsižvelgdamos į savo siekius, konkurentų turimas ir įgyvendinamas strategijas. Svarbiausia organizacijai nepamiršti, kad reikia atsižvelgti į esamos padėties analizės rezultatus. Nuo išorės aplinkos galimybių ir grėsmių, vidaus aplinkos stiprybių ir silpnybių priklauso, kaip organizacija galės efektyviai kovoti su konkurentais, užkirsti kelią potencialių konkurentų atėjimui į rinką, teikti klientų poreikius ir lūkesčius atitinkančias paslaugas bei, be abejonės, kaip galės pasiekti sėkmingų finansinių rezultatų.

Šiame darbe nagrinėjamos įmonės strategijos modelis bus sukurtas, remiantis teorinėje dalyje pateiktos analizės rezultatais, įmonės konkurentų strategijų analizės rezultatais ir pačios įmonės išorės ir vidaus aplinkos vertinimo metu gauta informacija.

II. VŠĮ „PROJEKTŲ VADYBOS GRUPĖ“ ORGANIZACIJOS IR KONKURENTŲ ANALIZĖ

2.1. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ strategijos analizė

Viešoji įstaiga „Projektų vadybos grupė“ - organizacija, įkurta trijų fizinių asmenų 1999 metais Gargžduose, Klaipėdos rajone. Per daugiau nei 10 organizacija padidėjo, bet vis tiek liko maža – šiuo metu joje dirba 10 darbuotojų. Įmonė nuo savo veiklos pradžios pasirinko teikti paslaugas tik viešajam sektoriui. Nuo įsteigimo pradžios VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ įgyvendina *tarptautinius investicinius aplinkosauginius projektus*: juos administruoja, viešina, atlieka statybos darbų techninę priežiūrą, ruošia paraiškas investicinių projektų finansavimui gauti pagal valstybės programos priemonę Nr. VP3-3.1-AM-01-V „Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemų renovavimas ir plėtra“, galimybių studijas, viešųjų pirkimų konkursų pirkimo dokumentus, veda mokymus apie projektų administravimą ir FIDIC sutarties sąlygų įgyvendinimą.

VšĮ „Projektų vadybos grupė“ klientai – *viešieji juridiniai asmenys*, kurie gavę ES paramą organizuoja aplinkosaugos projektų, apimančių naujų vandentiekio ir nuotekų tinklų, vandens gerinimo įrenginių, nuotekų valymo įrenginių ar dumblo apdorojimo įrenginių statybos darbus, įgyvendinimą. Tai dažniausiai vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įmonės ir LR savivaldybės.

Įmonės veiklos teritorija – daugiausia Klaipėdos regionas, tačiau yra projektų, kurie įgyvendinami ir gerokai tolimesniuose miestuose, tokiuose kaip Anykščiai ir Marijampolė.

VšĮ „Projektų vadybos grupė“, norėdama prisidėti prie aplinkosaugos projektų įgyvendinimo, dalyvauja perkančiųjų organizacijų skelbiamuose viešuosiuose pirkimuose. Pirkimai dažniausiai vykdomi supaprastinto atviro konkurso būdu, dažniausias konkurso nugalėtojo parinkimo principas – *mažiausios kainos kriterijus*. Šiuo atveju konkursą laimi mažiausią kainą pasiūlusi organizacija. Būna pavienių atvejų, kuomet konkurso nugalėtojas parenkamas ekonominio naudingumo kriterijumi. Tuo atveju įmonių pasiūlymas vertinamas kokybiniu aspektu pagal pirkimo dokumentuose nurodytus kriterijus.

Visų rūšių viešųjų pirkimų konkursuose yra nustatyti tam tikri kvalifikaciniai reikalavimai organizacijai ir jos personalui. Reikalavimai konkurso dalyviams yra nustatomi perkančiųjų organizacijų, kurios vadovaujasi Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūros (APVA) parengtais dokumentų šablonais, kurie yra pateikti agentūros interneto svetainėje www.apva.lt. Perkančiosios organizacijos privalo jais vadovautis. Pirkimo dokumentų atitiktį APVA reikalavimams užtikrina pirkimo dokumentų derinimas su APVA.

Aplinkosaugos projektus įgyvendinančioms institucijoms į pirkimo dokumentus pradėjus įtraukti reikalavimą konkurse dalyvaujančiai įmonei turėti sertifikuotą kokybės vadybos sistemą, 2009 m. įmonėje buvo įdiegta tarptautinė kokybės vadybos sistema LST EN ISO 9001:2001, kuri yra prižiūrima ir audituojama nepriklausomų ekspertų. Įdiegtoje kokybės vadybos sistemoje numatyti svarbūs aspektai: numatyta klientų skundų nagrinėjimo tvarka bei klientų nuomonės apie suteiktų paslaugų kokybę tyrimas.

VšĮ „Projektų vadybos grupė“ teikia išskirtinai tik konsultacines paslaugas, siekiant įgyvendinti ES finansuojamus aplinkosaugos projektus pagal vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemų renovavimo ir plėtros priemonę. Įmonės pasirašytų paslaugų teikimo sutarčių ypatybė – ilgalaikė sutarčių trukmė, kuri dažniausiai būna nuo 12 iki 36 ar daugiau mėnesių. Viena vertus, tai suteikia įmonės veiklai stabilumo ir galimybę planuoti savo veiklą, turimų išteklių panaudojimą ilgalaikėje perspektyvoje, tačiau yra ir tam tikrų trūkumų. Vienas didžiausių – infliacija, dėl kurios reali sutarties vertė ilgainiui mažėja. Ši problema yra išspręsta statybos darbų sutartyse, kurios trunka ilgiau nei 12 mėn., numatant kainų indeksavimą.

VšĮ „Projektų vadybos grupė“ vadovaujasi šiomis *vertybėmis*:

- *profesionalumas*,

- *dėmesys klientui,*
- *atsakingumas.*

Profesionalumas apibrėžiamas kaip siekimas nuolat tobulėti, kad įmonė kuo kokybiškiau atliktų prisiimtus įsipareigojimus. *Dėmesys klientui* – kiekvienas projektas – išskirtinis. „Mums nėra nesvarbių darbų, todėl esame pasirengę kiekvienam klientui pasiūlyti išmintingiausią individualų sprendimą, paremtą praktikoje įgytomis žiniomis. Vykdydami statybos darbų techninę priežiūrą, administruodami, rengdami paraiškas, vertindami projektus ar organizuodami mokymus, mes išliekame nepriklausomi, objektyvūs ir kartu orientuoti į kliento poreikius. Mes visada stengiamės suprasti, kas svarbu Jums“. *Atsakingumas* - visiškos atsakomybės prisiėmimas už kiekvieną savo sprendimą. „Mūsų profesionalus ir kvalifikuotas kolektyvas ne tik puikiai išmano savo darbą, bet ir itin atsakingai žiūri į kiekvieną projekto įgyvendinimo žingsnį. Ne kartą įrodėme, kad galime nepriekaištingai įgyvendinti projektus, kuriems keliami patys griežčiausi reikalavimai, todėl bendradarbiaudami su mumis Jūs galite būti visiškai užtikrinti dėl mūsų darbo kokybės“ (www.pvgrupe.lt, žiūrėta 2011 02 19).

Matome, kad VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ deklaruoja atsakingą ir profesionalų požiūrį į savo klientus.

VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ yra nustačiusi *savo strateginius tikslus ir užduotis*:

- nuolat tobulėti, išlaikyti esamą poziciją tarp statybos darbų techninę priežiūrą teikiančių bei projektų administravimą vykdančių organizacijų Lietuvoje;
- plėsti techninės priežiūros, projektų administravimo ir viešinimo paslaugų teikimo geografiją;
- numatyti klientų poreikius ir lūkesčius, jų įgyvendinimui pateikti racionalius ir nepriklausomus sprendimus, prisiimant visišką atsakomybę už kiekvieną savo sprendimą;
- tobulinti veiklos procesus, paslaugos teikimą, diegti pažangias technines naujoves ir modernius darbo metodus;
- siekti nuolatinio kokybės vadybos sistemos veiksmingumo gerinimo;
- užtikrinti Lietuvos Respublikos teisės aktų ir kitų įsipareigojimų vykdymą;
- sistemingai kelti visų lygių darbuotojų kvalifikaciją, skatinti kūrybinę iniciatyvą ir sąmoningumą, ugdyti darbuotojų asmeninę atsakomybę už atliekamų darbų kokybę;
- užtikrinti tinkamas ir saugias darbo sąlygas bei socialines garantijas;
- numatyti ir skirti išteklius, reikalingus kokybės vadybos sistemos užtikrinimui ir nuolatiniam gerinimui.

Organizacija *neturi* įvardinusi savo *strategijos, vizijos ar misijos*. Organizacija savo veikloje vadovaujasi pavieniais aukščiau išvardintais strateginiais tikslais ir užduotimis.

VšĮ „Projektų vadybos grupė“ savo veikloje nesivadovuoja formalia, patvirtinta ir visiems darbuotojams žinoma verslo vieneto strategija, tačiau, įvertinę jos praeityje ir dabartyje vykdomą veiklą, strateginius tikslus ir užduotis, vertybes, vykdomos veiklos pastovumą, galime preziumuoti, kad įmonė taiko *nišos strategiją*, kadangi jos veikla labai specializuota – vandentvarkos sritis, projektai finansuojami ES Sanglaudos fondo lėšomis pagal 3.3. prioritetą „Aplinka ir darnus vystymasis“, VP3-3.1-AM-01-V priemone „Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemų renovavimas ir plėtra“. Klientai – tik viešieji juridiniai asmenys, dažniausiai vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įmonės ir savivaldybių administracijos. Be to, įmonės įgyvendinama nišos strategija realizuojama išlaidų lyderio nišoje kryptimi. Paslaugų teikimas mažesne nei konkurentų kaina įtakotas išorinės aplinkos – viešieji pirkimų konkursai organizuojami mažiausios kainos kriterijumi.

2.2. Konkurentų strategijų analizė

VšĮ „Projektų vadybos grupė“ veikia ne viena vandentvarkos srityje. Paskelbus viešųjų pirkimų konkursą dėl techninės priežiūros, administravimo ir viešinimo paslaugų pirkimo, pasiūlymus pateikia įmonės iš įvairių Lietuvos miestų.

UAB „Sweco Lietuva“ ir UAB „Grontmij | Carl Bro“ teikia tas pačias paslaugas kaip ir VšĮ „Projektų vadybos grupė“ bei kartu dalyvauja beveik visuose viešųjų pirkimų konkursuose. Taip pat tai ne vienerius metus vandentvarkos srityje veikiančios įmonės, kurios sėkmingai įgyvendinimo ne vieną didelės apimties projektą. Dėl šių priežasčių įmonių UAB „Sweco Lietuva“ ir UAB „Grontmij | Carl Bro“, kaip pagrindinių VšĮ „Projektų vadybos grupė“ konkurentų, veikla bei strategija bus analizuojama atskiruose šio darbo poskyriuose.

2.2.1. UAB „Sweco Lietuva“ strategijos analizė

Pagrindinis VšĮ „Projektų vadybos grupė“ konkurentas - UAB „Sweco Lietuva“, kadangi tai vienintelė analogiškas paslaugas teikianti įmonė, kuri turi biurą Klaipėdos mieste. Šiame biure nuolatos dirba projektų vadovai bei techninės priežiūros specialistai. UAB „Sweco Lietuva“ dalyvauja beveik visuose viešųjų pirkimų konkursuose kaip ir VšĮ „Projektų vadybos grupė“. Klaipėdos biuras buvo įsteigtas 2006 metais, įmonei laimėjus viešųjų pirkimų konkursą dėl projekto „Geriamo vandens tiekimo ir nuotekų surinkimo tinklų plėtra Klaipėdoje“ techninės priežiūros teikimo paslaugų ir 2005 metų pabaigoje pasirašius 45 mėnesių trukmės sutartį su AB „Klaipėdos vanduo“. Tais pačiais metais UAB „Sweco Lietuva“ laimėjo konkursą teikti administravimo paslaugas „Nemuno žemupio baseino I paketo projekte Palangos miesto, Skuodo rajono, Kretingos rajono ir Rietavo savivaldybėse“.

UAB „Sweco Lietuva“ priklauso „Sweco“ įmonių grupei. „Sweco“ įmonių grupėje dirba daugiau nei 5 tūkst. darbuotojų, kompanija turi 90 biurų Europoje, 15 – kituose žemynuose. UAB

„Sweco Lietuva“ veikla apima daugiau sričių palyginus su VšĮ „Projektų vadybos grupė“. UAB „Sweco Lietuva“ teikia paslaugas statybų inžinerijos, vandentvarkos ir aplinkos inžinerijos, projektų valdymo, pastatų inžinerinių sistemų, pramonės inžinerijos, geografinių informacinių technologijų sistemų (GIS), energetinių sistemų, konstrukcijų inžinerijos, architektūros ir planavimo srityse. Sutampanti veiklos sritis - vandentvarka ir aplinkos inžinerija. Šioje srityje UAB „Sweco Lietuva“ teikia platesnio spektro paslaugas – į jų paslaugas įeina ne vien tik statybos darbų techninė priežiūra, projektų administravimas, bet ir projektavimo, hidrologinių, topografinių tyrinėjimų darbai ir kt. Verta pažymėti, kad UAB „Sweco Lietuva“ neteikia viešinimo paslaugų, todėl konkursuose, kuriuose kompleksiskai perkamos techninės priežiūros, projekto administravimo ir viešinimo paslaugos, įmonė gali dalyvauti tik kartu su kitomis įmonėmis, kurios turi šių paslaugų teikimo patirties.

UAB „Sweco Lietuva“ turi savo interneto svetainę, kurioje pateikiama informacija apie įmonę, jos veiklos sritis, įgyvendintus ir įgyvendinamus projektus. Šioje svetainėje taip pat pateikiama informacija ir apie įmonės ir visos grupės strategiją.

Sweco verslo idėja - sukurti vertę teikiant kvalifikuotas konsultavimo paslaugas.

Sukuriama vertė visuomenei

Kompanijoje Sweco drauge dirba inžinieriai, architektai ir aplinkosaugos ekspertai, kurie rūpinasi, kad visuomenė taptų saugesnė, puoselėtų aplinką ir augtų. Mūsų darbų rezultatai - geresnis oras, švaresnis vanduo, gražūs ir savo paskirčiai pritaikyti gyvenamieji būstai bei darbo vietos, efektyvesnis energijos paskirstymas ir panaudojimas, saugesnį eismą ir trumpesnę važiavimo laiką užtikrinantys keliai ir tiltai, efektyvi, rentabili ir aplinką tausojanti gamyba.

Sukuriama vertė klientui

Siūlydami kvalifikuotas inžinerinių konsultacijų paslaugas Sweco padeda išpildyti įvairias klientų ambicijas. Žinios leidžia įgyvendinti projektus, atitinkančius aukščiausius kokybės ir ekonominio efektyvumo reikalavimus. Teritorijų planuotojų, infrastruktūros technikų, architektų, statybos konsultantų, pramonės, energetikos ir aplinkosaugos ekspertų glaudaus bendradarbiavimo pastangos kiekvieno kliento projektą paverčia reikšmingu indėliu kuriant tvarią visuomenę.

Sukuriama vertė akcininkams

Sweco akcininkams kuria vertę plėtodami augančią ir pelningą veiklą tiek senose, tiek naujose besivystančiose rinkose. Akcininkų investicijų vertę galime padidinti organiškai augdami, įsigydami kitas bendroves, vykdydami veiklą užsienyje, gaudami gerą pelną ir didelę bendrą gražą.

Vizija - tapti labiausiai gerbiama inžinerijos, aplinkosaugos technologijų ir architektūros žinių kompanija Europoje.

Misija - aktyviai prisidėti kuriant tvarią visuomenę.

Sweco *verslo modelis* yra grindžiamas paprastumu ir orientacija į klientą. Siekiama, kad klientams su kompanija būtų paprasta dirbti ir plėtoti savo verslą. Išskaidyta „Sweco“ organizacijos

struktūra ir dėmesys rezultatui suteikia galimybę visą energiją sutelkti verslo santykiams ir nuosekliam darbui su klientų plėtojama projektais. Vieningai dirbdami „Sweco“ konsultantai savo darbu ir požiūriu kompanijos sukauptas žinias, patirtį ir kūrybiškumą paverčia konkrečia nauda klientui.

Pelningumo tikslas - „Sweco“ turės pelno maržą, kuri sieks 12 procentų.

Strategijos - ir toliau nuosekliai plėtodama verslo padalinius ir darbuotojus „Sweco“ išitvirtins kaip labiausiai gerbiama inžinerijos, aplinkosaugos technologijų ir architektūros žinių bendrovė. Tarptautinė veikla bus stiprinama steigiant naujas įmones ir plėtojant strateginius išigijimus užsienio šalyse. Vystymasis ir plėtra bus vykdomi griežtai laikantis pelningumo reikalavimo.

Sweco strategiją sudaro šie elementai:

- *Augimas* – Sweco išlaikys ir dar labiau sustiprins lyderio poziciją Skandinavijos rinkoje, stiprins savo poziciją centrinėje ir rytų Europoje ir ieškos galimybių „įeiti“ į vakarų Europos rinką. Didžiausias dėmesys skiriamas šiems segmentams: energija, infrastruktūra, vanduo ir aplinka. Įmonė augs tiek organiškai, tiek įsigyjant kitas įmones. Augimas griežtai susietas su pelningumo rodikliais.
- *Darbuotojai* – Sweco siekia tapti pačia „geidžiamiausia“ inžinierių ir architektų darbovieta, kuri suteikia gausias galimybes tobulėti tiek asmenine, tiek profesine prasme tarptautinėje aplinkoje. Į įmonę yra kviečiami dirbti ir ką tik studijas pabaigę absolventai, ir savo srities profesionalai. Sweco aktyviai ir sistemiškai prisideda prie darbuotojų kompetencijos kėlimo. Mūsų konkurencingumą stiprina aiški ir stipri lydersytė. Lyderystės ugdymas yra paremtas Sweco lyderystės kompasu, sistema, kuri jungia lyderistę, verslo sėkmę, darbuotojų ugdymą ir klientų Sweco vadybos sėkmė yra užtikrinama nuolat vykdoma programa „Kita karta“, kuri padeda ugdyti gerus vadybos specialistus.
- *Žinios* – Sweco apibūdinama kaip žingeidi kolektyvinė dvasia, kurioje žinių sklaida ir bendradarbiavimas tarp visos Sweco grupės darbuotojų yra savaime suprantas dalykas. Visos organizacijos darbuotojai aktyviai bendrauja tarpusavyje, siekdami naujo supratimo bei panaudoti jau turimas žinias. Darbuotojų ugdymas užima aukščiausią vietą. Sweco savo grupėje naudoja decentralizuotą verslo modelį ir skatina grupės tarpusavio bendradarbiavimą. Verslo sistema sweco@work (sweco darbe) užtikrina optimalų užduočių vykdymą ir aukštą klientui suteiktą rezultatą.
- *Kolektyvinė dvasia ir prekinis ženklas* – Sweco naudoja vienodą ženklą visose rinkose, kuriose veikia, siekdama užtikrinti, kad klientai ir akcininkai turėtų aiškų supratimą, kas yra Sweco bei ką daro Sweco. Prekinis ženklas išreiškia bendras Sweco vertybes: *žingeidumą, atsidavimą ir atsakingumą*. *Žingeidumas* skatina tobulėjimą, žinių augimą ir geresnių sprendimų priėmimą. *Atsidavimas* kuria didesnę pasitenkinimą darbu, geresnę kokybę, glaudesnius ryšius ir naujų kontaktų užmezgimą. *Atsakomybė* užtikrina saugumą Sweco klientams.

2.2.2. UAB „Grontmij Carl | Bro” strategijos analizė

UAB „Grontmij Carl | Bro“ – kitas VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ konkurentas techninės priežiūros, projektų administravimo ir viešinimo paslaugų teikimo srityje. Įmonė savo biurą turi tik Vilniuje, tačiau dalyvauja viešųjų pirkimų konkursuose ir Klaipėdos regione.

UAB „Grontmij Carl | Bro“ - inžinerinė konsultacinė įmonė, teikianti klientams paslaugas ir nuolatos vystanti savo veiklą energetikos, aplinkosaugos, planavimo, projektavimo, techninės priežiūros ir kitose konsultavimo srityse.

Įmonės akcininkas yra Grontmij | Carl Bro AS, Danija, kuri priklauso vienai iš stambiausių Europoje Olandijos inžinerinių konsultacinių kompanijų grupei Grontmij. Grontmij grupė yra tarptautinė kompanija, apjungianti įvairias inžinerines konsultacines kompanijas, kuriose dirba apie 7000 įvairių sričių specialistų - inžinierių, ekonomistų, kontraktų ir projektų valdymo ekspertų. Grupės specialistai turi išsilavinimą statybos inžinerijos, vandentvarkos, šildymo, vėdinimo ir oro kondicionavimo, elektrotechnikos ir automatikos bei kitose srityse. Nuo 2009 metų UAB „Grontmij | Carl Bro“ veikla buvo sertifikuota pagal tris tarptautinius standartus: kokybės vadybos sistemos standartą (ISO9001:2008); aplinkos vadybos sistemos standartą (ISO 14001:2004 ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos standartą (OHSAS 18001: 2007)

UAB „Grontmij Carl | Bro“ priklauso Lietuvos energijos konsultantų asociacijai (LEKA) ir Amerikos prekybos rūmų asociacijai (American Chamber of Commerce, AmCham), kuri vienija JAV, Lietuvos ir kitų šalių kompanijas bei UAB „Grontmij Carl | Bro“ verslininkus, dirbančius Lietuvoje.

Grontmij Carl | Bro *vizija* - būti geriausia įmone, teikiančia inovatyvias inžinerines – konsultacines paslaugas, kuriant darnią ir saugią aplinką.

Grontmij Carl | Bro *misija*:

- Pateikti klientui kokybišką, inovatyvų, turintį išliekamąją vertę bei draugišką aplinkai produktą;
- Sukurti ir pasiūlyti tokius inžinerinius sprendimus, kurie patenkintų Kliento poreikius bei prisidėtų prie darnios aplinkos išsaugojimo.

Grontmij | Carl Bro šūkis – planavimas, jungimas, ateities gerbimas. Visa tai apima, ką ši grupė daro:

- Planuoja, projektuoja ir įgyvendina sprendimus ateičiai,
- Suburdami žmones, šalis ir regionus
- Su pagarba aplinkai, mūsų klientams ir vienas kitam.

Grontmij | Carl Bro *vertybės*: pasididžiavimas ir entuziazmas; pasitikėjimas; dalijimasis ir rėmimas; tvarumas; inovacijos ir kūrybiškumas; augimas.

Grontmij | Carl Bro strategija 2010 – 2015 metams:

Penkerių metų strategija paremta didėjančiu *pelningumu, natūraliu pajamų didėjimu ir tolimesne plėtra įsigyjant kitas įmones*. Grontmij | Carl Bro didins savo kompetenciją, siekiant dar labiau dalintis žiniomis ir didinti tarptautinius pardavimus. Pagrindinis strategijos principas – tvarumas, kuris yra pagrindinis pasiūlymas klientams.

Tarptautiniai pardavimai, veiklos kokybė ir įsigijimai, siekiant užtikrinti augimą

Siekiant palaikyti augimą ir pelningumą, Grontmij sutelks dėmesį į žinių teikimą klientams, įgūdžių ir patirties perdavimą iš vietinės rinkos, taip užtikrinant geresnį tarptautinį bendradarbiavimą. Bus keliamas multinacionalinių klientų aptarnavimo lygis. Tikimasi gauti naudos iš to, kad rinkoje pastebimas analogiškas paslaugas teikiančių konkurentų mažėjimas. Be to, Grontmij ir toliau sutelks dėmesį į pelningiausias ir greičiausiai augančias rinkas: vanduo, energija, transportas, tvarus planavimas ir projektavimas.

Grontmij grupė nuolat vertina savo verslo liniją ir regioną. Remiantis vertinimais, nusprendžiama kokią veiklą pradėti, kažką pagerinti, įsigyti ar perleisti kitiems.

Platus veiklos paplitimas daugiausia brandžioje Europos ekonomikos rinkose reiškia ir verslo rizikos išskirstymą. Priklausomybės nuo vienos rinkos ar vienos grupės klientų vengimas – vienas svarbiausių Grontmij strategijos komponentų. Šio pasirinkimo rezultatas – grupė yra mažiau cikliška nei veikdama vienoje rinkos šakoje ar valstybėje.

Įsigijimų strategija – įmonės įsigijamos tik tuomet, kai tai sudaro potencialą gerinti, stiprinti Grontmij pozicijas šiaurės vakarų ir centrinėje Europoje arba suteiktų galimybę „įeiti“ į sparčiai augančią rinką rytų ar centrinėje Europoje. Ateityje įvyksiantys įsigijimai turi tenkinti šias sąlygas:

- toliau didinti vandens ir energijos ir transporto ir mobilumo verslo linijas;
- skverbimasis į naujus, sparčiai augančius regionus;
- naujų kompetencijų, technologijų ar klientų grupių įsigijimas tik su sąlyga, kad tai stiprina Grontmij padėtį rinkoje.

2.3. Vši „Projektų vadybos grupė“, UAB „Sweco Lietuva“ ir UAB „Grontmij Carl | Bro“ strategijų palyginamoji analizė

Vši „Projektų vadybos grupė“ savo veikloje nesivadovauja formalia, patvirtinta ir visiems darbuotojams žinoma verslo vieneto strategija, tačiau, įvertinę jos praeityje ir dabartyje vykdomą veiklą, strateginius tikslus ir užduotis, vertybes, vykdomos veiklos pastovumą, galime preziumuoti,

kad įmonė taiko *nišos strategiją*, kadangi jos veikla labai specializuota – vandentvarkos sritis, projektai finansuojami ES Sanglaudos fondo lėšomis pagal 3.3. prioritetą „Aplinka ir darnus vystymasis“, VP3-3.1-AM-01-V priemonę „Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemų renovavimas ir plėtra“. Klientai – tik viešieji juridiniai asmenys, dažniausiai vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įmonės ir savivaldybių administracijos. Be to, įmonės įgyvendinama nišos strategija realizuojama išlaidų lyderio nišoje kryptimi. Paslaugų teikimas mažesne nei konkurentų kaina įtakotas išorinės aplinkos – viešieji pirkimų konkursai organizuojami mažiausios kainos kriterijumi.

Visai kitokia padėtis yra pagrindinių konkurentų UAB „Sweco Lietuva“ ir UAB „Grontmij | Carl Bro“ veikloje. Šios įmonės, priklausydamos tarptautinėms įmonių grupėms, turi korporacijos strategijas. Galime išvelgti ir daugiau panašumų šių dviejų grupių strategijose: abi grupės siekia tapti geriausiomis įmonėmis inžinerinių konsultacijų srityje. Abiejų grupių taikoma tarptautinės rinkos strategija. Abi grupės savo strategijose numatoma augimą, kuris realizuojamas tiek pačių įmonių viduje, tiek per įsigijimus – perkant kitas įmones.

Pagrindiniai Sweco ir Grontmij Carl | Bro strategijų skirtumai: Sweco grupė labiau orientuojasi į tvarios aplinkos kūrimą, tuo tarpu Grontmij | Carl Bro – klientų poreikių tenkinimą. Tik Sweco grupė į savo svarbiausias vertybes yra įtraukusi savo darbuotojus, kuriuos organizacija laiko vienu svarbiausių veiklos sėkmės veiksmų.

10 lentelėje pateikta informacija pagal šio darbo teorinėje dalyje detalizuotus strategijų tipus. Atsižvelgiant į oficialiai visuomenei deklaruojamą strategiją, organizacijos vertybes, organizacijos istoriją, šiuo metu vykdomą veiklą ir jos siekius, VšĮ „Projektų vadybos grupei“, Sweco grupei ir Grontmij | Carl Bro grupei priskirti strategijų tipai.

10 lentelė. Organizacijų strategijų palyginimas

	Pagal strategijos rengimo būdą	Pagal rinkos plėtrą	Strategijos lygmuo	Konkurencinio pranašumo strategija	Strategija pagal geogrfinį kriterijų
VšĮ „Projektų vadybos grupė“	Plėtotinė	Reaguojanti	Verslo vieneto	Išlaidų lyderio nišoje strategija	Regioninė
Sweco grupė	Nustatytinė	Žvalgančioji	Korporacijos	Diferenciacijos	Tarptautinė
Grontmij Carl Bro grupė	Nustatytinė	Žvalgančioji	Korporacijos	Diferenciacijos	Tarptautinė

Šaltinis: Autoriaus

Kaip buvo minėta anksčiau, VšĮ „Projektų vadybos grupė“ neturi patvirtinusi savo formalios

strategijos, todėl jai priskirta plėtotinė strategijos rengimo metodologija, kuomet strateginiai tikslai iš anksto nėra aiškūs, jie nuolat nustatomi ir keičiami. Sweco ir Grontmij Carl | Bro grupėms priskirta nustatytinė strategijos rengimo metodologija, kadangi jos abi vadovaujasi formalia strategija, kurioje iš anksto nustatyti siekiami tikslai, priemonės jiems pasiekti.

Pagal rinkos plėtrą VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ priskirta kaip taikanti reaguojančią strategiją, nes įmonė neturi savo veiklos strategijos, plėtra nenumatyta nei įmonės viduje, nei per įsigijimus. Įmonė vengia naujų rinkų, neieško naujų galimybių. Įmonė reaguoja į aplinką, jei taip priverčia konkurentų ar klientų veiksmai. Tai pasyvi strategija. Sweco ir Grontmij Carl | Bro grupės strategijos sutampa ir pagal šį kriterijų. Abi grupės taiko žvalgančiąją strategiją, kuomet įmonės vykdo aktyvią plėtrą, nebijo eiti į naujas rinkas, joms nebaisūs aplinkos pokyčiai.

Pagal strategijos lygmenį VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ taiko verslo vieneto strategiją, Sweco ir Grontmij Carl | Bro grupės – korporacijos.

VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ savo paslaugas teikia tik regioninėje rinkoje ir nenumato veiklos, pagal užimamą teritoriją, plėtros. Sweco ir Grontmij Carl | Bro grupės teikia paslaugas tarptautinėje rinkoje. Jų biurais įsikūrę ne vienoje Europos šalyje.

Matome, kad Sweco ir Grontmij Carl | Bro strategijos labai panašios, orientuotos į augimą, taip užtikrinant sąlygas pelningumui didinti. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“, priešingai nei šios įmonės, iki šiol tokių tikslų neturėjo.

2.4. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ išorės aplinkos analizė

VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ išorės aplinkos analizė bus atliekama panaudojant *PEST analizę*, ir *M. Porterio 5 jėgų modelį*.

2.4.1. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ PEST analizė

Politinė – teisinė aplinka bus įvertinta analizuojant LR Vyriausybės vykdomą aplinkos apsaugos vandentvarkos srities politiką, ES paramos skyrimo Lietuvai vandentvarkos projektams įgyvendinti politiką, vykdomą mokesčių politiką, mokesčius reglamentuojančius įstatymus, darbo santykių teisinį reglamentavimą.

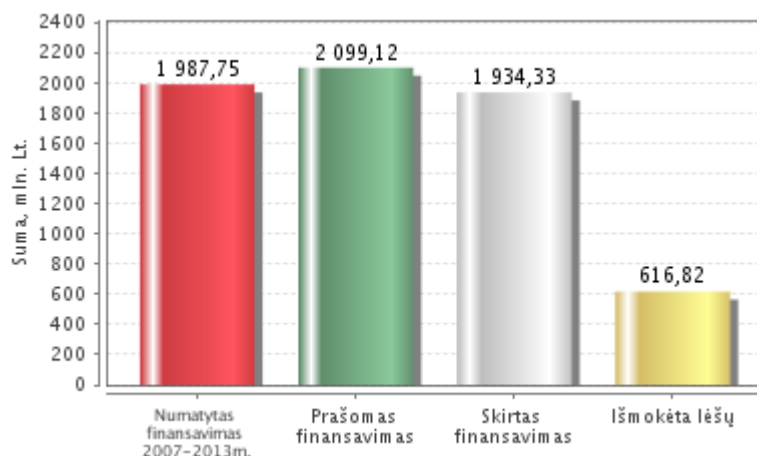
VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ dalyvauja įgyvendinant aplinkos apsaugos projektus pagal vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemų renovavimo ir plėtros priemonę. Priemonės tikslas – modernizuoti ir išplėsti vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūrą aglomeracijose pagal nustatytus paslaugų kokybės, aplinkosaugos ir sveikatos apsaugos reikalavimus. Šiai priemonei

įgyvendinti yra skirta daugiau nei 209 mln. Lt. LR biudžeto lėšų.

Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr. IX-1187, vienas iš ilgalaikių valstybės raidos prioritetų – *saugi visuomenė*. Viena iš saugios visuomenės prioretetų kryptių – *aplinkos apsauga*. Aplinkos apsaugos ilgalaikės plėtros viena iš kryptių - atsižvelgiant į ES normas ir standartus, užtikrinti tinkamą *aplinkos kokybę*. *Vandenu apsaugos srityje* iškelti šie tikslai: mažinti vandenu taršą buitinėmis ir gamybinėmis nuotėkomis; gerinti geriamojo vandens kokybę; mažinti vandenu taršą iš žemės ūkio šaltinių; gerinti rekreacijai naudojamų vandenu būklę; gerinti vandens ekologijos sistemų būklę; racionaliai naudoti vandens energetinius išteklius; mažinti jūros taršą; siekti sumažinti kaimyninių valstybių daromą įtaką Lietuvos vandens ištekliams.

Vyriausybės vykdoma geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo politika patvirtinta 2008-08-27 LR Vyriausybės nutarimu Nr. 832 “Dėl geriamo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo 2008-2015 metų plėtros strategijos patvirtinimo“, kuriame nurodytas strateginis tikslas: „Nustatyti geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų teikimo valstybinio reguliavimo veiklos kryptis, užtikrinsiančias tokias reikalavimus ir poreikius atitinkančios geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų teikimo raidos sąlygas, kad visoje šalies teritorijoje viešai tiekiamas geriamasis vanduo ir teikiamos nuotekų tvarkymo paslaugos atitiktų įstatymuose ir kituose teisės aktuose nustatytus sveikatos apsaugos, aplinkos apsaugos ir paslaugų kokybės reikalavimus ir kuo daugiau gyventojų ir kitų galimų vartotojų optimaliomis sąlygomis ir kainomis gautų viešai tiekiamą geriamąjį vandenį ir nuotekų tvarkymo paslaugas“. Nuo 2008 iki 2015 metų įgyvendinant aplinkosaugos projektus, turi būti pasiekti tam tikri nustatyti LR Vyriausybės nutarimi patvirtinti rodikliai, tokie kaip: 2015 metais viešai tiekiamo geriamojo vandens ir nuotekų tvarkymo paslaugų prieinamumas - ne mažiau kaip 95 procentams visų šalies gyventojų. Šios strategijos įtvirtinimas teisės aktų nustatyta tvarka užtikrina, kad iki 2015 metų bus užtikrinamos investicijos į vandentiekio ir nuotekų tinklų tiesimo, vandens gerinimo įrenginių rekonstrukcijos/statybos, nuotekų valyklų rekonstrukcijos/statybos darbus.

ES struktūrinė parama Lietuvai 2007–2013 m. sudaro daugiau kaip 23 mlrd. litų. *Aplinkos sričiai* planuojama skirti apie 3,13 mlrd. litų paramos. *Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemų renovavimo ir plėtros priemonei* įgyvendinti yra skirta beveik 2 mlrd. Lt ES lėšų. Iki 2011 metų vasario mėn. projektų vykdytojams yra išmokėta daugiau nei 616 mln. Lt. Pažymėtima, kad projektų vykdytojams skiriamos ES ir LR biudžeto lėšos yra skirtos įsigyti paraiškų rengimo, finansinių analizių rengimo, pirkimo dokumentų rengimo, projektavimo darbų, statybos darbų vykdymo, projekto vykdymo priežiūros, techninės priežiūros, projekto administravimo, viešinimo paslaugas. Informacija apie finansavimą pagal vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemų renovavimo ir plėtros priemonę pateikta 8 paveiksle.



Šaltinis: www.esparama.lt (žiūrėta 2011 02 20)

6 pav. ES struktūrinės paramos lėšos vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemų renovavimo ir plėtros priemonei

Šiuo metu yra įgyvendinami 113 aplinkos apsaugos projektų, įgyvendinamų pagal aplinkos ir darnaus vystymosi prioriteto vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemų renovavimo ir plėtros priemonę. Įgyvendinamų projektų vertė yra daugiau nei 2 mlrd. Lt.

Matome, kad Lietuvos valstybės ir ES politika iki 2015 metų yra palanki plėtojant tokių įmonių, kaip VŠĮ „Projektų vadybos grupė“, veiklą.

Pasibaigus 2007-2013 metų ES struktūrinės paramos programai, numatoma vykdyti 2014-2020 metų programą. Kokie projektai bus finansuojami, kiek bus skirta ES ir LR biudžeto lėšų, priklausys nuo naujo laikotarpio patvirtinto ES biudžeto ir 2014 – 2020 metų ES struktūrinės paramos finansuotinių Lietuvos prioritetų ir valstybės ilgalaikės raidos strategijos nuo 2016 metų.

Veiksniai, galintys turėti įtakos vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemų renovavimo ir plėtros finansavimo sumažinimui: pasaulinė ekonomikos krizė, riboti ES narių finansiniai resursai, patvirtintas mažesnis ES biudžetas nei 2007-2013 metams, naujos problemos, tokios kaip: klimato kaita, socialinės problemos, demografiniai pokyčiai ir kt.

Mokesčių politika – Lietuvoje įmonės turi mokėti ne vieną mokestį: pelno, nekilnojamojo turto, aplinkos taršos ir kt. Darbdaviai taip pat turi mokėti nuo darbuotojų užmokesčio dydžio priklausančius mokesčius. Tai gyventojų pajamų mokestis bei socialinio draudimo įmokos.

Viešosios įstaigos, taip pat kaip ir kiti privataus kapitalo verslo vienetai, moka aukščiau išvardintus mokesčius.

Nuo 2010 metų įmonių apmokestinamojo pelno dalis apmokestinama vietoje buvusio 20 proc. tarifo – 15 proc. tarifu. Taip pat nuo šių metų įteisinta tokioms įmonėms kaip VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ mokesstinė lengvata - pelno nesiekiančių vienetų, kurių mokesstinio laikotarpio pajamos iš ūkinės komercinės veiklos neviršija 1 000 000 litų, apmokestinamojo pelno dalis, atitinkanti 25 000 Lt

sumą, apmokestinama 0 proc. tarifu. Likusi apmokestinamojo pelno dalis apmokestinama 15 proc. tarifu.

Nekilnojamojo turto mokesčio tarifas gali būti nuo 0,3 iki 1 procento nekilnojamojo turto mokesstinės vertės. Konkretų mokesčio tarifą nustato savivaldybių tarybos, atsižvelgdamos į vieną arba kelis iš šių kriterijų: nekilnojamojo turto paskirtį; jo techninės priežiūros būklę; mokesčio mokėtojų kategorijas (dydį, teisinę formą, ar socialinę padėtį); nekilnojamojo turto buvimo savivaldybės teritorijoje vietą. VšĮ „Projektų vadybos grupė“ neturi nekilnojamojo turto, todėl nemoka šio mokesčio.

Aplinkos taršos mokesčio – mokamas, jei transporto priemonėje nėra įrengtos išmetamųjų dujų neutralizavimo sistemos. VšĮ „Projektų vadybos grupė“ turimose ar nuomojamose transporto priemonėse yra įrengtos šios sistemos, todėl aplinkos taršos mokesčio mokėti nereikia.

Gyventojų pajamų mokesčio tarifas – 15 proc.

VšĮ „Projektų vadybos grupė“ moka darbuotojų socialinio draudimo įmokas. Įmonė priskiriama III grupei, kurios įmokų tarifas pats mažiausias – 30,98 proc. Didžiausias I grupės tarifas – 31,70 proc.

Įmoka į garantinį fondą - 0,1 proc. dydžio įmokas į Garantinį fondą nuo visų rūšių išmokų pagal darbo sutartis dirbantiems asmenims, nuo kurių skaičiuojamos valstybinio socialinio draudimo įmokos.

Kaip matome, VšĮ „Projektų vadybos grupė“, vykdydama savo veiklą kaip pelno nesiekianti organizacija, turi tam tikrų mokesčių pranašumų, t.y. dalis pelno apmokestinama 0 proc. tarifu. Tačiau pagal LR teisės aktus įmonė susiduria su kita problema – atsižvelgiant į tai, kad tai ne pelno siekianti organizacija, įmonės dalininkai negali paskirstyti ir išsidalinti sukaupto pelno.

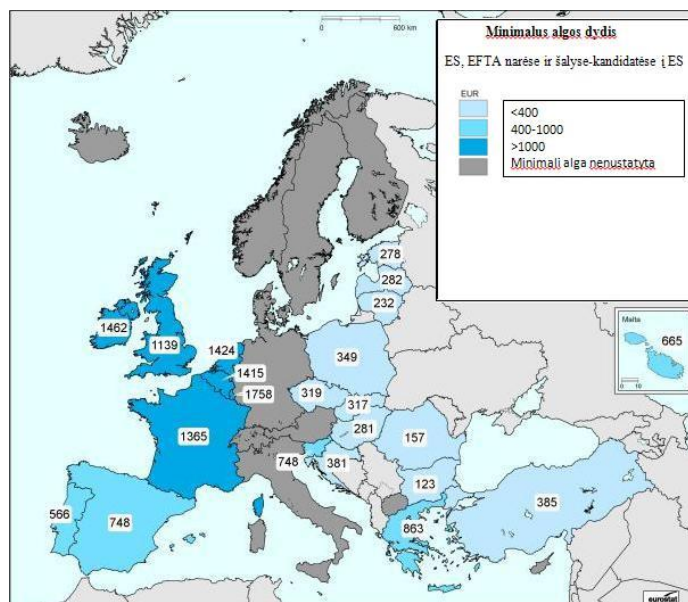
Svarbus Lietuvos mokesčių politikos aspektas - priklausomai nuo Lietuvos ekonominės būklės, įstatymai yra dažnai keičiami, labai dažnai mokesčius padidinant privataus verslo vystytojams. Ši aplinkybė padidina riziką įmonėms veikti nepelningai, taip pat apsunkina buhalterinės apskaitos tvarkymą ir finansinį įmonės veiklos planavimą.

Darbuotojų ir darbdavių teises bei pareigas reglamentuoja LR darbo kodeksas ir kiti LR teisės aktai, kurie labiau palenkesi darbuotojams. Saugant darbuotojų teises, LR darbo kodekse yra įtvirtinta darbo dienos trukmė – ne daugiau kaip 8 darbo valandos, darbo savaitės trukmė - ne ilgesnė kaip 40 valandų per savaitę. Taip pat užtikrinama darbuotojų teisė į atlyginimą už viršvalandžius - šie turi būti apmokami dvigubu valandiniu tarifu. Darbuotojams užtikrinta teisė į kasmetines apmokamas atostogas - kasmetinių minimaliųjų atostogų trukmė – 28 kalendorinės dienos, už kurias darbdavys moka vidutinį darbo užmokestį.

Darbo užmokestis

Lietuvoje nustatytas minimalios algos dydis – 800 Lt per mėnesį. LR statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje 2010 metais mėnesio vidutinis bruto darbo užmokestis buvo 2.072,58 Lt, vidutinis neto darbo užmokestis – 1.614,08 Lt. 2010 ES priklausančių šalių mėnesio vidutinis bruto

darbo užmokestis didesnis: Jungtinės Karalystės– 3929 Lt, Prancūzijoje – 4709 Lt. Detalesni minimalios algos dydžio pasiskirstymą skirtingose ES narėse, Europos laisvos rinkos asociacijai priklausančiose ir kandidatėse į ES, galima matyti 7 pav., kuriame šalys padalintos į 4 grupes: šalys, kuriose minimali alga yra mažesnė nei 400 eurų, 400-1000 eurų, daugiau nei 1000 eurų ir šalys, kuriose minimali alga nenustatyta. Matome, kad Lietuvoje yra nustatyta viena mažiausių minimalių algų visoje ES, užtikrinanti santykinai mažas darbdavių sąnaudas žmogiškiesiems ištekliams.



Šaltinis: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (žiūrėta 2011 02 13)

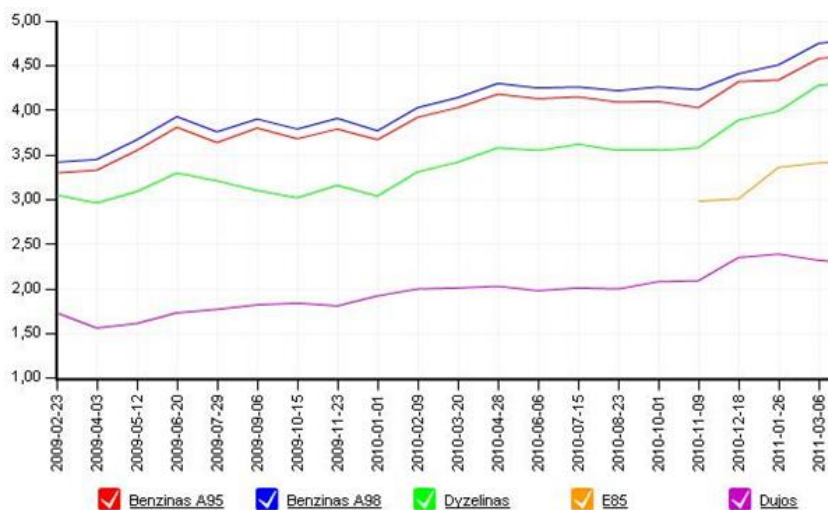
7 pav. Minimalios algos dydis skirtingose šalyse

Ekonominė aplinka – Lietuvoje, kaip ir visame pasaulyje, nuo 2008 metų juntama ekonominė krizė. Nuo krizės pradžios mažinti darbuotojų atlyginimai, atleista daug darbuotojų valstybiniame ir privačiame sektoriuje, dėl to sumažėjo pirkėjų perkamoji galia, įplaukos į LR biudžetą, padidėjo nedarbo lygis, padidėjo Lietuvos gyventomų emigracijos lygis, išaugo Lietuvos biudžeto deficitas bei Lietuvos valstybės skola. Ekonominė krizė neturi įtakos ES ir LR lėšų skyrimui projektų įgyvendinimui pagal 2007 – 2013 metų ES struktūrinės paramos programą, kadangi lėšų kiekis tiek iš ES biudžeto, tiek iš LR biudžeto, buvo skirtos ir patvirtintos iki pasaulinės ekonomikos krizės pradžios.

Konsultacinių įmonių, tokių kaip VŠĮ „Projektų vadybos grupė“, sąnaudos susideda iš darbuotojų darbo užmokesčio, patalpų nuomos, administracinių išlaidų (tekefoniniai ryšiai, kanceliarinės prekės), išlaidų degalams, kuomet techninės priežiūros vadovai vyksta į statybvietai, ekspertų grupės nariniai vyksta į kasmėnesinius vadybinius susitikimus.

VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ išlaidos degalams sudaro didelę dalį visų išlaidų, kadangi techninės priežiūros vadovai kiekvieną dieną vyksta į statybos darbų aikšteles, kurios yra ne vien tik

Klaipėdos mieste, bet ir už miesto ribų. Vienų populiariausių degalų A 95 kaina Lietuvoje 2009 metų vasario mėn. buvo 3,30 Lt už 1 litrą, 2010 metų vasario mėn. – 3,92 Lt už 1 litrą, 2011 metų kovo mėn. A 95 benzino kaina pasiekė daugiau nei 4,58 Lt už 1 litrą. Detalesnė informacija apie degalų kainų kitimą 2009 – 2011 metais pateikiama paveiksle Nr. 9 „Degalų kainų statistika“.

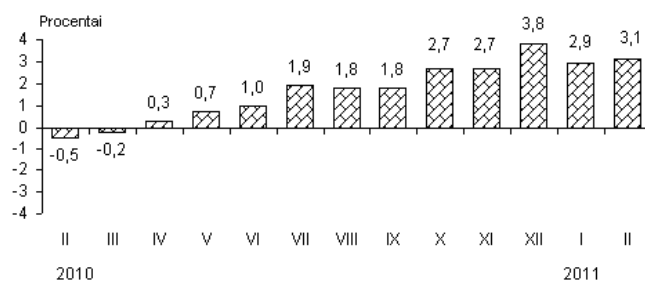


Šaltinis: www.degalukainos.lt (žiūrėta 2011 03 06)

8 pav. Degalų kainų statistika

VšĮ „Projektų vadybos grupė“, dalyvaudama konkursuose 2009 ar ankstesniais metais, negalėjo įvertinti ateityje padidėjančių išlaidų degalams, todėl dabar patiria didesnes nei planavo išlaidas ir netenka dalies pelno.

Pagal LR statistikos departamento duomenis, Lietuvoje 2011 m. vasario mėn. metinė (2011 m. vasario mėn., palyginti su 2010 m. vasario mėn.) infliacija sudarė 3,1 procento. Metinė infliacija vasario mėn., tikėtina, sudarys 3,2, o vidutinė metinė – 1,8 procento. Detalesnė informacija apie infliacijos dydį pateikiama 10 pav. „Vartojimo prekių ir paslaugų kainų pokyčiai per metus palyginti su ankstesniu mėnesiu“.



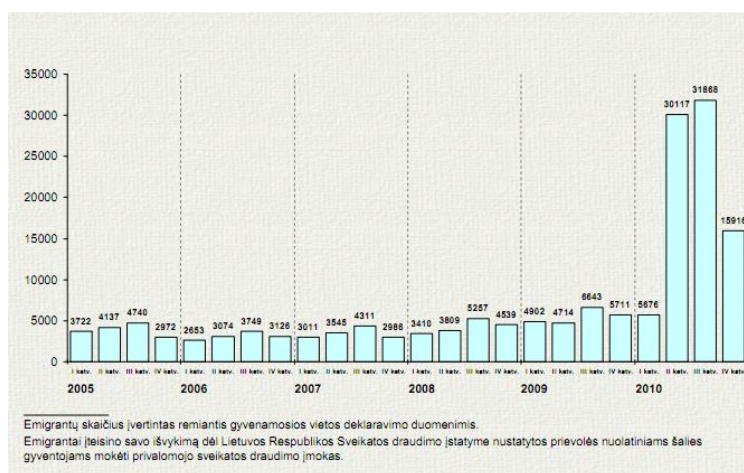
Šaltinis: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=8913> (žiūrėta 2011-03-07)

9 pav. Vartojimo prekių ir paslaugų kainų pokyčiai per metus palyginti su ankstesniu mėnesiu

VšĮ „Projektų vadybos grupė“ ankstesniais metais dalyvaudama konkursuose ir juos laimėjus, tačiau iki šiol vykdanči sutartinius įsipareigojimus ir gaunanti už tai mokėjimus, dėl infliacijos netenka dalies savo numatytų pajamų. Statybos darbų sutartyse ši problema yra išspręsta indeksuojant ilgesnių nei 24 mėnesių sutarties įkainius.

Socialinė aplinka

Demografinės tendencijos – miesteliuose ir kaimuose nuolat mažėja gyventojų skaičius. Jauni žmonės išvažiuoja gyventi ir dirbti į didžiuosius Lietuvos miestus arba pasirenka užsienio šalis. 10 pav. „Tarptautinė migracija“ parodytas emigrantų skaičius nuo 2005 iki 2010 metų. 2007 metais iš Lietuvos išvyko daugiau nei 13 tūkst. gyventojų, 2008 metais – daugiau nei 17 tūkst., 2009 metais – daugiau nei 21 tūkst. Ir 2010 metais – daugiau nei 83 tūkst. Tikslus išvykusių gyventojų pasiskirstymas pateikiamas 10 pav.



Šaltinis: www.stat.gov.lt (žiūrėta 2011 03 01)

10 pav. Tarptautinė migracija

Gyvenvietėse lieka daugiausia senyvo amžiaus žmonės, todėl ateityje gyventojų skaičius ir toliau mažės. Kritiškai sumažėjęs gyventojų skaičius miesteliuose ir kaimuose, gali nulemti tai, kad ilgainiui neliks vartotojų, kurie naudosis naujais vandentiekio ir nuotekų tinklais, vandens gerinimo ar nuotekų valymo įrenginiais. Kita galinti iškilti problema – mažos miestelių ir kaimų gyventojų pajamos. Mokesčiai už vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugas gali būti per dideli ir gyventojai gali nebeišgalėti jų susimokėti. Ši rizika yra įvertinama rengiant kiekvieno projektą paraišką. Paraiškoje, kaip privaloma sudėtinė dalis, yra pateikiama finansinė analizė, kurioje yra nustatomos įmonės išaugančios išlaidos, kurios yra susijusios su tik projekto metu kuriama infrastruktūra. Pavyzdžiui, elektros energija, technologinės medžiagos (reagentai), gamtos išteklių mokesčiai, elektros energija ir pan.

Projekto skaičiavimuose yra priimama prielaida, kad įmonės esamos išlaidos, t.y. administracinės išlaidos, darbuotojų darbo užmokesčio išlaidos nesikeis - atitinkamos išaugančios

išlaidos bus lygios nuliui. Projekto skaičiavimuose į kainų pokyčius dėl infliacijos nėra atsižvelgiama. Priimama nuostata, kad nustatytos projekto išlaidos išlieka nepakitusios per visą projekto laikotarpį.

Visuomet paraiškoje nurodoma, kad kuriama nauja infrastruktūra įmonėje didina įmonės eksploatacines išlaidas ir vandens ir nuotekų tarifas turi padengti išaugančias eksploatacines išlaidas. Dėl padidėjančių įmonės išlaidų, numatoma, kad tarifai turės išaugti. Dažnai numatoma, kad jis turi išaugti apie 30 proc. naujos infrastruktūros ir, kad būtų užtikrintas įmonės finansinis gyvybingumas.

Paklojus naujus vandentiekio ar nuotekų tinklus, gyventojai gali pasirinkti, ar prisijungti prie šių inžinerinių tinklų. Yra nemažai naujos statybos gyvenviečių, kuriose yra įrengtas vietinis vandens gręžinys, vietiniai nuotekų valymo įrenginiai, kuriais naudojasi visi bendruomenės nariai. Dažnai šie gyventojai nenori prisijungti prie naujų tinklų. Kita priežastis, dėl kurios gyventojai gali nenorėti prisijungti prie tinklų – mažos gyventojų pajamos. Gyventojai patys turi sumokėti už inžinerinių tinklų įvedimą nuo jų nuosavo sklypo ribos iki namo. Taip pat gyventojai patys turi organizuoti šiuos darbus.

Jei gyventojai nesijungs prie ES paramos lėšomis įgyvendinto projekto ir paramą gavusi vandens tiekimo įmonė ar savivaldybė nepasieks numatytų finansavimo ir administravimo sutartyje nurodytų gyventojų prisijungimo rodiklių, tuomet bus proporcingai mažinamas ES teikiamos paramos dydis. Projektą įgyvendinusi institucija turės iš savo lėšų gražinti dalį gauto ES fondų finansavimo. Taip pat, jei neprisijungs numatytas gyventojų skaičius, šis veiksnys gali turėti įtakos naujo ES finansavimo laikotarpio nuo 2015 metų skirtų lėšų kiekiui. Finansavimas gali būti sumažinamas arba iš viso neteikiamas.

VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ *klientai* – viešieji juridiniai asmenys, t.y. vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įmonės, LR savivaldybės. Didžiąją dalį (iki 95 proc.) projektams reikalingų lėšų jie gauna iš ES fondų, likusią dalį privalo apmokėti patys. Tai yra 21 proc. PVM nuo tinkamų finansuoti projekto išlaidų ir 20 proc. AB "VST" vandens gerinimo ar nuotekų valymo įrenginių prijungimo išlaidų.

Jei įmonės ar savivaldybės (priklausomai nuo to, kas nurodytas finansavimo ir administravimo sutartyje) neturi lėšų projekto daliai apmokėti, yra imama paskola. Verta paminėti, kad iki 2011 metų visi klientai įvykdė savo sutartinius finansinius įsipareigojimus VŠĮ „Projektų vadybos grupei“. Dirbant su viešaisiais juridiniais asmenimis, kuomet jų įgyvendinami projektai yra finansuojami iš ES lėšų, finansinė rizika yra labai maža.

Techninės priežiūros, projekto administravimo ir viešinimo paslaugų sutartys yra ilgalaikės, apimančios statybos darbų trukmę (ne mažesnę nei 12 mėn.), defektų šalinimo laikotarpį (12 mėn.) ir atlikimo pažymos išdavimą (28 d.). Matome, kad trumpiausia paslaugų teikimo trukmė – 25 mėn. Kuo statybos objektas didesnės apimties, sudėtingesnis, tuo paslaugų sutarties trukmė ilgesnė. Tai labai palanki aplinkybė vystyti įmonės veiklą, kadangi pasirašius paslaugų teikimo sutartį, užtikrinama ilgalaikis pajamų gavimo šaltinis. Tai suteikia galimybę planuoti ilgalaikes įmonės išlaidas bei

investicijas.

Technologinė aplinka nedaro didelės įtakos VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ veiklai, kadangi įmonė nesusijusi nei su gamyba, nei su prekių pardavimu, o teikia tik konsultacines paslaugas. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ techninės priežiūros vadovams reikalinga žinoti apie naujausias technologijas vandens gerinimo įrenginių ar nuotekų valymo įrenginių projektuose, kuomet rangovai, vykdydami statybos darbus pagal Fidic „Geltonąją knygą“, turi teisę siūlyti pažangesnę, modernesnę technologiją nei to reikalaujama pirkimo dokumentuose ar jie yra nurodę savo pasiūlyme. Šiuo atveju techninės priežiūros paslaugas teikianti įmonė turi rekomenduoti užsakovui pritarti ar nepritarti siūlomam technologiniam pakeitimui.

Rangovai technologines naujoves siūlo, atsižvelgdami į įgyvendintų projektų pastebėtus trūkumus, kitose šalyse įgyvendintus projektus, naudojamą technologijas.

Lietuvoje moksliniai tyrimai atliekami universitetuose, jų laboratorijose. Tačiau, palyginus su ES šalių vyriausybės skiriamomis lėšomis tyrimams, Lietuva stipriai atsilieka.

2.4.2. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ analizė pagal M. Porterio 5 jėgų modelį

Klientų derėjimosi galia. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ klientai – valstybinės institucijos, kurios vandentvarkos projektams įgyvendinti gauna ES fondų finansavimą. Reikalingų pinigų sumą rangos sutarčių techninei priežiūrai, projekto administravimui ir viešinimui, vandentvarkos įmonės apskaičiuoja iš anksto. Šioms paslaugoms pirkti yra skiriama iki 5 proc. viso projekto biudžeto vertės.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, dažniausiai viešųjų pirkimų konkursai organizuojami supaprastinto atviro konkurso būdu, konkurso laimėtoją nustatant pagal pasiūlytos mažiausios kainos kriterijų. Jei atsitinka taip, kad mažiausią kainą pasiūlęs konkurso dalyvis, viršijo numatytą biudžetą, svarstomas klausimas dėl konkurso perskelbimo. Paraiškos rengimo, pirkimo dokumentų rengimo paslaugos dažnai perkamos tiekėjų apklausos būdu, kuomet apklausiami ne mažiau kaip 3 tiekėjai ir mažiausią kainą pasiūlęs tiekėjas pakviečiamas pasirašyti sutartį. Šiuo atveju vandens tiekimo įmonė taip pat turi numatytą biudžetą šioms paslaugoms pirkti, todėl galima daryti išvadą, kad klientų derėjimosi galia yra didelė.

Tiekėjų derėjimosi galia. Šios grėsmės įmonei praktiškai nėra, nes įmonei, teikiant konsultacines paslaugas savo klientams, užtenka savų žmogiškųjų išteklių, jei nusprendžiama samdyti specialistus iš kitų įmonių, atitinkamai deramasi, kad jų paslaugos nekainuotų brangiau nei dirbančių įmonėje. Kitos įmonės yra suinteresuotos bendradarbiauti, todėl nesunku susitarti dėl palankių sąlygų. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ teikiant paslaugas, nereikia pirkti jokios įrangos,

medžiagų, todėl šioje srityje nėra tiekėjų derėjimosi grėsmės.

Pakaitalų grėsmė. Vandentvarkos įmonės, įgyvendinančioms ES finansuojamus projektus, privalo samdyti techninės priežiūros specialistus pagal Fidic sutarčių sąlygas. Konkurso pirkimo dokumentuose visuomet būna nurodyti kvalifikaciniai reikalavimai pagal APVA rekomendacijas. Ši sąlyga užtikrina, kad techninę priežiūrą vykdančios įmonės bus reikalingos, kol bus įgyvendinami ES finansuojami vandentvarkos projektai. Kitokia situacija yra paraiškų, pirkimo dokumentų, projekto administravimo ir viešinimo paslaugų pirkimo srityje. Vandens tiekimo įmonės pačios gali visa tai daryti, tačiau už šiuos darbus darbuotojams negali būti skiriami papildomi atlyginimai, finansuojami iš ES fondų. Jei įmonė visa tai daro pati, jos įgyvendinamam projektui tinkamų finansuoti išlaidų suma yra sumažinama. Įmonės taip pat susiduria su kita problema – įmonės darbuotojai nėra kompetentingi ir negali tinkamai šių darbų, todėl yra samdomi kvalifikuoti ekspertai.

Esant griežtiems perkamų paslaugų reikalavimams, pakaitalų grėsmės praktiškai nėra.

Potencialių konkurentų grėsmė. Ši grėsmė yra ganėtinai maža, nes viešųjų pirkimų konkursuose numatoma tam tikras įmonės reikalingas patyrimas, pavyzdžiui, APVA *techninės priežiūros* pirkimo dokumentuose numatytas reikalavimas: per pastaruosius 3 metus (jei įmonė veikia trumpiau nei 3 metai, tai nuo jos registravimo pradžios) iki pasiūlymų pateikimo dienos tiekėjas turi būti sėkmingai suteikęs ypatingo statinio techninės priežiūros paslaugų už ne mažesnę kaip pusę turimo biudžeto Lt vertę (apskaičiuojama pagal formulę: turimas biudžetas x 0,5). Esant šiam reikalavimui konkursuose gali dalyvauti tik atitinkamą patirtį turinčios įmonės, todėl naujai įsteigtai įmonei ar įmonei, neužsiimančia ypatingių statinių technine priežiūra, neįmanoma laimėti konkurso. Taip pat konkursų pirkimo dokumentuose yra numatytas reikalavimas dėl tam tikros įmonės metinės apyvartos (dažniausiai 3 paskutinių metų), tai užtikrina tik finansiškai sėkmingai veikiančių įmonių dalyvavimą konkursuose.

Esamų konkurentų grėsmė. Tai pati didžiausia grėsmė, nes esami konkurentai nuolat stebi įmonę, analizuoja jos veiklą bei stengiasi pasiūlyti mažesnę kainą viešųjų pirkimų konkursuose. Paskelbuotuose konkursuose kartu su VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ dalyvauja ne viena įmonė. Konkurencija būna arši, dažnai kartais kainos skiriasi vos tūkstančiu litų.

Lietuvoje prasidėjus ekonominei krizei, įmonės norėdamos laimėti konkursus, stipriai sumažino kainas, taip sumažindamos tiek savo veiklos, tiek visos šakos pelningumą. Pastaruoju metu siūlomos paslaugų kainos konkursuose augo, nes buvo atvejų, kuomet įmonių pasiūlyta kaina buvo akivaizdžiai mažesnė nei teikiamų paslaugų kaštai.

Įdomu tai, kad VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ pagrindiniai konkurentai, tokie kaip UAB „Sweco Lietuva“, UAB „Grontmij Carl | Bro“ siūlo bendradarbiauti ir kartu dalyvauti konkursuose.

2.5. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ vidaus aplinkos analizė

Atsižvelgiant į tai, kad VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ teikia konsultacines paslaugas, vidaus aplinkos analizė bus atliekama pirmiausia nagrinėjant žmogiškuosius išteklius. Taip pat bus atliekama įmonės finansinių išteklių analizė, nes tai parodys, ar įmonė veikia pelningai, kokios yra tendencijos, įvertinus pastaruosius praėjusius ataskaitinius laikotarpius. Įvertinus įmonės veiklos pobūdį, operacinių išteklių analizė nebus atliekama. Siekiant visapusiškai išnagrinėti vidaus aplinką, bus pasinaudota teorinėje darbo dalyje aprašytu McKinsey 7 S modeliu.

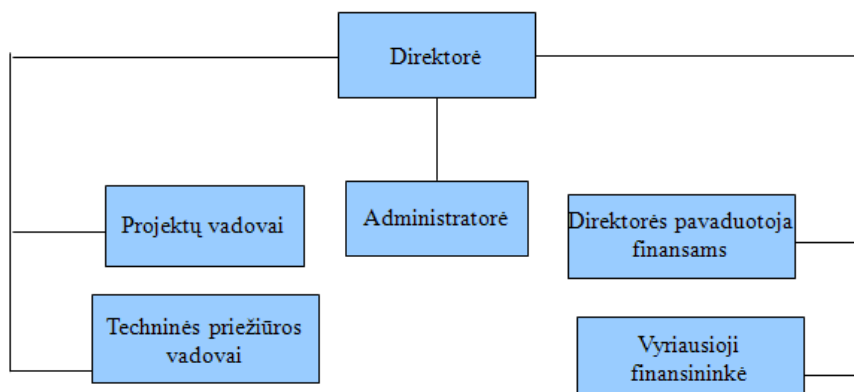
Įmonės vidaus aplinkos analizė leis nustatyti vidines įmonės stiprybes, kuriomis įmonė yra pranašesnė už konkurentus ir silpnybes, kurias būtų galima pakeisti stiprybėmis.

2.5.1. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ žmogiškųjų išteklių analizė

Įmonių, teikiančių konsultacines paslaugas, šiuo atveju VŠĮ „Projektų vadybos grupė“, paslaugų kokybė priklauso nuo turimo įmonės personalo.

VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ yra maža organizacija, kurioje dirba 11 darbuotojų: direktorė, direktorės pavaduotoja finansams, vyriausioji finansininkė, administratorė, trys techninės priežiūros vadovai bei trys projektų vadovai. Įmonės akcininkai yra fiziniai asmenys: įmonės direktorė ir direktorės pavaduotoja finansams.

VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ personalo kaita nėra didelė, vidutinė darbuotojų darbo trukmė 4,5 metai.



Šaltinis: Autoriaus.

11 pav. Organizacijos struktūra

12 pav. pavaizduota VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ organizacinė struktūra. Matyti, kad nagrinėjamoje organizacijoje visi darbuotojai yra tiesiogiai pavaldūs direktorei. Tai parodo, kad organizacijoje yra įdiegta *linijinė valdymo struktūra*. Šioje įmonėje yra aiškiai išreikštas *vienvaldiškumo principas* – beveik visi darbuotojai yra tiesiogiai pavaldūs direktorei, kuri duoda

nurodymus, kontroliuoja užduočių įvykdymą ir jai yra atsiskaitoma.

Šios struktūros trūkumas yra toks, jog direktorė yra atsakinga už visas įmonės veiklos sritis ir jai tenka spręsti kasdienes klausimus kartu su pavaldiniais bei prisiimti atsakomybę už šiuos sprendimus. Šiuo atveju direktorei, būnant atsakinga už procesinius veiksmus, lieka mažiau laiko spręsti įmonės strateginio valdymo klausimus.

Nagrinėjamoje įmonėje naudojamos linijinės valdymo struktūros pagrindinis privalumas – įmonės vadovei priimant visų funkcinių sričių sprendimus, kontroliuojant jų įgyvendinimą ir žinant jų visų įgyvendinimo rezultatus, užtikrinamas visos įmonės veiklos kontroliavimas bei atitinkamos paslaugų kokybės palaikymas.

Įmonės darbuotojai, įgyvendinami ES finansuojamus apinkosaugos projektus, vadovaujasi pareiginėmis instrukcijomis, LST EN ISO 9001:2008 personalo valdymo procedūra Nr. 5 bei direktorės įsakymu, kuriuo konkrečiam projektui paskiriama ekspertų grupė.

VšĮ „Projektų vadybos grupė“ personalo struktūros ypatybė yra ta, kad kiekvienam projektui, kuriame organizacija teikia statybos darbų techninės priežiūros, projektų administravimo ir viešinimo paslaugas, yra skiriamas *projekto vadovas/sutarties administratorius*. Jo pagrindinė funkcija – projekto dalyvių veiksmų koordinavimas. Projekto vadovas/sutarties administratorius nuolat palaiko ryšį su užsakovu, statybos darbų rangovu ir PVG ekspertais ir užtikrina, kad visų šalių sutartiniai įsipareigojimai būtų įgyvendinti numatytu laiku ir taip, kaip numatyta sutartyse. Projekto vadovo/sutarties administratoriaus funkcijos yra aiškiai atskirtos nuo techninės priežiūros vadovų, kurie užtikrina vykdomų statybos darbų kokybę, spartą ir atitiktį užsakovo reikalavimams.

Projekto vadovo pareigos nurodytos pareiginėse instrukcijose bei LST EN ISO 9001:2008 personalo valymo procedūroje Nr. 5.

Pagrindinės *projekto vadovo pareigos*, administruojant projektą:

- rengia dienotvarkes, suderina jas su sutarties šalimis bei veda reguliarius kasmėnesinius vadybinius susirinkimus, rengia susirinkimų protokolus, suderina juos su sutarties šalimis ir paskirsto juos susirinkimo dalyviams;
- kontroliuoja, kad sutarties šalys laiku įvykdytų savo įsipareigojimus ir vadybinio susirinkimo metu priimtus susitarimus;
- rengia paklausimus, susijusius su sutarties administravimu ir techninės priežiūros vykdymu;
- kontroliuoja, kad visi atsakymai į gautus paklausimus būtų pateikti laiku, rengia atsakymų projektus, suderina juos su atsakingais asmenimis ir paskirsto;
- koordinuoja sutarties šalių bendradarbiavimą;
- koordinuoja korespondencijos valdymą projekto įgyvendinimo klausimais;
- koordinuoja projekto viešinimo sistemos įgyvendinimą pagal sutartyje numatytas sąlygas.

Iš aukščiau pateiktų projektų vadovo funkcijų matome, kad įgyvendinant inžinerinius aplinkosaugos projektus, projekto vadovas/sutarties administratorius yra atsakingas tik už projekto administravimą, t.y. už vadybinę projekto įgyvendinimo pusę. Jam nepriskirtos jokios inžinerinių konsultacijų funkcijų. Projekto vadovo/sutarties administratoriaus funkcijų atskyrimas nuo darbuotojų, teikiančių technines konsultacijas, užtikrina pastovią komunikaciją tarp užsakovo ir paslaugų tiekėjo, greitą sprendimų priėmimą ir visų sutarties šalių veiksmų koordinavimą. Tai suteikia pranašumą konkurentų atžvilgiu, kurie projektų vadovui priskirtas funkcijas deleguoja techninės priežiūros vadovams, projektuotojams ar kitiems specialistams.

Siekiant užsakovams teikti kvalifikuotas paslaugas, PVG personalas atrenkamas pagal iš anksto nustatytus reikalavimus. Reikalavimai numatyti pareiginiuose nuostatuose. Visų pareigybių nuostatuose nurodyta, kad darbuotojai turi turėti aukštąjį išsilavinimą. Vyriausiajam finansininkui ir administratoriui užtenka neuniversitetinio aukštojo išsilavinimo, visoms kitoms pareigybėms privalomas aukštasis universitetinis išsilavinimas. Visų pareigybių nuostatuose, kaip privalomas reikalavimas nurodyta, patirtis. Didžiausia patirties trukmė nurodyta direktoriui, kuris turi turėti 5 metų vadovaujančio darbo patirties. Mažiausia – 1 metų patirtis, nenurodant patyrimo srities, reikalinga administratoriui ir projektų vadovui. Visi darbuotojai savo kompetencijos ribose turi išmanyti LR teisės aktus. Techninės priežiūros vadovai privalo turėti atestatus, suteikiančius teisę vykdyti ypatingo statinio statybos techninę priežiūrą, kaip to reikalauja STR 1.02.06:2007.

Įvertinus pareiginiuose nuostatuose numatytus reikalavimus personalui ir šiuo metu dirbančių darbuotojų kvalifikaciją, matyti, kad visi šiuo metu įmonėje dirbantys darbuotojai atitinka pareiginiuose nuostatuose nustatytus reikalavimus. Galima daryti išvadą, kad VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ dirba išsilavinę, kvalifikuoti darbuotojai.

VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ taip pat vykdo personalo kvalifikacijos kėlimo programą, vadovaudamasi LST EN ISO 9001:2008 personalo valymo procedūroje Nr. 5 numatytais nuostatomis. Darbuotojai nuolat supažindinami su veiklos naujovėmis: naujais darbo, kontrolės ar valdymo metodais; naujomis technologijomis; supažindinami su naujais teisės aktų reikalavimais. Be to, kiekvienais metais yra sudaromas mokymų – kvalifikacijos kėlimo planas, kuriame numatomas minimalus visoms pareigybėms mokymų skaičius. Šiame plane yra nurodytas tik planuojamas mokymų skaičius, mokymų rūšys nėra konkretizuotos, personalizuotos. Kiekvienas darbuotojas, manydamas, jog jam reikia papildomų mokymų-kvalifikacijos kėlimo kursų, turi teisę prašyti juos įtraukti į planą. Mokymų atrankos kriterijai: mokymų vieta – Lietuva, prieinama kaina, kvalifikuoti lektoriai, mokymų temos aktualumas. Sprendimą dėl leidimo vyksti į mokymus priima direktorė.

VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ vadovybė darbuotojų motyvaciją užtikrina atlyginimu, taip pat suteikdama papildomus laisvadinius prieš valstybines šventes, kiekvienais metais organizuodama

personalui šventinį vakarą šv. Kalėdų laikotarpiu bei teikdama simbolines dovanas. Deja, įmonėje nėra priimtos visiems darbuotojams žinomos motyvavimo sistemos.

Personalo karjeros planavimo sistemos įmonėje nėra.

Darbo kokybės ir efektyvumo kontrole užsiima įmonės direktorė. Konkrečių reikalavimų, kurie leistų įvertinti kiekvieno darbuotojo darb kokybę, nėra. Darbuotojo užimtumas matuojamas kiekybiniu parametru – įgyvendinamų rangos sutarčių skaičiumi. Tačiau darbuotojams nėra žinoma, kokia yra efektyvaus darbo riba, t.y. koks yra maksimalus valdomų rangos sutarčių skaičius, leidžiantis dirbti efektyviai ir užtikrinti sėkmingą sutarties įsipareigojimų įvykdymą.

Įmonė turi savo ritualą - nuo jos įsteigimo kiekvieną rytą yra visas personalas geria arbatą su vadovybe. Arbatos gėrimo metu aptariamai probleminiai klausimai, išklausomos kolegų rekomendacijos bei priimami atitinkami sprendimai. Taip užtikrinamas nuolatinis bendravimas tarp vadovybės ir darbuotojų bei kolektyvinis problemų sprendimas.

VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ žmogiškųjų išteklių valdymo stripioji pusė – griežtai atskirtos visų darbuotojų funkcijos, nesidubliuojančios pareigybės, projektų vadovams priskirtų funkcijų specifika, kruopščiai atrenkamas personalas, kurio kvalifikacija užtikrina galimybę dalyvauti viešųjų pirkimų konkursuose bei pasirašius sutartį teikti kokybiškas paslaugas. Silpnoji žmogiškųjų išteklių valdymo pusė – organizacijoje nėra motyvavimo, karjeros planavimo sistemos ir darbo kokybės ir efektyvumo kontrolės. Tai neleidžia vystyti organizacijos, tobulinti jos veiklos procesų bei užtikrinti nuolatinio darbuotojų kvalifikacijos augimo. Be to, tai sukelia darbuotojų nelojalumo problemą.

2.5.2. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ finansinių išteklių analizė

LR aplinkos ministerijos aplinkos projektų valdymo agentūros (APVA) yra pateikusi nurodymus projektų vykdytojams, kuriais jie privalo vadovautis rengdami viešųjų pirkimų dokumentus. Konkurse yra vertinama *3 metų laikotarpio vidutinė metinė bendroji apyvarta*. Reikalaujama minimali apyvarta apskaičiuojama turimą projekto biudžetą padalinus iš darbų laikotarpio mėnesiais ir padauginus iš 12.

$$\frac{\text{tutindš.}}{\text{dėlaibntom}} \text{Lt}$$

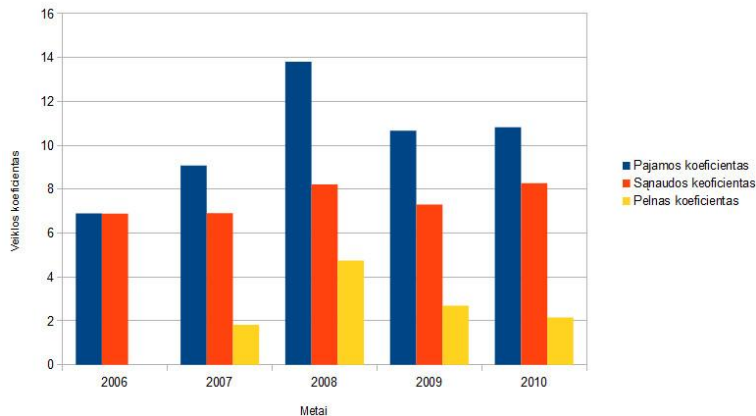
Taip pat yra nustatytas privalomas reikalavimas, kad konkurso dalyvis per *pastaruosius 3 metus* būtų suteikęs techninės priežiūros, administravimo ar viešinimo paslaugų už tam tikrą sumą. APVA rekomenduoja suteiktų paslaugų suma apskaičiuoti turimą projekto biudžetą padauginus iš 0,5.

$$\text{Turimas biudžetas} \times 0,5 \text{ Lt}$$

Šie perkančiųjų organizacijų reikalavimai užtikrina, kad konkursuose galėtų dalyvauti tik finansiškai sėkmingai veikiančios įmonės bei turinčios statybos darbų techninės priežiūros, projektų administravimo ir viešinimo paslaugų teikimo patirties.

VšĮ „Projektų vadybos grupė“ jau ne vienerius metus dalyvauja įgyvendinant didelio biudžeto aplinkos apsaugos projektus, taip užtikrinama, kad įmonės finansiniai rodikliai atitinka konkursų pirkimo dokumentuose numatytus finansinių rodiklių reikalavimus.

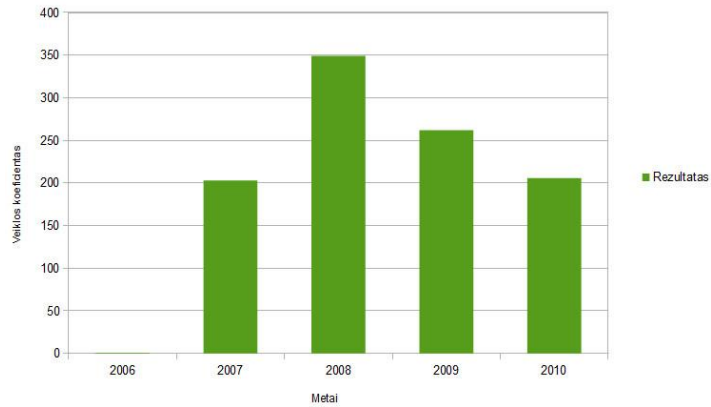
VšĮ „Projektų vadybos grupė“ pajamos buvo didžiausios 2008 metais, 2009 metais sumažėjo, o 2010 metais šiek tiek vėl padidėjo. 2009 metais veiklos sąnaudos buvo mažesnės nei 2010 metais, tačiau 2010 metais padidėjo ir pralenkė 2008 metų sąnaudas, kuomet pajamų buvo gauta nepalyginamai daugiau. Detalesnė informacija apie įmonės pajamų, sąnaudų 12 pav.



Šaltinis: Autoriaus, paremta pagal VšĮ „Projektų vadybos grupė“ finansinius duomenis
12 pav. **Pajamų, sąnaudų ir pelno kitimo tendencijos**

VšĮ „Projektų vadybos grupė“ finansinė analizė, kaip ir buvo nurodyta šio darbo teorinėje dalyje, bus atliekama papildomai skaičiuojant finansinius koeficientus. Koeficientams apskaičiuoti buvo naudoti santykiniai vienetai, siekiant neatskleisti detalių įmonės finansinės veiklos rezultatų.

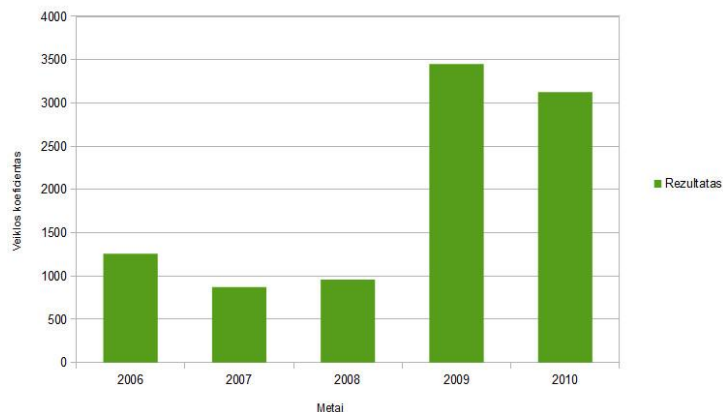
Grynasis pelningumo rodiklis 2009 ir 2010 metais mažėjo palyginus su 2008 metais. Grynojo pelningumo rodiklio kitimo tendencijos pateiktos 13 pav. „Grynasis pelningumo rodiklis“. Daugiausiai grynojo pelno vienam pardavimo litui atiteko 2008 metais, nes nuosekliai augant įmonės pardavimams nuo 2006 iki 2008 metų, 2008 pasiektas pelnas buvo didžiausias. Vėliau šis koeficientas sumažėjo.



Šaltinis: Autoriaus, paremta pagal VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ finansinius duomenis

13 pav. Grynasis pelningumo rodiklis

Bendrojo padengimo koeficientas stipriai išaugo 2009 metais, šiek tiek sumažėjo 2010 metais, kaip parodyta 14 pav. “Bendrojo padengimo rodiklis“. Įmonei nuo 2006 iki 2010 metų nuosekliai didinant trumpalaikio turto kiekį ir sugebėjus trumpalaikius išipareigojimus per 2008 metus sumažinti net tris kartus, įmonės mokumo rodiklis smarkiai išaugo ir iki šiol išlieka pozityvus.



Šaltinis: Autoriaus, paremta pagal VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ finansinius duomenis

14 pav. Bendrojo padengimo rodiklis

Įvertinę VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ finansinę analizę, galime daryti išvadą, kad pastaraisiais metais įmonės finansinė padėtis yra stabili, užtikrinanti veiklos pelningumą. Pastebėta tendencija, kad įmonė patiria daugiau veiklos sąnaudų, nors pajamos, palyginus su ankstesniais ataskaitiniais laikotarpiais, išlieka labai panašios. Priežastis, kodėl įmonės pajamos nebeauga – dėl ekonominės krizės visuotinai sumažėjusios paslaugų kainos.

Kuriant įmonės strategijos modelį, bus siekiama pasiekti 2008 metų įmonės pajamų lygį.

2.5.3. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ įvaizdžio analizė

VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ rinkta lemia įmonės įvaizdžio kūrimo priemonės. Įmonei neteikiant paslaugų privatiems fiziniams ar juridiniams asmenims, reklama žiniasklaidos priemonėse yra netikslinga, todėl yra pasirinktos kitos įvaizdžio kūrimo priemonės.

VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ įvaizdis yra kuriamas tiesioginėmis ir netiesioginėmis priemonėmis. Prie tiesioginių priemonių galime priskirti 2010 metais atnaujintą elektroninę svetainę www.pvgrupe.lt. Joje vienas ryškiausių akcentų – pradiniam svetainės puslapyje pateikia viso kolektyvo nuotrauka, kuri leidžia suprasti, kad yra didžiuojamasi įmonės kolektyvu. Svetainėje taip pat pateikiama informacija apie visus įgyvendintus ir šiuo metu įgyvendinamus projektus. Tokios informacijos pateikimas suteikia galimybę matyti įmonės atliekamų darbų mastą, kuris suteikia galimybę įvertinti įmonės patyrimą. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ atveju – įmonės patyrimas yra didelis, todėl toks informacijos pateikimas suteikia šiai įmonei pridėtinę vertę.

Kita įvaizdžio kūrimo priemonė – nemokamų mokymų užsakovams organizavimas ir vedimas. Šiuose mokymuose užsakovai mokomi aplinkosaugos projektų vykdymo ypatumų. Pažymėtina, kad šie mokymai yra organizuojami ypatingomis įmonei progomis. Paskutiniai mokybai buvo surengti atšvenčiant įmonės 10 metų veiklos jubiliejų. Taip pat įmonės ekspertai yra kviečiami vesti kitų įmonių organizuojamus mokymus statybos darbų techninės priežiūros pagal FIDIC sutarties sąlygas, projektų administravimo, finansinio valdymo temomis. Tokių mokymų klausytojai būna vandentarkos įmonių vadovai, darbuotojai, kurie yra VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ esami arba galimi klientai. Įmonės ekspertams dalyvaujant mokymuose, kuriamas kvalifikuotos įmonės įvaizdis.

2.5.4. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ analizė pagal 7 – S modelį

VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ neturi nustačiusi savo veiklos *strategijos*.

VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ *struktūra*, kaip buvo nurodyta šio darbo ankstesniuose skyriuose, yra linijinė. Visi darbuotojai yra tiesiogiai pavaldūs direktorei. Visi darbuotojai, veikia savarankiškai savo kompetencijos ribose. Jei darbuotojai susiduria su probleminiu klausimu, tuomet yra informuojama direktorė ir priimamas sprendimas.

VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ yra įdiegta formali LST EN ISO 9001 kokybės vadybos *sistema*. Ji apima šias veiklos sritis: inžinerijos veiklą ir su ja susijusias technines konsultacijas, projektų administravimą, statybos techninę priežiūrą, FIDIC inžinieriaus veiklą. Deja, įmonė savo veikloje netaiko projektų ar finansų valdymo sistemų.

Visuotinai pripažintos vertybės yra išreikštos formaliai įmonės interneto svetainėje. Tai profesionalumas, dėmesys klientui ir atsakingumas. Visos šios vertybės yra skirtos įmonės pridėtinės

vertės kūrimui klientų atžvilgiu, tačiau iš viso nėra paminėtų vertybių personalo, aplinkos apsaugos gerinimo atžvilgiu.

VšĮ „Projektų vadybos grupė“ *igūdžiams* galime priskirti įmonės profesinę kompetenciją, ilgalaikę patirtį aplinkosaugos projektų valdymo, statybos techninės priežiūros pagal Fidic sutarties sąlygas, investinių projektų rengimo srityse.

VšĮ „Projektų vadybos grupė“ *personalas* – išsilavinęs - visi darbuotojai turi aukštąjį išsilavinimą. Darbuotojų amžiaus virdurkis – 39 metai, 70 proc. darbuotojų – moterys. Visi vyrai dirba techninės priežiūros specialistais, moterys atlieka administracines funkcijas. Visi darbuotojai turi daug patirties savo vykdomoje veikloje. Tai užtikrina įmonės galimybę dalyvauti vandentvarkos projektų techninės priežiūros, projekto administravimo ir viešinimo viešųjų pirkimų konkursuose. Įmonės vadovybė deklaruoja, kad žmogiškieji ištekliai yra labai vertinami, tačiau įmonėje nėra darbuotojų motyvavimo ar jų karjeros planavimo sistemos.

Vadovavimo *stilių* galima apibūdinti kaip grindžiamą pasitikėjimu darbuotojais, kadangi jiems yra palikta laisvė savarankiškai planuoti kasdienes darbus bei priimti kasdienes savo kompetencijos ribose sprendimus.

2.6. VšĮ „Projektų vadybos grupė“ SSGG analizė

Apibendrinant teorinę ir analitinę medžiagą, galima išskirti VšĮ „Projektų vadybos grupė“ įmonės stiprybes, silpnybes bei išorės aplinkos galimybes ir grėsmes.

11 lentelė. VšĮ „Projektų vadybos grupė“ SSGG analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> • Išsilavinęs, kvalifikuotas personalas • Aukšta paslaugų kokybė • Sėkmingai taikoma kokybės vadybos sistema • Stipri orientacija į klientą • Geras įmonės įvaizdis, gera reputacija • Ilgametė įmonės patirtis įgyvendinant vandentvarkos projektus • Stabili finansinė padėtis • Geri projektų vadybos įgūdžiai • Konkurencinga kaina 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientacija tik į vieną rūšį aplinkosauginių projektų • Įmonėje nėra personalo motyvavimo, karjeros planavimo sistemos • Nepalankus įmonės klimatas • Inovacijų stoka veiklos procesuose • Strategijos modelio neturėjimas
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> • ES struktūrinių fondų parama • Palanki LR vyriausybės aplinkos apsaugos 	<ul style="list-style-type: none"> • Politinės - teisinės aplinkos nestabilumas • Šalies finansinių galimybių (aplinkos

<p>politika</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mažoms įmonėms ir ne pelno siekiančioms organizacijoms palankesni mokesčių įstatymai • Vandentvarkos projektų įgyvendinimo ilgalaikiškumas • Nebrangi darbo jėga 	<p>apsaugos investicijų finansavimo požiūriu) priklausymas nuo padėties vidaus bei tarptautinėse rinkose</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vandens tiekimo įmonių nuostolinga veikla • Didelė konkurencija • Nepalankūs demografiniai pokyčiai • Konkurentų grėsmė, siekiant pervilioti darbuotojus
--	--

Stiprybės

Viena iš įmonės stiprybių – jos išsilavinęs ir kvalifikuotas personalas. Tai suteikia galimybę dalyvauti viešųjų pirkimų konkursuose, kuriuose nurodomi privalomi reikalavimai darbuotojams/ekspertams bei galimybę teikti kvalifikuotas paslaugas sutarčių įgyvendinimo metu. Įmonė daugiau nei 10 metų dirba su vandentvarkos projektais, finansuojamais iš ES ir LR fondų, todėl yra sukaupusi didelę patirtį šioje srityje, taip pat taiko veiksmingus projektų vadybos metodus, kuomet kiekvienam projektui yra priskiriamas projektų vadovas, kuris užtikrina nuolatinę ryšį su užsakovu ir maksimalų jo poreikių tenkinimą.

Taip pat įmonė daugeliu atveju, dalyvaudama konkursuose, sugeba pasiūlyti mažesnę nei konkurentai kainą, taip užtikrindama galimybę laimėti viešųjų pirkimų konkursą ir pasirašyti sutartį.

Silpnybės

Viena didžiausių įmonės silpnybių – strategijos modelio neturėjimas, užkertantis kelią efektyviam įmonės veiklos planavimui, tikslų siekimui ir jų valdymui. Taip pat neigiamą įtaką daro tai, kad įmonėje nėra jokios personalo motyvavimo ir karjeros planavimo sistemos. Taip pat įmonėje darbuotojams sukurtas nepalankus mikroklimatas. Šiomis aplinkybėmis gali pasinaudoti konkurentai ir taip įmonė gali netekti kruopščiai atrenkamo personalo.

Galimybės

Viena didžiausių galimybių – tai ES parama įvairiems projektams, kuri teikiama pagal 2007 – 2013 metų programą. ES numato teikti Lietuvai daugiau nei 23 mlrd. litų, aplinkos sričiai – 3,3 mlrd. litų paramos. ES fondai teikia finansavimą teikia įvairioms sritims, todėl įmonė gali išplėsti teikiamų paslaugų rinką.

Grėsmės

Lietuvoje dažnai keičiami įstatymai, įskaitant ir įstatymus dėl mokesčių, taikomų įmonėms. Pablogėjus valstybės ekonominei padėčiai, nedelsiant keliami mokesčiai. Taip pat dažnai keičiasi vyriausybės nariai, taip užkertant kelią pastoviai, ilgalaikiai vyriausybės vykdomai politikai.

Konkurentai kelia didelę grėsmę įmonės veiklai, kadangi kiekvieną kartą dalyvaujant konkurse

dėl paslaugų teikimo, yra pateikiamas ne vienas pasiūlymas ir visi konkurso dalyviai siekia laimėti konkursą, pasiūlydami mažiausią kainą. Tai įpareigoja įmonę pasiūlyti maksimaliai mažiausią sau leistiną kainą, kad tik būtų galima laimėti konkursą.

Atlikus SSGG analizę, galima teigti, kad įmonė turi daug stiprių konkurentų. Įmonei išlaikyti esamą poziciją rinkoje padeda jos konkurencinga kaina, kvalifikuotas personalas ir aukšta teikiamų paslaugų kokybė.

2.7. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ SSGG strateginių ryšių analizė

Apibendrinus įmonės išorės ir vidaus veiksnių analizės rezultatus, taikant SSGG analizę, buvo nustatytos įmonės stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.

Įmonės strateginiams planams įgyvendinti labai naudinga SSGG strateginių ryšių analizė, kuria naudojantis VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ savo silpnybes galės paversti stiprybėmis, o galimas įmonės grėsmes – galimybėmis.

12 lentelė. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ analizės strateginiai ryšiai

Stiprybių panaudojimas galimybėms įgyvendinti	Silpnybių įveikimas, pasinaudojant galimybėmis
<ul style="list-style-type: none"> • Turint kvalifikuotą personalą, galima pretenduoti į papildomas rinkas be didelių papildomų išlaidų personalo apmokymams ar perkvalifikavimui. • Aukšta paslaugų kokybė ir sėkmingai taikoma kokybės vadybos sistema bei stabili finansinė situacija leidžia pretenduoti į didelio biudžeto užsakymus (projektus), kuriuos finansuoja Europos sąjunga • Ilgametė įmonės patirtis, įgyvendinant vandentvarkos projektus, leidžia tikėtis nuolatinių užsakymų dėl itin didelės patirties ir specializacijos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Įmonė gali savo paslaugų teikimą išplėsti, pasinaudodama ES finansuojamų sričių gausa ir įvairove • Dėl mažo įmonės dydžio motyvavimo ir mikroklimato gerinimo sistemos įvedimas yra nesudėtingas ir greitas • Nepalankų mikroklimatą įmonėje galima bandyti pašalinti su ES specialiomis programomis, nukreiptomis į darbuotojų mokymą ir augimą
Grėsmių sumažinimas, panaudojant stiprybes	Silpnybių šalinimas, siekiant sumažinti grėsmes
<ul style="list-style-type: none"> • Konkurentų grėsmę įmonė sumažina, teikdama aukštesnės kokybės paslaugas, turėdama daugiau patirties, turėdama aukštos kvalifikacijos ir patyrusius darbuotojus • Sugebėjimas pasiūlyti mažesnę kainą 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiklą orientuoti ir į kitus ES remiamus projektus, pakeičiant pagrindinę užsakovų grupę • Sukurti darbuotojų ugdymo ir karjeros planavimo sistemos modelį, taip užtikrinant darbuotojų prierašumą

<p>viešuosiuose pirkimuose užtikrina pergalę prieš konkurentus</p>	<ul style="list-style-type: none">• Dalyvavimas projektuose, finansuojamiems iš skirtingų ES ir LR programų, išskaidys riziką dėl LR galimybių skirti reikiamą lėšų kiekį projektams
--	--

III.VŠĮ „PROJEKTŲ VADYBOS GRUPĖ“ STRATEGIJOS MODELIO SUKŪRIMAS

Šioje darbo dalyje, remiantis atlikta teorijos analize bei įmonės ir išorės aplinkos analize, SSGG analizės rezultatais bus suformuotas įmonė strategijos modelis. Strategijos modelį sudarys įmonės misija, vizija, tikslai ir pati strategija.

Teorinėje darbo dalyje buvo minėta, kad strategijos pagal tai, kokia metodologija remiantis vykdomas strateginis planavimas ir formuojama strategija, yra skirstomos į nustatytinę ir plėtotinę.

VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ atveju bus kuriama *nustatytinė* strategija – galutiniai tikslai bus suformuluoti iš anksto ir strateginiai sprendimai bus parengti prieš strategijos įgyvendinimą.

Pagal tai, kaip organizacija orientuojasi į rinkos plėtrą, VŠĮ „Projektų vadybos grupei“ bus panaudota *analizuojanti* strategija, kurios tikslas įmonės augimas, plečiant paslaugų teikimo rinką. Šiuo atveju įmonė orientuosis į kitas ES finansuojamas projektų veiklas: visuomeninių pastatų statyba ir renovacija bei uosto teritorijoje vykstantys statybos darbai.

Įmonei bus sukurta *biznio, kitaip dar vadinama verslo vieneto*, strategija, kuri nurodys įmonei būdus konkurenciniam pranašumui pasiekti. Šiam tikslui pasiekti bus naudojama *nišos strategija*, realizuojama išlaidų lyderio nišoje kryptimi. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ savo veiklą orientuos ir toliau tik projektų administravimo, viešinimo ir statybos darbų priežiūros rinkoje. Dalyvaudama viešuosiuose konkursuose, įmonė stengis pasiūlyti mažesnę nei konkurentų kainą.

VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ strategija pagal veiklos geografiją – *regioninė rinka*, kadangi vykdant techninę priežiūrą, būtina nuolat vykti į statybos darbų aikštelę ir su turimais žmogiškaisiais ištekliais tai padaryti būtų neįmanoma, todėl paliekama esama veiklos teritorija.

3.1. Misijos ir vizijos suformavimas

„Geriausia strategija yra tokia, kurią įmanoma įgyvendinti. Prieš pasirinkdami, nepamirškite prisiminti, ką Jūsų kompanijai iki šiol sekėsi atlikti geriausiai“ Claudio Aspesi ir Dev Vardhan

VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ *misija* – teikti profesionalias, orientuotas į klientą inžinerinių konsultacijų paslaugas, prisidedant prie aplinkos apsaugos padėties gerinimo Lietuvoje.

VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ *vizija* – iki 2021 tapti labiausiai klientų gerbiama inžinerinių konsultacijų bendrove Lietuvoje.

3.2. Tikslų suformulavimas

Tikslai	Uždaviniai	Priemonės	Išlaidos per 1 metus
1. Iki 2015 metų pasiekti 2008 metų pajamų lygį	1.1. Dažniau dalyvauti viešųjų pirkimų konkursuose 1.2 Padidinti naujų klientų skaičių	1.1.1. per metus papildomai parengti ne mažiau kaip 12 pasiūlymų viešųjų pirkimų konkursuose, kuriais perkamos visuomeninių pastatų statybos ir renovacijos bei uosto teritorijoje vykstančių statybos darbų techninės priežiūros, projekto administravimo ir viešinimo paslaugos 1.2.1. per metus sudaryti ne mažiau kaip 6 sutartis pastatų statybos ir renovacijos bei uosto teritorijoje vykstančių statybos darbų srityje	1.1.1.1. Priedai prie administratorės atlyginimo – 6.000 Lt 1.2.1.1. Naujo techninės priežiūros vadovo atlyginimas – 60.000 Lt 1.2.1.2. Naujo projektų vadovo atlyginimas – 30.000 Lt
2. Iki 2012 metų patobulinti veiklos procesų efektyvumą	2.1. Patobulinti projektų valdymo procesus 2.2. Patobulinti buhalterijos ir finansų valdymo procesus	2.1.1. Įdiegti projektų valdymo sistemą 2.2.1. Įdiegti modernią finansų valdymo sistemą, kuri susietų visus finansinius rodiklius ir užtikrintų efektyvią veiklos finansinę analizę ir prognozavimą	2.1.1.1. Programinės įrangos sukūrimas – 30.000 Lt – vienkartinė investicija, sistemos aptarnavimas ir vystymas– 2.000 Lt 2.2.1.1. Programinės įrangos sukūrimas arba sukurtos pirkimas 15.000 Lt – vienkartinė investicija, sistemos aptarnavimas ir vystymas– 1.000 Lt
3. Iki 2013 metų pagerinti įmonės klimatą	3.1. Sukurti sąlygas, skatinčias darbuotojų augimą 3.2. Sukurti darbuotojų motyvacinę sistemą	3.1.1. ne rečiau kaip 2 kartus per metus darbuotojus siųsti į kvalifikacijos kėlimo kursus 3.1.2. ne rečiau kaip 2 kartus per metus organizuoti pačių darbuotojų vedamus seminarus, diskusijas 3.2.1. Įtraukti darbuotojus į bendrą sprendimų priėmimą, 3.2.2. Savalaikiai informuoti darbuotojus	3.1.1.1. 10.000,00 Lt 3.1.2.1. 0 Lt 3.2.1.1. 0 Lt 3.2.2.1. 0 Lt

		apie įmonėje vykstančius procesus, 3.2.3. ne rečiau kaip 2 kartus per metus organizuoti išvykas, bendrus laisvalaikio užsiėmimus 3.2.4. sukurti darbuotojų karjeros planavimo sistemą ir apie ją informuoti darbuotojus	3.2.3.1. 10.000 Lt 3.2.4.1. 0 Lt
--	--	---	---

VšĮ „Projektų vadybos grupė“ strategijos modelis paremtas *didėjančiu pelningumu, veiklos procesų tobulinimu* ir investicijomis į turimus *žmogiškuosius išteklius*.

VšĮ „Projektų vadybos grupė“, nekeisdama savo teikiamų paslaugų, sieks veikti naujose rinkose, tokiose kaip visuomeninių pastatų statybos ir renovacijos bei uosto teritorijoje vykstančių statybos darbų techninės priežiūros rinkos. Įmonėje dirbančios administratorės, kuri rengia visus konkursinius pasiūlymus, apkrovimas yra apie 80 proc., todėl ji turės galimybę padidinti parengiamų konkursinių pasiūlymų skaičių. Papildomų apmokymų šiai darbuotojai nereikės, nes ES finansuojamų projektų pirkimo dokumentai yra rengiami pagal šablonus. Prielaida, kad padidėjus darbuotojos darbo krūviui, reikės didinti atlyginimą, neatmetama. Priedams prie jos dabartinio atlyginimo per metus gali sudaryti 6.000 Lt. Pažymėtina, kad dalyvaujant konkursuose naujų darbuotojų priimti nereikės, kadangi dabartinių darbuotojų kvalifikacija yra labai aukšta ir patirtis ypatingų statinių techninės priežiūros ypatingai didelė.

Įmonei sudarius daugiau sutarčių, iškils naujų darbuotojų reikiamybė, kadangi dabartinių darbuotojų: techninės priežiūros vadovų ir projektų vadovų, darbo apkrovimas apie 90 proc. Papildomo techninės priežiūros vadovo atlyginimui gali reikėti apie 60.000 Lt per metus, projekto vadovo – 30.000 Lt per metus.

Veiklos pelningumui didinti numatoma vieniems metams skirti papildomai 106.000 Lt.

Įmonei, siekiančiai plėtos, labai svarbu optimizuoti veiklos procesus. Šiuo atveju tai bus padaryta įdiegiant bendrą elektroninę projektų valdymo sistemą, kuria naudojantis bus galima priskirti užduotis, sekti jų vykdymo eigą, kontroliuoti projektų vadovų, techninės priežiūros vadovo, matyti rezultata. Sistema taip pat leis keistis duomenimis, juos grupuoti pagal projektus, konkrečias projekto veiklas. Tai ne vien tik susistemins turimą informaciją, leis kontroliuoti užduočių įvykdymą, bet ir sutaupys laiko. Tai labai svarbus aspektas didinant sutarčių skaičių.

Elektroninė finansų valdymo sistema bus sinchronizuota su projektų valdymo sistema. Finansų valdymo sistema padės sekti finansinius rodiklius, atlikti finansinę analizę ir atitinkamai prognozuoti.

Jos sukūrimas arba pirkimas kainuos 15 000 Lt, metinis sistemos aptarnavimas – 1000 Lt

Bendros investicijos optimizuojant veiklos procesus įmonėje pirmaisiais metais 48.000 Lt, likusiais metais – po 3.000 Lt.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, darbuotojai yra vienas svarbiausių sėkmės veiksnių įmonėje, užsiimančia konsultacine veikla. Tai reikalaus tik papildomų vadovų laiko sąnaudų, kurios pinigineis sąnaudomis neišreiškiamos. Darbuotojų augimas bus užtikrinamas juos papildomai mokant. Mokymai apims ne vien tik kvalifikacijos kėlimo kursus, bet ir mokymus, orientuotus į darbuotojo, kaip žmogaus, augimą. Tai konfliktų valdymo, streso mažinimo, efektyvaus bendravimo ir pan. kursai. Šiems mokymams bus reikalingi lektoriai iš šalies, planuojama, kad per metus mokymams reikės išleisti 10.000 Lt. Taip pat bus organizuojami mokymai, seminarai ar diskusijos, kuomet patys darbuotojai mokys, konsultuos vieni kitus. Taip bus užtikrinamas ne vien tik jų įgūdžių ugdymas, bet ir glaudesnis tarpusavio bendravimas, ugdomas bendradarbiavimas.

Siekiant pagerinti organizacijos klimatą, darbuotojai bus įtraukiami į sprendimų priėmimą, informuojami apie jų įgyvendinimą bei šviečiami apie organizacijoje vykstančius procesus. Dėl to darbuotojai jausis labiau gerbiami, vertinami ir svarbesni. Taip pat jaus didesnę pasitenkinimą darbu, kuomet galės prisidėti prie organizacijos vystymo, jos veiklos strateginio planavimo. Tai reikalaus tik papildomų vadovų laiko sąnaudų, kurios pinigineis sąnaudomis neišreiškiamos.

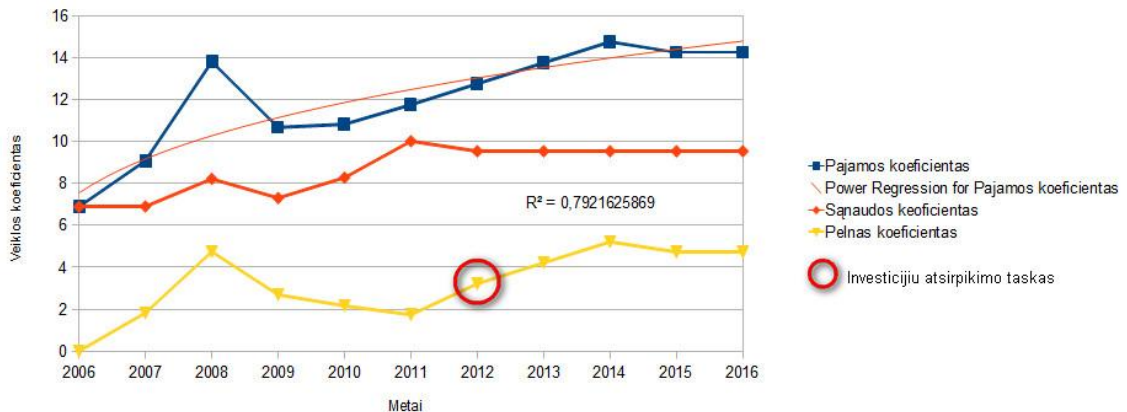
Nuo organizacijos įkūrimo pradžios darbuotojus sieja tik darbas. Nei vadovybė, nei darbuotojai neorganizuoja bendros, visus vienijančios ir komandą stiprinančios veiklos. Būtent dėl to ne rečiau kaip 2 kartus per metus bus organizuojamos bendros išvykos ar laisvalaikio užsiėmimai: ėjimas į koncertą, teatrą, vasarą bendros išvykos dviračiais, plaukimas baidarėmis ar stovyklavimas. Laisvalaikio užsiėmimams reikės per metus skirti apie 10.000 Lt.

Įmonėje nėra jokios karjeros planavimo sistemos, todėl, siekiant motyvuoti darbuotojus, labai svarbu tokią sukurti. Šią sistemą vadovams galima sukurti pasitarus kartu su darbuotojais, įvertinus kiekvieno iš jų savybes, vertybes bei ateities siekius. Šiai sistemai sukurti papildomos finansinės investicijos nereikalingos.

Iš viso per metus, siekiant pagerinti įmonės klimatą, reikės 20.000 Lt.

Visiems tikslams reikalingų lėšų skaičius pirmaisiais metais – 174.000 Lt, tolimesniais metais – 126.000 Lt.

3.3. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ sukurto strategijos modelio ekonominio efektyvumo įvertinimas



Šaltinis: Autoriaus

15 pav. Pajamų, sąnaudų ir pelno kitimo grafikas

Pagal 15 pav. pateiktą grafiką galime matyti, kad įmonei 2011 m. pasirašius papildomai 6 naujas sutartis ir atitinkamai padidinus pajamas, tačiau įmonės sąnaudoms pirmaisiais investicijų metais, padidėjus papildomai 174.000 Lt, pelnas stipriai sumažėtų ir taptų mažiausiu per pastaruosius 3 metus. Tačiau 2012 metais toliau didinant pajamas ir sumažinus sąnaudas (neberekės mokėti už projektų ir finansų valdymo sistemų sukūrimą), įmonės pelnas išaugs ir jau šiais metais investicijos atsipirks. Sistemingai didinant pasirašytų sutarčių skaičių ir palaikant stabilias sąnaudas, įmonės pelnas ir toliau didės. Jau 2013 metais bus pasiektas vienas iš strategijos tikslų - iki 2015 pasiekti 2008 metų pajamų lygį. Prognozuojama, kad 2014 metais pajamos dar šiek tiek išaugs ir pasieks augimo piką, taip pat bus uždirbtas didžiausias pelnas. Prognozuojama, kad 2015 ir 2016 metais pajamas šiek tiek sumažės ir stabilizuosis, įvertinus visų darbuotojų užimtumą. Planuojama, kad 2016 metais 2 nauji darbuotojai (techninės priežiūros vadovas ir projektų vadovas) bus užimti daugiau nei 98 proc. ir nebus galima toliau didinti pasirašytų sutarčių skaičiaus be papildomų investicijų į naujų darbuotojų samdą.

Įvertinę paskaičiavimus, matome, kad sukurtas VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ strategijos modelio investicijos atsipirks jau 2012 metais ir 2014 metais bus pralenktas 2008 metų pelno lygis.

Ekonominis naudingumo realumą įrodo statistikos programa atliktas determinacijos koeficiento skaičiavimas, kurio reikšmė $R^2=0,7921$ ($0 < R^2 < 1$), tai yra arčiau viento.

3.4. Tyrimo metodologija

Norint sukurti gerą organizacijos strategiją, reikia iširti esamą situaciją įmonėje.

Tyrimo metu siekiama nustatyti VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ strategijos modelio sukūrimo ypatumus. Šiuo tikslu buvo atliktas kiekybinis tyrimas: klientų ir darbuotojų apklausa.

Socialinės apklausos metodas suteikia galimybę išsiaiškinti ne vien tik esamą įmonės padėtį, bet padeda nustatyti problemas, su kuriomis susiduria organizacija.

Atlikus literatūros analizę buvo sudaryti 2 klausimynai. Klausimynai pateikti 20 klientų, užpildytą anketą pateikė 17 respondentų. 7 darbuotojams buvo pateikta anketa, visi į ją atsakė.

Apklausos metu buvo laikomasi tyrimo etikos, siekta supažindinti respondentus su tyrimo tikslais ir turiniu, paaiškinta apklausos nauda ir reikalingumas. Siekiant nepažeisti respondentų privatumo, anketoje nebuvo prašoma pateikti vardo ar pavardės.

3.4.1. Klientų nuomonės apie teikiamas paslaugas tyrimo rezultatai

Siekiant ištirti ir įvertinti VšĮ „Projektų vadybos grupė“ teikiamų paslaugų kokybę, buvo sudaryta anketa ir pateikta VšĮ „Projektų vadybos grupė“ klientams. Anketa užpildė 14 klientų. Anketoje buvo pateikti klausimai apie įmonės teikiamų paslaugų kokybę. Apklausoje dalyvavę repondentai turėjo įvertinti įmonės teikiamas paslaugas.

Klausimai buvo sugrupuoti pagal teikiamas paslaugas, išskiriant techninės priežiūros paslaugas, projekto administravimo ir viešinimo paslaugas.

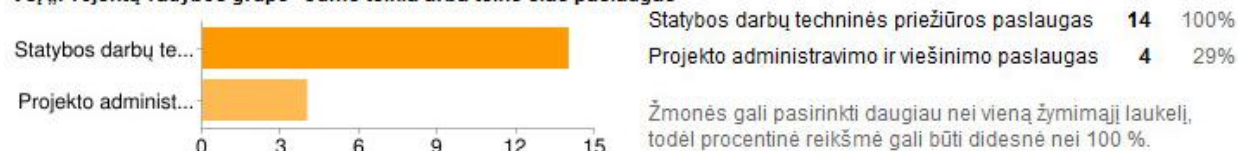
Iš 14 anketą užpildžiusių respondentų, 12 nurodė, kad atstovauja vandens tiekimo įmonei, 1 – savivaldybės administracijai ir 1 – kitai įmonei. Tai galime matyti 16 pav.



16 pav. Įmonės klientų pasiskirstymas pagal tipą

17 pav. akivaizdžiai matyti, jog dauguma įmonės veiklos sudaro statybos darbų techninės priežiūros paslaugos ir tik 29% įmonių atsakė, kad joms yra teikiamos projekto administravimo bei viešinimo paslaugos.

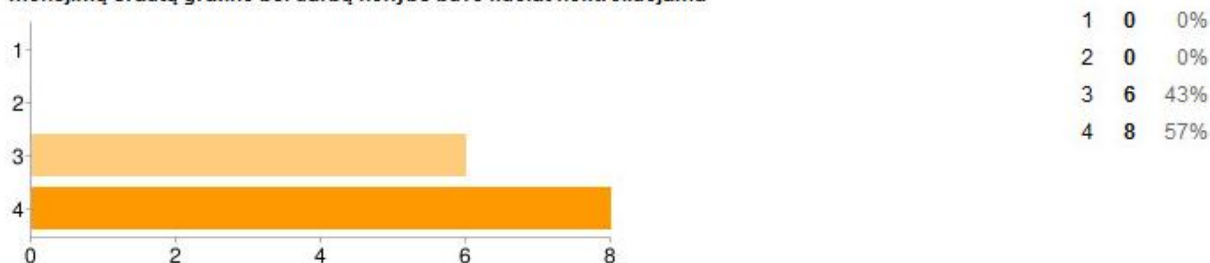
VšĮ „Projektų vadybos grupė“ Jums teikia arba teikė šias paslaugas



17 pav. Įmonės teikiamų paslaugų pasiskirstymas

Vertindami klientų atsiliepimus, galime matyti, kad įmonė tinkamai vykdo statybos darbų techninę priežiūrą: Inžinierius tinkamai kontroliavo rangovo darbų vykdymo laiką, rangovų atliekamų darbų kokybę ir kontroliavo mokėjimų srautų grafiko laikymąsi. Net 57% respondentų šių paslaugų vykdymą įvertino puikiai, 43% nurodė, kad teiginys yra daugiau teisingas negu neteisingas. Šiuos duomenis parodo 18 pav. „Rangovo darbų spartos ir kokybės kontroliavimas“.

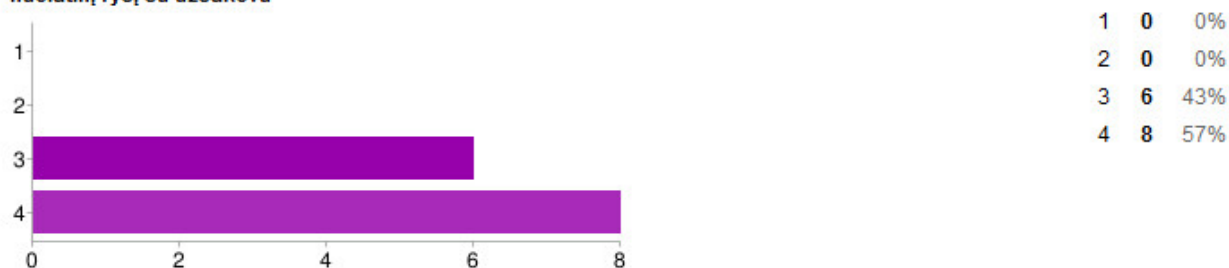
2. Įvertinkite teiginius, jei Jums yra ar buvo teikiamos techninės priežiūros paslaugos: - Rangovų darbų vykdymo laiko, mokėjimų srautų grafiko bei darbų kokybė buvo nuolat kontroliuojama



18 pav. Rangovo darbų spartos ir kokybės kontroliavimas

Klientų atsiliepimuose galima pastebėti, jog įmonė sugeba puikiai komunikuoti ir palaikyti ryšį su užsakovu. 57% respondentų visiškai sutiko su teiginiu, kad projektų vadovas palaikė nuolatinį ryšį su užsakovu, 43% apklaustųjų nurodė, kad teiginys yra daugiau teisingas negu neteisingas. Šie duomenys pateikti 19 pav. „Projektų vadovo ryšio palaikymas su užsakovu“.

2. Įvertinkite teiginius, jei Jums yra ar buvo teikiamos techninės priežiūros paslaugos: - Projektų vadovas palaikė nuolatinį ryšį su užsakovu

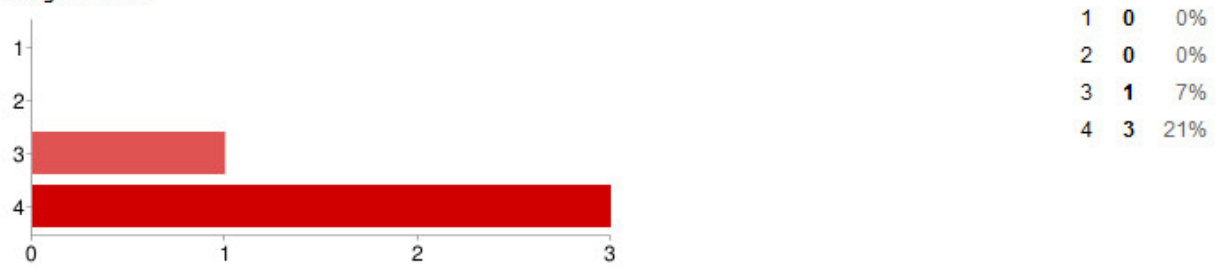


19 pav. Projektų vadovo ryšio palaikymas su užsakovu

Respondentai vertino projektų administravimo paslaugų kokybę. Teiginį „Mokėjimo prašymai buvo rengiami laiku“ visiškai palaikė 21%, teiginiui daugiau pritarė 7% respondentų. Įmonės

mokėjimo prašymų parengimo rodiklius rodo 20 pav. „Mokėjimų prašymų parengimas laiku“.

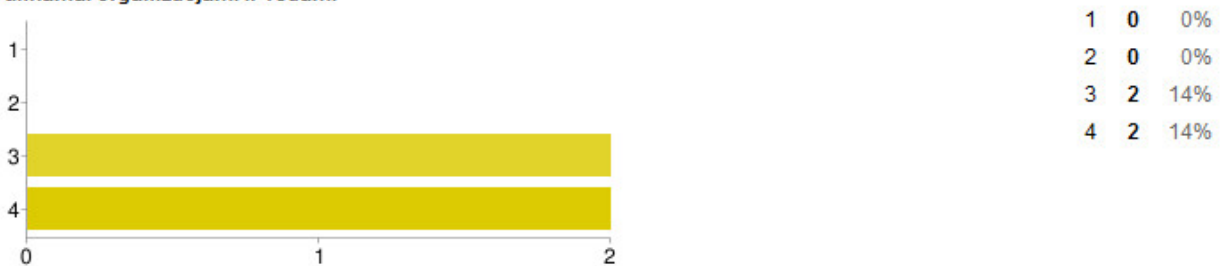
3. Įvertinkite teiginius, jei Jums yra ar buvo teikiamos projekto administravimo paslaugos: - Mokėjimo prašymai buvo rengiami laiku



20 pav. Mokėjimų prašymų parengimas laiku

Klientai, pasirinkę viešinio organizavimo paslaugą, lieka ja patenkinti ir pozitiviai atsiliepia. Pusė respondent, kuriems yra teikiamos viešinio paslaugos, teiginį „susitikimai su visuomene buvo tinkamai organizuojami ir vedami“ įvertino visiškai teisingu. Likusi dalis pritarė, kad teiginys yra daugiau teisingas negu neteisingas, kaip parodyta 21 pav. „Susitikimų su bendruomene organizavimas“.

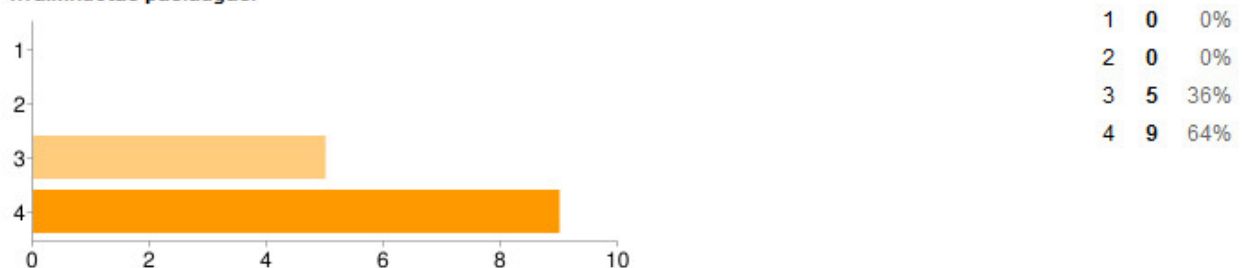
4. Įvertinkite teiginius, jei Jums yra ar buvo teikiamos projekto viešinio paslaugos: - Susitikimai su visuomene buvo tinkamai organizuojami ir vedami



21 pav. Susitikimų su bendruomene organizavimas

Įmonės ekspertų teigiamos paslaugos vertinamos teigiamai, net 64 % respondentų visiškai sutiko su teiginiu „ekspertai teikė kvalifikuotas paslaugas“. Likę 36 % nurodė, kad teiginys yra daugiau teisingas negu neteisingas, kaip parodyta 22 pav. „Ekspertų kvalifikacija“.

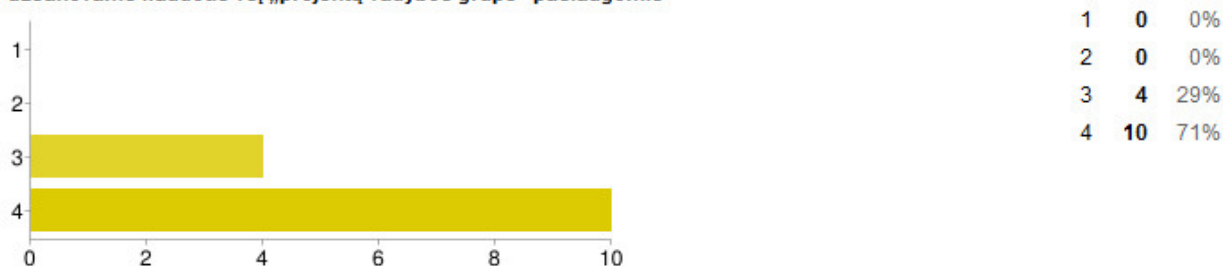
Nepriklausomai nuo to, kokios Jums buvo teikiamos paslaugos, prašome įvertinti teiginius: - Ekspertai teikė kvalifikuotas paslaugas.



22 pav. **Eskpertų kvalifikacija**

Net 71 % respondentų visiškai sutiko su teiginiu „rekomenduočiau kitiems užsakovams naudotis VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ paslaugomis, 29 % respondentų nurodė, kad teiginys yra daugiau teisingas negu neteisingas. Apklausos rezultatai matyti 23 pav. „Užsakovai rekomenduotų įmonę kitiems“.

Nepriklausomai nuo to, kokios Jums buvo teikiamos paslaugos, prašome įvertinti teiginys: - Rekomenduočiau kitiems užsakovams naudotis vėj „projektų vadybos grupė“ paslaugomis



23 pav. **Užsakovai rekomenduotų įmonę kitiems**

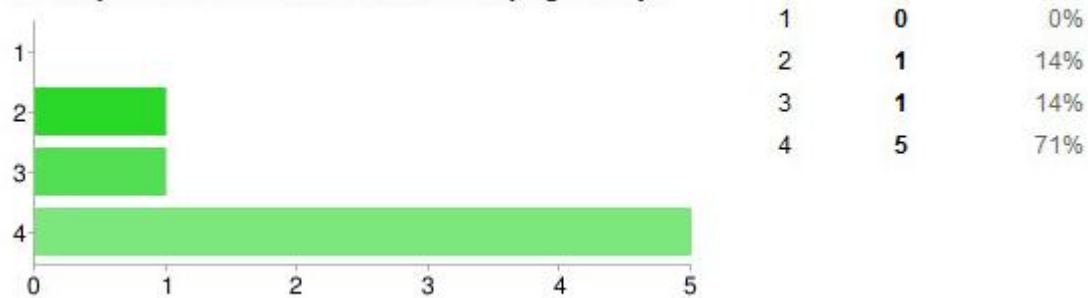
Įvertinus tyrimo metu gautus duomenis, darytina išvada, kad VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ teikia kvalifikuotas paslaugas tiek statybos darbų techninės priežiūros, tiek projektų administravimo ir viešinimo srityje. Užsakovai nepateikė nė vieno neigiamo atsiliepimo apie šiuo metu teikiamas ar jau suteiktas paslaugas. Tai parodo, kad įmonė yra vertinama užsakovų ir jai reikia palaikyti esamą paslaugų teikimo kokybės lygį.

3.4.2. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ darbuotojų nuomonės tyrimo rezultatai

Siekiant išsiaiškinti, ar darbuotojai žino įmonės siekius, dalyvauja priimant sprendimus, kaip jaučiasi dirbdami joje, buvo parengta anketa ir pateikta darbuotojams. Anketos teiginius įvertino 7 darbuotojai.

Darbuotojų apklausos duomenys rodo, kad daugiau nei pusė įmonės darbuotojų žino, ko siekia organizacija. 24 pav. galime matyti, kad 71% visiškai pritarė teiginiui „aš žinau, ko siekia mūsų organizacija“. 14 % respondentų nurodė, kad daugiau pritaria negu nepritaria šiam teiginiui, tiek pat respondentų nurodė, kad daugiau nepritaria negu pritaria šiam teiginiui dėl organizacijos tikslų.

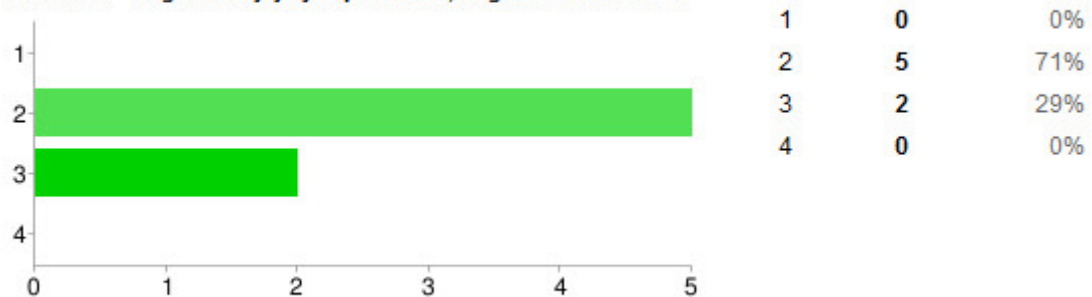
1. Tikslų aiškumas - Aš žinau ko siekia mūsų organizacija.



24 pav. Organizacijos tikslų žinojimas

Paaikškėjo, kad net 71 % darbuotojų klimatą įmonėje verina labiau neigiamą nei teigiamą ir tik 29 % darbuotojų klimatą vertina labiau teigiamai nei neigiamai. Patenkintų įmonės vidine atmosfera nėra.

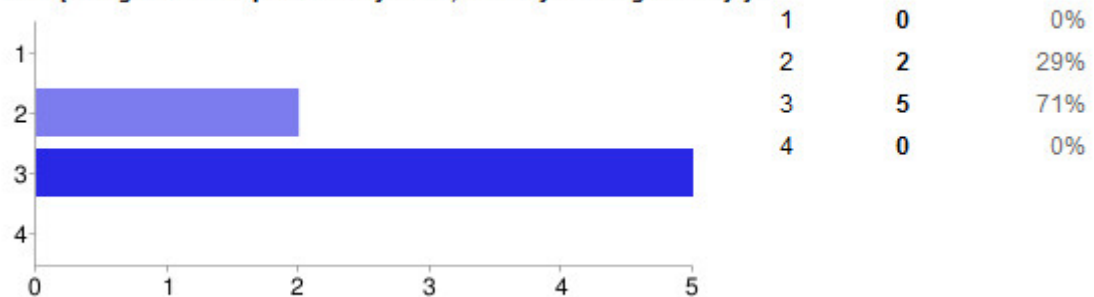
2. Moralė - Organizacijoje yra palankus, teigiamas klimatas.



25 pav. Organizacijos klimatas

Apklauso duomenys parodė, kad 29 % darbuotojų labiau nepitaria dalykams ar sprendimams, kurie yra priimami įmonėje, o tai beveik trečdalis apklausto įmonės personalo. 71 % respondentų teigia, kad teiginys „Aš pritariu dalykams, kurie vyksta organizacijoje“ yra daugiau teisingas negu neteisingas. Šio teiginio nė vienas respondentas neįvertino kaip visiškai teisingo.

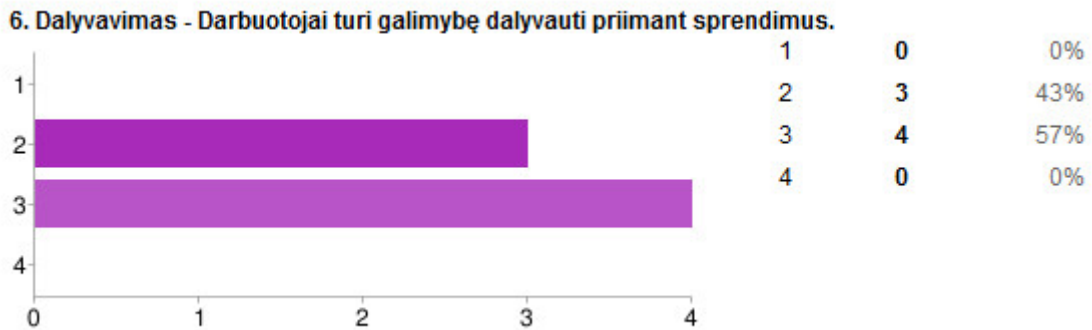
3. Sąžiningumas - Aš pritariu dalykams, kurie vyksta organizacijoje.



26 pav. Pritarimas dalykams, vykstantiems organizacijoje

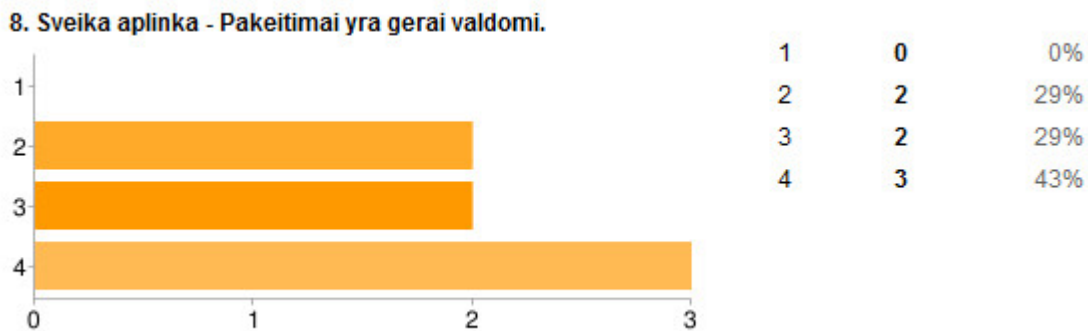
30 pav. galima matyti, kad šiek tiek mažiau nei pusė apklaustų darbuotojų įvertinusių teiginį dėl

galimybės dalyvauti priimant sprendimus, mano, jog tokios galimybės iš dalies neturi (43%), o turi iš dalies tik 57% atsakiusių.



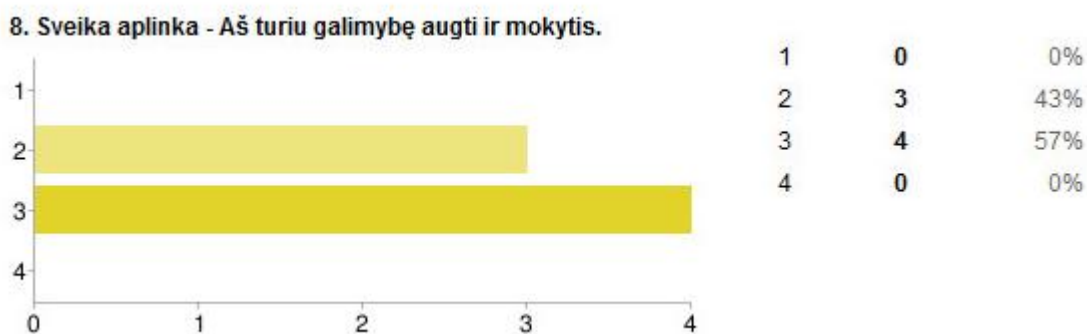
27 pav. Darbuotojų galimybė dalyvauti priimant sprendimus

43 % apklaustų darbuotojų sutinka, kad įmonė sugeba valdyti pokyčius organizacijos viduje, 29 % teigia, kad daugiau sutinka negu nesutinka su teiginiu „pakeitimai yra gerai valdomi“ ir 29 % nurodo, kad daugiau nesutinka negu sutinka su šiuo teiginiu.



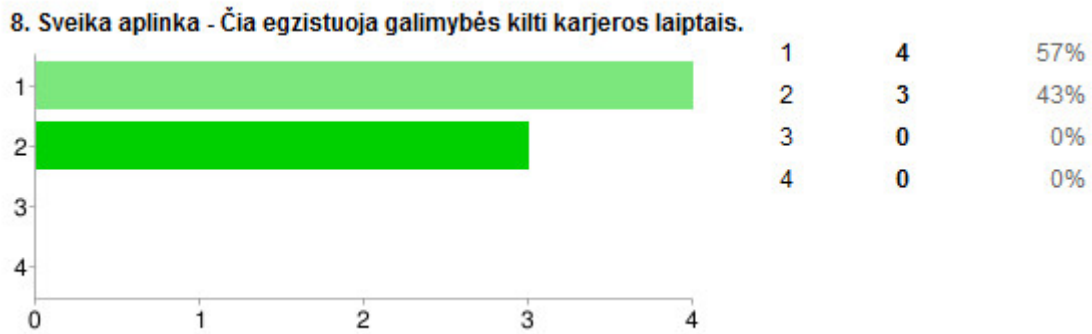
28 pav. Pakeitimų valdymas

Teiginys „Aš turiu galimybę augti ir mokytis“ respondentus padalino į dvi dalis. 57 % respondentų nurodė, kad daugiau sutinka su šiuo teiginiu nei nesutinka, o likusieji 43 % nurodė, kad daugiau nesutinka su šiuo teiginiu. Atsakiusių, kad sutinka su šiuo teiginiu, nebuvo.



29 pav. Darbuotojų galimybės augti ir mokytis

„Čia egzistuoja galimybė kilti karjeros laiptais“ buvo vienintelis teiginys, sulaukęs įvertinimo – visiškai nesutinku. Šį įvertinimą pateikė 57 % apklaustųjų, likusieji 43 % daugiau nepritarė negu pritarė šiam teiginiui.



30 pav. Galimybė kilti karjeros laiptais

Įvertinę darbuotojų apklausos metu gautus duomenis, galime daryti išvadą, kad įmonės vadovybė turi atkreipti dėmesį į organizacijoje esantį klimatą, darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, darbuotojų ugdymą ir mokymą bei karjeros planavimą.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę galime teigti, jog strategijos kūrimas ir įgyvendinimas yra vienas iš svarbiausių organizacijos veiklos sėkmę lemiančių veiksnių.
2. Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių strategijos tipų klasifikacijų pagal jų rengimo metodologiją, organizacijos orientavimąsi į rinkos plėtrą, veiklos geografiją, siekiamus konkurencinius pranašumus. Konkretus strategijos tipas turi būti parenkamas, atsižvelgiant į organizacijos vidaus ir išorės aplinką, organizacijos siekiamus tikslus.
3. Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs strategijos rengimo žingsniai. Apibendrinant galima išskirti šiuos etapus: išorės ir vidaus aplinkos analizė, SSGG analizė, organizacijos vizija, misija ir tikslai.
4. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ nesivadovauja formalia, patvirtinta strategija, tačiau galima preziumuoti, kad ji vykdo rinkos nišos strategiją, išlaidų lyderio nišoje kryptimi. Priešingai, pagrindiniai konkurentai UAB „Sweco Lietuva“ ir UAB „Grontmij Carl | Bro“ savo veikloje vadovaujasi visiems žinomomis veiklos strategijomis, orientuotomis į daug platesnę rinką. Išanalizavus konkurentų strategijas, pastebėta daug panašumų: abi įmonės aktyviai siekia didėjančio pelningumo, nuolatinio augimo, plėtros tarptautinėje rinkoje bei vadovaujasi panašiomis vertybėmis.
5. Atlikta išorės aplinkos analizė parodė, kad įmonė veikia santykinai palankioje aplinkoje: aplinkosaugos projektai finansuojami ES fondų ir LR lėšomis, klientai pasižymi labai aukštu mokumu. Vienas didžiausių sunkumų - rinkoje yra stipri konkurencija, kuomet įmonės, norinčios laimėti viešųjų pirkimų konkursus, turi pasiūlyti mažiausią kainą. Ekonominio sunkmečio laikotarpiu, sumažėjus investicijoms privačiame sektoriuje, paslaugų kainos buvo drastiškai sumažėjusios. Šiuo metu pastebimas laipsniškas kainų kilimas.
6. Atlika vidaus aplinkos analizė parodė, kad įmonėje dirba išsilavinę, kvalifikuoti darbuotojai, galintys suteikti aukštos kokybės paslaugas. Įmonės finansinė būklė yra pakankamai gera, užtikrinanti veiklos pelningumą. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ sukurtas įvaizdis gali būti vertinamas kaip pakankamai geras: įmonė turi interneto svetainę, kurioje detaliai pateikta visa informacija teikiamas paslaugas, įgyvendintus ir įgyvendinamus projektus. Taip pat įmonė savo klientams organizuoja nemokamus mokymus, taip parodydama jies ne vien tik dėmesį, bet ir turimų ekspertų išprusimą.
7. Atlikta SSGG analizė parodė, viena iš įmonės stiprybių – jos išsilavinęs ir kvalifikuotas personalas. Tai suteikia galimybę dalyvauti viešųjų pirkimų konkursuose, kuriuose nurodomi privalomi reikalavimai darbuotojams/ekspertams bei galimybę teikti kvalifikuotas paslaugas

sutarčių įgyvendinimo metu. Įmonė daugiau nei 10 metų dirba su vandentvarkos projektais, finansuojamais iš ES ir LR fondų, todėl yra sukaupusi didelę patirtį šioje srityje, taip pat taiko veiksmingus projektų vadybos metodus, kuomet kiekvienam projektui yra priskiriamas projektų vadovas, kuris užtikrina nuolatinę ryšį su užsakovu ir maksimalų jo poreikių tenkinimą. Taip pat įmonė daugeliu atveju, dalyvaudama konkursuose, sugeba pasiūlyti mažesnę nei konkurentai kainą, taip užtikrindama galimybę pasirašyti sutartį.

8. Viena didžiausių įmonės silpnybių – strategijos modelio neturėjimas, užkertantis kelią efektyviam įmonės veiklos planavimui, tikslų siekimui ir jų valdymui. Taip pat neigiamą įtaką daro tai, kad įmonėje nėra jokios personalo motyvavimo ir karjeros planavimo sistemos. Taip pat įmonėje darbuotojams sukurtas nepalankus klimatas. Šiomis aplinkybėmis gali pasinaudoti konkurentai ir taip įmonė gali netekti kruopščiai atrenkamo personalo.
9. Viena didžiausių galimybių – tai ES parama įvairiems projektams, kuri teikiama pagal 2007 – 2013 metų programą. ES numato teikti Lietuvai daugiau nei 23 mlrd. litų, aplinkos sričiai – 3,3 mlrd. litų paramos. ES fondai teikia finansavimą teikia įvairioms sritims, todėl įmonė gali išplėsti teikiamų paslaugų rinką.
10. Lietuvoje dažnai keičiami įstatymai, įskaitant ir įstatymus dėl mokesčių, taikomų įmonėms. Pablogėjus valstybės ekonominei padėčiai, nedelsiant keliami mokesčiai. Taip pat dažnai keičiasi vyriausybės nariai, taip užkertant kelią pastoviai, ilgalaikiai vyriausybės vykdomai politikai.
11. Įvertinus teorinės darbo dalies ir organizacijos ir jos konkurentų analizę, pasirinkta sukurti verslo vieneto strategiją, kuri bus realizuojama regioninėje rinkoje. VšĮ „Projektų vadybos grupė“ konkurencinius pranašumus įgis taikydama nišos strategiją, realizuojamą išlaidų lyderio nišoje kryptimi. Pasirinkta niša – techninės priežiūros paslaugos projektams finansuojamiems iš ES fondų lėšų.
12. VšĮ „Projektų vadybos grupė“ *misija* – teikti profesionalias, orientuotas į klientą inžinerinių konsultacijų paslaugas, prisidedant prie aplinkos apsaugos padėties gerinimo Lietuvoje. *Vizija* – iki 2021 tapti labiausiai klientų gerbiamia inžinerinių konsultacijų bendrove Lietuvoje. Strateginiai tikslai: Iki 2015 metų pasiekti 2008 metų pajamų lygį; iki 2012 metų patobulinti veiklos procesų efektyvumą ir iki 2013 metų pagerinti įmonės klimatą.
13. VšĮ „Projektų vadybos grupė“ strategijos modelis paremtas didėjančiu pelningumu, veiklos procesų tobulinimu ir investicijomis į turimus žmogiškuosius išteklius. Rinkos plėtros elementas pasirinktas įvertinus turimus žmogiškuosius išteklius: išsilavinimą, kvalifikaciją ir patirtį. Įmonėje dirbantys ekspertai turi tinkamą kvalifikaciją ir patirtį teikti paslaugas ir kitose srityse: visuomeninių pastatų statybos ir renovacijos, uosto teritorijoje vykdomų darbų statybos darbų techninei priežiūrai vykdyti. Veiklos procesų tobulinimo elementas – įmonėje bus

įdiegtos elektroninės projektų valdymo ir finansų valdymo sistemos, kurios užtikrins efektyvesnį darbo procesą įgyvendinant naujai numatomus projektus bei tinkamą finansų analizę bei prognozavimą. Investicijų į turimus žmogiškuosius išteklius elementas pasirinktas dėl įmonės vykdomos veiklos pobūdžio – konsultacinė veikla – darbuotojai vienas didžiausių įmonės veiklos sėkmės faktorių. Įmonėje bus įdiegta darbuotojų motyvavimo ir karjeros planavimo sistema. Panaudojus šiuos elementus, bus ne vien tik sukurta strategija, bet ir sėkmingai įgyvendinta.

14. Pasirinkto strategijos modelio prognozuojamas ekonominis naudingumas akivaizdus. Įvertinus atliktus paskaičiavimus, kuomet pirmaisiais metais papildomos investicijos sudarys 174.000 Lt, likusiais metais – 126.000 Lt, matome, kad sukurtas VšĮ „Projektų vadybos grupė“ strategijos modelio investicijos atsipirks jau 2012 metais ir 2014 metais bus pralenktas 2008 metų pelno lygis.
15. Įvertinus tyrimo metu gautus duomenis, darytina išvada, kad VšĮ „Projektų vadybos grupė“ teikia kvalifikuotas, orientuotas į klientą tiek statybos darbų techninės priežiūros, tiek projektų administravimo ir viešinimo paslaugas. Užsakovai nepateikė nė vieno neigiamo atsiliepimo apie šiuo metu teikiamas ar jau suteiktas paslaugas. Tai parodo, kad įmonė yra vertinama užsakovų ir jai reikia palaikyti esamą paslaugų teikimo kokybės lygį.
16. Darbuotojų apklausa parodė, jog įmonės vadovybė turi atkreipti dėmesį į organizacijoje esantį neigiamą klimata, darbuotojų nedalyvavimą priimant sprendimus bei darbuotojų ugdymo stoką ir mokymo bei karjeros planavimo problemas.

LITERATŪRA

1. Drucker P. Are you asking the right questions? // *Strategic direction*, 2010; Vol. 26 No. 10, p. 16-17. – ISSN 0258-0543
2. Dubinas V., Smilga E. Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – 2008, Nr. 47, p. 23-42. – ISSN 1392-1142
3. McKinsey A. Improving Strategic Planning: A McKinsey Survey. http://www.mckinseyquarterly.com/Improving_strategic_planning_A_McKinsey_Survey_1819 [žiūrėta 2011 01 07]
4. Laumenskaitė E., Vasiliauskas A. Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje // *Pinigų studijos*. - 2006, Nr. 1, p. 23-3. – ISSN 1392-2637.
5. Kaplan R.S. et. al. Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, And Analysis // *Balanced Scorecard Report*, 2008, p. 1-7. <http://www.exed.hbs.edu/assets/Documents/developing-strategy.pdf> [žiūrėta 2011 01 05]
6. Vasiliauskas A. *Strateginis valdymas*. - Kaunas: Technologija, 2004. - 384 p. - ISBN 9955-09-594-6
7. Vasiliauskas A. Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos // *Pinigų studijos*. – 2004, Nr. 4, p. 31-45. – ISSN 1392-2637.
8. Virvilaitė R. *Marketingo valdymas*. – Kaunas: Technologija, 2009. – 144 p. - ISBN – 978-9955-25-223-8
9. Bagdonas E., Bagdonienė L. *Administravimo principai*. – Kaunas: Technologija, 2000. – 228 p. – ISBN – 9986-13-814-0.
10. Bonna I., Fisher J. Sustainability: the Missing Ingredient in Strategy // *Journal of Business Strategy*. – 2011, Vol. 32, No. 1, p. 5 – 14. – ISSN 0275-6668
11. Segev E. Strategy, Strategy making, And Performance – An empirical Investigation // *Manegement Science*. – 1987, Vol. 33, No. 2, p. 258 – 269. – ISSN 1526-5501. – URL: <http://www.jstor.org/stable/2631642>
12. Porter M. E. Michael Porter Asks, and Answers: Why Do Good Managers Set Bad Strategies? <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1594> [žiūrėta 2010 12 20]
13. Stoner J. A. F. ir kt. *Vadyba*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006. – p. 662. – ISBN 9986-850-30-4
14. Hofer C. W., Schendel D. *Strategy formulation: Analytical Concepts*. - St. Paul, Minneapolis: West Publishing, 2001, p. 219. – ISBN 0829902139
15. Chandler A. D. *Strategy and Structure / Resources, Firms, and Strategies: A Reader Based*

- Resource Perspective. – New York: Oxford University Press, 2003, p. 40-52. – ISBN 0-19-878179-2
16. Dransfield R. Corporate Strategy. – Oxford: Heinemann Educational Publishers, 2001. – 125 p. – ISBN – 0-435-33220-1
17. Miles R. et al. Organizational Strategy, Structure and Process // Academy of Management Review – 1978, No. 3, p. 546 - 552. – ISSN 1813-0534
18. Valentinavičius S. Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai // Verslas: teorija ir praktika. – 2009, Nr. 10(2), p. 130 - 141. – ISSN 1648-0627
19. Grundy T. Strategic project management and strategic behavior // International Journal of Project Management. – 2000, Nr. 18, p. 93–104. – ISSN 0263-7863
20. Lovas B., Ghoshal S. Strategy as Guided Evolution // Strategic Management Journal. – Chicago: John Willey & Sons, Ltd., 2000, No. 21, p. 875 – 896. – ISSN 0143-2095
21. **Priemonės „Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemų renovavimas ir plėtra“ aprašymas.**
http://www.esparama.lt/20072013/lt/gaires/priemones/priemone?priem_id=000bdd538000119c
 [žiūrėta 2011 02 22]
22. **Lietuvos Respublikos aplinkos ministro įsakymas dėl Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2008 m. liepos 29 d. įsakymo nr. d1-401 „Dėl priemonės „Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemų renovavimas ir plėtra“ projektų finansavimo sąlygų aprašo patvirtinimo“ pakeitimo.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=342479 [žiūrėta 2011 02 22]
23. **APVA patvirtinti privalomieji reikalavimai viešųjų pirkimų dokumentams**
<http://www.apva.lt/body.php?m=1241107948> [žiūrėta 2011 02 23]
24. **Finansavimo ir administravimo sutartis**
<http://www.apva.lt/body.php?m=1240251045> [žiūrėta 2011 02 23]
25. **2007-2013 m. ES struktūrinės paramos barometras**
http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/projektubarometras#prog_id=VP3&prior_id=VP3-3&measure_id=VP3-3.1-AM-01-V&inter_inst_id=&exec_inst_id [žiūrėta 2011 02 23]
26. **UAB „Grontmij Carl | Bro“**
<http://www.grontmij.dk/en/Pages/Default.aspx> [žiūrėta 2011 02 23]
<http://www.grontmij-carlbro.lt/> [žiūrėta 2011 02 23]
27. **UAB „Sweco Lietuva“**
<http://www.swecogroup.com/en/Sweco-group/> [žiūrėta 2011 02 21]
<http://www.sweco.lt/lt/Lithuania/> [žiūrėta 2011 02 21]
28. **Degalų kainų statistika.**

- http://www.degalukainos.lt/degalu-kainu-statistika?date_from=2009-01-01&date_to=2011-02-01&fuel_id=0 [žiūrėta 2011 03 06]
29. Europos Sąjungos sanglaudos politikos ateitis (po 2013 m.)
http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/es_ateitis [žiūrėta 2011 01 04]
30. **Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo 2008-2015 metų plėtros strategijos patvirtinimo“.**
<http://www.litlex.lt/scripts/sarastas2.dll?Tekstas=1&Id=117437> [žiūrėta 2011 02 03]
31. **Lietuvos Respublikos seimo nutarimas “Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos”.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=193888 [žiūrėta 2011 01 20]
32. **Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija konvergencijos tikslui įgyvendinti.**
http://www.esparama.lt/ES_Paramama/strukturines_paramos_2007_1013m._medis/titulinis/files/Strategija_2007-03-30.pdf [žiūrėta 2011 01 23]
33. **Minimalaus atlyginimo statistika.**
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Minimum_wage_statistics
34. **Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis šalies ūkyje 2009 ir 2010 m. ketvirčiais.**
<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=9014> [žiūrėta 2011 02 23]
35. **Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis pagal sektorius ir darbuotojų lytį ketvirtąjį 2010 m. ketvirtį.**
<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=9014> [žiūrėta 2011 02 23]
36. **Vartojimo prekių ir paslaugų kainų pokyčiai per metus.**
<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=8913> [žiūrėta 2011 03 07]
37. **Tarptautinė migracija.**
<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2909&PHPSESSID=e94183368dc46d418edeca10ccc74b70> [žiūrėta 2011 03 07]
38. **Lietuvių kalbos žodynas**
<http://www.lkz.lt/dzl.php> [žiūrėta 2010 11 05]
39. **Trys intensyvaus augimo strategijos: Ansoff'o produkto rinkos plėtimo lentelė**
http://www.lzuo.lt/tracoecobalt/files/outgrowth/books/lzukt_lt/Chapter_4/course_chapter_4.2.htm [žiūrėta 2011 02 03]

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Jonušauskaitė A. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ strategijos kūrimas / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Linas Šaulinskas. – Vilnius. Mykolo Romerio universitetas, Vadybos ir politikos fakultetas, 2011. – 86 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta organizacijos VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ aplinka, aplinkos galimybės ir grėsmės organizacijai bei pačios organizacijos stiprybės ir silpnybės. Remiantis gautais duomenimis suformuotas organizacijos strategijos modelis. Pirmoje darbo dalyje pateikiama mokslinės literatūros apžvalga ir analizė. Pateikiama strateginio planavimo prasmė ir esmė, strategijos sampratai, strategijos tipų analizė, vizijos ir misijos formulavimo aspektai, tikslų nustatymas, analizuojama organizacijos vidinė ir išorinė aplinka. Antroje dalyje nurodoma VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ veiklos charakteristika, vykdoma strategija, pateikiamos pagrindinių konkurentų strategijos, jos palyginamos. Taip pat atlikta išorinių ir vidinių veiksnių analizė, atliekama SSGG analizė. Trečioje dalyje suformuojamas VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ strategijos modelis: pateikiama misija, vizija, tikslai ir esminiai modeliai elementai. Šioje dalyje taip pat pateikiama kokybinio tyrimo metodika, analizuojami tyrimo rezultatai.

Pagrindiniai žodžiai: strateginis valdymas, strategija, vizija, misija, PEST, 5 jėgų modelis, 7 – S modelis, SSGG analizė.

Jonušauskaitė A. Strategy creation of PI “Project management group” / Master's work in Strategic Organizational Management. Supervisor assoc. prof. dr. L. Šaulinskas. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2011. – 86 p.

ANOTATION

Master's work analyzed PI "Project Management Group" profile and environmental opportunities and threats to the organization as well as the organization's strengths and weaknesses. Based on the collected and analysed data, the organization's strategy model has been formed. In the first part of the work literature review and analysis is made. Strategic planning, essence of the concept of strategy, strategy types, vision and mission, internal and external environment aspects have been analyzed. In the second part of the work PI “Project Management Group” has been characterized, its strategy compares to its main competitors’ strategies. External and internal factors analysis was made that as followed by the SWOT analysis. PI“Project Management Group” strategy model has been formed in

the third part of the work: the mission, vision, objectives and key elements of the model. This section also contains a qualitative research methodology, analysis of carried research results.

Key words: strategic management, strategy, vision, mission, PEST, five forces model, 7 - S model, the SWOT analysis.

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Jonušauskaitė A. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ strategijos kūrimas / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Linas Šaulinskas. – Vilnius. Mykolo Romerio universitetas, Vadybos ir politikos fakultetas, 2011. – 86 p.

Vadybos ir verslo administravimo magistro baigiamojo darbotema aktuali, nes organizacijos, veikiančios šiuolaikinės rinkos sąlygomis, savo veikloje susiduria su daug iššūkių: tiek vidaus, tiek išorės aplinka nuolat kinta. Organizacijai, norinčiai įgyti ar išlaikyti konkurencinius pranašumus, neužtenka priimti sprendimų, atsižvelgiant tik į dabartinę padėtį. Organizacija turi numatyti savo siekiamus ilgalaikius tikslus, nustatyti jų siekimo būdus, tinkamai prognozuoti rinkoje būsimus reiškinius, nuolat ugdyti naujus sugebėjimus. Visa tai įgyvendinti padeda strateginis valdymo naudojimas organizacijoje, kurio metu sukuriamas, jei reikia, koreguojamas, organizacijos veiklos strategija, kuri nurodo visos organizacijos strateginę veiklos kryptį. Deja, daugelis Lietuvoje veikiančių įmonių veikia chaotiškai ir savo veikloje netaiko strateginio valdymo, juo labiau sau pritaikyto, strategijos modelio.

Tyrimo objektas - VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ strategijos modelis

Tikslas tikslas – parengti VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ strategijos modelį.

Uždaviniai: išanalizuoti ir įvertinti strategijos modelio sukūrimo teorinius aspektus, atlikti VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ strateginę analizę, nustatyti VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ stipriausias ir silpnąsias vietas, aplinkos galimybes ir grėsmes, nustatyti VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ misiją, viziją, tikslus, ištirti klientų nuomonę apie VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ teikiamų paslaugų kokybę; ištirti darbuotojų nuomonę apie VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ vykstančius procesus; teoriškai suformuoti VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ strategijos modelį; nustatyti VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ sukurto strategijos modelio ekonominę naudą.

Darbo metodai: Mokslinės literatūros analizė; teisės aktų analizė; įmonės vidinių dokumentų analizė; statistinių duomenų analizė, sociologinių tyrimų duomenų analizė.

Svarbiausios padarytos išvados: sukurtas VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ strategijos modelis, kuris paremtas rinkos plėtra, didėjančiu pelningumu ir investicijomis į turimus žmogiškuosius išteklius.

Darbą sudaro 3 dalys: Pirmoje darbo dalyje pateikiama mokslinės literatūros apžvalga ir analizė. Pateikiama strateginio planavimo prasmė ir esmė, strategijos sampratai, strategijos tipų analizė, vizijos ir misijos formulavimo aspektai, tikslų nustatymas, analizuojama organizacijos vidinė ir išorinė aplinka. Antroje dalyje nurodoma VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ veiklos charakteristika, vykdoma strategija, patiekiamos pagrindinių konkurentų strategijos, jos palyginamos. Taip pat atlikta išorinių ir vidinių veiksnių analizė, atliekama SSGG analizė. Trečioje dalyje suformuojamas VŠĮ „Projektų

vadybos grupė“ strategijos modelis: pateikiama misija, vizija, tikslai ir esminiai modeliai elementai. Šioje dalyje taip pat pateikiama kokybinio tyrimo metodika, analizuojami tyrimo rezultatai.

SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

Jonušauskaitė A. Strategy creation of PI "Project management group" / Master's work in Strategic Organizational Management. Supervisor assoc. prof. dr. L. Šaulinskas. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2011. – 86 p.

Management and Business Administration Master's work is relevant as nowadays organizations face many challenges. An organization wishing to gain or maintain competitive advantage should not take decisions referring only to the current situation. The organization should provide its long-term objectives and adequately predict future events in the market, constantly developing new abilities. All of that can be done by using strategic management. Unfortunately, most enterprises operating in Lithuania, are chaotic and do not use strategic management.

The object of investigation - PI "Project Management Group" strategy model. The goal – to form PI "Project Management Group" strategy model. Objectives: To analyze and evaluate theoretical aspects of the strategy for the creation, carry out PI „Project Management Group“ strategic analysis, set PI "Project Management Group" strengths and weaknesses, environmental opportunities and threats, set PI "Project Management Group" mission, vision, goals, to examine customers' views about "Project Management Group" quality of service, to explore staff views about "The Project Management Group" processes. In theory, form PI "Project Management Group" strategy model and to set PI "Project Management Group" economic benefits of formed strategy model. The methods: literature review; law analysis, company documents analysis; the statistical analysis, sociological research data analysis. Key findings: creation of PI „Project Management Group“ strategy model, which is based on market development, increasing the profitability and investments in human resources.

In the first part of the work literature review and analysis is made. Strategic planning, essence of the concept of strategy, strategy types, vision and mission, internal and external environment aspects have been analyzed. In the second part of the work Public Enterprise "Project Management Group" has been characterized, its strategy compares to its main competitors' strategies. External and internal factors analysis was made that as followed by the SWOT analysis. Public Enterprise "Project Management Group" strategy model has been formed in the third part of the work: the mission, vision, objectives and key elements of the model. This section also contains a qualitative research methodology, analysis of carried research results.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ teikiamų paslaugų kokybės anketa

Mykolo Romerio universiteto studentė Alina Jonušauskaitė rengia magistrinį tiriamąjį darbą tema: „VŠĮ Projektų vadybos grupė“ strategijos kūrimas“.

Prašome atsakyti į šiuos klausimus, kurie bus panaudoti tik studijų tikslais.

Visa pateikta informacija anketoje liks konfidenciali, todėl anonimiškumas Jums garantuojamas ir pasirašyti nereikia.

Teisingus atsakymus pažymėkite X. Galite pasirinkti daugiau nei vieną atsakymo variantą.

1. Jūs atstovaujate

- vandens tiekimo įmonei
- savivaldybės administracijai
- atliekų tvarkymo centrui
- kitai įmonei

2. VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ Jums teikia arba teikė šias paslaugas:

- statybos darbų techninės priežiūros paslaugas
- projekto administravimo ir viešinimo paslaugas

Pažymėkite, kiek sutinkate arba nesutinkate su šiais teiginiais (4 – teiginys yra visiškai teisingas, 3 – teiginys yra daugiau teisingas negu neteisingas, 2 – teiginys yra daugiau neteisingas negu teisingas 1 – teiginys yra visiškai neteisingas)

Jei Jums buvo teiktos statybos darbų techninės priežiūros paslaugos, prašome pereiti prie 3 klausimų grupės, jei projekto administravimo ir viešinimo paslaugas – 4 klausimų grupės.

2. *Įvertinkite teiginius, jei Jums yra ar buvo teikiamos **techninės priežiūros paslaugos**:*

- PVG teikiami nurodymai rangovams buvo suprantami, teisingi ir aiškūs
- pateikti brėžiniai ir kita dokumentacija buvo kvalifikuotai ir operatyviai derinama
- būtini statybos darbų pakeitimai buvo derinami laiku ir tinkamai įforminami

- vadybiniai kasmėnesiniai susirinkimai buvo gerai suplanuoti, vesti tinkamu laiku ir protokoluojami
- vadybinių susitikimų protokolai buvo aiškūs, detalūs, rengiami laiku
- rangovų darbų vykdymo laiko, mokėjimų srautų grafiko bei darbų kokybė buvo nuolat kontroliuojama
- rangovo buvo reikalaujama vykdyti atliktų darbų bandymus ir matavimus po darbų užbaigimo
- buvo priimami tik kokybiškai atlikti rangovų darbai. Sudarytas ir nuolat kontroliuojamas nustatytų defektų sąrašas
- periodiškai sekama atliktų darbų kokybė po darbų užbaigimo pranešimų apie defektus laikotarpiu
- Projektų vadovas palaikė nuolatinę ryšį su Užsakovu
- Projektų vadovas tinkamai koordinavo santykius tarp projekto dalyvių
- Ataskaitos buvo aiškios ir tinkamos apimties

3. *Įvertinkite teiginius, jei Jums yra ar buvo teikiamos **projekto administravimo ir viešinimo paslaugos**:*

- mokėjimo prašymai buvo rengiami laiku
- mokėjimo prašymai buvo rengiami be klaidų
- teiktos kvalifikuotos konsultacijos projekto išlaidų būtinumo, taip pat išlaidų atitikimo skaidraus finansų valdymo, sąnaudų efektyvumo ir išlaidų naudos principams.
- teiktos kvalifikuotos konsultacijos buhalterinės apskaitos vedimo klausimais
- viešinimo programa buvo parengta laiku
- viešinimo veiklos buvo įgyvendinamos pagal suderintą laiko grafiką
- straipsnių tekstai buvo derinami su Užsakovu
- susitikimai su visuomene buvo tinkamai organizuojami ir vedami
- ataskaitos buvo aiškios ir tinkamos apimties

4. ***Nepriklausomai nuo to, kokios Jums buvo teikiamos paslaugos, prašome įvertinti teiginius:***

- Ekspertai savo kompetencijos ribose laiku vykdė sutartyje priskirtas funkcijas
- Ekspertai teikė kvalifikuotas paslaugas
- Ekspertų sprendimai ir susijusi veikla buvo orientuota į Užsakovą
- Rekomenduočiau kitiems užsakovams naudotis VŠĮ „Projektų vadybos grupė“ paslaugomis

Dėkoju už Jūsų atsakymus

Klausimynas darbuotojams

Atsakykite į visus klausimus, įvertindami kiekvieną teiginį 4 balų sistemoje. Žymėdami atsakymą atsižvelkite į tai, kiek teiginys yra teisingas Jūsų darbo kolektyvo atžvilgiu: Jeigu teiginys yra visiškai teisingas - 4 balai; Jeigu teiginys yra daugiau teisingas negu neteisingas - 3 balai; Jeigu teiginys yra daugiau neteisingas negu teisingas - 2 balai; Jeigu teiginys yra visiškai neteisingas - 1 balas.

1. Tikslų aiškumas

	1	2	3	4
Darbuotojai žino, kas yra jų sėkmės pagrindas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš žinau, ko iš manęs yra tikimasi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Užduotys ir atsakomybė yra aiškiai paskirstytos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemos ir procedūros atitinka situacijos reikalavimus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš žinau, ko siekia mūsų organizacija.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Moralė

	1	2	3	4
Žmonėmis pasitikima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompanijos politika yra pakankamai lanksti, kad būtų galima atsižvelgti į asmeninius poreikius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaip asmuo aš jaučiuosi gerbiamas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žmonių vertybių ir gyvenimo stiliaus skirtumai yra toleruojami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4
Man patinka čia dirbti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organizacijoje yra palankus, teigiamas klimatas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Jeigu turėčiau asmeninių problemų, organizacija mane paremtų, kol aš jas išspręščiau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

3. Sąžiningumas

	1	2	3	4
Aš pritariu dalykams, kurie vyksta organizacijoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Su žmonėmis pas mus elgiamasi teisingai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Aš tikiu tuo, ką organizacija deklaruoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

4. Pripažinimas

	1	2	3	4
Individualios pastangos yra tinkamai atlyginamos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kai darbuotojai gerai atlieka darbą, tai visada yra pastebima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Organizacijoje atsižvelgiama į tai, ką tu gali padaryti, o ne į tai, kas yra tavo pažįstamas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Organizacijoje iš darbuotojų tikimasi paties geriausio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

5. Komandinis darbas

	1	2	3	4
--	---	---	---	---

	1	2	3	4
Darbuotojai padeda vienas kitam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojai, sprendžiant sunkias problemas, dirba kartu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojai rūpinasi vienas kitu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojai čia dirba organizacijos labui, o ne vien dėl pačių savęs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Dalyvavimas

	1	2	3	4
Darbuotojai turi galimybę dalyvauti priimant sprendimus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos problemos yra visų darbuotojų problemos ir todėl sprendžiamos kartu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojai gauna reikalingus resursus savo darbo atlikimui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Bendravimas

	1	2	3	4
Aš esu informuojamas apie tai, kas vyksta organizacijoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacijos apsikeitimas tarp darbuotojų yra aiškus ir betarpiškas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš suprantu, kodėl manęs yra prašoma vieno ar kito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Sveika aplinka

	1	2	3	4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4
Darbuotojai sugeba susitvarkyti su kylančia darbine įtampa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iš manęs nesitikima, kad atliksiu tai, ko negaliu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakeitimai yra gerai valdomi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biurokratizmas ir įvairios procedūros netrukdo atlikti darbų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš turiu galimybę augti ir mokytis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čia egzistuoja galimybės kilti karjeros laiptais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dėkoju už Jūsų atsakymus