

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

Ieva Bagdzevičiūtė-Miakinkova

**UAB „MATO VIENETAS“ VEIKLOS STRATEGIJOS
KŪRIMAS**

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas

**Vadovė
doc. M. Išoraitė**

VILNIUS, 2009

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

**UAB „MATO VIENETAS“ VEIKLOS STRATEGIJOS
KŪRIMAS**

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

**Vadovė
..... doc. M. Išoraitė
2009 12**

**Recenzentas
.....
2009 12**

**Atliko
SOVmd 8-01 gr. stud.
..... I. Bagdzevičiūtė-Miakinkova
2009 12 28**

VILNIUS, 2009

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. INTERJERO DIZAINO ĮMONIŲ STRATEGIJOS KŪRIMO SAMPRATA.....	8
2. STRATEGINĖ ANALIZĖ.....	18
2.1. Makroekonominės aplinkos analizė.....	18
2.2. Ūkio šakos (sektoriaus) aplinkos analizė.....	2
2.3. Mikroekonominė (vidinė) analizė.....	34
2.4. SSGG analizė.....	40
3. KLIENTŲ POREIKIŲ TENKINIMO TYRIMAS.....	43
3.1. Tyrimo metodologija.....	43
3.2. Tyrimo duomenų analizė.....	4
4. STRATEGINIS SPRENDIMAS.....	73
4.1. Ilgalaikių tikslų, strateginių alternatyvų sudarymas ir pasirinkimas.....	73
4.2. Funkcinių strategijų gairės.....	77
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	80
LITERATŪRA.....	82
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	84
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	85
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	86
PRIEDAI.....	87

LENTELĖS

- 1 lentelė. Darbo vietos kainos sandara, kai atlyginimas yra 2000 litų
- 2 lentelė. Autorinės sutarties kainos sandara, kai atlyginimas yra 2000 litų
- 3 lentelė. Produkto konkurencingumo vertinimas
- 4 lentelė. Finansiniai įmonės rodikliai 2007-2008 metais
- 5 lentelė. Įmonės stiprybės ir silpnybės
- 6 lentelė. Įmonės galimybės ir grėsmės
- 7 lentelė. Rinkos strategijos kriterijai

PAVEIKSLAI

- 1 pav. Supančios aplinkos struktūra
- 2 pav. Bostono matrica
- 3 pav. Porterio penkių jėgų modelis
- 4 pav. Vidutinės vartojimo išlaidos vienam namų ūkio nariui per mėnesį būsto apstatymo, namų ūkio įrangai ir kasdieninei namų priežiūrai
- 5 pav. Produkto rinkos gyvavimo ciklas
- 6 pav. Užsakymų pasiskirstymas pagal klientų segmentus įvertinant pajamas
- 7 pav. Užsakymų pasiskirstymas pagal klientų segmentus įvertinant klientų skaičių
- 8 pav. Įmonės organizacinės struktūros schema
- 9 pav. Prekės ženklo Modific design vaizdas.
- 10 pav. Repondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas
- 11 pav. Repondentų atstovaujamos įmonės dydis pagal darbuotojų skaičių
- 12 pav. Repondentų atstovaujamos įmonės veiklos sritis
- 13 pav. Repondentų pasiskirstymas pagal patalpas, kurioms buvo užsakytos paslaugos
- 14 pav. Bendras suteiktų paslaugų vertinimas pagal 9 aspektus
- 15 pav. Pirmojo skambučio vertinimas pagal įmonėje dirbančiųjų skaičių
- 16 pav. Pirmojo skambučio vertinimas pagal veiklos sritį
- 17 pav. Požiūrio į klientą vertinimas pagal užimamas pareigas
- 18 pav. Požiūrio į klientą vertinimas pagal veiklos sritį
- 19 pav. Dizainerių kvalifikuotumo, profesionalumo vertinimas pagal klientų segmentus
- 20 pav. Dizainerių kvalifikuotumo, profesionalumo vertinimas pagal įmonėje dirbančiųjų skaičių
- 21 pav. Paslaugumo vertinimas pagal klientų segmentus
- 22 pav. Paslaugumo vertinimas pagal veiklos sritį
- 23 pav. Interjero sprendimų originalumo vertinimas pagal užimamas pareigas
- 24 pav. Interjero sprendimų originalumo vertinimas pagal veiklos sritį
- 25 pav. Interjero sprendimų funkcionalumo vertinimas pagal klientų segmentus
- 26 pav. Interjero sprendimų funkcionalumo vertinimas pagal užimamas pareigas
- 27 pav. Bendros projekto kokybės vertinimas pagal įmonėje dirbančiųjų skaičių
- 28 pav. Bendros projekto kokybės vertinimas pagal veiklos sritį
- 29 pav. Projekto kainos vertinimas pagal klientų segmentus
- 30 pav. Projekto kainos vertinimas pagal užimamas pareigas
- 31 pav. Projekto rengimo proceso vertinimas

- 32 pav. Projekto rengimo proceso vertinimas pagal klientų segmentus
- 33 pav. Projekto rengimo proceso vertinimas pagal įmonėje dirbančiųjų skaičių
- 34 pav. Sprendimų, baldų, apdailos spalvų ir medžiagų tinkamumo vertinimas
- 35 pav. Sprendimų, baldų, apdailos spalvų ir medžiagų tinkamumo vertinimas pagal klientų segmentus
- 36 pav. Sprendimų, baldų, apdailos spalvų ir medžiagų tinkamumo vertinimas pagal įmonėje dirbančiųjų skaičių
- 37 pav. Įgyvendinimo metu kilusių nesklandumų sprendimo vertinimas
- 38 pav. Respondentų nusiteikimas rekomenduoti
- 39 pav. Respondentų nusiteikimas rekomenduoti, pagal užimamas pareigas
- 40 pav. Respondentų nusiteikimas pakartotinai naudotis paslaugomis
- 41 pav. Respondentų nusiteikimas pakartotinai naudotis paslaugomis, pagal užimamas pareigas
- 42 pav. Kitų dizainerių pasirinkimo priežastys
- 43 pav. Kitų dizainerių pasirinkimo priežastys pagal klientų segmentus
- 44 pav. Strateginio planavimo procesas

IVADAS

Problema su kuria susiduria ne viena maža įmonė Lietuvoje yra strategijos neįgyvendinimas ar net nebuvimas. Kaip ir daugelis, UAB „Mato vienetas“ rinkoje veikia inertiškai, neturėdama aiškaus plano, visiems žinomų ir suprantamų tikslų. Tinkamai sukurta ir naudojama strategija padėtų veikti kryptingai ir optimaliau išnaudoti resursus, bei padidinti pelningumą.

Šiuo metu Lietuvoje ir pasaulyje vis dažniau šnekama apie augančius klientų poreikius, didėjančius reikalavimus prekėms, bei paslaugoms. Vartotojai vėl tampa itin jautrūs kainai, bei stengiasi atsisakyti visų gyvybiškai nebūtinų prekių ir paslaugų. Todėl tenka stipriai pasistengti, kad įtikinti klientą pirkti prekę ar paslaugą apskritai, nepaisant to, kad reikia konkuruoti ir su panašiomis įmonėmis. Kai ekonominė situacija yra palanki, pakanka siūlyti priimtina kainą ir kokybės santykį. Tačiau ekonominei situacijai blogėjant būtina turėti aiškų veiksmų planą. Jau šiandien yra reikalinga strategija, kuri sukurtų sąsają su vartotoju, galėtų padėti nesiblaškyti ir konkrečiais veiksmais siekti užsibrėžto tikslo. Tai leistų įmonei uždirbti daugiau, parduodant funkcinę prasme neišskirtinį produktą. Dauguma įmonių žino, kad verslo strategija yra būtina, bet iki ekonominio nuosmukio vis neranda laiko tokią sukurti, nes verslas sekasi ir elgiantis impulsyviai. Situacijai pasikeitus, keičiasi ir požiūris. Todėl pasirinkta tema yra *aktuali*, tiek praktiniu požiūriu verslui, nes strategijos svarba nuolat didėja, tiek teorijai, nes įmonės teikiama paslauga – interjero dizaino kūrimas – pakankamai nauja ir neįprasta veiklos sritis, todėl nėra pakankamai nagrinėta Lietuvos mastu. Ištyrus interjero dizaino kūrimo paslaugą teikiančios įmonės ypatybes galima nubrėžti šios veiklos gaires, tendencijas. Tema yra mažai išnagrinėta, nes dauguma straipsnių ir mokslinių veikalų nagrinėja pasaulinę rinką, o šis darbas tiria paslaugos būklę ir galimybes Lietuvoje. Be to, ši tema negali likti nepaliesta, nes, šiame darbe atskleisiu kaip nedidelis šeimos verslas veikdamas strategiškai gali gyvuoti atšiaurios rinkos sąlygomis Lietuvoje. Tyrimo metu gauti rezultatai ir metodiniai pasiūlymai bus pritaikyti *praktikoje* keičiant ir tobulinant įmonės veiklos modelį, bei naudingi *teorijai* kaip susistemintas konkrečios, mažai nagrinėtos srities strateginių galimybių rinkinys.

Darbo objektas yra įmonės „Mato vienetas“ strategija.

Darbo dalykas – UAB „Mato vienetas“ strategijos formavimo procesas.

Darbo tikslas - ištirti įmonės „Mato vienetas“ strategijos formavimo procesą, galimybes ir pateikti strategijos formavimo modelį.

Darbo uždaviniai:

- Išanalizuoti interjero dizaino įmonių strategijos formavimo sampratą.
- Išanalizuoti įmonės išorinę ir vidinę aplinkas.
- Atlikti klientų poreikių tenkinimo tyrimą.
- Suformuluoti įmonės strategijos modelį.

Darbo hipotezė: UAB „Mato vienetas“ turi neišnaudotų strateginių galimybių geresniam klientų poreikių tenkinimui.

Darbo metodai:

Kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai naudojami metodai: mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizė, dokumentų analizė, anketinė klientų apklausa raštu.

Darbą sudaro keturios dalys. Pirmojoje darbo dalyje nagrinėjami teoriniai strateginio valdymo aspektai, atskleidžiami interjero dizaino paslaugos strateginiai ypatumai. Antrojoje darbo dalyje analizuojami UAB „Mato vienetas“ vidaus ir išorės veiksniai. Trečioje dalyje pristatomi atlikto klientų tyrimo rezultatai. Ketvirtojoje dalyje, formuluojamos alternatyvinės strategijos, iš kurių parenkama tinkamiausia strateginė alternatyva, bei pateikiamos gairės įmonės strategijos vystymui.

Pagrindinės sąvokos: interjero dizainas, strateginė analizė, strateginės galimybės, strategijos formavimas, strategijos formavimo procesas.

1. INTERJERO DIZAINO ĮMONIŲ STRATEGIJOS KŪRIMO (FORMAVIMO) SAMPRATA

Strategijos sąvoka kilo iš graikų kalbos žodžio *strategia*, reiškiančio meną arba mokslą būti karvedžiu (Pranulis, 2000). Senovės Graikijoje tokie karvedžiai turėjo daugybę užduočių: tinkamai vadovauti, kad išlaikyti ir apsaugoti teritorijas, užimti naujas, suplanuoti ir paskirstyti užduotis pavaldiniams, didinti turtą. Šiais laikais strategijos yra reikalingos, iš esmės, dėl tų pačių tikslų, tik kovojama ne dėl teritorijos, o dėl rinkos dalies, vartotojų lojalumo, bei to paties pelno siekimo.

Nors strategijos sąvoka pradėta vartoti karo srityje, tačiau sėkmingai prigijo ir versle. Šiuolaikinių strategijos sąvokų yra keletas. Visų pirma, Alfredas Chandleris (1962) strategiją suformulavo kaip įmonės ilgalaikių tikslų ir uždavinių nustatymą, veiklos krypčių parinkimą ir pritaikymą, išteklių paskirstymą šiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti (Chandler, 1998).

Strategijos esmę plačiau atskleidžia tokios charakteristikos (Lukaševičius, Martinkus, 2002):

1. Strategija turi nustatytą tikslinę orientaciją, t.y. negalima sukurti strategijos neįsivardintus įmonės tikslų ir nenusprendus ko siekti turi padėti strategija.

2. Neatsiejama strategijos dalis yra veiksniai ir priemonės jai įgyvendinti. Jei strategija tiesiog sukuriama, bet nėra aiškaus plano, kaip pagal ją realiai veikti, tai tokia strategija lieka „popierinė“ ir realios naudos įmonei neatneša.

3. Strategija rengiama tam tikram laikui. Šiame darbe bus rengiama vidutinės trukmės (3-5 metų) perspektyvai. Reikia numatyti per kokį laiką bus vykdomos nustatytos priemonės ir veiksmai, nes tik tokiu būdu galima kontroliuoti jų efektyvumą. Reikia žinoti per kiek laiko turi būti įgyvendintos strateginės priemonės, kad būtų aišku ar jos įgyvendinamos laiku. Nepaisant to, strategija turi būti lanksi, kad įmonė galėtų prisitaikyti prie rinkos pokyčių, o ne vien akiai laikytis strategijos nuostatų, net ir pasikeitus aplinkos reikalavimams.

4. Strategija kuriama atsižvelgiant į įmonės resursus, kurie lemia įmonės silpnybes ir stiprybes. Strategija turi būti kuriama konkrečiai įmonei, pagal jos turimus resursus, nes pavyzdžiui, jei bus sukurta strategija, kuriai reikia visai kitokių darbuotojų nei įmonė turi, tai reformos gali turėti daug žalos įmonei, o neišnaudoti tų savybių, kurias įmonė turi galbūt net vienintelė tarp konkurentų.

5. Strategija kuriama atsižvelgiant į įmonės aplinkos situaciją, kuri lemia įmonės galimybes ir grėsmes. Kitas labai svarbus aspektas yra išorinės aplinkos reikalavimai, kuriuos tinkamai įvertinus galima panaudoti įmonės labui, o neatsižvelgus pririnktų daugiau vidinių resursų pasiekti tiems patiems tikslams.

6. Strategija yra tuo efektyvesnė, kuo daugiau pridėtinės vertės ji sukuria įmonėje. Strategija turi padėti įmonei siekti jos tikslų efektyviausiu būdu.

7. Strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę konkurencinį pranašumą įgyja įmonė (Vasiliauskas, 2001). Nes būtent tai padeda pasiekti didesnio veiklos efektyvumo ir sukurti daugiau pridėtinės vertės.

Apibendrinus įvairius strategijos apibrėžimus, galima teigti, kad kuriant strategiją visada turėtų būti atsižvelgiama į kelis esminius bruožus:

- ***Orientacija į ateitį.*** Strategija turi būti kuriama atsižvelgiant į ateities prognozes, numatant įvykius ateityje, nors analizuojama praeitis.

- ***Veiksmų kryptingumas, tikslo siekimas.*** Jeigu trumpuoju laikotarpiu galima pasiekti gerų rezultatų veikiant rinkoje inertiškai, tai apskritai geriausi rezultatai pasiekiami ilguoju laikotarpiu laikantis esminių įmonės tikslų.

- ***Aplinkos poveikio vertinimas.*** Negalima ignoruoti įmonę supančios aplinkos, nes ji veikia įmonę taip pat kaip ir įmonė ją ir atsižvelgiant į šią saveiką taupomi įmonės resursai.

- ***Resursų paskirstymas.*** Kiekviena įmonė yra unikali dėl savo turimų darbuotojų, įrangos ir kitų išteklių derinio, todėl strategija turi būti palanki šiam konkrečiam deriniui.

Svarbu pridėti, kad strategijos sėkmei didelės įtakos turi aukščiausių vadovų įsitraukimas, bei visų darbuotojų strategijos žinojimas ir supratimas.

Nagrinėjama įmonė turi savo specifiką dėl teikiamos paslaugos, interjero dizaino, ypatybių, todėl ir kuriant jos strategiją būtina atsižvelgti į kai kuriuos specifiskumus.

Interjero dizainą galima pibūdinti kaip kūrybišką pastatų vidinės erdvės, bei jos įrangos formavimą ir apipavidalinimą. Tačiau nei Lietuvos Respublikos Dizaino įstatyme (2002 m. lapkričio 7 d. Nr. IX-1181), nei Lietuvos Respublikos Statybos įstatyme (1996 m. kovo 19 d. Nr. I-1240) nėra paaiškinta ši savoka. Labai menkai apie ją užsiminta tik statybos įstatyme: „**Statinio architektūra** – statinio, kaip meno kūrinio, *vidaus erdvės* ir išorės pavidalas, statinio dalių išdėstymas, jų formų meninė išraiška ir visų statinio elementų tarpusavio santykis.“ (1996). Dizaino įstatyme taip pat galima įskaityti tik užuominą į interjero dizainą kaip daiktų kompoziciją: „Sudėtinis gaminys – gaminys, susidedantis iš sudedamųjų dalių, kurias galima pakeisti tą gaminį išardant ir vėl jį surenkant (daiktų rinkiniai, kompozicijos).“ (2002). Tai rodo, kad ši sritis ne tik labai jauna, bet į ją kreipiama nedaug dėmesio ir todėl, kad kol kas joje dirba nedaug žmonių, be to jos sukuriama pridėtinė vertė nėra tokia didelė, kad valstybė atkreiptų į ją dėmesį. Tačiau interjero dizaino veikla yra patraukli tuo, kad naudodama palyginus mažai resursų (finansinių, įrangos, patalpų, energijos), o jos pelningumas turi potencialą būti didelis, nes vartotojai vertina jos teikiamus privalumus ir yra pasirengę mokėti.

Paslaugų verslui, lyginant su gamyba arba prekyba, būdingi tam tikri ypatumai, kuriuos lemia:

- ***Paslaugų verslo prigimtis.*** Dažniausiai paslaugos yra tam tikras pagalbinis produktas, pvz. jei tikslas įsirengti biurą, tai reikalingi pagrindiniai produktai yra baldai, techninė įranga, o reikalingi pagalbiniai produktai yra tam tikros paslaugos – erdvių suplanavimas, baldų pristatymas. Jos nėra tokios reikalingos kaip baldai ar biuro technika, tačiau sutaupo laiką, pinigus ir/ar efektyvina pagrindinių produktų panaudojimą.

- ***Paslaugų savybės.*** Nematerialumas, neapčiuopamumas, neatskiriamumas nuo teikimo šaltinių, dažnai ir epizodiškumas, jų kokybės nepastovumas ir kt. Paslaugų savybės lemia gan sudėtingą veiklos planavimą ir dar sudėtingesnę įvertinimą. Be to vartotojui sunkiau suprasti paslaugos vertę kai negalima pačiuo pinėti.

Todėl paslaugų strategijai būdingas didesnis lankstumas, stipresnis aplinkos poveikis (pagalbinių produktų lengviau atsisakoma nei pagrindinių), tačiau ir lengvesnis resursų paskirstymas (nes nereikia planuoti gamybos, žaliavų užsakymo, atsargų valdymo).

Interjero dizaino paslaugų strategijos ypatumai grindžiami tuo, kuo paslauga išsiskiria iš kitų paslaugų savo savybėmis. Interjero dizaino paslaugą gali apibūdinti kaip:

- Specifinė paslauga, prabangos produktas
- Kūrybinis procesas, todėl sunkiau planuoti ir numatyti rezultato kokybę.
- Nauja, ne viems suprantama nauda

Todėl interjero dizaino įmonių strategija dar lankstesnė, labai stipriai nukreipta vartotojų medžioklei. Svarbią vietą joje turėtų užimti pačios paslaugos pristatymas ir populiarinimas, kad potencialūs vartotojai geriau suprastų paslaugos naudą. Planavimas sudėtingesnis dėl kūrybinio proceso prigimties, kai ne viską galima prognozuoti. Produkto kokybė stipriai svyruoja, nes kūrybinės veiklos produktas nepasižymi pastovumu, kadangi neįmanoma kiekvienam klientui pateikti genialių idėjų, o kartais jos kyla būtent tada kai klientas nesuinteresuotas įgyvendinti novatoriškų sprendimų. Visas šias ypatybes apibendinus galima sudaryti strateginį modelį pritaikytą interjero dizaino įmonėms.

Interjero dizaino įmonių strategijos modelį sudaro:

Prioritetinės sritys:

- Strateginės krypties, tikslų planavimas.
- Pardavimų strategija. Tai yra tai kokiais būdais bus ieškoma naujų klientų, išlaikomi turimi klientai, atkovojami konkurentų klientai.
- Aukščiausio lygio vadovų veikimo principai.
- Kitų darbuotojų veikimo principai.

Tobulinamos sritys:

- Paslaugos vykdymo, pateikimo aptarnavimo gerinimas.
- Veiklos viešinimas, atliktų projektų pateikimo potencialiems klientams tobulinimas.

Kontroliuotinos sritys:

- Vadybos, administravimo procesai.
- Darbuotojų pasiekimai ir jų vertinimas, motyvavimas, atlygis.
- Biudžeto kontrolė ir paskirstymas

Strateginis valdymas ir planavimas yra nuolatiniai įmonėje vykdomi procesai įtakojantys vienas kitą.

Strateginio valdymo logika grindžiama išsamia analize ir adaptyvia reakcija į aplinkoje vykstančius procesus. Skiriamos tokios trys *strateginio valdymo stadijos*:

- strateginė analizė;
- strategijos kūrimas;

- strategijos įgyvendinimas ir kontrolė.

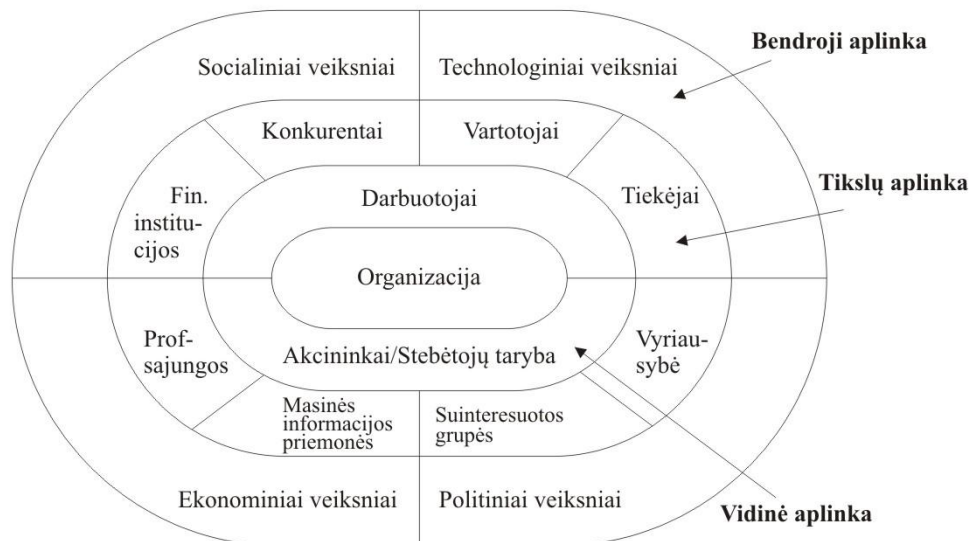
Šios strateginio valdymo proceso stadijos yra susijusios tarpusavyje tiesioginiais ir grįžtamaisiais ryšiais.

Strateginis planavimas Strateginio planavimo metodikoje patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 apibrėžiamas kaip formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, realizavimą, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus.

Strateginis veiklos planas – tai detalus institucijos veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos analizę, suformuluota institucijos misija, strateginiai tikslai, aprašomos institucijos vykdomos programos ir numatomi asignavimai joms įgyvendinti. Institucijos misija – tai institucijos vadovo suformuluota institucijos paskirtis ir įsipareigojimai, atspindintys su institucija susijusius esamus ir numatomus visuomenės poreikius, ir naudojama tolesniuose institucijos strateginio veiklos plano rengimo etapuose (Strateginio planavimo metodika patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2002).

Strateginę analizę sudaro įmonę veikiančių aplinkų analizė. Aplinka veikia įmonę per aplinkos neapibrėžtumo laipsnį, per Porterio penkių konkurencinių jėgų modelį ir krizes aplinkoje. Strategija yra kaip atsakas aplinkos poveikiui, jei įmonė analizuoja aplinką ir valdo surinktą informaciją, bei pasirenkama tokia strategija, kuri atspindi aplinkos poreikius.

Supančiosios aplinkos struktūra



1 pav. Supančiosios aplinkos struktūra

Kaip matoma iš 1 paveikslo, aplinką sudaro daugybę veiksnių, kurie skirtingu stiprumu veikia įmonę. **Vidinė aplinka** yra organizacijos resursai: darbuotojai, finansiniai, operaciniai, marketingo išteklių, gebėjimai ir kt. Išorinę aplinką galime suskirstyti dar į dvi dalis:

- Bendroji aplinka – tie veiksniai, kurie yra vienodi visoms konkuruojančioms tarpusavyje įmonėms;
- Tikslų aplinka (ūkio šakos aplinka) – individuali kiekvienai įmonei.

Bendrosios išorės veiksnių analizės metu nustatomi ir ištiriami organizacijos išorinės aplinkos veiksniai, nustatomos jų kitimo priežastys, bei įvertinamas jų galimas poveikis strateginei veiklai bei organizacijos sėkmei. Siekiant numatyti verslo galimybes ir grėsmes, kurios priklauso nuo išorinių veiksnių, išorinė aplinka skirstoma į du lygius: makroaplinką ir ūkio šakos (sektorius) aplinką.

Tolimosios išorinės aplinkos analizei dažniausiai naudojamas PEST metodas suskirstantis išorinę aplinką į keturis tipus. Aplinkos analizė (PEST) - ūkio šakos (sektorius) arba institucijos politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių (PEST) aplinkos veiksnių įvertinimas (Strateginio planavimo metodika, 2002). A. Makštutis apibūdindamas išorės aplinką teigia, jog aplinką sudaro visuma pasaulio bendrijos raidos veiksnių, kurie daro nuolatinę įtaką Lietuvos respublikos visuomenės (žmogaus, šeimos, kolektyvo), šalies ūkio, rinkos raidos politiniam ekonominiam, socialiniam efektyvumui, o šis efektyvumas riboja organizacijos veiklos plėtrą tiek laike, tiek erdvėje (2001). Šiuo metu atsirado daugybė šio modelio atmainų: PESTEL, PESTLE, STEEPLE, STEEPLED. Šiame darbe bus naudojamas praplėstas PEST modelis *Pestel*, kuris yra populiarus Didžiojoje Britanijoje ir rekomenduojamas daugelio žymių universitetų, tarp jų ir Oksfordo. Šis modelis suskirsto tolimosios aplinkos įtaką į šešis pagrindinius tipus:

- Politinė
- Ekonominė
- Socialinė/kultūrinė
- Technologinė
- Aplinkos apsaugos
- Teisinė

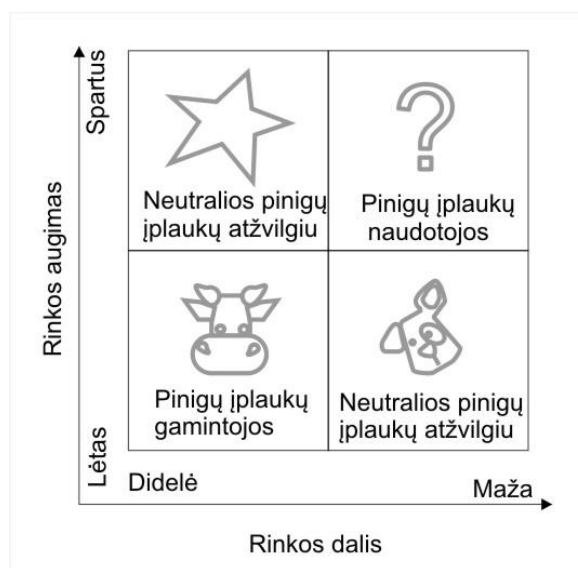
Naudojant *Pestel* analizės metodą siekiama nustatyti kokius aplinkos veiksniai ir kaip stipriai veikia organizaciją, kurie iš jų yra svarbiausi ir bus svarbiausi ateityje. Šių veiksnių poveikis yra toks pat arba artimas visoms tarpusavyje konkuruojančioms įmonėms.

Ūkio šakos (sektorius) aplinkos analizė yra artimesnė tačiau išorinė aplinka veikianti konkrečią įmonę. Šakos (sektorius) aplinkai priskiriami veiksniai, kurie veikia konkrečios ūkio šakos ar sektoriaus subjektą. Ūkio šakos aplinkai priklauso vartotojai, tiekėjai, konkurentai ir kiti rinkos komponentai bei veiksniai. Dėl to, ūkio šakos (sektorius) aplinka dažnai vadinama rinkos arba verslo, tikslų aplinka.

Analizuojant verslo aplinką, gali būti naudojami šie analizės metodai:

- **Rinkos sąlygų analizė.** Ji apsprendžia įmonės padėtį rinkoje (lyderė, pasekėja, nišinė įmonė), užimamą rinkos dalį, bei pačios rinkos stadiją (lėtas augimas, greitas augimas, branda, kritimas), barjerus

įėjimui į rinką. Populiariai tam naudojama *Bostono konsultacinės grupės matrica* (žr. 2 pav.). Pagal tai kokią dalį rinkoje užima įmonė ir koks yra rinkos augimas kiekvieną įmonę galima priskirti vienam iš keturių kvadratų. Paprastai įmonė pradanti veiklą tampa *klaustuku* (kituose šaltiniuose vadinama sunkiu vaiku ir pan.), tai reiškia, kad jos užimama rinkos dalis yra gan maža, o investicijų veiklai vystyti reikia daug. Jei įmonė sėkmingai vysto veiklą, tai ji iš klaustuko tampa *žvaigžde*, t.y. įmonę užimančią didelę rinkos dalį ir gaunančią pakankamai pajamų veiklai vystyti, tačiau dėl spartaus rinkos augimo lėšų taip pat reikia daug. Paprastai anksčiau ar vėliau rinka pasiekia brandos stadiją, tada įmonė žvaigždė gali tapti *pinigų karve*, kuri laikoma pinigų įplaukų gamintoja ir todėl puikiai tinka remti naujas veiklas, kurios turi potencialo vystytis. Kai rinka pasiekia kritimo stadiją pinigų karvė tampa *šunimi*, tada geriausia veiklą parduoti arba užbaigti. Šios pozicijos yra nustatomos tam, kad būtų galima lengviau pasirinkti strategiją priklausomai nuo rinkos sąlygų, kurias ir atspindi *Bostono matrica*.



2 pav. Bostono matrica

- **Produkto analizė.** Išanalizuojamas produktas, jo savybės, išskirtinio produkto galimybės.
- **Vartotojų/klientų analizė.** Vartotojai suskirstomi į segmentus, aptariami jų skirtumai ir poreikiai.
- **Konkurentų analizė.** Reikalinga pažinti konkurentus tam, kad sugebėti pasiūlyti vartotojams geresnį produktą nei konkurentai.
 - **Penkių jėgų modelis.** Padeda įsivardinti pagrindinius konkurentus ir nustatyti jų galios stiprumą.
 - **Svarbiausi sėkmės veiksniai.** Tai įmonės išskirtinumas, kuriais nepasižymi konkurentai, bet vertina klientai.

Paslaugų sferos įmonėms svarbiausios yra konkurentų ir vartotojų analizės. Konkurentų analizė yra reikalinga tam, kad padėtų įmonei rasti savo poziciją rinkoje, išsiskirti iš konkurentų ir vartotojams pasiūlyti kažką kitokio nei siūlo konkurentai.

Konkurentai. Tarptautinių žodžių žodynas (2001) sąvoką konkurencija ekonominiu požiūriu aiškina taip: gamintojų varžymasis dėl palankesnių ūkininkavimo sąlygų, gaminių realizavimo, įsitvirtinimo rinkoje; konkurencija skatina ekonomikos ir kultūros plėtotę, verčia gerinti gaminių kokybę ir kt.; kartais konkurencija kuriuos nekuriuos gamintojus gali privesti prie žlugimo. Mokslinėje literatūroje konkurencingumas plačiuoju požiūriu yra apibrėžiamas kaip sugebėjimas gaminti prekes ir teikti paslaugas, tenkinančias tarptautinių rinkų poreikius, užtikrinti ir didinti savo piliečių realias pajamas (Boschma, 2004; Huggins, 2003).

Įmonė turi konkurencinių pranašumų, jei gali sukurti ir parduoti konkurencinėse rinkose produktus palankesnėmis kainomis nei kitos be valstybinių subsidijų, arba jei gali pateikti rinkai unikalius produktus, ar kurti ypatingas savybes esamiems produktams – inovacinius produktus, jų patobulinimus, kurių kitos įmonės pateikti tuo pačiu metu negali.

Mokslinėje literatūroje konkurencinis pranašumas dar vadinamas *strateginiu pranašumu*, kuris privalo būti toks, kad jį būtų galima išnaudoti kiek įmanoma ilgiau ir kad jį atpažintų ir vertintų vartotojai. Strateginis pranašumas leidžia gauti didesnę negu konkurentų pelną, bei užsitikrinti stipriasnes pozicijas rinkoje. Svarbu paminėti, kad jis nėra įgyjamas vieną kartą ir visam laikui, beveik visada po tam tikro laikotarpio jis yra prarandamas dėl to, kad konkurentai įsisavina jį arba vartotojams tampa nebesvarbus. Esminį vaidmenį šioje situacijoje vaidina laikas, t.y. kiek ilgai įmonė sugebės išlaikyti turimą konkurencinį pranašumą (Virvilaitė, 2007).

Dažnai mokslinėje literatūroje konkurencinio pranašumo terminas siejamas su Porter ir pagrindiniais jo konkuravimo strategijų tipais. Porter (2005), nagrinėdamas konkuravimo strategijas, teigia, kad įmonė gali įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, taikydama bendrąsias konkuravimo strategijas: išlaidų lyderio, diferenciacijos ir koncentracijos (Virvilaitė, 2007).

Išlaidų lyderio strategija yra sugebėjimas efektyviausiai valdyti resursus, kas leidžia įmonei pasiekti mažiausias išlaidas savo veiklos šakoje ir tuo pačiu įgyti konkurencinį pranašumą. Išlaidų minimizavimą galima pasiekti dėl masto ekonomijos, t.y. siūlant standartizuotą produktą ir didinant jų pardavimo apimtis. Konkurencinių pranašumų įgijimas, siūlant vartotojams prekes mažesne kaina, tradiciškai vertinamas kaip pagrindinis būdas, siekiant pranašumo, tačiau jį sunku išlaikyti, nes visada atsiras tokių, kurie pasiūlys pigiau jei nėra masto ekonomikos.

Taikydama diferenciacijos strategiją, įmonė siekia unikalumo. Dažniausiai ji skirta diferencijuoti įmonės siūlomą produktą, kad vartotojai jį suvoktų kaip unikalų. Taikant šią strategiją konkurencinį pranašumą nukopijuoti ar panaikinti yra sunkiau. Tačiau viena svarbiausių sąlygų, būtinų norint sėkmingai diferencijuoti prekę, yra rinkos segmentavimas bei vartotojų poreikių išsiaiškinimas.

Koncentracija į išlaidas ir koncentracija į diferenciaciją. Šiuo atveju įmonė visas pastangas sutelkia į kuri nors siaurą veiklos aspektą: vartotojų grupę, konkretus produktas ar konkreti geografinė rinka. Tikslas – pasirinkti rinkos segmentą ir jį aptarnauti geriau negu konkurentai.

Įmonės gebėjimai gali būti įmonės konkurencingumo šaknys. Įvairiuose šaltiniuose įmonės gebėjimai skirtingai klasifikuojami. Šiame darbe jie skirstomi taip:

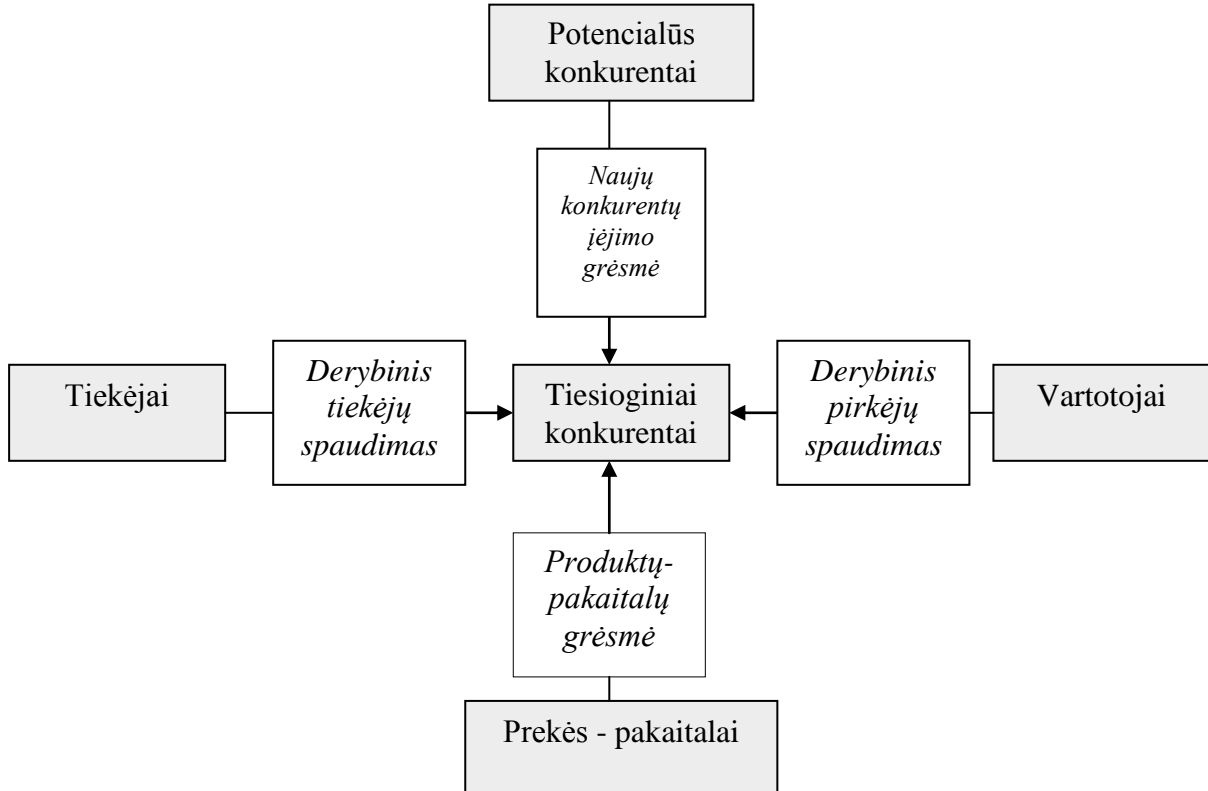
- Eiliniai gebėjimai – kuriais pasižymi visi, todėl jų išnaudoti nelabai įmanoma.
- Išskirtiniai gebėjimai – tie, kurie skiriasi nuo konkurentų ir kuriuos galima išnaudoti kaip konkurencinį pranašumą.
- Bazinės kompetencijos – unikalūs pasaulyje gebėjimai, kuriuos sudėtinga nukopijuoti, jie yra ryškus konkurencinis pranašumas, tačiau yra reti (pvz. „Coca cola“ sudėties formulė).

Taigi labiausiai išvystyti įmanoma išskirtinius gebėjimus, kurie bent tam tikrą laiką būtų konkurenciniu pranašumu. Įdiegus sėkmingas inovacijas, kurį laiką jos būna konkurenciniu pranašumu, kol jų neidentifikuoja ir nepritaiko konkurentai.

Išskirtinių gebėjimų kilmės šaltiniai pagal John Kay:

- Inovacijos (unikalūs produktai ir technologijos)
- Architektūra (vidinių ir išorinių ryšių tinklas)
- Reputacija (prekės ženklas)
- Strateginis turtas (patentai, licenzijos)

Kad įmonė surastų savo vietą inkoje svarbu išsiaiškinti ne tik potencialius gebėjimus ir nustatyti konkurencinius pranašumus, bet ir išanalizuoti konkurentus, kad iš tiesų išsiskirti iš jų.



3 pav. Porterio penkių jėgų modelis

Konkurentų analizei populiariai naudojamas Porterio penkių jėgų modelis. Suskirstantis konkurentus į penkias įmonę veikiančias jėgas. Įsivardinus kokios iš jų veikia įmonę, būtina nustatyti ir kaip stipriai, kuri galia didžiausia ir kuri bus svarbiausia ateityje. Tiekėjų galia yra didelė tada, kai jų mažai arba sunku apkeisti vieną tiekėją į kitą. Vartotojų galia yra didelė tada kai jie stambūs ir jų nedaug, nes tokiu atveju išlikimą rinkoje gali lemti kiekvienas užsakymas. Naujų konkurentų grėsmė didelė tada kai įėjimo į rinką barjerai yra žemi. Prekės-pakaitalų grėsmė yra visada, nes kiekviena naujovė srityje gali tapti naudingesne vartotojui, todėl vienintelis būdas nuo šios grėsmės gintis yra lanksčiai reaguoti į rinkos pokyčius ir sekti inovacijas, jei tik įmanoma pačiai įmonei kurti inovacijas.

Geriausiai atliktas vidaus ir išorės aplinkų analizės apibendrinama SSGG analizė, kuri nėra tokia informatyvi kaip specializuotos konkurenų ar žmogiškųjų išteklių analizės, tačiau puikiai susistemina įmonės stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. Iš anglų kalbos žodžių *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* ir *Threats* pirmųjų raidžių sudarytas žodis *SWOT*, kuriam lietuviškas atitikmuo būtų SSGG. SSGG taikoma kuriant ar analizuojant strateginius planus. Lietuviškai *strengths* – stiprybės, *weakness* – silpnybės, *opportunities* – galimybės, *threats* – grėsmės. SSGG – strateginis planavimo metodas naudojamas stiprybėms, silpnybėms, galimybėms ir grėsmėms įvertinti kokiame nors projekte ar verslo sumanyme. Jis apima projekto ar verslo sumanymo tikslo apibūdinimą ir vidinių bei išorinių faktorių nustatymą, kurie gali būti palankūs ar nepalankūs (netinkami) to tikslo siekimui. Ši technika sukūrta **Alberto Humphrey** 1960-1970 metais. SSGG tyrimas yra procesas, sukurtas pagerinti informacijos grįžtamojo ryšio struktūrą bei jos judėjimą organizacijoje. Tyrimas gali būti naudojamas atskirai arba kaip sudedamoji dalis didesnio projekto.

A. Vasiliauskas pateikia strateginio sprendimo principinę schemą, pagal kurią sprendimo pasirinkimą gali lemti organizacijos išorinės galimybės (grėsmės) arba/ir organizacijos vidinės silpnybės (stiprybės), kurios išryškėja strateginės analizės rezultate. Rengiant sprendimą vertinami kai kurie svarbiausieji sėkmės veiksniai. Strateginis sprendimas parinktas iš tam tikros alternatyvų aibės pagal tikslinę strategijos orientaciją ir kitus sprendimu vertinimo kriterijus. Tarp strateginių sprendimų egzistuoja tarpusavio ryšiai ir priklausomybės: vieni strateginiai sprendimai veikia priimtą sprendimą, o pats priimtas sprendimas taip pat daro įtaką kitiems sprendimams. Todėl, kad organizacijos strategija neturėtų vidinių prieštaravimų, strateginiai sprendimai turi būti suderinti tarpusavyje (2002).

Kai strateginė analizė yra atlikta vispusiškai, prasideda organizacijos **strategijų formavimas**, kuris turi nusistovėjusias sudėtines dalis:

- **Įmonės vizijos, misijos, tikslų ir uždavinių nustatymas.** James A.F. Stoner misija apibrėžia kaip pagrindinį organizacijos tikslą, pagrįstą planavimo prielaidomis, pateisinančiomis organizacijos būvimą (2001). Strateginiai tikslai – siektini veiklos rezultatai, susiję su atitinkamais poreikiais, sąlygomis ir galimybėmis. Uždavinys – per nustatytą laikotarpį pasiekiamas ir įvertinamas atitinkamos veiklos rezultatas. Priemonė (projektas) – užsibrėžto uždavinio įgyvendinimo būdas (veiksmai), kuriam naudojami žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai išteklių (Strateginio planavimo metodika, 2002).

• **Alternatyvių strategijų kūrimas:**

- Diferenciacijos paieška (kuo mes kitokie nei konkurentai ir ką daugiau galime pasiūlyti klientams).
- Sprendimai apie kokybės lygį (reikalinga nuspręsti ar bus orientuojamasi teikti labai kokybiškas bet brangias paslaugas ar žemų kainų bet prastesnės kokybės).
- Sprendimai apie paslaugų asortimentą (ar bus teikiamos paslaugos visoms vartotojų grupėms ar bus specializuojamasi aptarnauti vieną segmentą).
- Sprendimai apie įmonės identifikavimą (prekės ženklas, marketingo priemonės).

• **Tinkamiausios strategijos pasirinkimas atsižvelgiant į:**

- Strateginius tikslus, uždavinius
- Poziciją rinkoje (atsižvelgiant į konkurentų analizę)
- Tikslinės rinkos poreikius (atsižvelgiant į klientų poreikių tenkinimo tyrimą)
- Galimą konkurentų reakciją (atsižvelgiant į konkurentų analizę)
- Strategijos lankstumą ir riziką

• **Funkcinių strategijų sukūrimas.** Tai detalesnės strategijos skirtos konkrečiams veiksnių planams sudaryti. Dažniausiai sudaromos marketingo, žmogiškųjų išteklių, finansinės strategijos.

Labai svarbus bendros organizacijos kultūros kūrimas, kuris gali padėti strategijos įgyvendinimui. Jis formuoja darbo klimata ir organizacijos požiūrį, kuris padeda vykdyti planus kai visi organizacijos nariai juos supranta ir pritaria. Vadovas turi praleisti daug laiko tarp darbuotojų, stebėdamas jų darbą, įsiklausydamas į darbo gerinimo pasiūlymus, skatindamas žmones būti kūrybingais ir iniciatyviais. Sėkmingas strategijos įgyvendinimas reikalauja, kad vadovai būtų gerai susipažinę su veiklos eiga ir jai kylančiomis kliūtėmis, tik tokiu būdu bus išstobulinta realiai veikianti strategija. Nei vienas strateginis planas negali užkirsti kelio sunkumams, su kuriais įmonė gali susidurti, tačiau gali numatyti juos ir pasirengti veikti esant sudėtingesnėms sąlygoms. Todėl atsitiktinumų numatymas yra svarbi strategijos įgyvendinimo dalis. Kai strategija įgyvendinta, turi būti tikrinama, kaip siejami strateginiai tikslai. Svarbiausias metodas, nustatant, kaip organizacija siekia planuotų tikslų, yra faktiškų rezultatų palyginimas su pradiniais strateginiais tikslais.

2. STRATEGINĖ ANALIZĖ

Strateginę analizę sudaro išorės aplinkos ir įmonės vidaus veiksnių analizės, o apibendrina SSGG analizė. Išorės veiksnių analizės metu nustatomi ir ištiriami organizacijos išorinės aplinkos veiksniai, jų kitimo priežastys, įvertinamas jų galimas poveikis strateginei veiklai bei organizacijos sėkmei. Siekiant numatyti verslo galimybes ir grėsmes, kurios priklauso nuo išorinių veiksnių, ši aplinka skirstoma į du lygius: makroaplinką ir ūkio šakos (sektoriaus) aplinką.

2.1. Makroekonominės aplinkos analizė

Makro veiksnių komponentai sukuria bendrosios aplinkos klimatą: greitai besikeičianti technologija, ekonomikos augimas arba nuosmukis, pažiūrų į darbą pokyčiai. Tame klimate įmonė gyvuoja ir jai tenka į ją reaguoti. Makro aplinką sudaro tolimosios aplinkos veiksniai, kurie nevienodu stiprumu veikia kiekvieną organizaciją. Svarbu nustatyti kaip jie veikia konkrečią organizaciją. Tam taikomas *Pestel* modelis (OxfordUniversity Press, 2007) suskirstantis tolimosios aplinkos įtaką į šešis pagrindinius tipus: politinė, ekonominė, socialinė/kultūrinė, technologinė, aplinkos apsaugos, teisinė. Naudojant *Pestel* analizės metodą siekiama nustatyti kokie aplinkos veiksniai ir kaip stipriai veikia organizaciją, kurie iš jų yra svarbiausi ir bus svarbiausi ateityje. Toliau bus aptariamos visos aplinkos tipų įtakos atskirai.

Politinė įtaka. Visų pirma, tiek užsienio investuotojams, tiek vietiniams verslininkams ir investuotojams labai svarbus *Vyriausybės stabilumas*, nes stabilumas reiškia, kad ilgesnį laiką turėtų nesikeisti finansų ir ūkio politikos kryptis, mokesčiai, kitos pagrindinės verslo sąlygos. Be to, ilgiau dirbanti Vyriausybė yra labiau linkusi įsiklausyti į verslo, nevyriausybinų organizacijų nuomonę, ieškoti kompromisų, pasiremti ilgesnio laikotarpio ūkio raidos analize. Deja, negalime pasidžiaugti, kad šioje srityje turime stabilumą: tos pačios sudėties Vyriausybė neišdirba nuo vienu rinkimų iki kitų, su retom išimtim per kiekvieni rinkimus daugumą balsų surenka vis kita politinė partija su vis naujais pasiūlymais ir idėjomis kaip keisti valstybės valdymą, jos kryptį. Ekonominė krizė tik paaštrino ir išryškino valdymo ydas. Beatodairiškas įstatyminių aktų kaitaliojimas įnešė dar daugiau sumaišties ir šiandien turbūt niekas nedrįstų prognozuoti Lietuvos ekonominės padėties raidos ilgesniam laikotarpiui nei pusmetis. Taip yra būtent dėl ilgalaikės politikos nebuvimo, kurio nėra dėl Vyriausybės nestabilumo.

Kitas politinės įtakos aspektas yra *mokesčių politika*. Pasaulio banko 2009 metų ataskaitoje *Mokesčių mokėjimas*, Lietuvai skirta 110 vieta iš 183 šalių pagal bendrą mokesčių našą, pagal mokesčių sistemos paprastumą 57 vieta. Lyginant tik su Europos sąjungos šalimis, pagal bendrą mokesčių našą užimame 11 vietą (iš 25) (*Paying taxes*, 2009). Taigi iš esmės Lietuva tiek pasaulio mastu, tiek Europos Sąjungos, yra ties viduriu. Kitas klausimas, ar būti ties viduriu iš tiesų yra gerai? Tos valstybės, kurios yra nustačiusios vienus mažiausių mokesčių, tiki, kad tiek verslo subjektai, tiek individai turėdami didesnes neapmokestintas pajamas daugiau

investuos, daugiau išleis ir tokiu būdu skatins šalies ekonomiką (pvz. Liuksemburgas, kurio bendra mokesčių našta siekia apie 20% bendrojo pelno). Šiuo atveju valstybė turi mažiau galios. Kitu atveju mokesčiai yra dideli (pvz. Prancūzijoje siekia beveik 70%, Lietuvoje 50% pagal šį indikatorius), tačiau ir pagalba verslui didelė – daugybė įvairių programų verslui skatinti, remti. Taigi, jei esame ties viduriu, vadinasi tiek valstybė, tiek verslas yra vidutiniškai stiprūs/silpni finansiškai. Todėl vykdant įvairius daug finansų reikalaujančius projektus neišvengiamas privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimas. Teoriškai, pasidalinti finansinę naštą nėra blogai, bet praktiškai iškyla daugybė biurokratinių, valdymo, ir kitų problemų, kurios apsunkina ir vilkina projektų vykdymą.

Svarbu paminėti, kad interjero dizaino srityje veikiančios įmonės naudoja *autorines sutartis*, kurios leidžia nesamdant pastovaus darbuotojo sumokėti už jo darbo rezultatą legaliai ir su mažesniais mokesčiais. Norėdama, tai parodyti palyginsiu kaip skirtusi bendra darbo vietos kaina ir autoriaus sutarties kaina, jei imame sąlyginį atlygį už darbą 2000 litų (žr. Lentelė nr.1 ir Lentelė nr.2).

1 lentelė. Darbo vietos kainos sandara, kai atlyginimas yra 2000 litų

Priskaičiuotas atlyginimas "ant popieriaus"	2000	Lt
Pritaikytas NPD	230	Lt
Pritaikytas PNP (Netaikome)	0	Lt
Pajamų mokestis 15%	265.5	Lt
Priv. sveikatos draudimas 6%	120	Lt
Sodra 3%	60	Lt
Išmokamas atlyginimas "į rankas"	1554.5	Lt
Darbdavio sumokami mokesčiai		
Sodra 30.98%	619.6	Lt
Įmokos į garantinį fondą 0.1%	2	Lt
Visa darbo vietos kaina	2621.60	Lt

Šaltinis: sudaryta pagal <http://www.tax.lt/naujos-mokesciu-skaiciuokles.php>

2 lentelė. Autorinės sutarties kainos sandara, kai atlyginimas yra 2000 litų

Pozicija	2009 m.	2010 m.	2011 m.	vnt.
Autoriaus sutarties suma "ant popieriaus"	2000	2000	2000	Lt
Autoriaus sumokami mokesčiai				
Pajamų mokestis 15%	300	300	300	Lt
Priv. sveikatos draudimas 6%	120	120	120	Lt
Sodra (2009 m.- 1%, 2010 m.- 2%, 2011 m.- 3%)	20	40	60	Lt
Autoriaus pajamos "po mokesčių"	1560	1540	1520	Lt
Užsakovo (darbdavio) sumokami mokesčiai				
Sodra (2009 m.- 10%, 2010 m.- 17%, 2011 m.- 31%)	200	340	620	Lt
Visa Autoriaus sutarties kaina	2200	2340	2620	Lt

Šaltinis: sudaryta pagal <http://www.tax.lt/naujos-mokesciu-skaiciuokles.php>

1 ir 2 lentelės rodo, kad nors žmogus „į rankas“ gauna beveik tiek pat, bet įmonė akivaizdžiai sutaupo (2009 metais apie 16% sumos). Dėl šios priežasties buvo priimtos „Autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo“ pataisos, kurių dėka, kaip matyti 2 lentelėje, 2011 metais bendra autoriaus sutarties kaina pasieks visos darbo vietos kainą.

Apibendrinant galima teigti, kad interjero dizaino paslaugas teikiančioms įmonės palankios mokestinės sistemos laikas baigiasi ir yra aktualus tik trumpuoju laikotarpiu (iki 2010 metų pabaigos). Nors valdžios institucijos teigia, kad tokie pokyčiai būtini norint užtikrinti socialinį, kūrybinį darbą dirbančių, žmonių statusą, suteikti jiems tam tikras garantijas, tačiau tokioms reformoms pasirinktas laikas, ir skaičiai, bei būdas rodo, kad tai daugiau susiję su mokesčių surinkimu, nei autorių gerove. Pagrindinė priežastis, kodėl naujovės ydingos - kūrybinių darbuotojų pajamos nepastovios, jų dydis stipriai svyruoja, darbo laikas neapibrėžtas, netgi darbingas amžius ir produktyviausias laikotarpis visiškai nesutampa su nekūrybinių darbuotojų, o „Sodra“ tokiam neapibrėžtumui nėra pritaikyta, be to pagal darbo sutartis dirbantys asmenys neturi rūpintis darbo įranga, tuo tarpu kūrybiniai darbuotojai patys perka įvairias darbui atlikti reikalingas priemones, todėl taip išeina, kad „Sodrai“ sumoka mokesčius ir nuo tų sumų, kurias skiria darbo priemonių įsigyjimui. Tai yra mažų mažiausiai nelogiška.

Tačiau dar svarbiau yra tai, kad socialinio draudimo išmokos ateityje nėra garantuotos - mažėjant dirbančiųjų skaičiui ir didėjant išmokų gavėjų skaičiui dėl visuomenės senėjimo vis mažesnis skaičius dirbančių ir mokančių mokesčius turės išlaikyti didėjančią ratą išmokų gavėjų. Apmokestindami autorius didina būsimų išmokų gavėjų ratą, negalėdami užtikrinti, kad galės pasirūpinti jau esamu kiekiu, todėl galbūt būtų protingiau leisti autoriams patiems rūpintis savo ateitimi ir kaupti lėšas senatvei tokiu būdu kokiu jie patys nuspręš.

Ypatingai didelę įtaką interjero dizainui daro susiję sektoriai – statybų, baldų gamybos ir baldų prekybos. Kooperuojantis galima įgauti konkurencinių pranašumų. Pavyzdžiui statybos bendrovė statydama gyvenamąjį namą bendradarbiauja su interjero dizaino paslaugas teikiančia įmone, kuri sukuria apdailos sprendimą, parenka spalvas ir medžiagas, konsultuoja potencialius pirkėjus interjero dizaino klausimais. Tokiu būdu sukuriamas pranašumas prieš tą statybų bendrovę, kurioje apdailos sprendimus priėmė neaišku kas ir neaišku kokiu pagrindu. Tokia kooperacija jau vyksta tarp kai kurių Lietuvos statybų ir interjero dizaino bendrovių. Ją ypač paskatino 2002 metais priimtas „Statybos techninis reglamentas“ STR 1.11.01:2002, kuriame buvo numatyta, kad butai turi būti įrengiami su pilna apdaila, nors 2009 metų sausio 18 dieną įsigaliojo pakeitimas ekonominės krizės laikotarpiu vėl leidžiantis statyti ir parduoti butus tik su daline apdaila.

Ekonominė įtaka. Savaimė aišku, kad bendrosios ekonominės sąlygos ir kryptys yra lemiamos įmonės sėkmei ir daro įtaką produkcijos paklausai. Iš įmonės pusės tokie komponentai kaip: darbuotojų algos, tiekėjų ir konkurentų nustatytos kainos ir Vyriausybės fiskalinė politika turi įtakos ir gamybos bei paslaugų kaštams, ir rinkos sąlygoms, kuriomis parduodami produktai ar teikiamos paslaugos. Iš vartotojo pusės tokie komponentai kaip: pajamų kitimas, prekių papildinių ir pakaitalų kaina turi įtakos vartotojo pasirinkimui ir apsisprendimui. Jeigu šalyje bus daug bedarbių, trūks darbo jėgos, tai atsilieps ir įmonei, nes žmonės tiesiog neišgalės nusipirkti

prekių. O be to tik valstybėje, kurioje funkcionuoja stabili ekonomika, žmogus jaučiasi saugiai ir linkęs be darbo pagalvoti ir apie savo laisvalaikį, bei gerbuvį, paskirti jam ne tik daugiau laiko, bet ir pinigų.

Verslo cikliškumas. Kadangi interjero dizaino projektai yra vykdomi patalpų viduje, tai metų laikai įtakos neturi. Tačiau tam tikro cikliškumo veikloje pastebima dėl psichologinių priežasčių. Veikla suintensyvėja prieš didžiąsias metų šventes (Kalėdos, Velykos) ir kiek nuslūgsta mėnesį po jų, nes klientams norisi sutikti šventes atsinaujinus aplinką, pabaigus interjero darbus.

Daugelis žmonių norėdami įsigyti būstą ar jį renovuoti iš esmės ima paskolas. Jei *palūkanų norma* nedidelė, tai ir visa palūkanų suma yra mažesnė, o tai skatina imti paskolas, taigi didina potencialių klientų skaičių. Mažesnės palūkanos palankios ir statybų bendrovėms plėtojant veiklą, todėl didina ir potencialių verslo klientų skaičių.

Kuo didesnis šalyje *nedarbas*, tuo mažiau žmonių galinčių sau leisti užsisakyti interjero dizaino paslaugas. Taigi šalies ekonominis klimatas tiesiogiai veikia paslaugos vartotojų skaičių. Veikia tiek, kiek tai atspindi žmonių *disponuojamas pajamas*. Kadangi interjero dizaino paslaugas galime priskirti prie prabangos produktų, ne prie būtinųjų, taigi kuo didesnėmis pajamomis disponuoja klientai, tuo daugiau jie gali ir nori išleisti savo namų ar darbo aplinkos įrengimui, taip pat ir interjero dizaino paslaugoms. Būtinųjų produktų (pvz. maistas, komunalinės paslaugos) paklausa yra mažai elastinga, o prabangos produktų, tarp jų ir interjero dizaino paslaugų paklausa yra elastinga, todėl ekonominiai šalies rodikliai veikia tiesiogiai ir greitai atsispindi finansiniuose rezultatuose.

Interjero dizaino paslaugos tampriai *susijusios su statybų sektoriumi*, todėl jas veikia viskas, kas veikia ir šį sektorių. Ekonominės krizės dėka statybų sektorius atsidūrė stagnacijoje, nes nesugeba realizuoti jau įgyvendintų projektų, turi didelių finansinių įsipareigojimų virstančių įsiskolinimais ir nebepradeda naujų projektų (išskyrus valstybinius užsakymus). Statoma mažai, parduodama mažai, perkama taip pat mažai, vadinasi ir įrengti naujas patalpas reikia retai. Todėl interjero dizaino paslaugas teikiantys specialistai neteko pagrindinės klientų grupės. Net kai statybų sektorius atsigaus, interjero dizaino paslaugų poreikis sustiprės neiškart, nes, kaip jau minėta, šios paslaugos reikalingiausios statybų baigiamojoje stadijoje.

Kapitalo klausimus leidžia išspręsti išplėtotą bankinė sistema ir pakankamai lanksti skolinimo sistema. Pasaulio banko parengtoje ataskaitoje pagal skolinimosi paprastumą Lietuva yra 43 vietoje iš 183 valstybių (Economy rankings, 2009). Tačiau ekonominio sunkmečio metu bankai skolina nenoriai ir stipriai apsidrausdami nuo įvairių rizikų, todėl net ir sumažinta palūkanų norma nepadeda išjudinti verslo paskolų rinkos.

Interjero dizaino paslaugos *tarptautiniu mastu* didelio potencialo neturi, nes tai yra tokia paslauga, kurios praktiškai neįmanoma atlikti per atstumą. Dėl specifikos kai kurių klausimų neįmanoma išspręsti nevykstant į įgyvendinimo vietą bent kelis kartus viso projekto įgyvendinimo metu. Toks vykimasis yra brangus ne tik dėl kelionės išlaidų, bet ir dėl to, kad dizainerio kaip specialisto laikas yra brangus ir kuo daugiau jis sugaišta kelionėje į objektą, tuo mažiau padaro tiesioginio darbo. Kompensuojant šią gaišatį stipriai brangsta visas

projektas, priklausomai nuo to kaip toli yra jo įgyvendinimo vieta. Todėl norint šią veiklą vykdyti kitoje šalyje (kartais net kitame mieste) palankiau turėti partnerius, nei vykdyti projektą patiems.

Vartotojų nusiteikimas vertinant ekonominę padėtį yra svarbus prognozuojant *ateities tendencijas*.

Lietuvos Statistikos departamentas paskelbė, kad 2009 metų rugsėjį *virtuotojų pasitikėjimo rodiklis* pakilo iki -40 (2009 metų rugpjūtį buvo -47). Šis rodiklis laikomas, galimu, vienu iš pirmųjų ekonomikos atsigavimo ženklų (Vartotojų nuomonių tyrimo rezultatai, 2009). Matyt, tai į gerą pusę pakoregavo ir Lietuvos banko *vidutinio laikotarpio makroekonominės prognozės*, kurios teikia vilčių, kad jau 2010-aisiais ekonomika pradės atsigauti (Lietuvos ekonomikos raida ir perspektyvos, 2009).

Kitas svarbus veiksnys yra inovacijos, kurių plėtojimas labai priklauso nuo valstybės požiūrio. Deja, Lietuva nėra stipri šioje srityje. Tai patvirtina ir įvairūs reitingai. Pavyzdžiui, įtakingas JAV žurnalas *Forbes*, geriausių šalių verslui sąrašė, Lietuvai skyrė 42 vietą iš 127. Kai tuo tarpu Estijai – 17 vietą (Best Countries for Business, 2009). O ekonomikos žurnalas „The economist“ rinkdamas inovatyviausių šalių trisdešimtuką Lietuvos iš vis neįtraukė, nors į jį pateko net 15 Europos šalių (A new ranking of the world's most innovative countries, 2009).

Socialinė/ kultūrinė įtaka. Pagrindiniai socialiniai veiksniai: gyvenimo kokybė ir socialinės vertybės. Demografiniai ir gyvenimo kokybės pokyčiai veikia organizacijos darbo jėgos pasiūlos ir vartotojų sudėtį, jų išsidėstymą ir lūkesčius. Gyventojų sudėties pokyčiai sukuria socialinių problemų, formuoja daugelio produktų rinką. Socialiniai veiksniai yra ganėtinai svarbūs, nes interjero dizaino paslauga nėra būtina kiekvienam žmogui, tai labai priklauso nuo žmonių gaunamų pajamų, bei estetinio suvokimo. Jeigu žmogus turi darbą ir gauna daugiau pajamų, tai ir poreikiai jo įvairesni, jiems tampa svarbi gyvenimo kokybė, norisi, kad supanti aplinka būtų malonesnė: darbinė aplinka – funkcionali darbuotojams ir įspūdinga klientams, namų aplinka – patogiai poilsiui ir maloni svečių „akiai“.

Demografinė situacija. Artimiausiu metu laukiama dar vienos, jau trečiosios emigranų bangos, kuri turėtų kilti todėl, kad tiek Pasaulio banko, tiek komercinių bankų ir kitų institucijų rengiamose ekonominėse prognozėse teigiama, kad Lietuvos atsigavimas po ekonominės krizės bus ilgesnis ir prasidės vėliau nei daugumoje Europos Sąjungos šalių. Todėl darbo jėga judės ten, kur bus didesnis jos poreikis, tai yra į atsigauančios ekonomikos šalis, kuriose daugės darbo vietų. Darbingo amžiaus žmonių mažėjimas sąlygos mažesnę interjero dizaino paslaugų paklausą, nes tai pagrindinė klientų grupė.

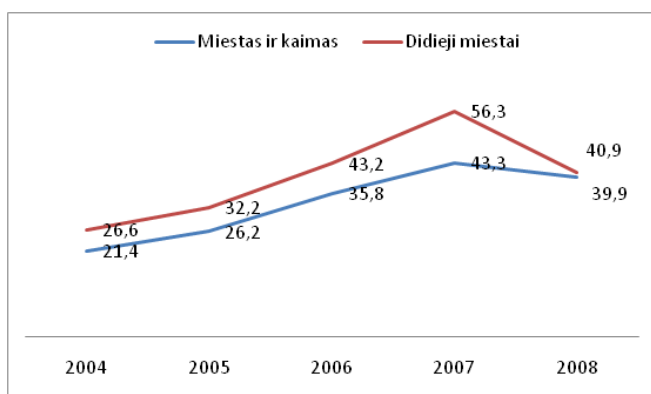
Gyvenimo stiliaus pokyčiai. Keičiasi žmonių darbo stilius – stengiamasi ne išmanyti visko po truputį, bet gilintis į siauresnę sritį ir tapti jos specialistu, todėl dažnai nebėra laiko ir noro laisvu nuo darbo laiku rūpintis namais, buitimi. Todėl žmonės užsisako tokias pagalbines – patariamąsias paslaugas kaip interjero dizaino. Antra priežastis, kad prekių ir paslaugų skirtų interjerui pasiūla yra tokia didelė, kad norint išsirinkti optimaliausius jau reikia specifinių žinių.

Darbo užmokesčio ir kitų pajamų tendencijos. Nagrinėjama įmonė yra orientuota į aukštesnes nei vidutines pajamas turintį vartotojų segmentą. Vadinas, didėjantys atlyginimai praplečia potencialių vartotojų

auditoriją, kurie tiki, kad papildoma paslauga garantuoja geresnį rezultatą. Šiuo metu atlyginimai yra sumažėję ir ekonomistai įspėja, kad dar kelis ateinančius metus jų kilimo tikėtis neverta.

Vartojimo tendencijos. Pasak Lietuvos Statistikos departamento, lyginant 2004 ir 2008 metus didžiųjų miestų gyventojų pajamos vienam šeimos nariui išaugo dvigubai (nuo 590 iki 1201 Lt) (Vidutinės disponuojamosios pajamos vienam namų ūkio nariui per mėnesį, 2009).

Kadangi pastaruosius metus gyventojų disponuojamos pajamos nuolatos augo, tai augo ir jų perkamoji galia, o tai skatino užsisakyti daugiau ir įvairesnių paslaugų, taip pat ir interjero dizaino. Ekonominė krizė privertė tiek gyventojus, tiek įmones peržvelgti savo išlaidas ir pirmiausia atsisakyti didelių ir nebūtinų išlaidų, o kartu su naujo būsto pirkimu, remonto darbų atidėjimu atsisakoma ir interjero dizaino paslaugų. Tai patvirtina ir Statistikos departamento skelbiamas vartojimo išlaidų pagal paskirtį klasifikatorius (COICOP), pagal kurį būsto apstatymo, namų ūkio įrangai ir kasdieninei namų priežiūrai išleidžiamos sumos augo iki 2007 metų, o 2008-aisiais mažėjo (žr. 4 Pav.).



4 pav. Vidutinės vartojimo išlaidos vienam namų ūkio nariui per mėnesį būsto apstatymo, namų ūkio įrangai ir kasdieninei namų priežiūrai (Lt)

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Švietimo, sveikatos, gyvenimo įpročių tendencijos. Keičiasi žmonių gyvenimo įpročiai, daugiau laiko praleidžiama darbo aplinkoje, todėl nemaža dalis įmonių vadovų rūpinasi ne tik geromis techninėmis priemonėmis darbuotojams, bet pageidauja įrengti ir ergonomiškas, patogias darbo vietas darbuotojams, nes tai didina darbo efektyvumą. Taip pat rūpinasi ir estetiniu biuro vaizdu norėdami padaryti geresnį įspūdį savo klientams. Taigi gyvenimo įpročiai keičiasi ir dėmesys darbo aplinkai didėja, su juo auga ir interjero dizaino paslaugų poreikis verslui.

Deja, negalime pasidžiaugti švietimo kokybe, kadangi vienintelė valstybinė universitetinė įstaiga ruošianti interjero dizainerius Lietuvoje – Vilniaus dailės akademija, žurnalo "Veidas" ir „Demokratinės politikos instituto“ ekspertų sudarytame universitetų reitinge liko paskutinėje (14) vietoje. (2007). Tai rodo, kad

įmonėms reikia papildomai daug investuoti į darbuotojų kvalifikaciją, nes mokymo įstaigos jų tinkamai neparuošia.

Organizacijų strategija, struktūra ir konkurencingumas taip pat priklauso nuo šalies kultūrinių ypatumų. Kadangi lietuviai yra gana uždari žmonės, labai svarbu, kad interjero dizaineris užsitarnautų kliento pasitikėjimą, nes nuo to kiek klientas leidžia pamatyti jo gyvenimo būdą, išpročius tiesiogiai priklauso rezultatas. Pavyzdžiui, jei žmogus mėgsta skaityti lovoje, tai būtina suprojektuoti papildomą skaitymui tinkamą apšvietimą šalia jos, numatyti vietą komodai ar lentynai šalia lovos ant kurios būtų patogų padėti knygą, o žmogui mėgstančiam lovoje žiūrėti televizorių visada patiks iš anksto numatytos vietos garso kolonėlėms, bet papildomas ryškus apšvietimas nebus naudojamas ir klientas jį traktuos kaip išmestus pinigus. Tačiau jei mažai pažįstamo žmogaus paklausime ar jis skaito knygas lovoje ar žiūri televizorių – dauguma atsakys, kad skaito, net jei to nėra niekada buvę. Todėl būtina užmegsti glaudų ryšį su klientu, kad jis neslėptų savo išpročių, nes tik atviras ir glaudus bendradarbiavimas ves į visas puses tenkinantį rezultatą.

Technologinė įtaka. Kiekvienam interjero dizaino specialistui yra reikalingas kompiuteris ir specialia programinė įranga. Populiariausios programos yra ganėtinai brangios, todėl prieš įrengdami naują darbo vietą dizaino įmonių vadovai ilgai dvejoja. Pavyzdžiui, norint įsigyti bent 2 reikalingiausias specializuotas programas (AutoCad, Adobe PhotoShop) vienai darbo vietai teks skirti apie 12000 litų. Turint galvoje, kad ir pats kompiuteris turi būti galingas, kad galėtų dirbti su sudėtingomis programomis, bei reikalingi būtiniausi priedai sudaro nemenką finansinį barjerą norint sukurti pilnavertę naują darbo vietą dizaineriui.

Pagal Pasaulio ekonomikos forumo pasaulinę informacinių technologijų naudojimo 2008 – 2009 metais ataskaitą, iš 134 šalių Lietuva užima 35 vietą (Dutta, Mia, 2009). Apskaičiuojant indeksą, atsižvelgiama į tris sudedamąsias dalis: bendrą verslo, reguliavimo ir infrastruktūros aplinką; gyventojų, verslo, valdžios pasiruošimą naudoti; realų naudojimą. Tai rodo, kad šioje srityje esame stiprūs, kaip šalis. Interjero dizaino srityje, daugybę darbų palengvina ir pagreitina informacinių technologijų naudojimas. Pavyzdžiui, išpopuliarėjus elektroniniam paštui, rečiau reikia susitikti su klientais, nes pavyzdžius brežinius galima tiesiog nusiųsti ir greitai gauti kliento komentarus negaištant laiko organizuojant susitikimą, bei taupant išlaidas kelionei pas klientą arba taupant kliento išlaidas kelionei pas vykdytoją.

Aplinkos apsaugos įtaka. Ši įtaka yra itin maža, kadangi veikla beveik nesukuria atliekų, o ir dauguma jų yra popierius, kurį galima atiduoti perdirbimui. Tačiau tai yra privalumas prieš kitas sritis, kurios turi galvoti kaip mažiau kenkti aplinkai. Pagrindinės energijos sąnaudos yra elektros energijos sąnaudos reikalingos kompiuterių darbui ir patalpų šildymui, jų sumažinti praktiškai neįmanoma, nes dėl to stipriai nukentėtų darbo kokybė.

Teisinė įtaka. Organizacijų kūrimo, veiklos organizavimo ir valdymo efektyvumas iš dalies priklauso nuo šalies teisinių sąlygų ypatumų, peržvelgus *Pasaulio banko* ataskaitas matyti, kad pagal teisinių procedūrų paprastumą Lietuva užima gana aukštas pozicijas: ketvirtoje vietoje pasaulyje pagal turto registravimo procedūrų paprastumą, septynioliktoje vietoje pasaulyje dėl gerai veikiančios sutarties sąlygų užtikrinimo

procedūros. Pagrindiniai Lietuvos teisinės aplinkos trūkumai – nelanksčios sąlygos, reglamentuojančios darbo santykius (119 vieta pasaulyje), silpnoka investuotojų apsauga (93 vieta pasaulyje). Bendrai, pagal teisinės aplinkos palankumą verslui, Lietuva užima 26 vietą pasaulyje, todėl galima teigti, kad šia prasme Lietuvoje plėtoti verslą yra palanku (Economy rankings, 2009).

Šiuo atveju, įmonei yra svarbu laikytis įstatymų ir organizuoti verslą sąžiningai, kad valdžios organai neslopintų veiklos, kad nekiltų konfliktų tarp skirtingų interesų grupių. Vartotojai, o ypač aukštas pajamas turintys vartotojai, vertina tas įmones, kurios yra neprikaištingos reputacijos ir suformavusios teigiamą įvaizdį.

Darbo santykius reguliuojantys įstatymai. Pagrindinis teisės aktas, reglamentuojantis autorių teisių ir gretutinių teisių įgyvendinimą, kolektyvinį administravimą ir gynimą yra LR Autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymas. Šis Įstatymas yra suderintas su Europos sąjungos teisės aktais.

Autorinių sutarčių pagalba autorines turtines teises į sukurtą kūrinį gali įsigyti įmonė. Tačiau autorinės neturtinės teisės visada priklauso tik pačiam autoriui. Vadinasi kūrinio autorius visada yra žmogus ar jų grupė, kuris sukūrė kūrinį, o subjektas, kuriam priklauso turtinės teisės gali pardavinėti, kopijuoti, atgaminti, eksponuoti kūrinį.

Produkto saugumas. Sukurtas produktas – interjero dizaino projektas – yra lengvai plagijuojamas, kadangi nėra galimybės jo patentuoti (nebent atskiras dalis: originalius baldus, interjero detales), o kitaip įrodyti autorystę yra sudėtinga. Taigi produktas nėra apsaugotas, vienintelė galimybė yra nuolatos tobulinti jį ir naujinti.

2.2. Ūkio šakos (sektoriaus) aplinkos analizė

Šakos (sektoriaus) aplinkai priskiriami veiksniai, kurie veikia konkrečios ūkio šakos ar sektoriaus subjektus. Ūkio šakos aplinkai priklauso vartotojai, tiekėjai, konkurentai ir kiti rinkos komponentai bei veiksniai. Dėl to ūkio šakos (sektoriaus) aplinka dažnai vadinama rinkos arba verslo aplinka.

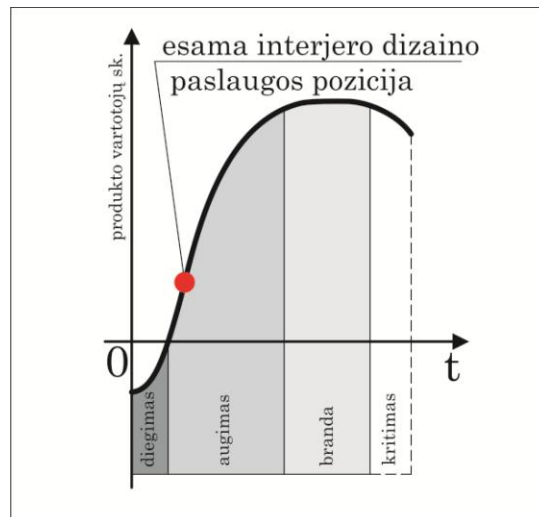
Analizuojant verslo aplinką, gali būti naudojami šie analizės metodai:

- Rinkos sąlygų analizė
- Produkto analizė
- Vartotojų/klientų analizė
- Konkurentų analizė
- Penkių jėgų modelis
- Svarbiausi sėkmės veiksniai

Rinkos sąlygų analizė. Vienas svarbiausių kriterijų yra rinkos augimo tempų įvertinimas, kuris atliekamas pagal produkto rinkos gyvavimo ciklo modelį. Pagal šį modelį produkto rinka per savo raidą pereina keturias fazes: gimimo, augimo, brandos ir nykimo. Kiekvienoje iš šių fazių išskyla skirtingų problemų, pagal jas ir nustatome, kurioje fazėje yra mūsų nagrinėjama rinka.

Turint galvoje ilgalaikę perspektyvą, reikia manyti, kad interjero dizaino rinka yra ankstyvoje augimo stadijoje, nes į rinką ateina vis daugiau naujų konkurentų ir konkurencija stiprėja, tačiau dar nėra išnaudota potencialių klientų paklausa, todėl branda nepasiekta. Žinoma, reikia pabrėžti, kad trumpuoju laikotarpiu, ekonominės krizės laikotarpiu, augimas yra sulėtėjęs, atskiruose segmentuose jaučiamas ir nuosmukis, todėl įmonės priverstos ieškoti išgyvenimo būdų.

Kadangi rinka yra auganti, o UAB „Mato vienetas“ užima santykinai mažą interjero dizaino paslaugų rinkos dalį, tai pagal *Bostono matricą* įmonė yra *klaustukas* (žr. 2 pav.). Ji siekia įsitvirtinti besivystančioje rinkoje ir tapti *žvaigžde* kai rinka pasieks spartaus augimo stadiją. Todėl įmonė turėtų naudoti intensyvaus augimo strategiją, nes *klaustukų* pozicija yra pinigų įplaukų naudotojai, o dėl mažos rinkos dalies negauna pakankamai įplaukų investicijoms finansuoti. Rinkos sąlygos (spartus rinkos augimas, sąlygiškai silpna konkurencija) leidžia naudotis esama padėtimi ir siekti palankesnės pozicijos rinkoje, tačiau tam reikalinga agresyvesnė strategija, kuri padėtų užimti didesnę rinkos dalį.



5 pav. Produkto rinkos gyvavimo ciklas

Bet kokia produktų linija arba produktas turi savo gyvavimo ciklą. Mūsų nagrinėjamos įmonės produktas yra interjero dizaino projekto sukūrimo paslauga. Taigi kalbant apie gyvavimo ciklą, galima aptarti paslaugos rinkos poziciją, tiek konkrečiai UAB „Mato vienetas“ gyvavimo ciklą. Kadangi įmonė šią veiklą plėtoja jau trejus metus, tai jos gyvavimo ciklas ir pačios teikiamos paslaugos rinkos gyvavimo ciklas kinta panašiai. Produkto gyvavimo ciklą sudaro šios penkios stadijos: produkto gimimas, diegimas į rinką, spartus augimas, branda, kritimas (žr. 5 pav.).

Taigi, pagal šį skirstymą produktas prieš du metus perėjo į spartaus augimo stadiją, kuri prieš metus pristabdė ekonominė krizė. Ateinančius penkerius metus įmonė planuoja grįžti į spartaus augimo tendencijas, o ateinančius dvejus bent išlaikyti esamą padėtį. Taigi, dabar svarbu suformuoti strategijas taikytinas augimo stadijoje ir stengtis jas įgyvendinti.

Verslo vertės požiūriu labiausiai domina produkto pelningumo kitimas jo gyvavimo ciklo metu. Produkto (verslo) gimimo stadijoje įmonė jokių pajamų iš prekės neturi, šioje fazėje įmonė patiria įvairias išlaidas: kapitalines išlaidas - tai išlaidos pagrindinių priemonių įsigyjimui, pradinės išlaidas - tai išlaidos personalo mokymui, reklamai, išlaidos juridiniam veiklos įforminimui ir kt., išlaidos apyvartiniam kapitalui.

Produkto diegimo į rinką stadijoje dėl vis dar didelių sąnaudų pelningumas nedidelis. Svarbu pažymėti, kad būtent spartaus augimo stadijoje pasiekiamas maksimalus pelningumas, kuris brandos stadijoje ima mažėti, kol kritimo stadijoje tampa nuliniu arba produktas (verslas) tampa nuostolingas. Tam didelės įtakos turi ir pačios interjero dizaino paslaugos gyvavimo ciklas, kuris iki krizės jau buvo nepasiekiantis spartaus augimo stadiją, kai dauguma smulkių paslaugos tiekėjų arba stambėja ir tampa žinomais, arba bankrutuoja, pakreipia savo veiklą kita linkme. Kadangi situaciją gerokai pakoregavo ekonominė krizė, tai paslauga tarsi grįžo į diegimo stadiją, kai vėl tenka konkuruoti su daugybe kitų smulkių įmonių ir pavienių kūrėjų. Žinoma, netolimoje ateityje bus pasiektas spartus augimas, tada bus aiškūs pagrindiniai interjero dizaino rinkos žaidėjai, kurie ir patenkins didžiąją dalį visų vartotojų. Todėl įmonės siekiamybė būtų atsidurti jų tarpe. Kitas svarbus dalykas yra tai, kad interjero dizaino paslauga tampa vis paklausesnė dėl pasaulinių tendencijų, nes žmonės vis labiau ima rūpintis savo aplinka ir estetika, o funkcionalumas interjere tampa tiesiog būtinybe, todėl daugėja vartotojų.

Taigi kodėl taip svarbu greičiau pasiekti spartaus augimo stadiją ir kas joje laukia? Verta paminėti, kad augimo etape parduodama vis daugiau, jeigu produktas atitinka vartotojų lūkesčius. Produktu susidomi ir eiliniai vartotojai, jei apie produktą palankiai atsiliepiama. Bet taip pat atsiranda naujų konkurentų. Kaina pasilieka tokia pat arba truputį sumažėja. Konkurencija verčia rėmimo sąnaudas palaikyti tokio pat lygio arba jas net padidinti. Šiame etape jau atsiradęs pelnas pradeda augti, nes pardavimo rėmimo išlaidos pasiskirsto dideliu produkcijos kiekiui. Todėl įmonė stengiasi pasinaudoti greito augimo periodu ir, kiek įmanoma, jį pratęsti. Tam pasitarnauja kokybės gerinimas, naujų paskirstymo kanalų kūrimas, kainų mažinimas. Be to, siekiama prasiskverbti į naujas vartotojų grupes, reklamoje akcentuoti produkto išskirtinius pranašumus.

Produkto analizė. Interjero dizaino paslauga yra sudėtinė, nes jos suteikimas yra gana ilgas procesas galintis trukti iki metų. Priklausomai nuo kliento poreikių šios paslaugos sudėtinės dalys gali skirtis atskiruose projektuose, tačiau dažniausiai yra išskiriami trys etapai ir jų dalys:

1. Pradinis projekto ruošimo etapas:

- Kelių skirtingų projekto variantų ruošimas.
- Pasirinkto (galutinio) projekto funkcinis baldų išdėstymas ir konkretus zonavimas.

2. Projekto detalizavimo etapas:

- Apšvietimo ir šviestuvų išdėstymo plano parengimas.
- Elektros (rozečių, šviestuvų jungiklių ir kt.) plano parengimas.
- Grindų, lubų, sienų išklotinių planų parengimas.
- Virtuvės baldų projektavimas, derinimas su gamintojais.
- Tualetų ir/ar vonios kambario plytelių išdėstymo planų parengimas.

- Režentacinių elementų, dekorų projektavimas.

3. Baigiamasis projekto etapas:

- Medžiagų ir spalvų parinkimas sienoms, luboms, grindims.
- Baldų, šviestuvų, kitų interjero detalių parinkimas.
- Autorinė priežiūra (Vykdytojo konsultacijos interjero projekto įgyvendinimo metu).

Kiekvieno projekto atveju yra nustatoma ir su klientu suderinama projekto *apimtis*, paslaugos dalys, vykdymo *terminai* ir tik tada apsprendžiama *kaina*. Nors kai kurie interjero dizaino specialistai kainą skaičiuoja paprasčiausiai pagal interjero dizaino plotą, tai nėra optimalu, kadangi tik plotas neapsprendžia realaus įdedamo darbo, sugaištamo laiko. UAB „Mato vienetas“ naudoja kriterijus didinačius arba mažinančius bazinę kainą (panašius kriterijus turi ir kiti patyrę interjero specialistai). *Bazinė kaina* yra nustatoma pagal interjero dizaino plotą atsižvelgiant į rinkos sąlygas. Pavyzdžiui šiuo metu ji yra 50 Lt už kvadratinį metrą, iki finansinės krizės buvo 100 Lt už kvadratinį metrą. Maždaug tokius įkainius naudoja ir dauguma konkurentų. Kiekvienu konkrečiu atveju *bazinė kaina* yra koreguojama pagal kriterijus.

Kainą stipriai didinantys kriterijai:

- Pastatas yra *labai senas*, dažniausiai miestų senamiesčiuose, su skliautais, arkomis ir pan. (reikalauja daug matavimų, beveik kiekvienas baldas pritaikomas prie senovinių sienų, reikalauja intensyvios autorinės priežiūros, todėl kaina gali didėti du kartus);
- Apdailos darbus atlieka pavieniai statybininkai *neturintys bendro darbų vadovo* (taip pat reikalauja daug autorinės priežiūros, todėl kaina gali didėti du kartus);
- *Kliento būdas priekabus* ir smulkmenišką arba darbus priima ir sprendžia daugiau kaip du asmenys (todėl kaina gali didėti 1/3 dalimi);
- Labai maža projekto *apimtis* (pvz.: jei prekybos erdvės plotas 20 kv.m., o norima labai originalių sprendimų, vienetinių baldų, tai kaina už kvadratinį metrą gali išaugti tris kartus ar net daugiau);
- *Klientas gali bendrauti tik ne darbo valandomis* ir pageidauja dažnai susitikti su projekto vykdytoju.

Kainą stipriai mažinantys kriterijai:

- Klientas kreipiasi *ne pirmą kartą* (lengviau bendrauti, žinomas skonis, poreikiai)
- klientas renkasi interjero specialistų *pasūlytus projektą įgyvendinančius darbininkus ir/ar baldų gamintojus* (patogesnis ir lengvesnis bendravimas, žinomos galimybės ir kokybė, todėl kaina gali mažėti 1/3 dalimi);
- labai didelė projekto *apimtis* (pvz. statybinė įmonė užsako paslaugų didesniai nei 5000 kv.m. plotui, tai kaina gali mažėti net tris kartus ir daugiau).

Kriterijai galintys didinti ir mažinti kainą:

- Projekto įgyvendinimo *greitis* (interjero specialistams nepalanku, kai reikia pateikti projektą labai greitai ir nepakanka laiko viskam apgalvoti, bei nepalanku kai klientas neskuba ir projektas užsitiesia daugiau kaip pusmetį, nes ilgi laukiama atlygio);

- patalpų kurioms kuriamas projektas *lokacija* (ar patogų privažiuoti, ar yra kur sustoti su automobiliu nemokamai, ar toli nuo biuro).

Interjero dizaino paslauga, kaip produktas vystosi ta prasme, kad daugėja jos sudedamųjų dalių, be to klientai dabar užsako didesnę jų dalį nei anksčiau. Konkurentai siūlo labai panašias paslaugas, kai kurie užimantys geresnią padėtį rinkoje yra mažiau lankstūs ir nesutinka projekto vykdyti dalimis arba nesutinka dirbti ne su savo statybininkais ir baldų gamintojais. Šia prasme UAB „Mato vienetas“ yra pranašesnė, nes lanksčiau pritaiko produktą pagal klientų pageidavimus. Tačiau tai turi ir trūkumą – sunkiau suvaldyti bendrą projekto kokybę.

Vartotojų/klientų analizė. Didžioji dalis vartotojų prioritetus atiduoda pigiai prekei, dažnai net neatsižvelgdami į jos kokybę ir kiek iš tiesų ji atlieka savo funkcijas. Bet šiuo atveju mums rūpi kita vartotojų dalis, kuri prioritetus teikia brangesnėms prekėms. Tokių jų apsisprendimą dažniausia lemia gaunamos aukštesnės pajamos, nes turėjimas pakankamai pinigų skatina norą ar būtinybę įsigyti geresnę bei kokybiškesnę, išskirtinesnę prekę ar paslaugą.

Kadangi interjero dizaino paslaugos Lietuvoje yra ganėtinai naujas dalykas ir paklausa joms auga, po truputį formuojasi vartotojai, žinantys savo teises, pageidavimus, neabejingi kokybei, o tokie vartotojai kuria lanksčią paklausą, kuria verčia organizacijas reaguoti ir didinti savo veiklos efektyvumą. Dažniausiai tai tokie žmonės, kurie su interjero dizaineriu susiduria ne pirmą kartą. Jie geriau žino ko reikalauti ir ko norėti, nebijo išreikšti savo specifinių poreikių, o tai verčia organizacijas pasistenkti įtikti. Didėjant reikalavimams, gerėja kokybė, taigi atsiranda galimybė padidinti savo konkurencingumą.

Bendrai apibūdinti žmones, kurie naudojami interjero dizaino paslaugomis galima būtų taip: didžiųjų miestų gyventojai, įgiję aukštąjį išsilavinimą, uždirbantys didesnes nei vidutines pajamas, kuriems rūpi stilius ir estetika, patogumas. Verslo subjektai, kurie naudojami interjero dizaino paslaugomis paprastai pasižymi tuo, kad jų vadovus galima apibūdinti anksčiau išvardintais bruožais. Tinka paprasta taisyklė, kad verslą valdo žmonės.

Aptarnaujamą segmentą galima būtų suskirstyti į tris *pagrindines grupes*:

- **Individualūs klientai (IK).** Individualiems klientams priskiriami gyventojai įsirenginėjantys naujas ar remontuojantys turimas gyvenamasias patalpas: butus, namus, sodybas, kurortinius būstus. Nors UAB „Mato vienetas“ aptarnauja ir šį segmentą, tačiau jis nėra tikslinis, nes konkurencija dėl šių klientų itin stipri.
- **Verslo klientai (VK).** Įmonės ir organizacijos įsirenginėjančios naujas ar remontuojančios esamas darbui skirtas patalpas: biurus ar atskiras jų dalis.
- **Stambūs verslo klientai (SK).** Tai tokie klientai, kurie įrenginėja patalpas savo klientams: statybinės kompanijos, nekilnojamo turto perpardavinėtojai ir nuomotojai (tiek fiziniai, tiek juridiniai asmenys).
- **Prekybininkai (PK).** Tai tokie klientai, kuriems įrenginėjamos parduotuvės, kavinės, kitos įstaigos kuriose didelis klientų srautas.

Visos šios grupės turi savitų poreikių ir skirtumų. Apibūdinsiu jas pagal svarbiausius kriterijus:

- *Laikas.* IK skiria daugiausiai laiko, nes yra labiausiai suinteresuoti galutiniu rezultatu, tiki, kad nuolatinis proceso stebėjimas jį pagerins. SK skiria mažiausiai laiko, nes jiems rezultatas svarbus tik tiek, kiek jis suteiks finansinės naudos, todėl procesas jiems neįdomus ir dalyvauja jame tik tiek, kiek būtina.

- *Kaina.* Didžiausią kainą moka tie, kurie neturi laiko ir tie, kurių pardavimai labai priklauso nuo interjero, pavyzdžiui kavinės, parduotuvės, nes joms reikia daugiau originalių sprendimų.

- *Projekto originalumas, išskirtinumas, naujų idėjų panaudojimas.* PK ir VK projektai tuo pasižymi labiausiai, nes mažiau bijo rizikuoti ir lengviausiai pasiduoda dizainerių įtakai, kadangi biuro interjeras kaip ir yra niekieno, todėl ne taip baisu suklysti. Be to, personalas dažniausiai turi labai daug nuomonių ir negali priimti vieningo sprendimo pasirenkant vieną iš dizainerio pasiūlytų variantų, todėl gana dažnai leidžia nuspręsti dizaineriui. SK dažniausiai renkasi klasikinius variantus, nes bijo neįtikti potencialiems klientams. Tačiau kartais dizaineris gali bendrauti su kliento klientu ir kurti priimtina projektą galutiniam vartotojui už priimtina kainą pirminiam klientui.

- *Atvirumas ir bendravimo paprastumas.* Sudėtingiausia bendrauti su IK, nes jie dažnai droviasi sakyti, kiek pinigų iš tiesų gali skirti interjerui įsirengti, jautriau reaguoja ir į kitus klausimus apie buitį, kurių atsakymai reikalingi, kad interjero specialistas įvertintų kas interjere reikalinga ir kas turi užimti didžiausią vietą. SK, paprastai, gerai žino ko nori ir tiksliai pateikia informacija apie savo finansines galimybes ir terminus.

Visų klientų daugėja dėl pirmų trijų kriterijų. Žmonės turi per mažai laiko, kad išsirinkti visas apdailos medžiagas, baldus ir kitas detales, nes vien tik peržiūrėti tai, kiek siūloma užtruktų ne vieną dieną, o laisvalaikį galima praleisti įdomiau. Ypač verslo klientai ir tie, kurie samdo interjero dizaino specialistus ne pirmą kartą, gerai supranta, kad tokiu būdu galima sutaupyti ne tik laiko, bet ir realių išlaidų projekto įgyvendinimui.

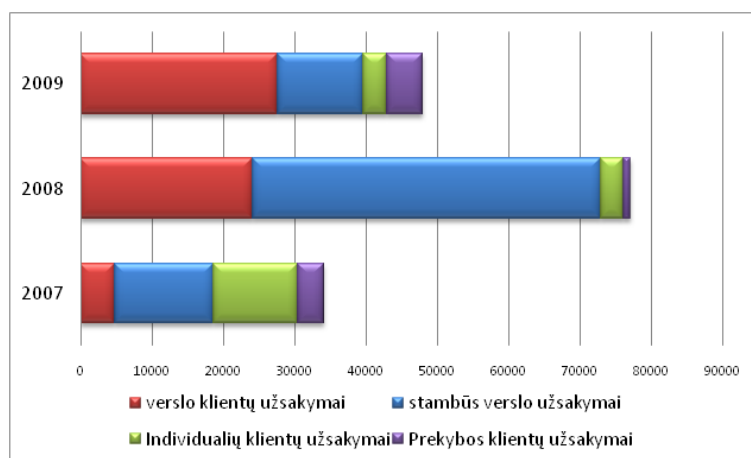
Galima teigti, kad organizacija yra priklausoma nuo vartotojų, nes:

- Klientų nėra daug ir dažniausiai jie būna vienkartiniai, nes paslauga nėra tokia kurios reikėtų nuolat.
- Perkama paslaugos suma neatrodo maža, nors ir sudaro nedidelę (iki 10proc.) projekto sąnaudų dalį.
- Organizacija ir konkurentai parduoda iš esmės tas pačias paslaugas, todėl pirkėjai gali juos nesunkiai pakeisti.
- Būsimą produkto kokybę sunku įvertinti dėl neaiškių kriterijų, todėl ji turi mažai įtakos pirkėjo apsisprendimui (galima susirasti pakaitalą).

UAB „Mato vienetas“ šiuo metu aptarnauja visus klientų segmentus. Tačiau jų kiekis skiriasi. 2007-aisiais 2/3 įgyvendintų projektų buvo individualių gyvenamųjų patalpų (butai, kotedžai, individualūs namai) interjero projektai (žr. 6 pav.). 2008-aisiais įmonė paslaugų už didžiausias pajamas suteikė stambiesiems verslo klientams (statybinėms kompanijoms, nekilnojamojo turto kompanijoms) ir smulkiems verslo klientams, kurių užsakymų lygį (pagal pajamas) pavyko išlaikyti ir šiais metais. Tiesa, dėl sumažėjusių kainų teko atlikti daugiau užsakymų, kad gauti tokias pajamas kaip 2008-aisiais metais.

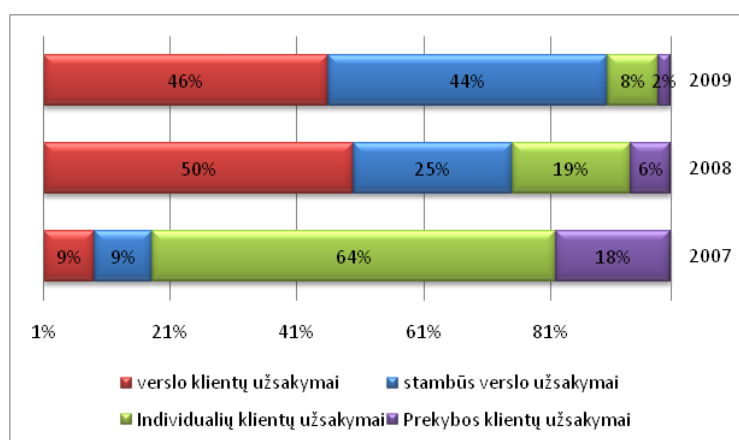
Nieko keisto, kad stambųjų verslo klientų užsakymų pajamos sumažėjo keturis kartus (žr. 6 Pav.) nors pačių užsakymų padaugėjo (žr. 7 pav.). Taip yra todėl, kad užsakomi darbai yra mažos apimties, daugiau

baigiamieji ir papildantieji jau pastatytus ir įrengtus projektus, nes statybų sektorius beveik nepradeda naujų projektų, o tik pabaigia jau pradėtus ir tai daro kuo mažesnėmis sąnaudomis. Todėl ir interjero dizaino paslaugas renkasi tik tada kai jos neišvengiamai būtinos ir pakankamai pigios.



6 pav. Užsakymų pasiskirstymas pagal klientų segmentus įvertinant pajamas (Lt)

Pažvelgus į 7 pav. Galima pamatyti, kad nors įmonė pradėjo teikti paslaugas daugiausiai individualiems klientams, tačiau jų skaičius nuosekliai mažėjo. Jei 2007-aisiais metais tokių klientų užsakymai sudarė beveik 2/3 visų užsakymų, tai šiame metais jie sudarė vos 8%. Taip atsitiko todėl, kad individualūs klientai ekonominės krizės metu tapo itin jautrūs kainai ir dažnai rizikuoja gauti netgi visai prastos kokybės paslaugas, bet svarbu, kad už mažą kainą. Todėl UAB „Mato vienetas“ negali efektyviai konkuruoti šioje srityje su pavieniais dizaineriais, kurie teikia interjero dizaino paslaugas už žymiai mažesnę kainą, nes moka mažesnius mokesčius (kartais nemoka išvis), neišlaiko papildomų darbuotojų ir įmonės. Taip pat studentai dažnai kuria projektus už itin žemą kainą, nes uždarbis jiems nėra svarbus, užsakymas jiems svarbus kaip saviraiškos erdvė ir individualūs klientai norėdami sutaupyti dažnai rizikuoja ir leidžia eksperimentuoti mažai patirties turintiems tačiau pigias paslaugas teikiantiems studentams.



7 pav. Užsakymų pasiskirstymas pagal klientų segmentus įvertinant klientų skaičių (%)

Konkurentų analizė. Svarbiausias verslo tikslas yra klientai, vartotojai. Nuo jų priklauso organizacijos sėkmė, todėl juos galima laikyti verslo dalimi. Organizacijos gyvavimas priklauso nuo sugebėjimo atrasti vartotojus savo produktams, o ieškant vartotojų visuomet šalia yra konkurentai, kurių ignoruoti negalima. Todėl konkurentus reikia pažinti, sužinoti jų tikslus ir stengtis išsikovoti tvirtas pozicijas rinkoje, tenkinant vartotojų poreikius geriau nei jie.

Konkurentus galima suskirstyti į kelias pagrindines grupes:

- Analogiškas paslaugas teikiančios *interjero dizaino įmonės*.
- Analogiškas paslaugas teikiantys pavieniai asmenys, vadinami *frylanceriais* (iš angl.k. freelancer – kas reiškia nepriklausomą kūrėją).
- Baldų, interjero elementų ir apdailos medžiagų *prekybininkai* siūlantys dalį tokių pačių paslaugų.
- Platesnį paslaugų spektrą susijusį su būstu ar biuru teikiančios daugiausiai *architektūrinės įmonės*.

Pagrindiniai konkurentai nugvelbiantys nemažą dalį rinkos yra architektūrinės įmonės, nes jos projektuoja naują namą, butą ar kitą patalpą ir dažnai pasisiūlo įrengti ir vidų. Pagrindinis jų trūkumas, tai, kad jie turi savitą stilių, kuris nėra priimtinas visiems ir pasižymi tuo, kad visais būdais stengiasi palikti kuo daugiau architektūros interjere (nedengiamos konstrukcijos, atviri ortakiai, naudojamos išorinės apdailos medžiagos, pvz. betonas). Blogai yra tai, kad dėl išorinio pastato grožio jie dažnai aukoja vidinį grožį ir net funkcionalumą.

Šiuo, kriziniu laikotarpiu, ypač padaugėjo laisvai samdomų pavienių kūrėjų. Matyt, tam įtakos turėjo tai, kad dalis jų neteko darbo įmonėse arba jų atlyginimai sumažėjo tiek, kad jie ieško papildomo pajamų šaltinio. Jie konkuruoja mažesnėmis kainomis, nes darbus atlieka pagal autorines sutartis ir moka mažesnius mokesčius, dalis dirba nelegaliai ir nemokėdami mokesčių siūlo mažesnes kainas. Iš įmonių jie atkovoja didelę individualių klientų dalį.

Tai ką siūlo baldų, interjero elementų ir apdailos medžiagų prekybininkai niekada nepakeis interjero dizaino įmonių, dėl savo ribotumo bet kokių būdu įpiršti vienintelės įmonės prekes ir dažniausiai labai menko kūrybinio išsilavinimo, interjero sprendimų nebuvimo, o tik jų imitacijos. Todėl jie dažniausiai aptarnauja tuos žmones, kurie net negalvojo samdyti interjero specialistų. Visgi dalis potencialių klientų mano, kad tokios pagalbos interjerui pilnai pakanka ir nežino, kad tikras interjero specialistas pagelbėtų kur kas labiau.

Architektūrinės įmonės turi pranašumą prieš interjero dizaino įmones, nes gali pasiūlyti daugiau paslaugų, tačiau nemažai daliai šių įmonių interjero dizainas neneša tokių didelių pajamų kaip architektūrinė veikla, kartais yra net našta, todėl galima ieškoti būdų bendradarbiauti su šiomis įmonėmis ir tokiu būdu turėti dar vieną užsakymų kanalą. Be to, klientai pasitiki architektų rekomendacijomis dėl interjero dizaino specialistų, todėl galima tikėtis, kad toks bendradarbiavimas būtų produktyvus.

Iš analogiškas paslaugas teikiančių interjero dizaino įmonių neabejotina lyderė yra UAB „YZY“. Nors ši įmonė daugiau kuria gyvenamųjų patalpų interjerus, tačiau per pastaruosius du metus skyrė nemažai dėmesio verslo klientams, be to visada daug investavo ir investuoja į žinomumo didinimą, savo paslaugų ir apskritai interjero dizaino populiarinimą.

Remiantis Porterio penkių jėgų modeliu tokias analogiškas paslaugas teikiančias įmones būtų logiška priskirti prie *tiesioginių konkurentų*. Nes strateginis vienos iš šių organizacijų ėjimas sukelia atsakomąjį jos varžovų veiksmą. Taigi, konkuruojama kaina, paslaugų kokybe, nuolaidomis, garantijomis, reklama, labiau patyrusiais darbuotojais, palankesnėmis bendradarbiaujančių tiekėjų ir interjero elementų gamintojų sąlygomis ir naujovėmis. Pavyzdžiui dar prieš trejus, ketverius metus dauguma šių įmonių aptarnavo tik individualių klientų segmentą, tačiau dabar jau visos mažiau ar daugiau sėkmingai skverbiasi į rinką ir aprtanauja verslo klientų ir prekybininkų segmentus.

Nauji konkurentai. Sekantis išorinės konkurencinės aplinkos analizės veiksnys yra naujų konkurentų įėjimo grėsmė. Naujai į rinką įeinantys konkurentai yra pavojingi, nes jie gali turėti geresnių paslaugų teikimo galimybių, norą sukurti saugią vietą rinkoje, materialinius išteklius, kuriais kovoja dėl savo rinkos dalies. Įėjimo į šaką pavojus priklauso nuo esamų barjerų, taip pat nuo galimos esamų konkurentų reakcijos į bet kurią kitą naują konkurentą. Kadangi interjero dizaino prekių rinką Lietuvoje artimiausiu laiku pasieks spartaus augimo stadiją, grėsmė, kad į rinką įeis naujas konkurentas nemažėja. Tiesa yra keletas įėjimo barjerų:

- Brangi techninė įranga;
- paslaugos kainos nėra tokios didelės, kad būtų galima pasiūlyti daug mažesnę ir taip įsiskverbti į rinką;
- daugkartiniai vartotojai yra gana prieraišūs ir nenorėtų lengvai keisti patikimos įmonės į naują ir nežinomą.

Paslaugos pakaitalai. Konkurencijos grėsmė, sukeliama prekių - pakaitalų (analogų), stipriausia yra tada, kai jų kainos patrauklios, kai vartotojams nebrangu pakeisti vieną prekę kita, kai klientai yra įtikinti, kad analogai – tai priimtinos kokybės produktai (nors taip būna labai retai). Taip dažnai atsitinka su dalimi interjero dizaino paslaugų. Pavyzdžiui, virtuvių gamintojai siūlo sukurti jos projektą nemokamai, kad įtikintų klientą užsisakyti ją pas juos arba kai kurios vonios plytelių pardavėjos siūlo pakonsultuoti kaip galėtų būti išdėstytos plytelės konkrečioje vonioje jei pirksite jas pas juos. Tačiau iš tiesų nieko nemokamo nėra, nes geras interjero dizaino specialistas ne tik pasiūlo plytelių raštą, bet suformuoja visą vonios kambario erdvę ir raštu tik pabrėžia reikiamas dalis, taigi naudoja šią priemonę plačiau nei tik dekorą elementą.

Tiesioginių *tiekėjų* jėga menka, nes tai paslauga. Nors baldų gamintojai stengiasi paveikti interjero specialistų apsisprendimą klientams siūlyti vieną ar kitą prekę, tačiau pakeisti baldų gamintoją interjero specialistams labai lengva, nes jų daug ir konkurencija tarp gamintojų yra stipri.

Pirkėjai (vartotojai). Penktasis konkurencingumo veiksnys yra klientų derėjimosi galia. Klientai tampa tuo stipresni, kuo plačiau sugeba naudotis kainų, kokybės, paslaugų arba pardavimų sąlygų svertais. Dažnai stambesni ir daugiau paslaugų užsisakantys klientai turi didesnę galią derėtis. Jie taip pat gauna galimybę derėtis, nes analogiškas paslaugas siūlo nemažai įmonių, be to dar daugiau siūlo panašias paslaugas, kurios gali būti tinkamos tiems patiems klientams.

Konkurentus galima įvertinti pagal produkto konkurencingumą. 3 lentelė parodo, pagal kurias produkto savybės konkurencingesnės konkurentų grupės. Lyginant UAB „Mato vienetas“ su UAB „YZY“ matyti, kad rinkos lyderė yra kur kas pranašesnė ir jos teikiamas produktas yra konkurencingesnis visose srityse išskyrus

stilių įvairovę, produkto originalumą ir paslaugos patikimumą. Todėl produktą būtina tobulinti norint konkuruoti su rinkos lydere. Kiti stiprūs konkurentai yra architektūrinės įmonės, kurios ne tik aptarnauja didžiąją dalį verslo klientų, bet ir daugeliu produkto savybių yra pranašesnės: aukštesni techniniai parametrai, geresnis prekės ženklų ir vardo prestižas. Prieš nepriklausomus kūrėjus, kaip pranašumus, galima naudoti aukštesnį patikimumą, bei galimybę kurti įvairiais stiliais, o prieš prekybininkus akcentuoti produkto originalumą, bei gerą stilių.

3 lentelė. Produkto konkurencingumo vertinimas

Konkurentai	UAB „Mato vienetas“	Analogiškas paslaugas teikiančių įmonių lydere UAB „YZY“	Nepriklausomi kūrėjai	Interjero elementų ir apdailos medžiagų prekybininkai	Architektūrinės įmonės
Paslaugos savybės					
Kokybė	vidutiniška	aukšta	nepastovi	prasta	vidutiniška
Techniniai parametrai	vidutiniški	vidutiniški	prasti	vidutiniški	aukšti
Stilius	įvairus	įvairus	ribotas	nepasižymi	ribotas
Prekės ženklo prestižas	nėra	aukštas	įvairus	įvairiai	aukštas
Produkto originalumas	aukštas	vidutiniškas	aukštas	žemas	vidutiniškas
Patikimumas	aukštas	aukštas	žemas	žemas	aukštas
Kaina	vidutiniška	aukšta	žema	žema	vidutiniška
Rinkos dalis	maža dalis	didelė dalis	maža dalis	maža dalis	didelė dalis
Reklama	nevykdoma	intensyvi	mažai	nevykdoma	mažai
Produktų demonstravimas	nevykdomas	intensyvus	vidutiniškai	nevykdomas	vidutiniškai

Svarbiausi sėkmės veiksniai. Vartotojai daugiau ar mažiau vertina daugelį paslaugos savybių (pvz., reputacija, paslaugos po pardavimų, techninė kokybė ir pan.). Kritiniai sėkmės veiksniai yra tokios produkto savybės, kurias ypatingai vertina vartotojų grupė ir sutelkdama dėmesį į juos organizacija gali veikti geriau už konkurentus, nors jie ir yra bendri toje pačioje ūkio šakoje veikiančioms organizacijoms. Svarbiausi sėkmės veiksniai interjero dizaino paslaugai yra šie:

- Mažas kapitalo poreikis, nes nereikalingos apyvartinės lėšos.
- Maža finansinė atsakomybė, nes įmonės tik sukuria projektą, o jį įgyvendina kitos įmonės (statybinės), kurioms ir tenka didžioji rizikos dalis.
- Aiškus grįžtamasis ryšys suteikiantis pasitenkinimą atliktu darbu, nes matomas galutinis rezultatas, be to darbas yra kūrybinis. Tai stipriai motyvuoja darbuotojus.

2.3 Makroekonominė (vidinė) analizė

Vidaus veiksmų analizė naudojama, siekiant nustatyti ir įvertinti organizacijos funkcionavimo varomąsias jėgas, numatyti silpnynes, įvertinti gebėjimus, kurie gali turėti įtakos organizacijos konkurencingumui ateityje.

Žmogiškieji ištekliai. Įmonės direktorė yra vienintelė akcininkė turinti 100 % akcijų. Šiuo metu įmonėje dirba 3 žmonės: direktorė ir du projektų vadovai. Buhalterio įmonė neturi, vietoj jo samdo buhalterinę apskaitą atliekančią įmonę. Tai kainuoja šiek tiek mažiau, nei samdyti buhalterį, be to yra suteikiamos papildomos konsultacijos ir geriau sekami įstatymų pakeitimai. Vienas projektų vadovas esant poreikiui atlieka ir dizainerio darbus, dažniausiai tai einamieji koregavimo ir papildomo braižymo darbai. Papildomus interjero dizainerius įmonė samdo pagal autorines sutartis, nustačius kokios kompetencijos reikalauja projektas. Nenuolatinių kūrybinių darbuotojų naudojimas turi privalumų ir trūkumų.

Privalumai:

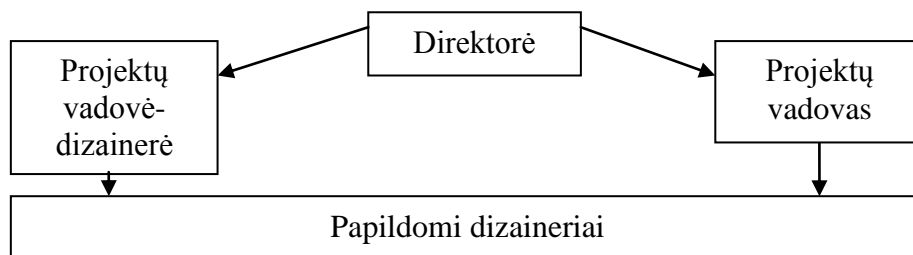
- Yra galimybė kiekvienam projektui pasirinkti tinkamiausią dizainerį, sukaupusį žinias konkrečioje srityje. Pvz.: jei klientas pageidauja sukurti kavinės interjero projektą, tai pasirenkamas toks dizaineris, kuris turi patirties maitinimo įstaigų projektų kūrimo srityje.
- Nereikia išlaikyti pastovaus darbuotojo, kai yra mažiau darbo, tai mažina bendruosius įmonės kaštus.
- Dėl specialios programinės įrangos poreikio brangiai kainuoja kiekviena darbo vieta.

Trūkumai:

- Paprastai tokiam dizaineriui sumokamas didesnis atlygis nei jis gautų būdamas nuolatiniu darbuotoju.
- Mažesnė atsakomybė, dizaineris gali nesilaikyti sutarties, jos terminų ir jį nubausti bus sudėtinga.
- Sunku patikrinti kiek išties darbo įdėta į projektą, nes darbo valandos nėra fiksuotos.
- Didelis gerų specialistų užimtumas. Paprastai jie turi keletą projektų skirtingose įmonėse ir nebūtinai prioritetiniu pasirinks tą kurį vykdo mūsų įmonei.

Visi įmonės darbuotojai turi aukštąjį išsilavinimą, yra sukaupę savo srities patirtį, nuolatos kelia kvalifikaciją mokymų ir seminarų metu. Organizacija stengiasi, kad kiekvienas jos darbuotojas apsilankytų bent dviejuose mokymuose ar seminaruose per metus.

Organizacijoje vyrauja *užduoties kultūra*, kai organizacija paprastai telkiasi įgyvendinti pasirinktą projektą, vyrauja daugiadisciplinės komandos. Nepriklausomos ekspertų nuomonės priimant sprendimus yra labai vertinamos. Todėl turime tvirtą konkurencinį pranašumą tose situacijose, kuriose reikia lankstumo. Valdyti strateginius pokyčius neturėtų būti sudėtinga, nes organizacija yra mikroįmonė ir gali greitai keistis, svarbu tik sulaukti pritarimo iš visų narių.



8 pav. Įmonės organizacinės struktūros schema

8 paveiksle pavaizduota įmonės organizacinės struktūros schema. Tai funkcinė struktūra, kuriai būdinga tai, kad organizacija skirstoma į mikropadalinius, kiekvienam priskiriant konkrečią užduotį ir pareigas. Svarbiausi šios struktūros privalumai:

- Skatina dalykinę ir profesinę specializaciją.
- Mažina dubliavimą atskirų vadybos funkcijų srityse.
- Gerina funkcinį koordinavimą.

Darbuotojų užimamos pareigos ir jiems priskiriamos kompetencijos atitinka išsilavinimą, sukauptas žinias ir praktinę patirtį.

Direktorės pareigos:

- Organizuoja įmonės darbą, atsako už įmonės veiklą.
- pagal savo kompetenciją leidžia įsakymus, duoda pavedimus ir kontroliuoja jų vykdymą;
- teisės aktų nustatyta tvarka priima įmonės darbuotojus į pareigas ir atleidžia iš jų;
- komandiruoja įmonės darbuotojus atlikti su darbu susijusias užduotis, skiria jiems paskatinimus, nuobaudas, rūpinasi darbo sąlygomis;
- nustato įmonės darbuotojams atlyginimus, skiria priedus ir vienkartinės pinigines išmokas prie atlyginimo;
- Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka atstovauja įmonei tarptautinėse organizacijose bei valstybinėse ir privačiose įstaigose;
- nustatyta tvarka naudoja įmonės turtą ir lėšas, įmonės vardu vykdo finansines operacijas banke.

Projektų vadovo pareigos:

- pastoviai vykdo naujų klientų paiešką;
- vykdo derybas su klientais, ruošia paslaugų teikimo sutartis;
- rūpinasi įmonės reklama;
- atlieka kitas, direktoriaus pavestas, užduotis;
- bendrauja (teikia užduotis, priima atliktus darbus) su papildomais dizaineriais;
- pristato klientams sukurtus projektus.

Projektų vadovės – dizainerės pareigos:

- rūpinasi pastoviais klientais (ruošia pasiūlymus, derina sandėrių sąlygas, atlieka projektų dizaino smulkius kooregavimo darbus);
- bendrauja (teikia užduotis, priima atliktus darbus) su papildomais dizaineriais;
- pristato klientams sukurtus projektus.

Operacinių išteklių analizė. Vieta. Įmonės biuras įsikūręs Vilniaus senamiestyje, erdviuose senovinėse arkinėse patalpose. Nuo senų laikų tai buvo prekybininkų patalpos. Jų vieta suteikia prestižo, gerina įmonės įvaizdį. Vieta yra patogi ir todėl, kad priešais patalpas yra nemažai automobilių stovėjimo vietų, kas yra gana retas atvejis Vilniaus senamiestyje, todėl atvykusiems į biurą klientams patogiu sustoti.

Ivaizdis. Organizacijos įvaizdžio įvertinimas yra sudėtingas ir labai subjektyvus procesas. Įvaizdis yra svarbus dalykas, nes geras vardas gali skatinti klientus rinktis įmonės paslaugas, o konkurentų siūlomos tada vertinamos kaip pakaitalai. UAB „Mato vienetas“ reputacija tarp klientų yra gera, bet žinomumas tarp potencialių klientų mažas.

Organizacijos kultūra. Įmonės kultūra yra neformali, nes tai šeimyninis verslas. Savo ruošu, tai turi privalumų ir trūkumų. Pagrindiniai *privalumai*: darbuotojai yra atviri, bendrauja laisvai, gerai pažįsta vienas kitą ir žinodami kiekvieno stipriausias puses efektyviai pasidalina darbus, žymiai didesnis lojalumas ir atsidavimas. Pagrindiniai *trūkumai*: asmeninės erdvės ir laiko stoka, darbinių santykių perkėlimas į šeimyninius ir atvirksčiai, išnyksta ribos tarp darbo ir laisvalaikio.

Kontrolė. Kadangi kiekvieną kartą yra kuriamas naujas interjero dizaino projektas ir struktūrizuoti ši produktą sudėtinga, tai kontrolė ir tikrinimas yra labai svarbi veiklos dalis. Įmonėje laikomasi taisyklės, kad viskas turi būti patikrinta dviejų žmonių. Vadinasi jei sutartį rengia vienas iš projektų vadovų, tai ją patikrinti turi vadovė, jei brėžinius pateikia papildomas dizaineris, tam tikrus dalykus jame pertikrina dizaino projektų vadovė. Tai daroma ne dėl nepasitikėjimo, o dėl netyčinių klaidų kontrolės. Šios klaidos gali būti net nelabai reikšmingos projekto baigčiai, tačiau vartotojas visada vertins jas kaip neprofesionalumą, o tai ypač kenkia įmonės reputacijai ir tolesniems santykiams su klientu.

Marketingo ištekliai. Kai UAB „Mato vienetas“ pradėjo teikti interjero dizaino paslaugas buvo susimąstyta, kad reikėtų pasirūpinti įvaizdžio priemonėmis, todėl buvo sukurtas prekės ženklas „Modific design“ (žr. 9 Pav.), norint suteikti įmonei modernumo ir madingumo. Šis ženklas yra įregistruotas prekės ženklų registre, tokiu vardu yra kuriama internetinė svetainė.



9pav. Prekės ženklo *Modific design* vaizdas.

„Vienos įmonės investuoja ir stiprina jau egzistuojančių gaminių vardą, kitos, - pasirinkusios agresyvią strategiją, orientuojasi į trumpalaikius, bet pelningus projektus. Anot rinkodaros specialistų, įmonių kovai persikeliant į prekių vardų kūrimo sferą, konkuruojama ne vien kokybe, bet ir vartotojų emocijomis <...>“ (Simutis, 2003). Tai pagrindžia teiginį, kad prekės ženklas nėra vien gražus paveikslėlis, o priemonė veikianti vartotojų pasirinkimo motyvus per sukeltas emocijas.

Daugiausiai įmonės klientai apie įmonę sužino iš draugų, pažįstamų ir kolegų, kadangi aktyvus pardavimų skatinimas kol kas nėra vykdomas. Nėra ir bendros marketingo strategijos, tenkinamasi pavieniais reklaminiais veiksmais, tačiau pradžia yra padaryta ir 2010 metų Sausį turėtų imti veikti internetinė svetainė, todėl būtina kurti tolimesnį marketingo veiksmų planą.

Organizacijos gebėjimų analizė. Kadangi mūsų nagrinėjama įmonė bazinių kompetencijų (unikalių gebėjimų pasaulio mastu) neturi, nagrinėsime išskirtinius gebėjimus, t.y. tuos gebėjimus kuriais konkurentai nepasižymi. Šiuos gebėjimus nustatyti yra svarbu, nes tada juos galima išnaudoti kaip konkurencinį pranašumą. Taigi įmonės UAB „Mato vienetas“ išskirtiniai gebėjimai yra:

- *Greitis.* Daugelis klientų stebisi ir ypatingai vertina tai, kad projektai pateikiami labai greitai, t.y. patalpų išplanavimų variantai gali būti pateikiami per 24 valandas, idėjiniai sprendimai per 2 dienas, koregavimai kelių valandų bėgyje. Tai lemia geras laiko planavimas ir tinkamas prioritetų paskirstymas, mažas kolektyvas, kuriame informacija iškart pasiekia reikiamą žmogų. Konkurentai šiuos darbus atlieka bent du kartus lėčiau.
- *Papildomų paslaugų gausa.* Dažnai verslo klientams vienu metu reikalingas ne tik interjero dizaino projektas, tada galimybė kuo daugiau rūpesčių atiduoti „į vienas rankas“ daugelį džiugina. Pavyzdžiui, įmonė skyla į dvi, susiranda naujas patalpas ir pasisamdo interjero dizaino paslaugas teikiančią įmonę, tačiau jai reikia naujo prekės ženklo, naujų vizitinių kortelių, pakeisti internetinę svetainę, papildomų biuro baldų, apdailos meistrų, bei susirasti senųjų baldų pervežimo kompaniją. UAB „Mato vienetas“ gali atlikti ir šiuos darbus, nes turi verslo partnerių, kurie užsiima būtent tokiomis veiklomis. Taigi jei pavyksta užmegsti glaudų kontaktą su klientu, tai viskas nesibaigia vien interjero projektu, o tai patogiu vartotojui.
- *Interjero dizaino kūrimo ypatumus išmananti projektų vadovė.* Gerai išmanant kompiuterines kūrimo programas, gerai suprantant architektūrinius brėžinius, turint patirties dirbant interjero dizainere, galima nustatyti optimalesnę projekto kainą, tokiu atveju gali praeiti nemažai laiko kol konkurentai išsiaiškins koku būdu tokią pačią paslaugą sugebama parduoti pigiau, o uždirbti nemažiau (konkurencinis pranašumas).

Nors gebėjimai gali būti potencialus konkurencinio pranašumo šaltinis, patys savaime jie nėra konkurencinis pranašumas. Tinkamu būdu taikant šiuos gebėjimus, galima įgyti konkurencinį pranašumą. Įmonė privalo juos pritaikyti rinkoje, kur jie būtų pranašesni esamų ir potencialių konkurentų gebėjimų atžvilgiu. Pavyzdžiui tai, kad įmonė siūlo didelę papildomų paslaugų įvairovę gali būti konkurencinis pranašumas jei pirkėjai labiau lojalūs įmonei. Taigi norint, kas šis gebėjimas būtų konkurencinis pranašumas, reikia stiprinti įmonės įvaizdį ir populiarinti jos prekinį ženklą. Jeigu norime, kad tai, jog projektai rengiami ypač greitai taptų konkurenciniu pranašumu, reikia specializuotis siauresnėje srityje, naudoti naujausias informacines technologijas, ypač stipriai kontroliuoti atsitiktines klaidas, nes greitas darbas gerai vertinamas tik tada kai jis kokybiškas. Bet nereikia pamiršti, kad konkurencinis pranašumas nėra ilgalaikis: jis išnyksta laikui bėgant. Tai susiję su konkurencijos prigimtimi, kai konkurentai siekia pakartoti ar eliminuoti įmonės konkurencinį pranašumą. Kuomet konkurencinio pranašumo šaltiniai leidžia pasipriešinti konkurencijai, laikoma, kad konkurencinis pranašumas yra išlaikytas. Didžiausias pavojus konkurenciniam pranašumui, kuris remiasi gebėjimais, yra tai, kad konkurentai gali jį identifikuoti ir kopijuoti arba konkurencinis pranašumas taps netinkamu dėl pasikeitusių vertybių. Įmonė gali prarasti pozicinį pranašumą, kadangi kai kurios kitos kompanijos gali užimti tą pačią poziciją ar todėl, kad vertė, kurią teikia pozicija, gali išnykti. Siekiant išlaikyti

konkurencinį pranašumą reikia atsižvelgti į du aspektus. Pirma, jis turi būti sunkiai nukopijuojamas. Taip gali būti tada kai pranašumas yra sunkiai identifikuojamas, pavyzdžiui turimas interjero dizaino kūrimo ypatumus išmanantis projektų vadovas, kuris sugeba iš papildomų dizainerių išsiderėti trumpesnius terminus, nes žino darbo specifiką. Antra, įmonė turi nuolat tobulinti savo gebėjimus nelaukdama kol pasivys konkurentai. Pirmuoju atveju konkurentams turi būti sunku suprasti ar nukopijuoti konkurencinio pranašumo šaltinį. Antruoju atveju konkurentai visada gali imituoti lyderį, tačiau lyderis išlieka priekyje. Todėl, kad išlaikytų savo pozicinį pranašumą, jis turi mokytis atitinkamais tempais. O jei nori aplenkti lyderį reikia taikyti naujoves dar greičiau ir būtinai atitinkamai reklamuotis.

Finansinių išteklių analizė. Nėra paprasta įvertinti UAB „Mato vienetas“ finansinius aspektus, nes 2007 metų rodikliai nėra labai geri todėl, kad tik 2006 metų pabaigoje imta vystyti interjero dizaino veiklą, o kiekviena naujovė pareikalauja daugiau išlaidų. Deja, 2008 metų rodikliai taip pat nėra geri, dėl pasaulinės finansų krizės, kurios pasekoje pavyko išlaikyti pardavimų pajamų lygį, tačiau stipriai išaugo savikaina (teikiama daugiau paslaugų už mažesnę kainą). Tai sąlygojo žymų finansinių rodiklių suprastėjimą. Norint įvertinti nagrinėjamos įmonės finansinę būklę, apskaičiuoti santykiniai rodikliai naudojant įmonės *Pelno – nuostolio*, bei *Balanso* (2 Priedas) ataskaitų (už 2007, 2008 metų) duomenis (4 lentelė).

4 lentelė. Finansiniai įmonės rodikliai 2007-2008 metais

Rodiklis	Įmonės rodiklis		Norma
	2007 m.	2008 m.	
Likvidumo rodikliai			
Kritinio likvidumo koeficientas	0,89	0,25	0,2-2
Einamojo likvidumo koeficientas	1,06	0,26	1,2-2
Veiklos efektyvumo rodikliai			
Gautinų sumų apyvartumo koeficientas	2,70	5,63	>3
Ilgalaikio turto apyvartumo koeficientas	5,60	7,29	kuo didesnis
Pelningumo rodikliai			
Bendrojo pelningumo koeficientas	0,98	0,65	1,6-1,8
Grynojo pelningumo koeficientas	-0,62	-0,80	0,1-0,35
Altmano kriterijus	3,82	3,29	>2,675

Likvidumo rodikliai parodo įmonės sugebėjimą turimomis mokėjimo priemonėmis apmokėti trumpalaikius ir ilgalaikius įsipareigojimus. *Einamojo likvidumo koeficientas* (=Trumpalaikis turtas/ trumpalaikiai įsipareigojimai) parodo įmonės sugebėjimą trumpalaikėmis mokėjimo priemonėmis likviduoti trumpalaikius įsipareigojimus. Pasaulinėje praktikoje pageidaujama, kad šio koeficiento ribos svyruotų tarp 1,2-2,0 nors Europoje priimtinas 1,0-1,5 rodiklis. Taigi, 2007 metais šis įmonės rodiklis buvo artimas normai, o 2008 metais žemas šio rodiklio lygis rodo tai, kad įmonei gali būti sunku įvykdyti įsipareigojimus. Tačiau *kritinio likvidumo koeficiento* (= (Trumpalaikis turtas – atsargos)/ trumpalaikiai įsipareigojimai) reikšmė patenka į pageidautinas ribas, o būtent šis sąlyginis rodiklis tiksliau nei bendrojo likvidumo rodiklis parodo trumpalaikį mokumą. Šis rodiklis įvertina, kokia einamųjų įsipareigojimų dalis gali būti padengta ne tik grynaisiais pinigais, bet ir laukiamomis įplaukomis. Geriausiai, kai šis rodiklis lygus 1, taigi 2007 metais jis buvo primumas.

Veiklos efektyvumo rodikliai parodo kaip efektyviai naudojamas įmonės turtas. *Gautinų sumų apyvartumo koeficientas* (=Pardavimai/ vidutinės per 1 metus gautinos sumos) rodo kaip efektyviai uždirbtos pajamos panaudojamos uždirbti naujas pajamas. 2007 metais šis rodiklis buvo artimas normai, o 2008 metais pakilo virš rizikingos ribos. *Ilgalaikio turto apyvartumo koeficientas* (=Pardavimai/ ilgalaikis turtas) yra didelis, o tai reiškia, kad įmonė turi nedaug ilgalaikio turto, todėl jo vienetui tenka daugiau pardavimų. Taip yra todėl, kad įmonė teikia paslaugas, o ne gamina prekes, todėl nėra reikalingi įrengimai ir kitas papildomas turtas, kad dar labiau padidint šį koeficientą reiktų didinti pardavimus.

Pelningumo rodikliai parodo kiek naudos įmonė uždirbo vykdydama veiklą. *Bendrojo pelningumo koeficientas*(=Bendrasis pelnas/ pardavimai) parodo ribinį pardavimų pelningumą, t.y. kaip efektyviai įmonė dirbtų, jeigu neturėtų valdymo išlaidų. Šis rodiklis yra sąlyginis, tačiau padedantis kontroliuoti produktų savikainą ir šiuo atveju taip pat atspindi tai, kad 2008 metais išaugo produkto savikaina, nes koeficientas 1/3 mažesnis. *Grynojo pelningumo koeficientas* (=grynasis pelnas/ pardavimai) atspindi, ko gero, svarbiausią akcininkams finansinį rodiklį, t.y. kiek gryno pelno uždirba kiekvienas pardavimų litas. Kadangi įmonė 2007 ir 2008 metais neuždirbo grynojo pelno, įmonės pelningumo rodiklis yra neigiamas.

Dar vienas svarbus kriterijus yra *Altmano* arba *Z* koeficientas, kurį 1968 metais sukūrė amerikietis E. I. Altmanas. Kritinė šio kriterijaus reikšmė yra 2,675, todėl kaip matyti iš 1 lentelės UAB „Mato vienetas“ rezultatas yra didesnis nei 3, o tai reiškia, kad bankroto tikimybė yra maža.

Įmonės finansinė analizė parodė, kad nors per pastaruosius du metus neuždirbta pelno, tačiau veikla turi potencialo vystytis ir pasiekti geresnių pelningumo rezultatų.

2.4. SSGG analizė

Išanalizavus vidaus veiksnius atliekamas jų palyginimas su išorės veiksniais, siekiant nustatyti jų tarpusavio suderinamumą ateityje bei organizacijos pajėgumą siekti ilgalaikių tikslų.

Kai kurias silpnybes gali padėti šalinti stiprybės (5 lentelė). Stiprybė St4 gali padėti šalinti silpnybes Si1 ir Si2, stiprybė St10 padeda šalinti silpnybę Si6, nes prasčiau vertinamą kokybę atsveria puikiai vertinamas originalumas. Stiprybės St8 ir St7 padeda šalinti silpnybę Si5, nes finansiškai veikla yra pakankamai sėkminga, nepaisant aiškios strateginės krypties neturėjimo. Silpnybę Si4 padėtų panaikinti stiprybė St9, ją tiesiog reikia naudoti veikloje. Silpnybę Si3 šalina stiprybė St5 ir St6, nes tai rodo, kad nors darbuotojų atlyginimai yra pagrindiniai kaštai, jie nėra nepakeliamai dideli. Taigi, visas silpnybes daugiau ar mažiau padeda šalinti įmonės turimos stiprybės.

5 lentelė. Įmonės stiprybės, silpnybės

Stiprybės	Silpnybės
Įmonė yra maža, ją galima priskirti prie mikro įmonių, todėl paprasta ir jos struktūra, sprendimų priėmimo procesas (St1)	Dėl mažo darbuotojų kiekio, sunku laiku atlikti darbus, jei bent vienas yra nedarbingas (Si1)
Papildomų paslaugų gausa (St2)	
Aukšta darbuotojų kvalifikacija (St3)	Reikalingi aukštos kvalifikacijos specialistai, kurių atlygis yra didelis (Si2)
Didelė kvalifikuotų darbuotojų pasiūla (St4)	Darbuotojų atlyginimai yra pagrindiniai įmonės kaštai (Si3)
Nereikalingi dideli finansiniai ištekliai (St5)	
Galima vystyti veiklą be kreditų, nes nereikalingos didelės apyvartinės lėšos (St6)	Prastas įmonės žinomumas (Si4)
Finansiniai rodikliai, kaip likvidumas ir kiti yra geri (St7)	Aiškios strateginės krypties neturėjimas (Si5)
Pelningumas gali būti didelis dėl sąlygiškai mažų kaštų (St8)	
Turimas registruotas prekės ženklas (St9)	Per didelis produktų asortimentas, specializacija pagerintų kokybę (Si6)
Klientų vertinamas interjero dizaino projektų originalumas (St10)	

6 lentelė. Įmonės galimybės ir grėsmės

Galimybės	Grėsmės
Gyvenimo stiliaus pokyčiai – interjero dizaino reikšmės didėjimas (Ga1)	Mokesčių didinimas didina kaštus ir ne visą padidėjusią mokesčių našta įmanoma perkelti vartotojams, nes jie jautrūs kainai (Gr1)
	Vyriausybės nestabilumas ir ilgalaikės politikos nebuvimas verčia nuolat prisitaikyti prie naujų sąlygų tam naudojant resursus (Gr2)
Didėjantis susirūpinimas ekologija atveria naujas kūrybos galimybes naudojant ekologiškas ar perdirbtas medžiagas (Ga2)	Autorinių sutarčių įstatymo pakeitimas nepalankiai keičia nusistovėjusius santykius tarp kūrybinių įmonių ir laisvai samdomų kūrybinių darbuotojų (Gr3)
	Disponuojamų pajamų mažėjimas ir nedarbas sumažina potencialių klientų skaičių (Gr4)
	Prastėjanti demografinė situacija, darbingo amžiaus žmonių emigracija mažina potencialių klientų skaičių (Gr5)
Vertikali integracija, bendraujant su statytojais ar architektais galima pasiekti daugiau vartotojų (Ga3)	Sulėtėjusi rinkos plėtotė dėl prastos ekonominės situacijos stabdo įmonės, veiklos srities ir pačio produkto vystymąsi (Gr6)
	Naujų konkurentų grėsmė yra didelė, nes įėjimo į rinką barjerai nėra aukšti (Gr7)

Stiprybės taip pat padeda kovoti su grėsmėmis. Su grėsmėmis Gr1 ir Gr2 (6 lentelė) kovoti padeda stiprybės St5 ir St7, nes leidžia pakankamai gerai valdyti finansinius išteklius. Kovoti su grėsme Gr3 padeda St4, nes jei potencialių darbuotojų netrūksta, tai jų atlygis negali išaugti tiek, kad įmonė nebegalėtų įstengti samdyti tokių specialistų, vadinasi ši našta labiau perkeliama ant kūrybinių darbuotojų, nei įmonės „pečių“. Su grėsme Gr7 kovoti padeda St10, nes įmonė turi klientų vertinamą produkto savybę ir yra galimybė, kad ateityje padės stiprybė St9, jei ji bus tinkamai išnaudota ir padės sukurti įmonės žinomumą. Su grėsmėmis Gr4, Gr5, Gr6 kovoti stiprybės nepadeda, bet jas susilpnina galimybė Ga1, nes vis daugiau žmonių domisi interjero dizainu, ne tik siauros vartotojų grupės.

Galimybes (6 lentelė) išnaudoti padeda stiprybės (5 lentelė). Galimybę Ga1 išnaudoti padeda St4 (įmonė gali lengvai plėstis, nes pagrindiniai resursai lengvai pasiekiami), St5 (plėtrai sąlygiškai nereikia didelių investicijų), St6, St10 (originalumą galima naudoti kaip konkurencinį pranašumą naujiems klientams pritraukti). Ga2 galimybę išnaudoti padėtų St1, nes įmonė yra lanksti ir gali greitai prisitaikyti prie naujų tendencijų rinkoje, bei St3, nes aukštos kvalifikacijos darbuotojai greičiau adaptuojasi prie naujų reikalavimų. Ga3 galimybę išnaudoti padėtų St3, nes partnerystei labai svarbu pasitikėjimas kompetencija ir St10, nes klientų vertinamos savybės padeda apsispresti, kurią įmonę rinktis į partnerius.

Galimybės taip pat gali padėti šalinti silpnybes. Ga3 padėtų šalinti Si4, nes atvertą galimybę pasiekti daugiau vartotojų net ir neturint gero žinomumo tarp vartotojų.

Deja, kai kurios silpnybės varžo galimybių išnaudojimą, Si1 varžo Ga3 išnaudojimą, nes norint turėti stambius partnerius reikia būti užtikrintiems, kad bus įmanoma vykdyti įsipareigojimus, tam nepadedą ir Si4, nes jei įmonė nėra gerai žinoma, tai ja pasitikėti sunkiau.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonė turi pakankamai stiprybių ir galimybių, kad įveiktų grėsmes ir pašalintų ar sumažintų silpnybių poveikį, tačiau stiprybes ir galimybes reikia išnaudoti, nes dauguma jų turi daug potencialo, o išnaudojamos nepakankamai.

3. KLIENTŲ POREIKIŲ TENKINIMO TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas – ištirti kaip UAB „Mato vienetas“ tenkina verslo klientų poreikius.

Tyrimo uždaviniai:

- Ištirti bendrą suteiktų paslaugų vertinimą.
- Ištirti projekto rengimo proceso ir pasiūlytų sprendimų vertinimą.
- Ištirti projekto įgyvendinimo metu kilusių nesklandumų sprendimo vertinimą.
- Ištirti klientų nusiteikimą rekomenduoti ir pakartotinai naudotis paslaugomis.
- Ištirti konkurentų pasirinkimo priežastis.

Darbe naudotas *tyrimo metodas* – apklausa. Atliekama individuali klientų pasinaudojusių nagrinėjamos įmonės interjero dizaino paslaugomis anketinė apklausa. Anketą pildo pats respondentas.

Tyrimo hipotezė – UAB „Mato vienetas“ klientų poreikiai skiriasi priklausomai nuo to, kokiam vartotojų segmentui jie priklauso.

Anketa sudaryta iš 12 klausimų. 1 klausimas atskleidžia kaip klientai vertina sudedamąsias paslaugos teikimo dalis. 2-3 klausimai atskleidžia kaip gerai buvo patenkinti/ nepatenkinti klientų lūkesčiai. 4 klausimas patikrina kaip įmonė įveikė konfliktines situacijas, jei jų buvo. 5-7 klausimai skirti išsiaiškinti ar yra ir kokios yra tolesnio bendradarbiavimo galimybės. 8 klausimas leidžia respondentui plačiau pateikti savo nuomonę ir pageidavimus dėl įmonės suteikiamų paslaugų. Klausimai sudėlioti taip, kad nuo lengvesnio pereitų prie sudėtingesnio. 9-12 klausimai yra demografiniai duomenys.

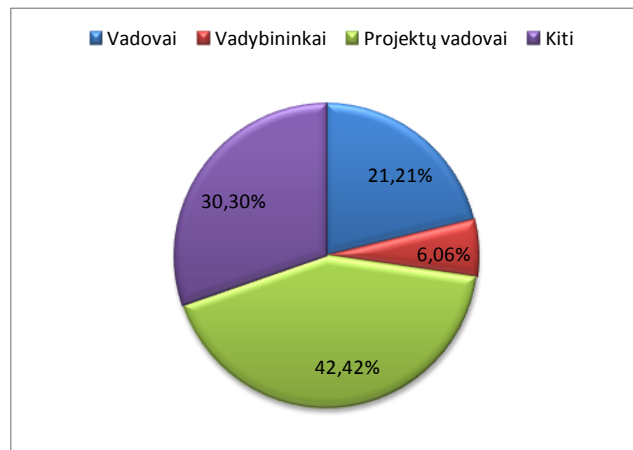
Klausimų tipai. Klausimai yra plataus pasirinkimo tipo, keliuose klausimuose (7, 9, 10) į kategorijas įtraukėme alternatyvų atsakymą „Kita.....(įrašykite)“, kuriame respondantai patys galėjo įrašyti norimą atsakymą jei nei viena iš mūsų pateiktų alternatyvų neatspindi jų nuomonės. 8 klausimas buvo atviras, prašantis plačiau išdėstyti savo nuomonę. Anketoje yra vienas „arba-arba“ klausimas - penktasis – atskiriantis tuos klientus, kurie rekomenduotų įmonę ir tuos kurie nerekomenduotų. Klausimyne naudojamos įvairios skalės: intervalinė skalė (1 kl.), pateikiama ir neutrali pozicija, ranginė skalė (12 kl.), nominalinės skalės (2 - 4, 6 - 11).

Klausimų išdėstymas klausimyne. Anketos pradžioje yra trumpas tyrimo pristatymas, pirmuoju klausimu pasirinkta intervalinė skalė, nes paprastai lentelės labiau sudomina respondentą. Pirmieji klausimai yra paprasti ir negrėsmingi, bet susiję su tyrimo tema, palaipsniui klausimai darosi sudėtingesni ir labiau specifiniai. Jautrius demografinius klausimus apie darbo sritį, užimamas pareigas ir įmonės kurioje dirba respondentas dydį įdėtos į pačią pabaigą. Kadangi vykdyta verslo klientų pasinaudojusių paslaugomis apklausa, tai tradiciniai demografiniai klausimai kaip amžius, lytis nebuvo svarbūs, nes svarbiau buvo įvertinti klientus pagal įmonę, t.y. pagal klientų segmentus, todėl ir demografiniai klausimai labiau susiję su įmone, kurioje dirba respondentas, nei su pačiu individu.

Fizine klausimyno išvaizda. Klausimynas užėmė du A4 formato puslapius. Pirmo puslapio apačioje yra nuoroda „tęsinys kitame puslapyje“, kad respondentai užpildytų visą anketą, atsakymo alternatyvos telpa į vieną puslapį ir nepereina į kitą.

Apklaustos vykdymas. Apklausa buvo vykdyta 2009 08 17- 2009 09 04, apklausta 39 verslo klientai pasinaudoję interjero dizaino paslaugomis teikiamomis UAB „Mato vienetas“ 2007-2009 metais. Anketos buvo siunčiamos elektroniniu paštu (jeigu buvo įmanoma prieš tai susitarus telefonu). Anketos buvo išsiųstos į visas įmones (41), kurios nagrinėjamu metu naudojosi paslaugomis. Anketų išsiūsta daugiau, nes kai kuriais atvejais projektai buvo derinami atskirai su kelių pakopų vadovais ir visų jų nuomonė yra svarbi, todėl į kai kurias įmones siūsta keliems darbuotojams, iš viso 55 anketos, o grįžo 40, tačiau viena iš grįžusių buvo netinkama tyrimui, nes buvo daugybė komentarų, bet nepasirinkta nei vienas iš galimų atsakymų arba pažymėti visi atsakymai, nors galima buvo rinktis tik vieną. Taigi tyrimui tinkamų anketų buvo 39, t.y. beveik 71% visų išsiųstų, t.y. visų aptarnautų klientų. Iš jų gauti rezultatai ir aptariami toliau.

Toliau apžvelgiami apklaustųjų respondentų *demografiniai rodikliai*.

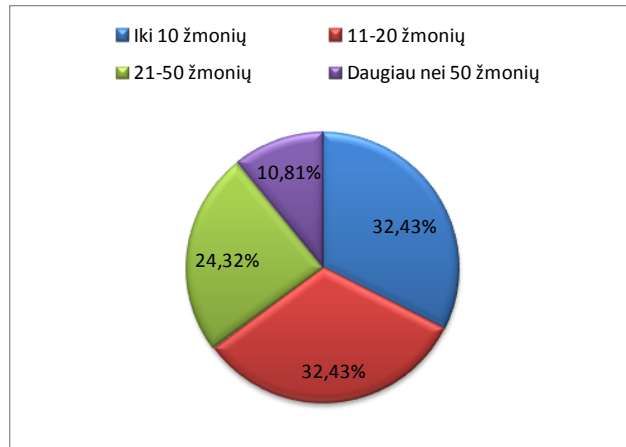


10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (%)

Remiantis 10 paveikslu, matome, kad didžioji dalis (daugiau kaip trečdalis) atsakiusiųjų į anketos klausimus užima projektų vadovų pareigas, 1/5 sudaro įmonių vadovai, beveik trečdalį kiti darbuotojai. Tai daugiausia savo sričių specialistai: marketingo skyriaus vadovė, vyr. auditorius. Tik mažąją dalį respondentų sudaro vadybininkai, tai reiškia, kad įmonė teikdama interjero dizaino paslaugas dažniausiai bendrauja su įmonių įvairių lygių vadovais ir specialistais.

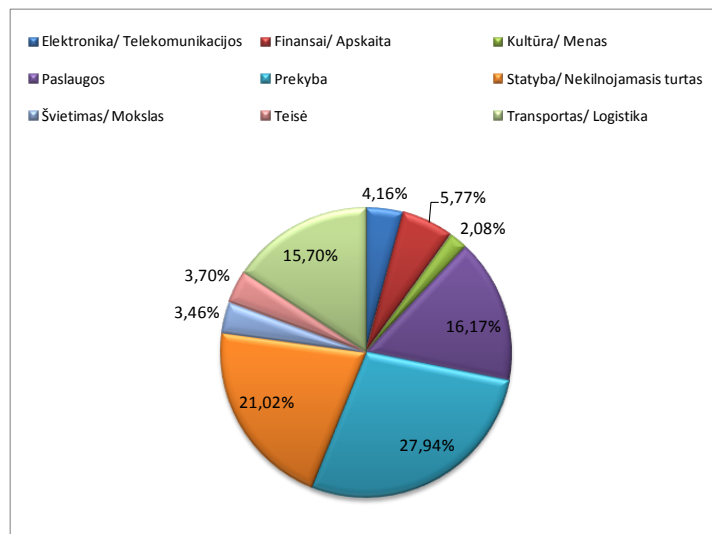
Kitas demografinis klausimas buvo skirtas išsiaiškinti kokio dydžio įmonėje dirba respondentai. Kaip matome (11 pav.), po 1/3 apklaustųjų atstovauja mikroįmonėms (iki 10 žmonių) ir mažoms įmonėms (11-20 darbuotojų). Didelės kompanijos (daugiau nei 50 žmonių) sudaro nedidelę, vos 1/10 dalį aptarnaujamų įmonių. Natūralu, kad maža įmonė daugiausiai aptarnauja nedideles kompanijas, nes jas sieja nišinis požiūris, polinkis į specializaciją, geresnis viena kitos įsiklausimas, tuo tarpu didelės kompanijos dažnai pageidauja, kad joms

paslaugas teiktų taip pat nemažos, turinčios žinomą vardą įmonės. Kiekvienas partneriu renkasi tą, kuris panašus į jį tiek vertybėmis, tiek padėtimi.



11 pav. Respondentų atstovaujamos įmonės dydis pagal darbuotojų skaičių (%)

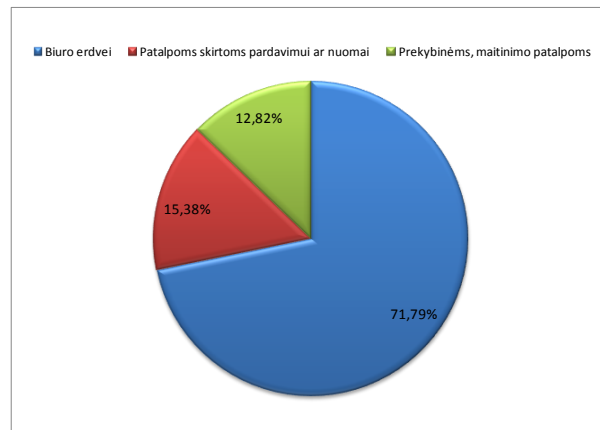
12 paveiksle matyti, kokių veiklos sričių įmonėms UAB „Mato vienetas“ teikia paslaugas, tai daugiausia prekybinės įmonės, statyba ir nekilnojamoju turtu užsiimančios kompanijos.



12 pav. Respondentų atstovaujamos įmonės veiklos sritis (%)

13 paveiksle matyti respondentų pasiskirstymas pagal patalpas, kurioms buvo užsakytos paslaugos. Tai itin svarbus rodiklis padedantis priskirti respondentus klientų segmentams, nes tie kurie užsisakė paslaugas biuro erdvei yra smulkieji verslo klientai, kaip matyti iš 13 pav. Tokių yra didžioji dauguma, deja, šie klientai dažniausiai yra vienkartiniai, kadangi interjero dizaino paslaugų jiems neprireikia dažnai. Tie, kurie užsisakė paslaugas patalpoms skirtoms pardavimui arba nuomai yra stambieji verslo klientai, kurių lūkesčių tenkinimas yra vienas svarbiausių, nes jų užsakymai gali būti pastovūs, jei tik sugebėsime jiems įtikti. Taip pat svarbus segmentas yra prekybinių ir maitinimo patalpų, nors jų respondentų dalis vos didesnė už 1/10, bet šie klientai

taip pat žymiai dažniau gali užsisakyti papildomų paslaugų, nes jiems nuolat norisi kažką atnaujinti, be to sėkmingi prekybininkai nuolat plečiasi arba persikelia.



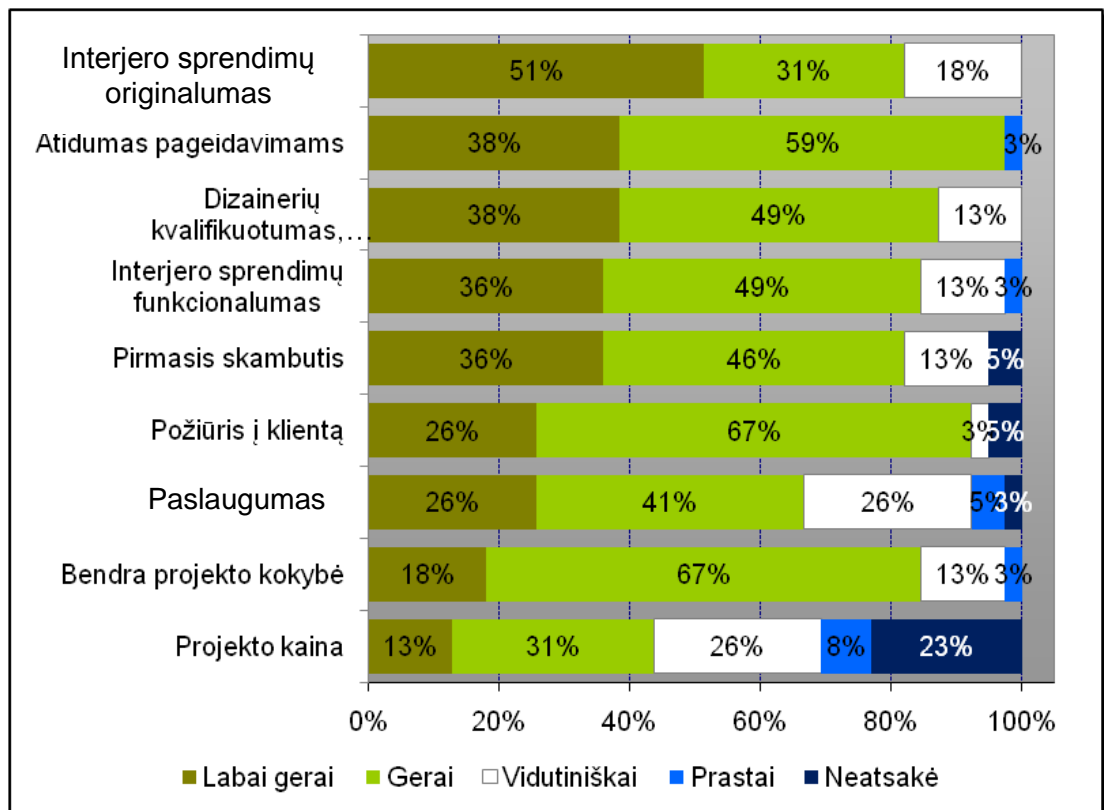
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal patalpas, kurioms buvo užsakytos paslaugos (%)

Rezultatų gavimas. Surinkti duomenys apdoroti „Microsoft Excel“ programa. Rezultatams pateikti naudojami grafikai ir kryžminės lentelės. Skritulinės diagramos vaizduoja visų respondentų nuomonę vienu ar kitu klausimu, o stulpelinės diagramos panaudotos atskleisti nuomones pagal demografinius duomenis. Čia žmogaus pareigas įvertiname kaip nepriklausomą kintamąjį, o kitus kintamuosius (pvz. *ar projekto rengimo procesas buvo tinkamai suplanuotas ir laiku pateiktas ir pan.*) – kaip priklausomus. Taip pat ir su kitais trimis demografiniais klausimais: klientų segmentai, sritis, kurioje veikia ir įmonės dydis (pagal dirbančiųjų skaičių) įverinami kaip nepriklausomas kintamasis, o kiti klausimai kaip priklausomi kintamieji.

3.2. Klientų poreikių tenkinimo tyrimo rezultatų analizė

Šioje dalyje aptarsime tyrimo rezultatus gautus analizuojant apklausos dalyvių pateiktus atsakymus į mūsų suformuluotus klausimus. Tokiu būdu bus išspręsti užsibrėžti tyrimo uždaviniai. Suformuluoti teiginiai iliustruojami respondentų nuomonę atspindinčiais paveikslais. Stengtasi pažvelgti į apklaustųjų pateiktus atsakymus giliau, nustatyti ryšius ir tendencijas tarp skirtingų sąlygotų demografinių veiksnių. Aptarti bus tik reikšmingi skirtumai, t.y. kai skirtumai tarp demografinių grupių didesni nei 10 %.

Bendras suteiktų paslaugų vertinimas. Klientų buvo paprasšyta įvertinti suteiktas paslaugas pagal devynis aspektus. Kaip matyti iš paveikslo (14 pav.), geriausiai įvertintas interjero sprendimų originalumas, kurį daugiau nei pusė respondentų įvertino labai gerai. Blogiausiai įvertintas aspektas yra projekto kaina, kurią kaip vidutinišką ir prastą įvertino 1/3 respondentų. Būtent apie šį aspektą daugiausiai apklaustųjų nepateikė savo nuomonės (23 %).



14 pav. Bendras suteiktų paslaugų vertinimas pagal 9 aspektus (%)

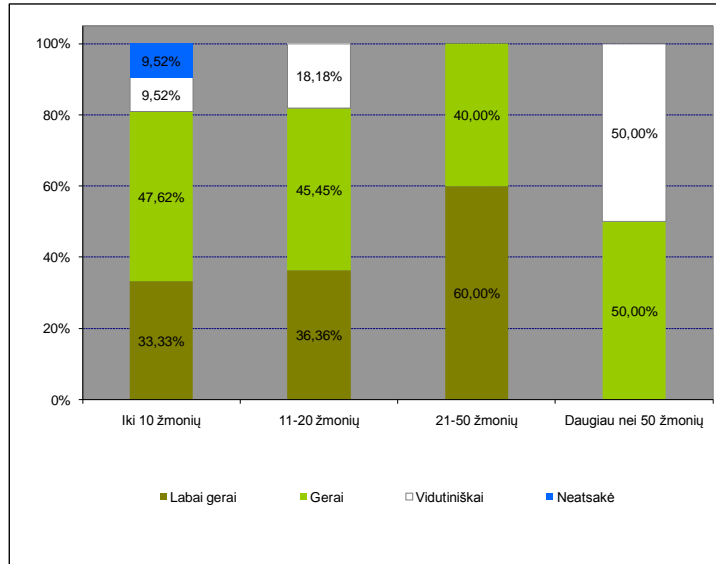
Toliau bus smulkiau aptartas kiekvienas iš aspektų ir aspektų vertinimas priklausomai nuo demografinių rodiklių. Labai dažnai pirmasis kontaktas su klientu būna skambutis telefonu, todėl *pirmo skambučio* vertinimas pateikia pirmojo kliento išpūdžio vertinimą. Beveik pusė apklaustųjų pirmąjį skambutį įvertino gerai ir dar 1/3 labai gerai (14 pav.), tai rodo, kad darbuotojai jau turi pakankamai patirties ir sugeba palikti gerą pirmąjį išpūdį skambinančiam klientui arba patys skambindami klientui. Gerai ir tai, kad nei vienas respondentas neįvertino pirmojo skambučio prastai ar nepatenkinamai. Tai rodo, kad pirmasis išpūdis apie įmonę yra sudaromas palankus ir yra pretekstas sėkmingai toliau plėtoti santykius su klientu.

Išskaidžius nuomones priklausomai nuo to kokiam klientų segmentui priklauso respondentai, išsiskyrė prekybininkai, kurie dar geriau įvertino pirmąjį skambutį, nes visi teigė, jis buvo geras arba labai geras (3 Priedas, 1 pav.). Matyti, kad vidutiniškai jį vertino tik stambieji verslo klientai, nors tokių respondentų dalis nesiekia 10%.

Pagal įmonės dydį (joje dirbančių darbuotojų skaičių), prasčiau pirmąjį skambutį vertino didelės įmonės, net pusė jų teigė, kad jis buvo vidutiniškas ir niekas nepasirinko atsakymo *labai gerai*, nors kitose grupėse tai sudarė daugiau kaip 1/3 apklaustųjų nuomonės. Kaip matyti iš 15 pav. Palankiausiai vertino vidutinės įmonės turinčios 21-50 darbuotojų.

Apklaustieji pagal pareigas (3 Priedas, 2 pav.) vertino panašiai išskyrus grupę *kiti*, kuri buvo mažiau patenkinta pirmuoju skambučiu. Kaip minėta anksčiau, šią grupę daugiausiai sudaro įvairūs specialistai (pvz. finansinės įmonės vyriausia auditorė) ir tai, kad jų vertinimas prastesnis, ko gero rodo, kad pirmojo skambučio

metu nėra tinkamai atsakoma į specifinius klausimus, kurių dažnai turi šie klientai, nesugebama užtikrinti, kad įmonė puikiai susitvarkys ir kurdama interjerą tokių specifinių poreikių turintiems klientams. Žinoma nei dizaineris, nei interjero projektų vadovas negali iki smulkmenų išmanyti kiekvienos verslo srities smulkiausių niuansų, tačiau gali ir turi užtikrinti, kad jais pasidomės bei atsižvelgs į specifinius poreikius, kuriuos išdėstys tos srities specialistai. Tai turėtų pagerinti pirmojo skambučio įspūdį, kuris yra labai svarbus tolesniam bendradarbiavimui.



15 pav. Pirmojo skambučio vertinimas pagal įmonėje dirbančiųjų skaičių (%)

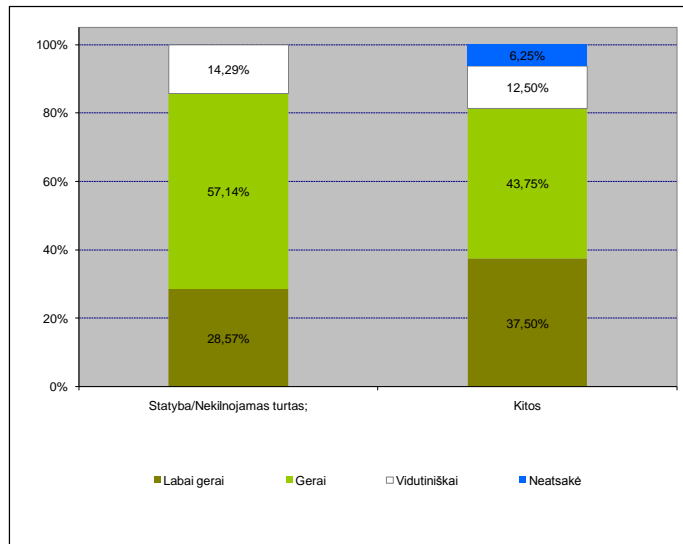
Išskyrus statybos ir nekilnojamojo turto įmonių atsakymus (16 pav.) matyti, kad daugiau kaip pusė respondentų įvertino *gerai* ir tai yra 13 % geriau nei kitose srityse dirbančios įmonės, nors mažiau įvertino *labai gerai*.

Požiūrio į klientą ir kliento įmonę vertinimas yra teigiamas, nes daugiau kaip 92 % apklaustųjų teigė, kad šis požiūris yra *geras* arba *labai geras*. Tačiau žiūrint į tai, kad tik ¼ jų vertino labai gerai, tai šis aspektas jau yra antroje pusėje geriausių aspektų įvertinimo sąrašė (14 pav.).

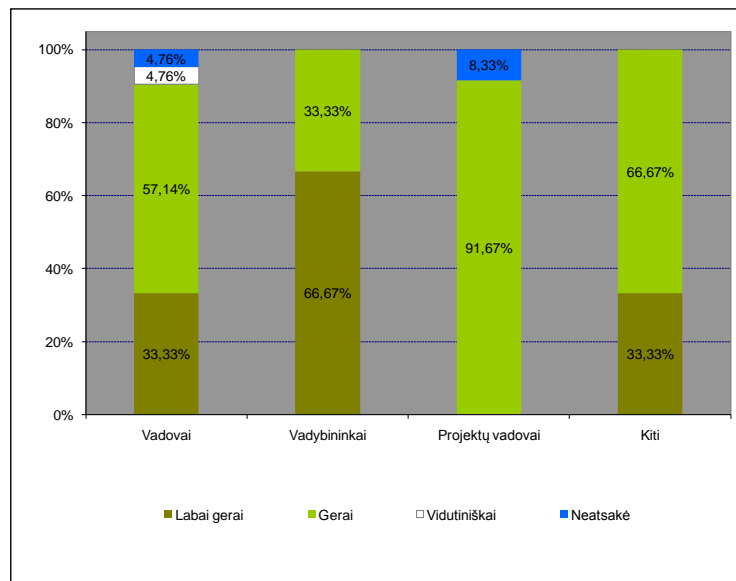
Pagal klientų segmentus (3 Priedas, 3 pav.) išsiskiria stambūs klientai, kurie požiūrį įvertino gerai (100%), tačiau tarp jų nebuvo tokių kurie įvertintų labai gerai, nors tarp prekybininkų tokių buvo net pusė. Matyt, stambūs verslo klientai puikiai žino, kad jų užsakymai įmonei yra labai svarbūs, nes yra nevienkartiniai ir todėl jiems visada norisi turėti pirmenybę, norisi, kad į jų pageidavimus būtų reaguojama greičiausiai, jei taip atsitinka ne visada, tai jaučiasi nepakankamai vertinami.

Pagal dirbančiųjų įmonėje skaičių (3 Priedas, 4 pav.) geriausiai požiūrį į klientą ir jo įmonę įvertino vidutinės įmonės (21-50 dirbančiųjų), net 2/5 visų apklaustųjų teigė, kad šiuo aspektu UAB „Mato vienetas“ yra labai gera. Mažiausiai patenkinti buvo respondentai atstovavę mikro (iki 10 žmonių) ir dideles (daugiau nei 50 žmonių) įmones. Galima manyti, kad mažiesiems visada atrodo, kad juos nepakankamai vertina tiek partneriai, tiek paslaugų teikėjai ir kitos įmonės dėl jų mažumo ir su tuo susijusia mažesne perkamąja galia. Pagerinti šį

įspūdį galima tokiu būdu kai šiek tiek dėmesio skiria aukštesnio lygio vadovai, tai leidžia ir mažosioms įmonėms pasijusti svarbesnėmis. Didesniųjų įmonių nuomonę apie požiūrį į juos galima pagerinti jei bent jau pirmųjų susitikimų metu, jie galės bendrauti ne su vienu projektų vadovu, bet, pavyzdžiui, ir su dizaineriu, nes skiriant didesnes pajėgas klientų aptarnavimui jis jaučiasi svarbesnis.



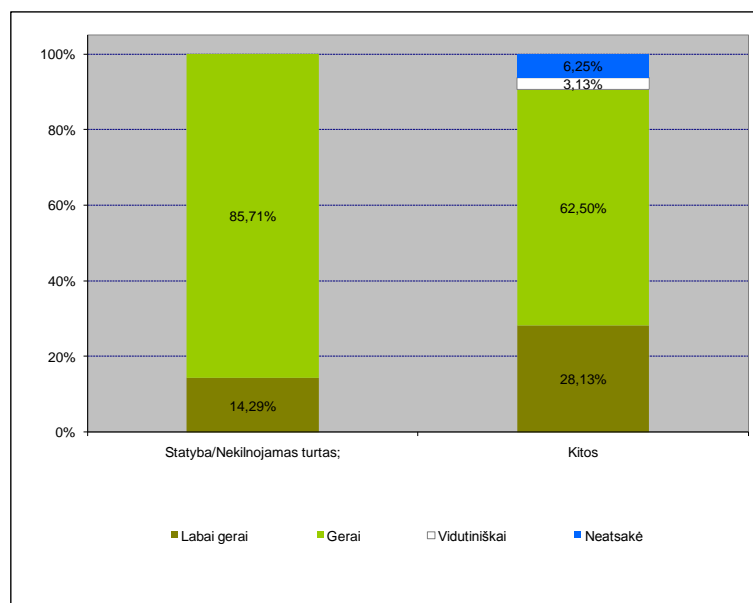
16 pav. Pirmojo skambučio vertinimas pagal veiklos sritį (%)



17 pav. Požiūrio į klientą vertinimas pagal užimamas pareigas (%)

Pagal užimamas pareigas matyti (17 pav.), kad geriausiai įvertino vadybininkai, t.y. žemesnio lygio darbuotojai, kurių net 2/3 teigė, kad požiūris į juos buvo labai geras. Tai rodo, kad UAB „Mato vienetas“ darbuotojai atsižvelgia ne tik į vadovų išsakytus pageidavimus, bet įsiklauso ir į žemesnes pareigas užimančių darbuotojų norus ir šie tai akivaizdžiai vertina. Labai gerai įvertinimų nebuvo tarp projektų vadovų. Galima manyti, taip yra todėl, kad dažnai atsitinka taip, kad aukščiausio ir vidutinio lygio vadovų nuomonės išsiskiria

interjero dizaino klausimais (pvz. pateikiami keli sienų dažymo spalviniai variantai, o generalinis direktorius ir padalinio vadovas išsirenka skirtingus), tada, neretais atvejais, paprašoma, kad sprendimą priimtų dizaineris arba žemesnio lygio vadovas kreipiasi į dizainerį asmeniškai, kad šis palaikytų jo nuomonę. Dizaineris dažniausiai palaiko aukščiausio lygio vadovo nuomonę, kad pagreintų galutinį apsisprendimą, be to stengiasi įtikinti tam asmeniui, kuris atsakingas už paslaugų apmokėjimą. Taigi atsiduria priešpriešoje su vidutinio lygio vadovais, todėl jų vertinimas yra prastesnis. Gerinti šį vertinimą būtų galima dviem būdais: neprisiimant atsakomybės nuspręsti, kuris variantas geriausias, teigiant, kad visi kuriuos jis pateikė yra puikūs ir tik kliento skonio reikalas, kurį jis pasirinko, ir pateikiant daug ir svarių argumentų visų lygių vadovams dėl vieno ar kito varianto pasirinkimo.



18 pav. Požiūrio į klientą vertinimas pagal veiklos sritį (%)

Tarp statybos ir nekilnojamojo turto sektoriuje dirbančių įmonių respondentų atsakymų buvo perpus mažiau *labai gerai* (18 pav.). Tai lemia nuomonę, kad šis sektorius interjero dizaino įmonėms yra svarbesnis, nei interjero dizaino įmonės šiam sektoriui. Ir tai yra tiesa, nes interjero dizaino paslauga yra tik pagalbinė šioms kompanijoms ir nėra būtina norint vystyti veiklą, nors kai kurios jų jau suprato, kad tai gali ne tik palengvinti jų darbą, bet ir pritraukti daugiau klientų, bei uždirbti daugiau pinigų.

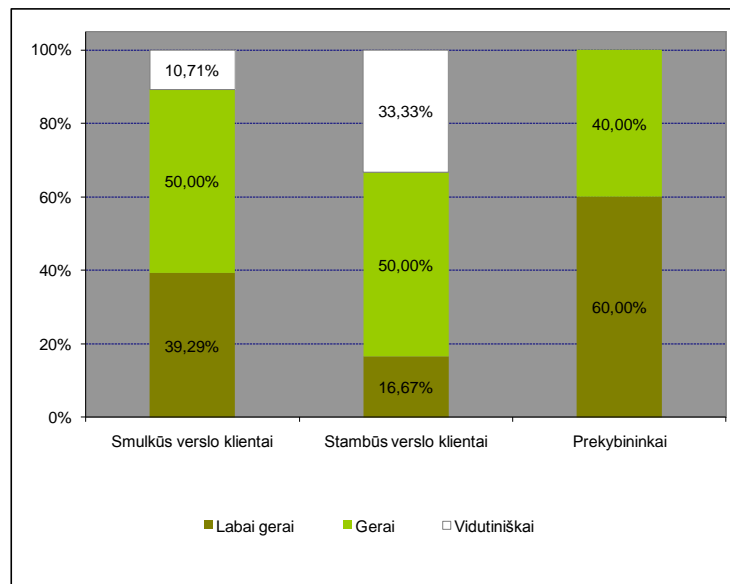
Vertindami atidumą pageidavimams daugiau kaip pusė apklaustųjų laiko geru, beveik 40% - labai geru, tik vienas respondentas teigė, jog atidumas pageidavimams prastas. Todėl tai antras geriausiai įvertintas aspektas, parodantis, kad įmonė sugeba išiklausyti ir atsižvelgti į klientų pageidavimus (14 pav.).

Stambiųjų verslo klientų nuomonė yra truputį prastesnė, maždaug 1/5 mažiau šio segmento apklaustųjų atidumą pageidavimams įvertino labai gerai (3 Priedas, 5 pav.). Pagal įmonėje dirbančių žmonių skaičių, prasčiau vertino mažų įmonių (11-20 žmonių) darbuotojai, vos 1/10 jų teigė, kad atidumas pageidavimams labai geras, tarp jų buvo ir vienintelis respondentas įvertinęs šį aspektą prastai (3 Priedas, 6 pav.). Geriausiai vertino

mikro įmonės (iki 10 darbuotojų), į kurių norus ko gero lengviausia išsiklausyti, nes esant mažam kolektyvui ir nuomonių būna dažniausiai mažiau. Pagal užimamas pareigas prastesnės nuomonės buvo grupė *kiti*, tarp jų nebuvo įvertinusių *labai gerai*, geriausiai vadybininkai, kurių net 2/3 teigė, kad atidumas pageidavimams labai geras (3 Priedas, 7 pav.).

Apskritai, atidumas klientų pageidavimams yra svarbi vertybė įmonei todėl, kad tai gali būti konkurencinis pranašumas prieš architektų įmones, kurie dažnai primygtinai siūlo savo nuomonę ir mažiau lanksčiai atsižvelgia į klientų pageidavimus, todėl yra naudinga, kad respondentai šį aspektą įvertino labai palankiai.

Dizainerių kvalifikuotumą ir profesionalumą 2/5 apklaustųjų įvertino labai gerai ir dar beveik pusė gerai. Apskritai dizainerių kvalifikuotumas ir profesionalumas pagal klientų vertinimus yra vienas iš trijų geriausiai įvertintų aspektų. Net respondentai negailėję kritikos ir vertinę prasčiau kitus aspektus, būtent profesionalumą įvertino aukščiau nei kitus aspektus (14 pav.).

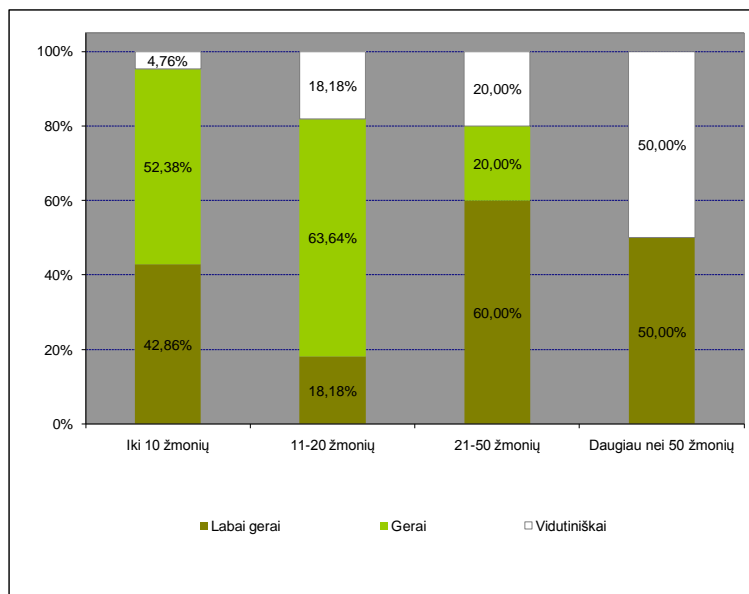


19 pav. Dizainerių kvalifikuotumo, profesionalumo vertinimas pagal klientų segmentus (%)

Geriau dizainerių kvalifikuotumą ir profesionalumą įvertino prekybininkai (19 pav.), kurių 3/5 laiko juos labai gerais, t.y. apie 10% daugiau, nei bendras respondentų vertinimas. Prasčiau vertino stabūs verslo klientai, net 1/3 jų teigė, kad dizainerių kvalifikuotumas ir profesionalumas yra vidutiniškas.

20 paveiksle akivaizdžiai matoma tendencija, kad kuo įmonė, kurią atstovauja apklaustasis yra didesnė tuo daugiau prastesnių įvertinimų, net pusė didelių (daugiau nei 50 darbuotojų) įmonių respondentų profesionalumą ir kvalifikuotumą vertino vidutiniškai, o tarp mikro (iki 10 darbuotojų) įmonių tokių vertinimų buvo mažiau nei 5%. Mažiausiai įvertinimų *labai gerai* buvo tarp mažų (11-20 darbuotojų) įmonių, jie nesudarė 1/5 vertinimų.

Pagal užimamas pareigas prasčiausiai vertino projektų vadovai, kurių ¼ mano, kad šiuo aspektu įmonė yra vidutiniška (3 Priedas, 8 pav.). Kas nebūdinga kitiems aspektams, tai šiuo atveju kiek prasčiau vertino vadybininkai, jie visi mano, kad įmonė yra gera profesionalumo ir kvalifikuotumo atžvilgiu, tačiau ne labai gera, nors dažniausiai jų nuomonė buvo geresnė nei kitų pareigybių atstovų.



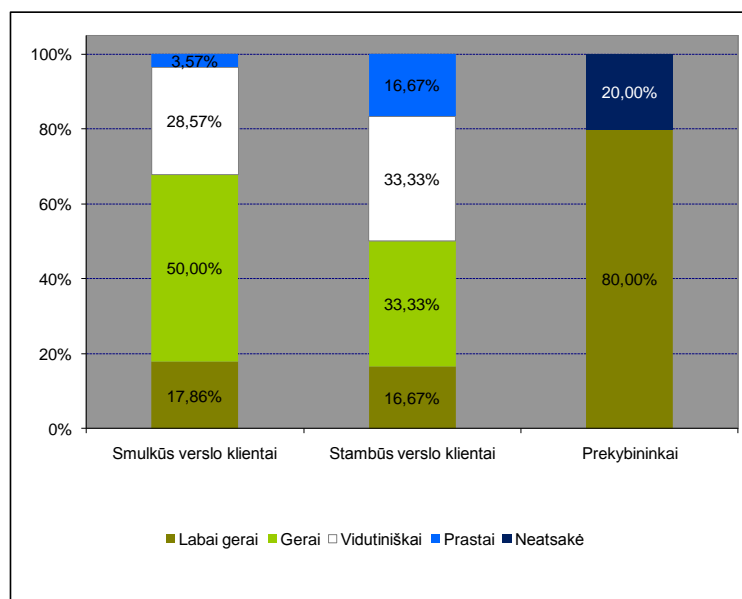
20 pav. Dizainerių kvalifikuotumo, profesionalumo vertinimas pagal įmonėje dirbančiųjų skaičių (%)

Tarp statybos ir nekilnojamo turto įmonių atstovų vertinimų (3 Priedas, 9 pav.) buvo daugiau manančių, kad UAB „Mato vienetas“ profesionalumas ir kvalifikuotumas yra vidutiniškas ir beveik tiek pat mažiau (apie 10 % mažiau) manančių, kad labai geras. Tai rodo, kad statybinės kompanijos nepakankamai patenkintos teikiamų paslaugų kokybe, nes dizainerių kvalifikuotumą ir profesionalumą vertina prasčiau nei kiti. Vertėtų paieškoti būdų kaip geriau patenkinti jų poreikius. Gali būti, kad techninė parengiamų projektų pusė yra silpnesnė arba nepakankamas bendravimas su projektus įgyvendinančiais asmenimis neleidžia pasiekti gero galutinio rezultato, kuriuo būtų patenkintos visos suinteresuotos pusės.

Paslaugumą dauguma respondentų vertina gerai, ¼ - labai gerai ir dar ¼ vidutiniškai, be to buvo tokių, kurie įvertino prastai. Kai produktas yra prekė, tai paslaugumas yra suprantamas kaip papildomas atributas padedantis parduoti, suteikiantis pirkėjui patogumo, panašiai yra ir paslaugos atveju – tai patogumas naudotis paslauga, bei papildomos paslaugos gaunamos užsisakant pagrindinę. Todėl prekybininkai paslaugumą įvertino kur kas geriau (21 pav.), net 4/5 jų mano, kad paslaugumas labai geras. Jų atveju interjero dizaineris dažniausiai padeda pasirūpinti ne tik interjeru, o visa prekybos vietos koncepcija (iškaba, lankstinukais ir kitais su atidarymu susijusiais rūpesčiais), tokiu būdu šie klientai lieka labiau patenkinti paslaugumu, nes gauna ir tas paslaugas kurių nesitikėjo.

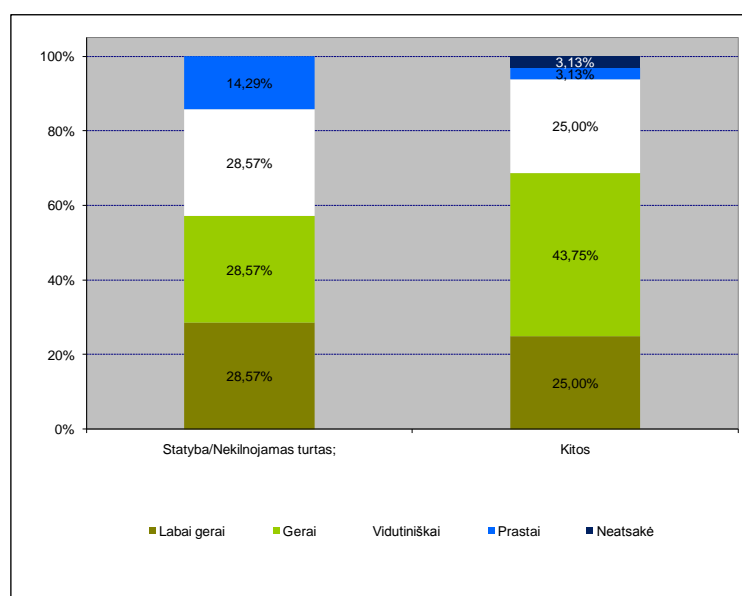
Taip pat 21 paveiksle matyti, kad smulkūs verslo klientai yra labiau patenkinti paslaugumu, nei stambieji. Tai verčia susimąstyti, kad pirmojo projekto metu yra daugiau dėmesio skiriama klientui, o kai klientas kreipiasi

pakartotinai paslaugumas smunka. Reikėtų sugebėti išlaikyti tą patį paslaugumo lygį, nes kitu atveju klientai kurie kreipiasi antrą kart, trečią kart gali nebesikreipti.



21 pav. Paslaugumo vertinimas pagal klientų segmentus (%)

Išskirsčius respondentus pagal tai, kokio dydžio įmonėje jie dirba (3 Priedas, 10 pav.), matyti, kad prasčiausiai paslaugumą vertina didelės (daugiau nei 50 darbuotojų) įmonės, net pusė jų teigė, kad paslaugumą vertina prastai. Tuo reiktų susirūpinti, nes interjero dizaino paslaugų kaina stipriai priklauso nuo patalpų ploto, o didesnėms įmonėms reikalingas didesnis plotas, vadinasi tikėtina, kad bendra projekto kaina taip pat bus didesnė. Todėl nesugebant paslaugiai aptarnauti didelių įmonių prarandamos nemažos pajamos. Geriausiai vertino mikro įmonės – $\frac{3}{4}$ gerai arba labai gerai.



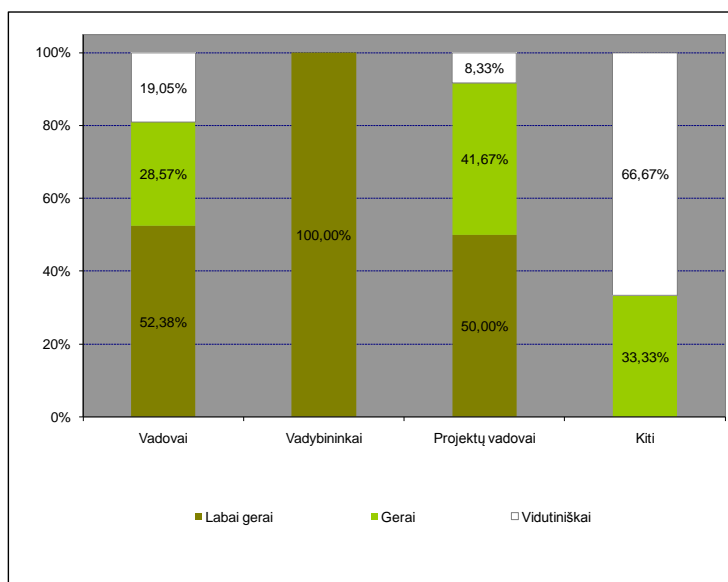
22 pav. Paslaugumo vertinimas pagal veiklos sritį (%)

Žvelgiant į respondentų nuomonės pasiskirstymą priklausomai nuo užimamų pareigų, (3 Priedas, 11 pav.), kad geriausiai šį aspektą įvertino grupei kiti priskirti apklaustieji (100 %- *gerai arba labai gerai*), o blogiausiai projektų vadovai, tarp kurių buvo ir daugiausia vertinimų prastai, bei vos 17 % - *labai gerai*. Nors daugeliu atvejų grupei *kiti* pagal užimamas pareigas priskirti apklaustieji prasčiau vertino teikiamų paslaugų aspektus, paslaugumas nėra vienas iš jų.

Išskyrus statybos ir nekilnojamojo turto srities apklaustuosius, matyti (22 pav.) tendencija, kad blogesnių vertinimų yra daugiau (įvertinusių prastai net 10 % daugiau), o geresnių vertinimų mažiau (įvertinusių gerai - 15% mažiau).

Interjero sprendimų originalumas klientų įvertintas labai aukštai (14 pav.). Daugiau kaip pusė respondentų įvardino šį paslaugos aspektą labai gerai ir dar 1/3 gerai. Tai rodo, kad sprendimų originalumas gali būti įmonės stiprybe ir tinkamai išnaudojamas galėtų tapti konkurenciniu pranašumu. Verta paminėti, kad visi įvertinę sprendimų originalumą vidutiniškai buvo smulkūs verslo klientai (3 Priedas, 12 pav.), tai reiškia, kad jei iš pirmo karto klientas neįsitikina, kad sprendimai yra originalūs, tai pakartotinai užsisakę paslaugas klientai originalumą įvertina gerai ir labai gerai.

Išskirsčius respondentus pagal tai, kokio dydžio įmonėje jie dirba (3 Priedas, 13 pav.), matyti, kad prasčiausiai paslaugumą vertina mažos (11-20 darbuotojų) įmonės, beveik pusė jų teigė, kad originalumas yra vidutiniškas, įvertinimų labai gerai mažėja didėjant dirbančių žmonių įmonėje skaičiui, tačiau didėja ir įvertinimų – gerai.

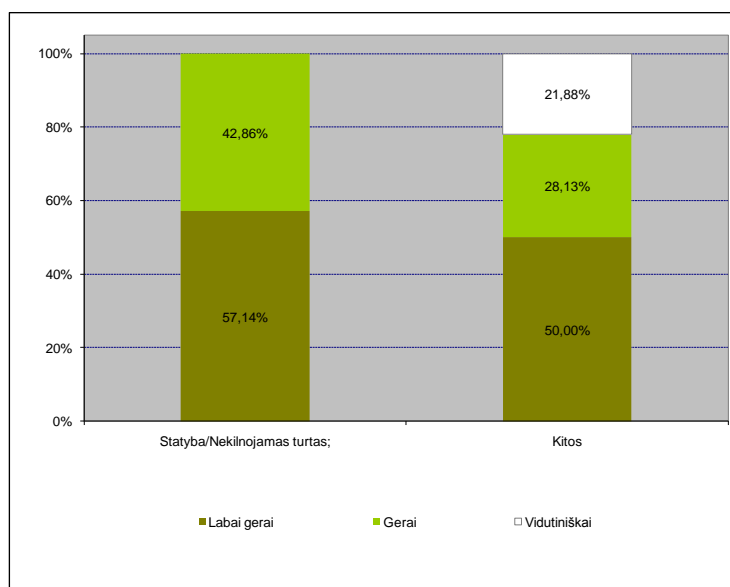


23 pav. Interjero sprendimų originalumo vertinimas pagal užimamas pareigas (%)

Žvelgiant į respondentų nuomonės pasiskirstymą priklausomai nuo užimamų pareigų (23 pav.), matyti, kad geriausiai šį aspektą įvertino vadybininkai (100 %- *labai gerai*), o blogiausiai grupei *kiti* priskirti apklaustieji, kurių net 2/3 originalumą įvertino vidutiniškai. Taip turbūt yra todėl, kad šią grupę sudarantys savo

sričių specialistai mažiau dėmesio teikia interjero originalumui, nes dažniausiai jų pageidavimai yra susiję su specifiniais techniniais jų darbui reikalingais dalykais, o ne estetika, grožiu ir originalumu. Pavyzdžiui, buhalteriu svarbu, kad į jo kabinetą tilptų dokumentų archyvavimui reikalingos spintos ir visai nesvarbu tų spintų išorė, apdaila, spalva, svarbu tik praktiškumas, talpa. Taigi jei respondentui aspektas nėra svarbus, tai nieko keisto, kad nuomonei apie jį išreikšti pasirenkama „saugia“ vidurinę poziciją ir originalumą įvertina vidutiniškai.

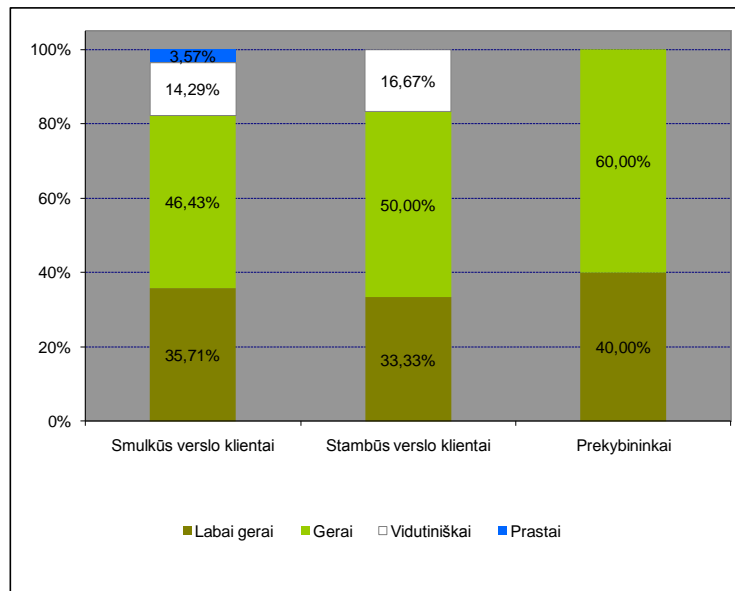
Sprendimų originalumas kaip aspektas yra išskirtinis ir tuo požiūriu, kad jį geriau nei kiti vertina statybų ir nekilnojamojo turto srityse dirbantys respondentai (24 pav.), nors daugelį aspektų jie vertino prasčiau. Tai, kad visi šio sektoriaus atstovai originalumą vertino gerai arba labai gerai, tik dar kart parodo, kad būtent šią savybę būtų galima panaudoti kaip konkurencinį pranašumą.



24 pav. Interjero sprendimų originalumo vertinimas pagal veiklos sritį (%)

Visai kas kita yra su *interjero sprendimų funkcionalumu* (14 pav.), kurį labai gerai vertina tik kiek daugiau nei 1/3 apklaustųjų, kas lyginant su originalumu yra net 15% mažiau. Nors vidutiniškai šį aspektą įvertino net mažiau respondentų lyginant su originalumu, tačiau šiuo atveju buvo ir įvertinimas prastai.

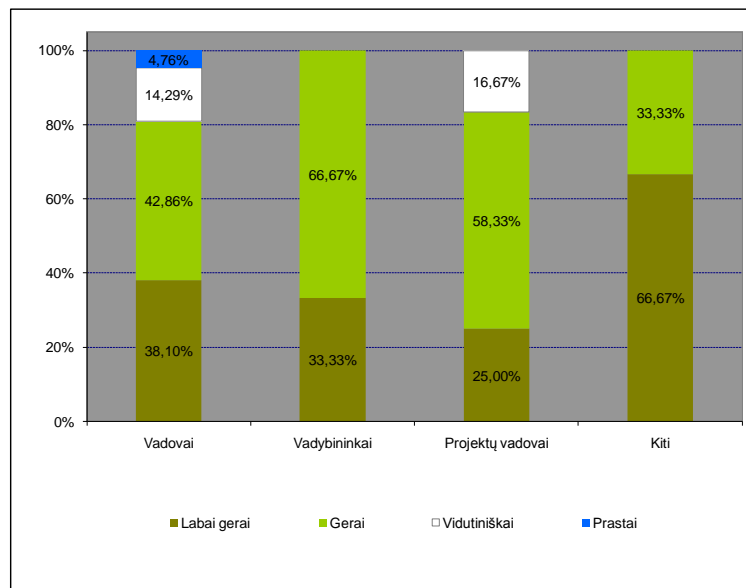
Klientų segmentų atžvilgiu, matyti (25 pav.), kad, kaip ir daugeliu aspektų, labiau patenkinti yra Prekybininkai, tarp kurių vertinimų nebuvo *vidutiniškų*, tik *gerai* ir *labai gerai*. Vienintelis funkcionalumo įvertinimas *prastai* buvo iš respondento priklausančio smulkių verslo klientų segmentui ir vadovaujančiam mažai (11-20 darbuotojų) įmonei (3 Priedas, 14 pav.). Skirstant respondentus pagal įmonės dydį, išsiskyrė vidutinių (21-50 darbuotojų) įmonių apklaustieji, nes visi funkcionalumą vertina gerai, bei didelių (daugiau nei 50 darbuotojų) įmonių apklaustieji, nes pusė jų vertino labai gerai, o kita pusė – vidutiniškai.



25 pav. Interjero sprendimų funkcionalumo vertinimas pagal klientų segmentus (%)

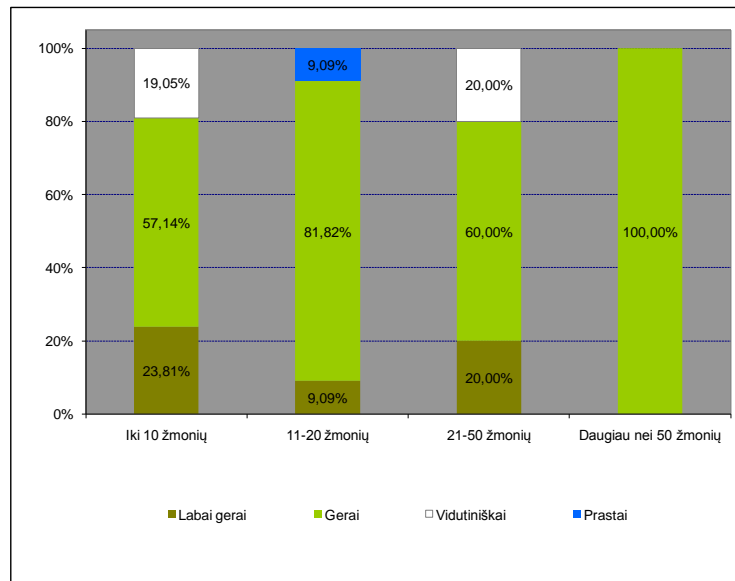
Kaip matyti 26 paveiksle, geriausiai funkcionalumą vertino grupėi kiti priklausantys respondentai, iš kurių net 2/3 interjero sprendimų funkcionalumą vertino labai gerai. Kadangi šiai grupei priklausantys specialistai dažniausiai turi specifinių techninių pageidavimų, tai funkcionalumas jiems yra kur kas svarbiau, nei estetika ar originalumas, todėl palankūs jų vertinimai yra labai svarbūs ir parodo, kad įmonės specialistai sugeba kurti funkcionalių projektus.

Išskyrus statybų ir nekilnojamojo turto sektorių, matyti (3 Priedas, 15 pav.), kad lyginant su kitais sektoriais 1/10 daugiau respondentų vertino gerai ir tiek pat mažiau vertino labai gerai. Taigi statybų ir nekilnojamojo turto sektorius yra šiek tiek mažiau patenkintas interjero sprendimų funkcionalumu.



26 pav. Interjero sprendimų funkcionalumo vertinimas pagal užimamas pareigas (%)

Bendrą projekto kokybę 2/3 apklaustųjų vertina gerai ir mažiau nei 1/5 labai gerai (14 pav.). Tai rodo, kad nor atskirus projekto aspektus klientai vertino dažniau labai gerai, tačiau bendras kokybės įspūdis yra kiek prastesnis. Taip yra todėl, kad paslaugos kokybė nėra pastovi, be to įmonė nėra susikcentravusi į tam tikrų paslaugos bruožų puoselėjimą, nėra nusistačiusi prioritetų, todėl atskirais atvejais klientai labai gerai įvertina skirtingus aspektus, o bendros kokybės vertinimas nukentčia. Tai yra rimtas motyvas susimąstyti, kad reikia pozicionuoti savo paslaugą rinkoje pasirenkant, kuriomis savybėmis ji turi pasižymėti, nes pasirinkus svarbiausias būtų lengviau pagerinti jų kokybę ir išlaikyti ją pastovia, tokiu būdu pagerėtų bendra kokybė.



27 pav. Bendros projekto kokybės vertinimas pagal įmonėje dirbančiųjų skaičių (%)

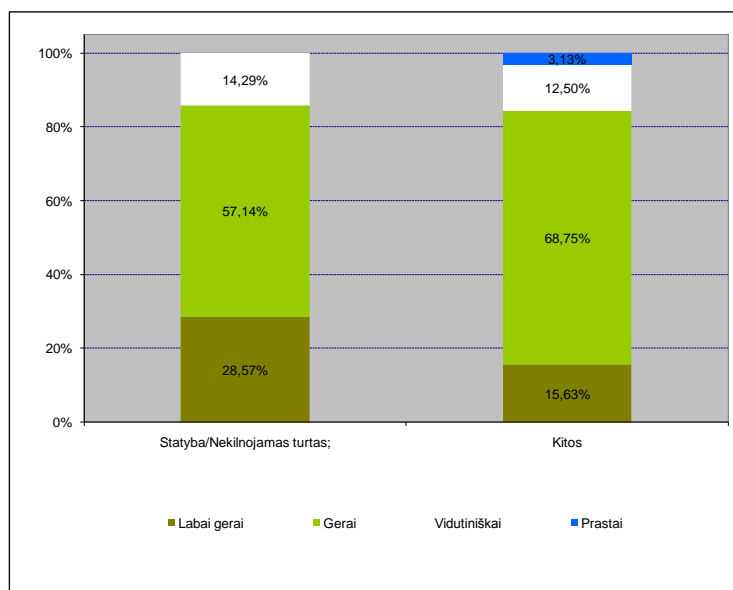
Išskaidžius respondentus pagal klientų segmentus vėl geriau atsiliepia prekybininkai (3 Priedas, 16 pav.), tarp kurių nebuvo vertinusių nei prastai, nei vidutiniškai ir daugiau nei dvigubai daugiau vertinusių labai gerai. Tai atspindi geresnę prekybininkų nuomonę ne tik apie bendrą kokybę, bet ir apie atskirus aspektus kaip sudėtinės dalis.

Kaip matyti 27 paveiksle, išsiskiria dideles (daugiau nei 50 darbuotojų) įmones atstovaujančių respondentų nuomonė, nes visi bendrą projekto kokybę vertino gerai.

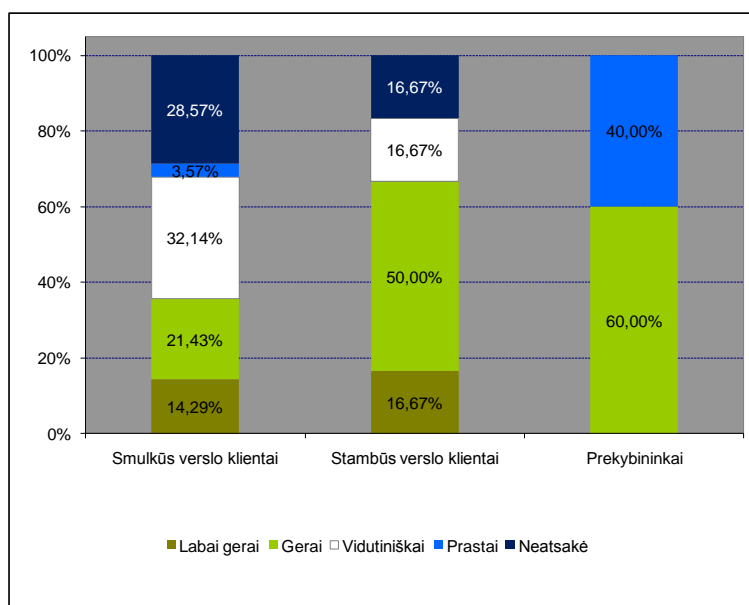
Skirstant pagal pareigas išsiskyrė vadybininkai ir grupei kiti priskiriami apklaustieji, kurie visi kokybę įvertinę gerai (3 Priedas, 17 pav.). O žvelgiant į statybų ir nekilnojamojo turto srities apklaustuosius, matyti (28 pav.), kad vertinimų labai gerai yra 1/10 daugiau. Paradoksalu, tačiau, nors statybų sektorius atskirus aspektus vertino prasčiau nei kiti sektoriai (tarp jų dizainerių kvalifikuotumą, profesionalumą, paslaugumą ir sprendimų funkcionalumą), tačiau bendrą kokybę net 1/10 daugiau įvertino labai gerai.

Prasčiausiai iš visų paslaugos aspektų įvertinta **projekto kaina** (14 pav.). Mažiau nei 1/3 visų apklaustųjų kainą vertina gerai, 1/4 vidutiniškai, beveik 8 % įvertino prastai ir tai didžiausia dalis tarp visų aspektų. Verta paminėti, kad beveik 1/4 apklaustųjų neatsakė į šį klausimą. Gali būti, kad šiuo metu klientai tapo itin jautrūs

kainai ir nenori reikšti nuomonės šiuo klausimu, arba supranta, kad šiuo metu tokių paslaugų kainos yra stipriai smukusios todėl nepanoro vertinti pagal tai kiek mokėjo prieš kainų kritimą.



28 pav. Bendros projekto kokybės vertinimas pagal veiklos sritį (%)

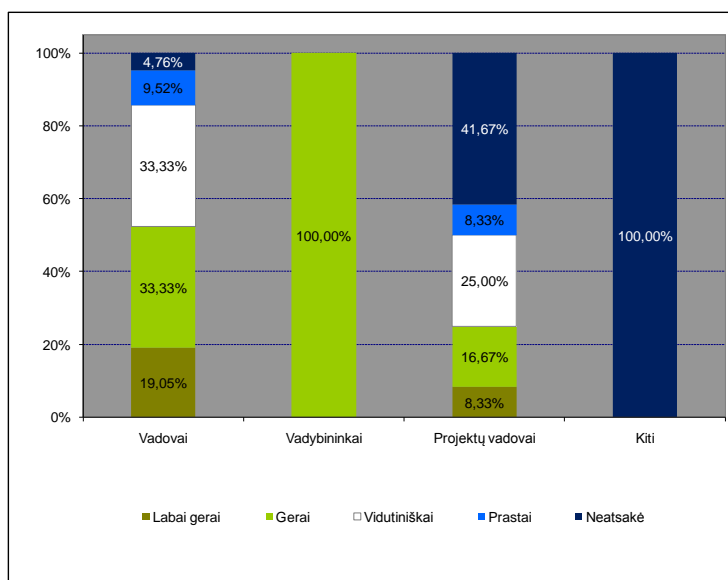


29 pav. Projekto kainos vertinimas pagal klientų segmentus (%)

Daugiausiai prastai kainą vertinusių respondentų yra tarp prekybininkų (29 pav.), net 2/5 apklaustųjų prekybininkų, ir tai nėra keista, nes iš esmės paslaugos bendra kaina jiems būna didesnė, nes ir pačios investicijos į interjerą būna didesnės, daugiau įvairių detalių, kurias reikia apgalvoti, todėl sąlygiškai kaina už interjero specialistų paslaugas jiems būna didesnė. Mažiausiai projekto kainą vertinusių gerai ir labai gerai apklaustųjų buvo tarp smulkiųjų verslo klientų (vos 1/3). Tačiau stambieji verslo klientai, t.y. tie, kurie įmonės interjero paslaugomis naudojosi ne vieną kartą yra ganėtinai patenkinti kaina, nes pusė jų, projekto kainą vertina

gerai ir nėra vertinusių prastai. Galima teigti, kad įmonės paslaugų kaina tenkina verslo klientus, išskyrus prekybininkus.

Pagal įmonės dydį, mažiausiai kaina tenkina dideles (daugiau nei 50 darbuotojų) įmones, kurių pusė vertino kainą prastai ir kita pusė vidutiniškai. Kadangi kaina už paslaugas priklauso nuo interjero dizaino ploto, t.y. įrenginėjamų patalpų, o didesnei įmonei paprastai reikalingos didesnės patalpos, tai iš esmės didesnė įmonė moka didesnę sumą už paslaugas. Galima daryti prielaidą, kad didesnes įmones išgazdina pamatyta didelė pinigų suma, kurią reikės sumokėti už interjero dizaino paslaugas, todėl reikia geriau paaiškinti už ką ji susidaro tokia didelė ir parodyti, kad ta suma yra nedidelė dalis (dažniausiai 5-10 %) visų investicijų į interjerą. Tokiu atveju, galbūt būtų mažiau nepatenkitų kaina didelių įmonių atstovų. Šią prielaidą patvirtina ir tai, kad daugiausiai kainos vertinimų *labai gerai* yra tarp mikroįmonių (iki 10 darbuotojų) ir mažėja didėjant darbuotojų skaičiui įmonėse (3 Priedas, 18 pav.).



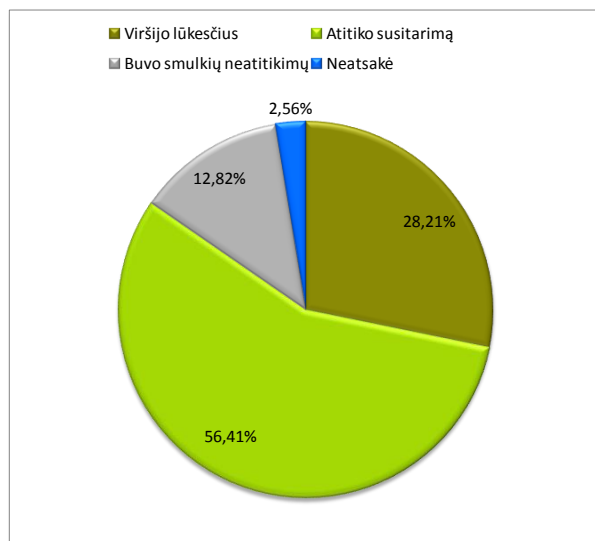
30 pav. Projekto kainos vertinimas pagal užimamas pareigas (%)

Apklaustieji, pagal užimamas pareigas, kainą vertino gana skirtingai. Visi vadybininkai kainą vertino gerai, visigupei kiti priskiriami apklaustieji neatsakė į šį klausimą, galbūt dėl to, kad gali ir nežinoti kainos, nes paprastai derybos dėl užmokesčio dydžio vyksta su aukščiausio lygio vadovais, kurių nuomonė turėtų tiksliausiai atspindėti klientų lūkesčius dėl kainos dėl galimybės priimti sprendimus susijusius su tokiomis išlaidomis. Kaip matyti iš 30 paveikslo, pusė vadovų kainą vertina gerai ir labai gerai, praktiškai taip pat ją vertintų ir projektų vadovai, jei atmestume tuos, kurie neatsakė į šį klausimą.

Statybos ir nekilnojamo turto srities apklaustieji kainą vertina akivaizdžiai geriau nei kitų sričių apklaustieji (3 Priedas, 19 pav.), mažiau nei 15 % vertino vidutiniškai, tiek pat labai gerai ir daugiau kaip pusė visų šio sektoriaus apklaustųjų vertina gerai. Taip aišku yra ne be priežasties. Kadangi šis sektorius paprastai užsako interjero dizaino paslaugų daug ir dažnai, tai gauna ir gerokai palankesnes kainas, be to kaina yra vienas

pagrindinių kriterijų pagal kurį statybų ir nekilnojamo turto bendrovės renkasi interjero dizaino specialistus, todėl natūralu, kad gauna paslaugas už juos tenkinančią kainą.

Projekto rengimo proceso vertinimas pagal vykdymą laiku ir suplanuotai. Interjero dizaino paslauga yra išskirtinė tuo, kad dažniausiai su klientu yra ilgai bendraujama, nes rengiamas projektas, vėliau prižiūrimas įgyvendinimas ir visas procesas gali trukti nuo kelių dienų iki kelių mėnesių priklausomai nuo projekto sudėtingumo. Todėl labai svarbu išsiaiškinti ar klientai yra patenkinti tuo kaip vyksta visas procesas, ar jis suplanuotas ir vyksta laiku pagal tą planą, nes tai įtakoja klientus pakartotinai užsisakyti paslaugą.

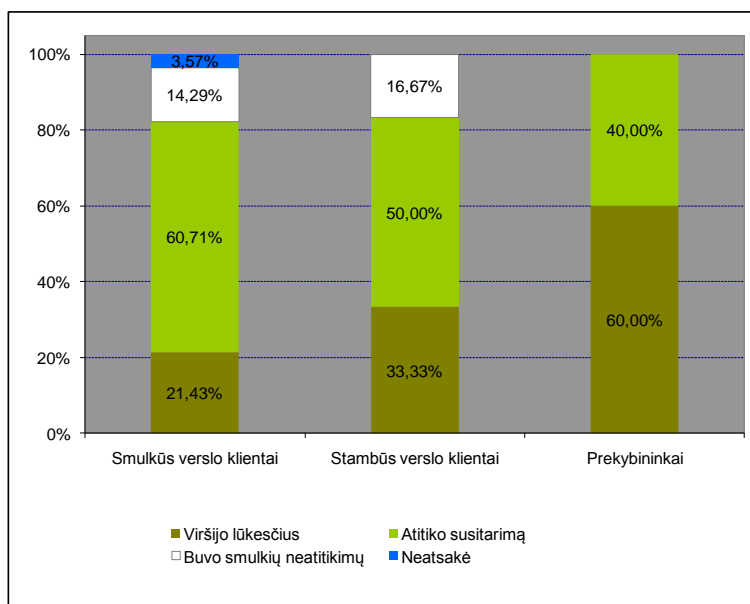


31 pav. Projekto rengimo proceso vertinimas (%)

Kaip matyti iš 31 paveikslo, daugiau kaip pusė respondentų teigia, kad procesas atitiko susitarimą, beveik 1/3 tikina, kad viršijo lūkesčius, kiek daugiau nei 1/10 teigia, kad buvo smulkių neatitikimų. Niekas nepasirinko alternatyvaus atsakymo – neatitiko susitarimo. Tai, kad procesas yra taip palankiai vertinamas yra didelis pranašumas įmonei, kadangi daugybė interjero dizaino specialistų garsėja nuolatiniu terminų nevykdymu ir vėlavimu į susitikimus, todėl į procesą ypatingai didelį dėmesį kreipia klientai, kurie interjero dizaino specialistų paslaugomis naudojami ne pirmą kartą.

Prekybininkai procesą įvertino geriau nei kitiems klientų segmentams priklausantys klientai (32 pav.), daugiau kaip pusė jų teigia, kad procesas viršijo lūkesčius. Smulkieji verslo klientai procesą vertino kiek prasčiau, tik 1/5 jų teigia, kad procesas viršijo lūkesčius pagal tai kaip tinkamai buvo suplanuotas ir laiku vykdomas, tačiau daugiau kaip pusė jų mano, kad atitiko susitarimą.

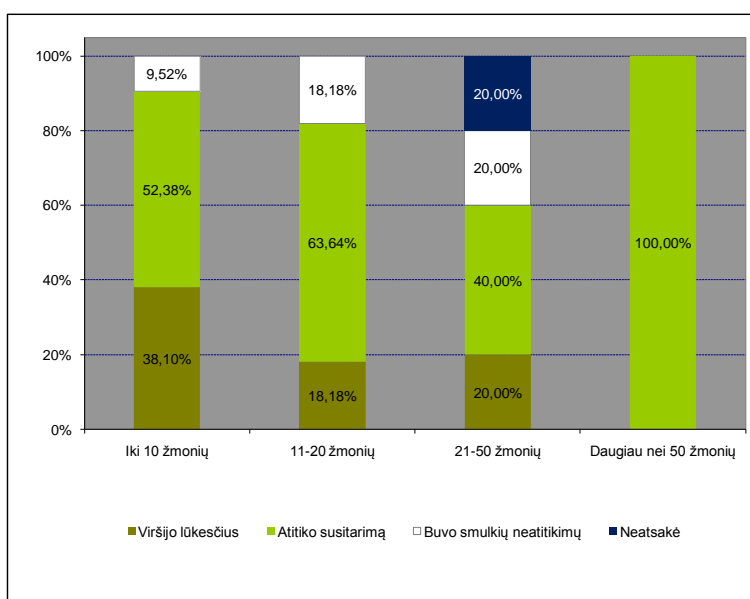
Išskirščius respondentus pagal pareigas, matyti (3 Priedas, 20 pav.), kad procesas viršijo visų vadybininkų lūkesčius ir net 1/3 grupei kitų priklausančių respondentų nepateikė savo nuomonės šiuo klausimu. Gali būti, kad taip yra todėl, kad šiai grupei daugiausiai priklausančios savo sričių specialistai, dažniausiai projekto rengimo procese dalyvauja epizodiškai, tai yra tik tada, kai nagrinėjami specifinės jų sritis liečiantys klausimai, todėl jie nusprendė nepateikti savo nuomonės.



32 pav. Projekto rengimo proceso vertinimas pagal klientų segmentus (%)

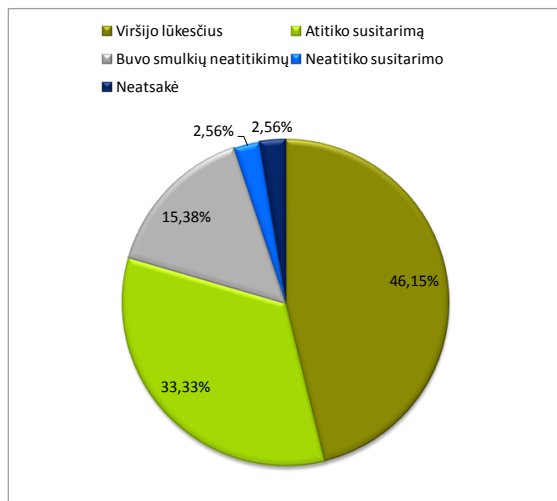
Pagal įmonėje dirbančių žmonių skaičių aiški tendencija, kad kuo įmonė mažesnė, tuo ji labiau patenkinta projekto procesu (33 pav.), išskyrus dideles (daugiau nei 50 darbuotojų) įmones, nes respondentų teigiančių, kad buvo smulkių neatitikimų mikroįmonėse (iki 10 darbuotojų) yra vos 1/10, o vidutinėse (21-50 darbuotojų) dvigubai daugiau, taip pat dvigubai daugiau respondentų teigiančių, kad procesas viršijo lūkesčius yra mikroįmonėse, nei vidutinėse.

Įmonė deda daug pastangų, kad projektų rengimo procesai vyktų kuo sklandžiau ir būtų vykdomi laiku, kiek tai priklauso nuo įmonės, ir kaip parodė klientų tyrimas, šią sritį pavyksta valdyti taip, kad klientai būtų patenkinti.



33 pav. Projekto rengimo proceso vertinimas pagal įmonėje dirbančiųjų skaičių (%)

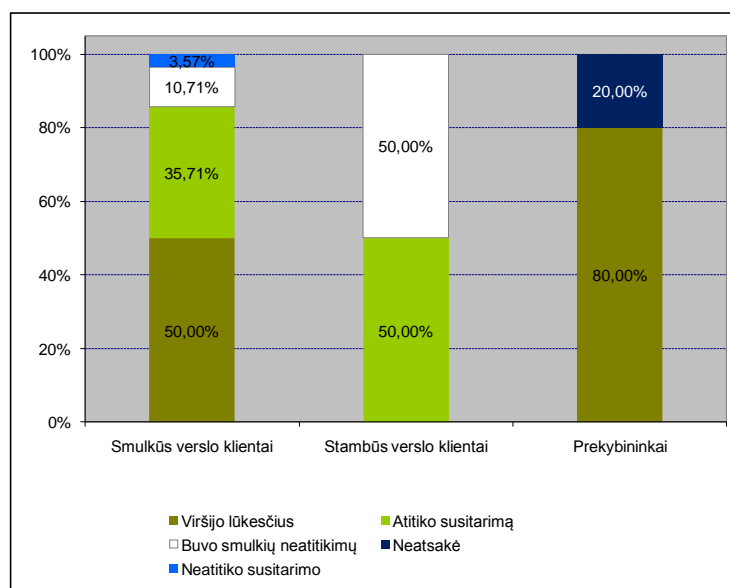
Projekto sprendimų, pasiūlytų baldų ir apdailos medžiagų, spalvų tinkamumo vertinimas. Iš esmės projekto sprendimų, pasiūlytų baldų ir apdailos medžiagų, spalvų tinkamumo vertinimas yra galutinio rezultato, kurį suteikė paslauga vertinimas. Taigi paslaugos rezultatą klientai vertino labai palankiai, beveik pusė jų teigia, kad rezultatas viršijo lūkesčius (34 pav.), dar 1/3, kad atitiko susitarimą.



34 pav. Sprendimų, baldų, apdailos spalvų ir medžiagų tinkamumo vertinimas (%)

Tai, kad tokios didelės dalies klientų lūkesčius viršijo rezultatas galima traktuoti dvejopai:

- suteikus paslaugą klientas yra patenkintas, kad gavo tokius sprendimus, kurių pats nebūtų sugalvojęs, taigi įvertina interjero specialistų darbą kaip naudingą (teigiama);
- prieš užsisakant paslaugą klientas nebuvo įtikintas, kad renkasi geriausias ir reikalingas paslaugas, tuo įsitikino tik sulaukęs rezultato pavyzdžiui interjero specialistai iš pirmo žvilgsnio neatrodo patikimi, neatrodo pakankamai kvalifikuoti ir profesionalūs (neigiama).

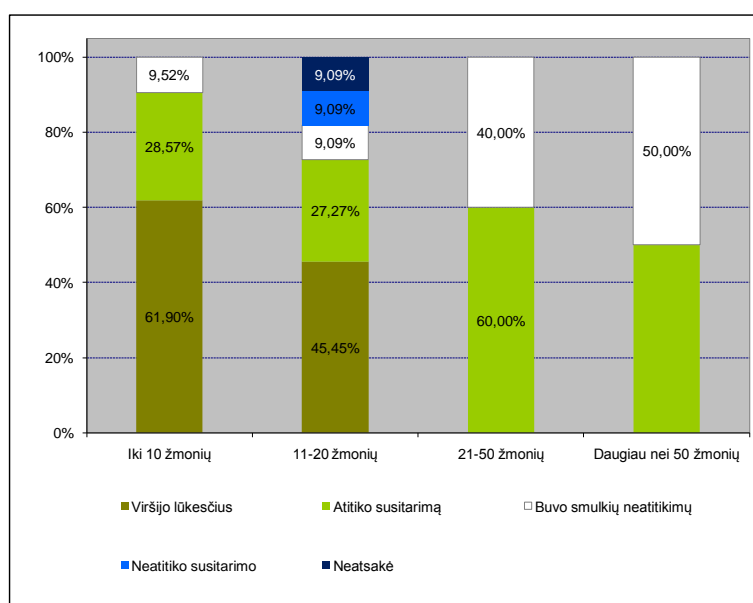


35 pav. Sprendimų, baldų, apdailos spalvų ir medžiagų tinkamumo vertinimas pagal klientų segmentus (%)

Išskirsčius respondentus pagal klientų segmentus (35 pav.), išsiskiria prekybininkai, kurių didžioji dauguma teigia, kad sprendimų, baldų, apdailos medžiagų ir spalvų tinkamumas viršijo jų lūkesčius, gali būti, kad tai lėmė tokius palankius projekto aspektų vertinimus aptartą poskyryje 3.2.1. Tačiau stambių verslo klientų vertinimas yra prastesnis, nes pusė jų teigia, kad atitiko susitarimą ir tiek pat, kad buvo smulkių neatitikimų, todėl verta pasiaiškinti kaip tie neatitikimai buvo sprendžiami.

36 paveiksle matyti tendencija, kad rezultatu labiau patenkinti mažesnių įmonių apklaustieji ir tuo daugiau teigimų, kad buvo smulkių neatitikimų, kuo įmonė didesnė. Taip galbūt yra todėl, kad kuo didesnė įmonė, tuo, dažniausiai, didesnis interjero dizaino plotas, vadinasi yra didesnė tikimybė padaryti smulkių klaidų. Kad tokių neatitikimų būtų mažiau, reikalinga griežtesnė kontrolė, pavyzdžiui dizainerio pateikiamus brėžinius turėtų tikrinti projektų vadovas, kad neliktų netikslumų, dėl įvairių sprendimų galėtų pasitarti du dizaineriai, tai padėtų sumažinti neatitikimų skaičių.

Diferencijuojant respondentus pagal pareigas išsiskyrė vadybininkai, kurių net 2/3 teigė, kad rezultatas viršijo lūkesčius ir 1/3, kad buvo smulkių neatitikimų, bei grupei kiti priskirti apklaustieji, kurių net 2/3 teigė, kad rezultatas viršijo lūkesčius ir 1/3, kad buvo atitiko susitarimą. Išskyrus statybų ir nekilnojamojo turto sektorių, matyti, kad tris kart mažiau apklaustųjų teigė, kad rezultatas viršijo lūkesčius ir beveik pusė apklaustųjų tikina, kad buvo smulkių neatitikimų. Taigi galima teigti, kad kuo paslaugos apimtis didesnė, tuo didesnė smulkių neatitikimų tikimybė, nes statybų ir nekilnojamojo turto sektoriaus užsakymai dažniausiai būna ne vienkartiniai ir didelės apimties (3 Priedas, 21-22 pav.).



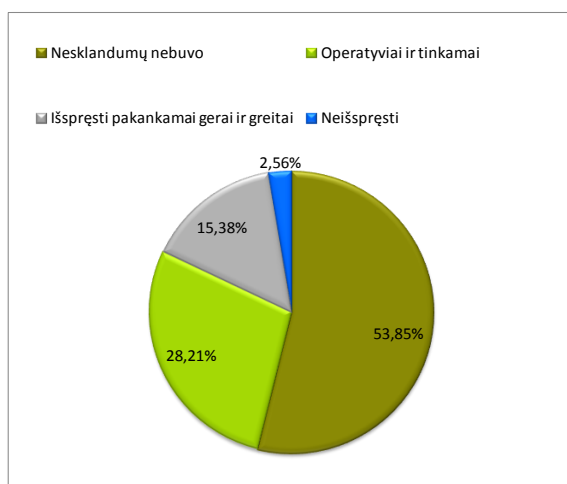
36 pav. Sprendimų, baldų, apdailos spalvų ir medžiagų tinkamumo vertinimas pagal įmonėje dirbančiųjų skaičių (%)

Projekto įgyvendinimo metu kilusių nesklandumų sprendimo vertinimas. Tai, kad projekto įgyvendinimo metu kyla įvairių nesklandumų yra praktiškai sunkiai išvengiama. Žinoma, galima sumažinti

techninių klaidų skaičių tikrinant dizainerių darbą, galima sumažinti sprendimų klaidų per laiką įgyjant vis daugiau patirties, tačiau įgyvendinimo metu dažnai iškyla naujų aplinkybių, dėl kurių tenka keisti projektą, pavyzdžiui nebeįmanoma įsigyti numatytos apdailos medžiagos arba jos pristatymas užtruks per ilgai ir reikia rasti alternatyvą. Todėl labai svarbu, kad šie nesklandumai būtų sprendžiami operatyviai, o pateikiamos alternatyvos tinkamos.

Pusė apklaustųjų teigė, kad nesklandumų nebuvo (37 pav.), beveik 1/3, kad operatyviai ir tinkamai, pusė jų, kad išspręsti pakankamai gerai ir greitai ir šie rezultatai rodo, kad įmonė nesklandumus sprendžia gerai, nors vienas apklaustasis teigė, kad nesklandumai nebuvo išspręsti.

Diferencijuojant apklaustuosius pagal segmentus, matyti (3 Priedas, 23 pav.), kad smulkūs verslo klientai mažiau susidūrė su nesklandumais, prekybininkai dažniau teigė, kad nesklandumai buvo išspręsti operatyviai ir tinkamai, net 1/3 stambiųjų klientų teigė, kad nesklandumai buvo išspręsti pakankamai gerai ir greitai, kas yra du kart daugiau palyginus su kitais. Tai nėra geras rezultatas, nes parodo, kad kuo daugiau paslaugų užsako klientai, tuo daugiau būna nesklandumų ir jie sprendžiami prasčiau. Vertėtų siekti, kad kuo daugiau nesklandumų būtų išspręsti operatyviai ir tinkamai, o ne pakankamai gerai ir pakankamai greitai.



37 pav. Įgyvendinimo metu kilusių nesklandumų sprendimo vertinimas(%)

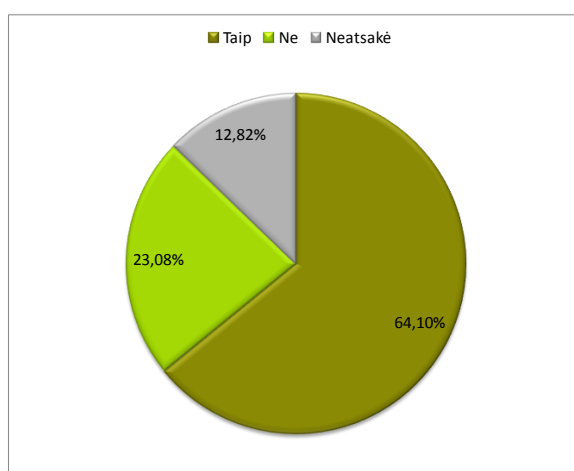
Pagal įmonės dydį diferencijuojant klientus, matoma tendencija (3 Priedas, 24 pav.), kad didėjant įmonei daugėja nesklandumų, didžioji jų dalis visų įmonių atvejais yra išspręsti operatyviai ir tinkamai, tačiau dalis tik pakankamai gerai ir pakankamai greitai (išskyrus dideles virš 50 darbuotojų turinčias įmones). Tai dar sykį patvirtina, kad kuo užsakymas didesnis, tuo paslaugos teikimo metu būna daugiau nesklandumų ir reikia ieškoti priemonių ir būdų jų kiekiui sumažinti.

Skirstant pagal pareigas (3 Priedas, 25 pav.) išsiskiria Projektų vadovai, kurių perpus mažesnė dalis nei kitas pareigas užimančių respondentų teigė, kad nesklandumai buvo išspręsti operatyviai ir tinkamai, taip pat net ¼ jų tikino, kad nesklandumai buvo išspręsti pakankamai gerai ir pakankamai greitai. Taip pat mažesnė dalis

vadovų teigusių, kad nesklandumų nebuvo, jų sąskaita daugiau tokių, kurie teigia, kad nesklandumai buvo išspręsti pakankamai gerai ir pakankamai greitai.

Išskyrus statybų ir nekilnojamo turto sektorių, matyti, kad nesklandumų buvo daugiau, nors didžioji dauguma jų išspręsti operatyviai ir tinkamai ir beveik 1/3 pakankamai gerai ir pakankamai greitai (3 Priedas, 26 pav.). Taigi nors įmonė nesklandumus kilusius įgyvendinimo metu sprendžia gerai, tačiau šiek tiek neramina jų kiekis ir ypač tai, kad jis tiesiogiai proporcingas užsakymo dydžiui.

Klientų nusiteikimo rekomenduoti analizė. Interjero dizaino paslauga dažnai yra vienkartinė dėl keleto priežasčių: retai kada tam pačiam klientui reikia jos dažniau nei kas 3-5 metus ir net po tokio laiko norėdamas ją užsisakyti ne visada randa tą patį dizainerį ar net tą pačią įmonę. Todėl rekomendacijos yra vienas iš svarbiausių būdų įmonei gauti papildomos naudos iš sėkmingo bendravimo su klientu. Kaip matyti iš 38 paveikslo beveik 2/3 apklaustųjų teigia, kad rekomenduotų.



38 pav. Respondentų nusiteikimas rekomenduoti (%)

Kadangi, prie šio klausimo atsakymo, buvo prašoma argumentuoti savo teiginį, tai verta apibendrinti kokias priežastis nurodė respondentai. Tarp tų kurie teigia, kad nerekomenduotų, pagrindiniai argumentai buvo:

- Per mažai bendrauta, nepažinta tiek, kad būtų galima rekomenduoti
- Nemėgsta rekomenduoti apskritai

Sunku pasakyti ar klientai nurodė tikrąsias priežastis, tačiau pirmoji priežastis yra tikėtina, dėl ypač šiomet vykdytų epizodiškų paslaugų, kai klientas užsisako ne visą interjero dizaino projektą, o tik aktualiausias, pvz.: tik darbo vietų išplanavimą darbo erdvėje. Tokiu būdu, kartais užtenka vieno susitikimo su klientu, kartais neprireikia ir jo, todėl nieko keisto, kad klientas net ir pasinaudojęs paslauga gali nedaug ką pasakyti apie ją suteikusiai įmonę.

Tarp tų kurie teigia, kad rekomenduotų, kaip argumentai buvo paminėtos įmonės suteiktų paslaugų gerosios savybės:

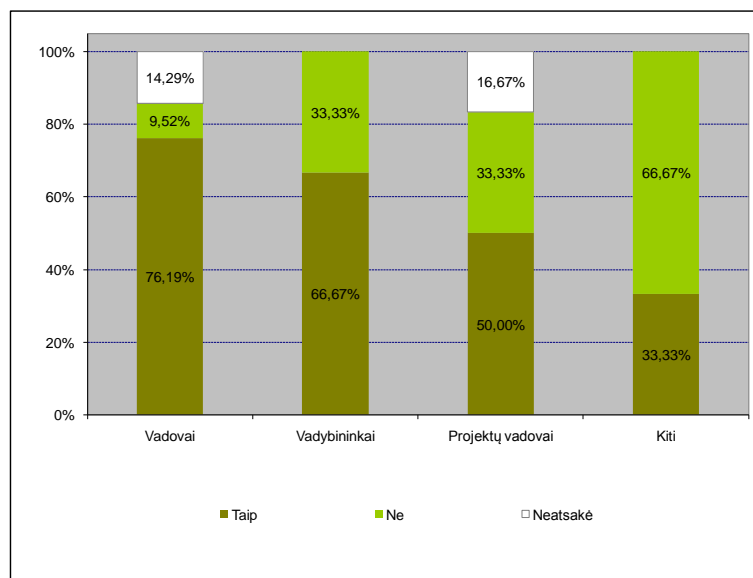
- Greitis (dažniausiai įvardinta, kad liko patenkinti būtent juo)

- Idėjos (dažnas argumentas originalumas, novatoriškos idėjos, minima ir idėjų gausa)
- Rezultatas (buvo apibendrintų atsakymų, kad patiko viskas, patiko rezultatas)

Verta paminėti, nemaža dalis į klausimą neatsakė, dalis jų prirašė, kad galbūt rekomenduotų, tačiau šis atsakymų variantas specialiai nebuvo įtrauktas į klausimyną, kad respondentai būtų kategoriškesni ir nepasirinktų lengviausio atsakymo į šį klausimą. Tačiau tai rodo, kad dalis neatsakiusių į klausimą yra taip pat linkę rekomenduoti.

Stambūs verslo klientai yra mažiausiai linkę rekomenduoti, net 1/3 jų teigia to (3 Priedas, 27 pav.). Jų rekomendacijos iš esmės yra pačios naudingiausios, nes visada labiau pasitikima tokia rekomendacija kai įmonė ilgą laiką pati naudojasi paslaugomis ir ketina tai daryti ateityje, visgi tai, kad pusė jų rekomenduotų yra geras rezultatas nedidelei ir neturinčiai gero žinomumo įmonei. 100 % prekybininkų teigia, kad rekomenduotų įmonę. Ne tik šiuo požiūriu, bet ir kituose atsakymuose gerai matyti, kad prekybininkai dažnai vertina palankiau nei kiti klientų segmentai.

Skirstant įmones pagal dydį, rekomenduotų visi respondentai atstovaujantys dideles (daugiau nei 50 žmonių) įmones, o daugiausiai nerekomenduosiančių, net truputį daugiau nei pusė, yra tarp mažų (11-20 darbuotojų) įmonių. Tai vėlgi gerai atspindi bendrąsias apklausos tendencijas, kai būtent šių įmonių atstovai yra mažiau patenkinti suteiktomis paslaugomis. (3 Priedas, 28 pav.).



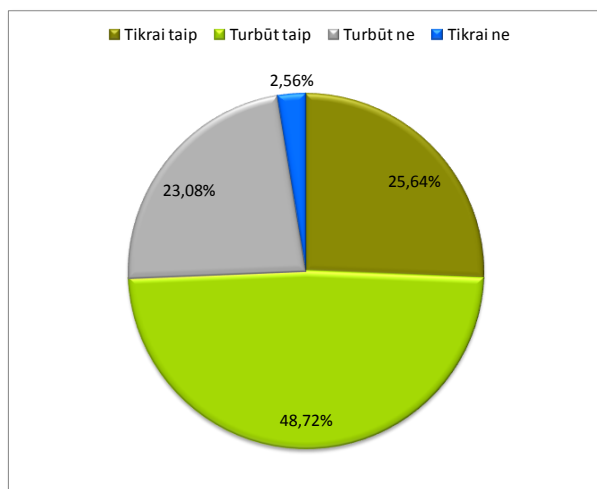
39 pav. Respondentų nusiteikimas rekomenduoti, pagal užimamas pareigas (%)

Skirstant pagal pareigas (39 pav.), matyti, kad labiausiai rekomenduoti nusiteikę vadovai, net 3/4 jų teigia, kad tai darytų, daugiausiai tų, kurie nerekomenduotų yra tarp grupės *kiti*, kurią, kaip minėta daugiausiai sudaro įvairių sričių specialistai, net 2/3 jų atsakė, kad nerekomenduotų savo kolegoms, draugams ar pažįstamiems, vadinasi, jų poreikiai buvo patenkinti prasčiausiai ir interjero specialistams reikėtų daugiau dėmesio atkreipti į šiuos darbuotojus teikiant paslaugas ateityje.

Klientų nusiteikimo pakartotinai naudotis paslaugomis analizė. Klientų nusiteikimas pakartotinai naudotis paslaugomis, iš pirmo žvilgsnio, gali pasirodyti tapatus rekomendacijoms, tačiau taip nėra, nes klientai gali norėti naudotis paslaugomis iš naujo, bet nenorėti rekomenduoti dėl bent kelių priežasčių:

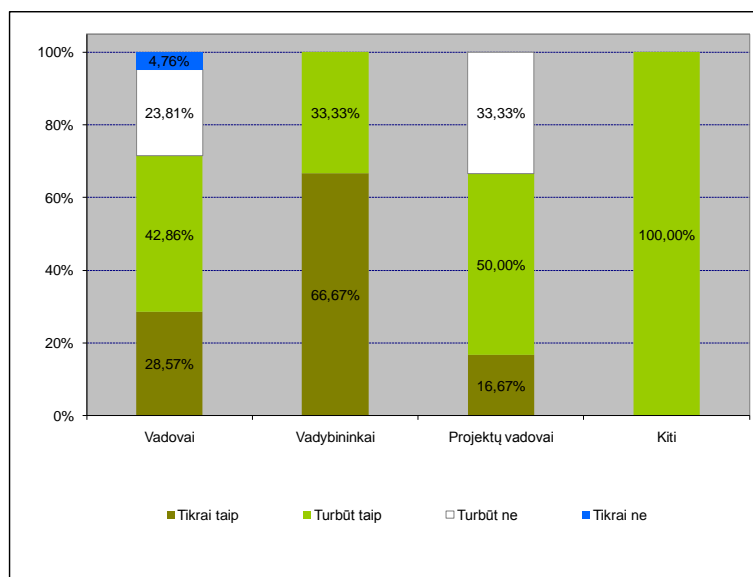
- *Drovisi* rekomenduoti nebrangias paslaugas teikiančią įmonę, jei save pozicionuoja kaip aukštos kainos (ir kokybės) įmonę, bet mielai naudojami taupydami savo pinigus.
- Nori interjero specialistų *nuopelnus prisiimti sau*. Dažniau tai būdinga individualiems klientams, tačiau pasitaiko ir tarp verslo, kai paslaugas užsisakęs žmogus aplinkiniams teigia, kad viską sugalvojo pats, nebent užsimindamas, kad jam truputį padėjo dizaineris, tačiau idėjos būtinai jo.
- Klientas tiki, kad yra labai autoritetingas ir jo rekomendacijos turi būti tik išskirtinės, kad nepakenktų jo paties reputacijai.

Taigi, kaip matyti 40 paveiksle, tų kurie iš naujo naudotųsi paslaugomis atsakymų *tikrai taip* ar bent *turbūt taip* yra 10% daugiau, nei tų kurie teigė, kad rekomenduotų (38 pav.). Šiuo atveju, beveik pusė respondentų teigia, kad turbūt naudotųsi įmonės paslaugomis iš naujo. Praktikoje taip nutinka su maždaug 1 iš 3 klientų, kai iš naujo kreipiamsi dėl paslaugų, todėl įmonei labai svarbu, kad jų būtų ir būtų kuo daugiau. Juk, lengviau bendrauti su jau šiek tiek pažįstamu žmogumi, negu „prisijaukinti“ naują klientą, tuo labiau srityje, kur norint suteikti paslaugą reikia pažinti klientą gana asmeniškai.



40 pav. Respondentų nusiteikimas pakartotinai naudotis paslaugomis (%)

Labiausia pakartotinai naudotis paslaugomis yra nusiteikę prekybininkai, kurių 3/5 teigia, kad tikrai naudotųsi paslaugomis iš naujo (3 Priedas, 29 pav.). Taip praktikoje atsitinka beveik visada, nes prekybinės patalpos reikalauja nuolatinio interjero specialisto dėmesio, kadangi reikia papuošti patalpas šventėms, sugalvoti papildomų elementų plečiantis produkcijos asortimentui ir kt. Skirstant įmones pagal dydį mažiausiai nusiteikę naudotis paslaugomis yra vidutinių (21-50 žmonių) ir didelių (daugiau nei 50 žmonių) įmonių atstovai, kurių daugiau kaip pusė teigia, kad turbūt nesinaudotų paslaugomis iš naujo. (3 Priedas, 30 pav.)



41 pav. Respondentų nusiteikimas pakartotinai naudotis paslaugomis, pagal užimamas pareigas (%)

Paradoksalu, tačiau skirstant pagal pareigas, respondentai priskirti grupei *kiti* teigia, kad turbūt naudotųsi paslaugomis iš naujo, nors daugeliu tirtų aspektų atvejais jų nuomone buvo prastesnė nei daugumos (41 pav.). Gali būti, kad jų, kaip įvairių sričių specialistų, vertinimo kriterijai yra aukštesni, todėl paprastai jų nuomonė buvo griežtesnė, tačiau pakankamai gera ir todėl jie ko gero iš naujo naudotųsi paslaugomis. Taip pat didesnė vadybininkų dalis (beveik 2/3) teigė, kad *tikrai* naudotųsi paslaugomis iš naujo, deja dažniausiai tai sprendžia ne jie, o aukštesnių lygių vadovai.

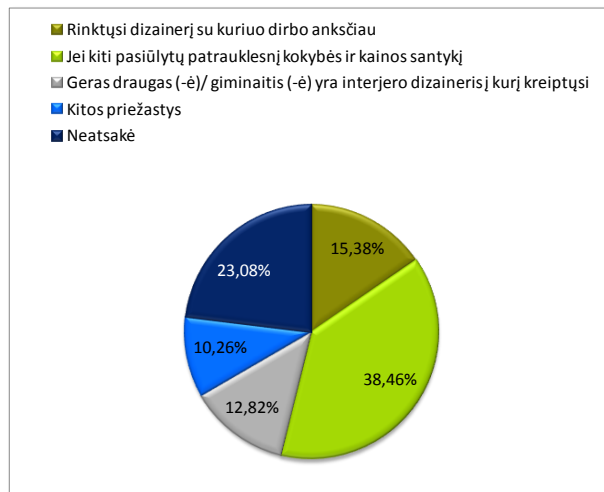
Išskiriant statybos ir nekilnojamo turto srities įmonių apklaustuosius matyti (3 Priedas, 31 pav.), kad džiausia jų dalis (daugiau nei 70 %) teigia, jog turbūt naudosis paslaugomis iš naujo prireikus ir tai džiugina, nes šių sričių užsakymai būna didžiausi darbų apimtimi, be to dažnai pakartotiniai ar pastovūs.

Galima sakyti, kad klientų nusiteikimas iš naujo naudotis paslaugomis yra gan didelis, taigi reikia nepamiršti kartais priminti apie save ir iš naujo pasiūlyti paslaugas, bei pasirūpinti galimybe būti lengvai pasiekiamais, t.y. nepakeisti telefono numerių, pateikti kontaktus internetinėje svetainėje, pasirašant elektroninius laiškus pridėti kontaktus, ant brėžinių ir kitų klientams pateikiamų produktų pateikti įmonės kontaktus, kad prireikus juos surasti, klientui būtų paprasta.

Konkurentų pasirinkimo priežasčių analizė. Jei klientai nenusiteikę pakartotinai naudotis paslaugomis, tai būtina išsiaiškinti dėl kokių priežasčių jie kreiptųsi į kitus interjero dizaino specialistus. Į šį klausimą anketoje nebuvo prašoma atsakyti tų, kurie teigė, kad tikrai kreiptųsi pakartotinai į UAB „Mato vienetas“, todėl reikia turėti galvoje, kad čia pateiktos priežastys yra neapsisprendusiųjų ar kreiptųsi ar ne ir tų kurie atsakė, kad nesikreiptų.

Kaip matyti 42 paveiksle, daugiausiai apklaustųjų rinkęsi kitus interjero specialistus jei jie pasiūlytų patrauklesnę kainos ir kokybės santykį. Po jų rikiuojasi tie, kurie rinkęsi dizainerį su kuriuo teko dirbti anksčiau. Ši grupė neramina labiausiai, nes tai rodo, kad 15% įmonės klientų išbandžiusių paslaugas vis dėl to rinkęsi

kitus specialistus, kurie jiems paliko geresnį įspūdį. Kyla klausimas, kodėl jie išbandė UAB „Mato vienetas“ paslaugas jei buvo patenkinti kitų dizainerių paslaugomis? Ko gero taip yra todėl, kad tam tikrais atvejais jie yra klientų klientai ir ne jų sprendimas buvo samdyti būtent šią įmonę. Pavyzdžiui, kai interjero dizaino specialistus samdo statybinė kompanija, o projektus jie kuria visas sąlygas derindami su statybinei kompanijai priklausančių patalpų nuomininkų pageidavimais. Bet kokių atveju, reikėtų pagalvoti, kaip būtų galima sumažinti šį procentą, kad daugiau klientų pabandžiusių paslaugas nebe norėtų grįžti pas kitus paslaugų teikėjus.

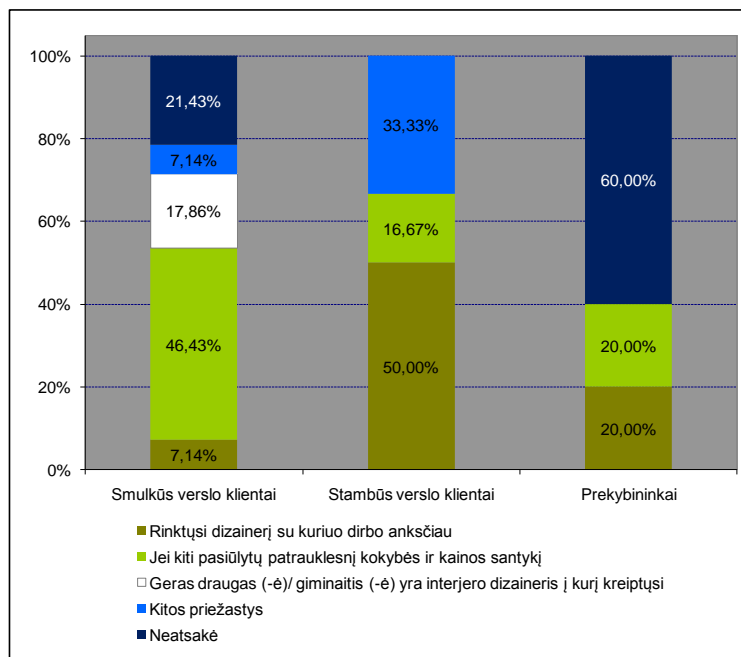


42 pav. Kitų dizainerių pasirinkimo priežastys (%)

Trečioje vietoje yra priežastis rinktis kitus interjero specialistus, jei jie yra geri daugai ar giminaičiai (beveik 13%). Šios grupės klientų yra beveik neįmanoma pervililioti iš konkurentų, nebent pats draugas ar giminaitis nebus suinteresuotas vykdyti projekto dėl laiko stokos ar kitų priežasčių.

Kaip kitą priežastį, kuri sudaro 1/10 apklaustųjų atsakymų, respondentai nurodė tai, kad jie apskritai nesikreiptų į interjero dizaino specialistus. Nors tai nėra didelė dalis, tačiau ji taip pat opi, nes tai rodo, kad klientai išbandę interjero dizaino paslaugas neįsitikino jų naudingumu, todėl reikėtų ieškoti gilesnių priežasčių. Esmė yra ta, kad jie net nesirinktų kitų interjero specialistų, vadinasi įsirenginėtų patys, o tai reiškia, kad arba jie labai pasitiki savo sugebėjimais ir skoniu, be to turi daug laisvo laiko, arba liko nepatenkinti galutiniu rezultatu ir nepagailėtų laiko kitą kart viską daryti patys. Dar blogiau yra tai, kad taip nusiteikusių net 1/3 dalis yra tarp stambųjų verslo klientų (43 pav.), kurie paslaugomis naudojasi ne vieną kart. Taip pat panaši dalis jų tarp statybos ir nekilnojamojo turto įmonių, kurios neretais atvejais ir yra daugkartinės paslaugų vartotojos. Tai apibendrinus, galima daryti tokias prielaidas apsisprendimui nebesamdyti interjero dizaino specialistų:

- Laikinai (krizės laikotarpiu) pakeistas statybos reglamentas (plačiau PESTEL analizėje) nebereikalauja naujai statomus namus, butus ir kitas patalpas parduoti ar išnuomoti tik su pilna apdaila, todėl dalis bendrovių apsisprendė jų ir neįrenginėti, todėl interjero dizaino paslaugos jiems tiesiog nebereikalingos.
- Nuspręsta taupyti ir neinvestuoti į interjerą apskritai arba daryti viską patiems.



43 pav. Kitų dizainerių pasirinkimo priežastys pagal klientų segmentus (%)

Taip pat net pusė stambiųjų klientų samdytų specialistus (43 pav.), su kuriais teko dirbti anksčiau, tai rodo, kad tam tikrais atvejais konkurentai palieka geresnį išpūdį ir sugeba geriau skatinti bent šią klientų grupę kreiptis pakartotinai į juos. Tam yra ir kitų priežasčių. Pavyzdžiui, nekilnojamojo turto agentų dažnai nemotyvuoja paslaugos kaina, jie turi pastovius dizainerius į kuriuos kreipiasi, dažnai už kiekvieną projektą interjero specialistai juos skatina asmeniškai, nors už suteiktas paslaugas sumoka nekilnojamojo turto kompanija arba kliento klientas. Todėl yra labai sunku juos nuvilioti iš konkurentų.

Jautriausi kainos atžvilgiu yra smulkūs verslo klientai (3 Priedas, 32 pav.), beveik pusės jų interjero specialistų pasirinkimą motyvuotų palankesnis kainos ir kokybės santykis. Žinoma, tai teoriškai gali būti ir aukštesnė kokybė, tačiau turit galvoje, kad ši grupė yra vienkartinį paslaugų ieškantys klientai, tikėtina, kad jie jautresni paslaugų kainai ypač esant dabartinei ekonominei situacijai.

Akivaizdu, kad kuo didesnė įmonė, tuo daugiau apsisprendusių nebesamdyti interjero dizainerių (3 Priedas, 32 pav.), nes, kaip minėta anksčiau, pasirinkusieji atsakymą *kitos priežastys*, jas įvardino, kad apskritai atsisakytų dizainerių paslaugų. Vidutinės (21-50 darbuotojų) įmonės dažniausiai rinktųsi draugus ir giminaičius interjero dizaino paslaugoms atlikti, mikro (iki 10 darbuotojų) ir mažos (11-20 darbuotojų) įmonės labiausiai atsižvelgtų į tai kokį kokybės ir kainos santykį siūlo kurie interjero specialistai.

Daugiausiai neatsakiusiųjų dėl kokių priežasčių rinktųsi kitą interjero dizaino įmonę buvo tarp vadybininkų (3 Priedas, 33 pav., ko gero todėl, kad paprastai ne jie sprendžia kurį paslaugų teikėją pasirinks įmonė. Įmonių specialistai teigė, kad jiems svarbiausia kainos ir kokybės santykis.

Taigi priežastys lemiančios kitų įmonių pasirinkimą nėra lengvai pašalinamos, tačiau būdų sumažinti jų poveikį tikrai įmanoma ir verta į tai dėti pastangas, nes pakartotinai aptarnauti klientą yra žymiai lengviau ir pigiau nei surasti naują, jį įtikinti pirkti paslaugas, bei tinkamai jas suteikti nustačius poreikius.

Apklaustų klientų pateiktų pasiūlymų analizė. Anketos pateiktos klientams paskutinis klausimas buvo atviras ir čia jie galėjo išdėstyti turimus pasiūlymus ir pastabas. Dažniausiai respondentai ne itin mėgsta atsakinėti į atvirus klausimus, todėl ir šiuo atveju tik pusė respondentų išdėstė savo nuomonę. Dažniausiai pasitaikanti pastaba buvo susijusi su kainomis. Dabartinėmis ekonominėmis sąlygomis vartotojai tapo ypač jautrūs kainai ir todėl dažnas siūlo mažinti paslaugos kainas, tačiau šių veikslių įmonė jau ėmėsi ir tai atsispindi finansinėse ataskaitose, kurios buvo aptartos anksčiau, todėl dar didesnis paslaugų kainų mažinimas vargiai įmanomas. Kita grupė pastabų buvo susijusi su patirtimi. Respondentai tegia, kad praktinis darbas ir įgūdžių tobulinimas turi būti įmonės prioritetai. Patirties stokos įspūdi klientai susidaryti galėjo todėl, kad dizaineriai ir projektų vadovė daugiausiai bendraujanti su verslo klientais yra jauni (23-28 metai), dažnai dešimčia metų ir daugiau jaunesni už klientus ypač todėl, kad tenka bendrauti su aukščiausio lygio vadovais. Vienintelis būdas atsverti patirties stoką yra originalūs ir novatoriški sprendimai, kurių užsakovai tikisi samdydami jauną komandą. Buvo ir pavienių siūlymų daugiau save reprezentuoti, reklamuotis, kai kas paminėjo, kad bendravime trūko punctualumo. Punctualumo problema buvo labai opi veiklos pradžioje, kai dėl patirties stokos buvo sunku optimaliai planuoti laiką, šiuo metu įmonė savo įsipareigojimus vykdo visada laiku, stengiamasi nevēluoti ir į susitikimus.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad vertinimai yra gana palankūs, nes nei vieno aspekto, nei vienas apklaustasis neįvertino nepatenkinamai, be to buvo nedaug prastų vertinimų.

Analizuojant klientus pagal demografinius duomenis išryškėjo kelios tendencijos ir ypatumai. Jie patvirtina tyrimo hipotezę, kad UAB „Mato vienetas“ klientų poreikiai skiriasi priklausomai nuo to, kokiam vartotojų segmentui jie priklauso.

Skirstant respondentus pagal klientų segmentus matyti, kad labiausiai paslaugomis yra patenkinti prekybininkai, kurie gerai ir labai gerai šimtu procentų įvertino 6 aspektus iš 9. Prekybininkai, kaip ir dauguma, prasčiausiai vertino kainą. Kainą ne prasčiausiai iš visų aspektų vertino tik stambieji verslo klientai, statybų ir nekilnojamo turto sektorius, bei vadybininkai ir grupei *kiti* pagal pareigas priskirti respondentai. Stambieji verslo klientai geriausiai (apie 100 % *gerai ir labai gerai*) įvertino požiūrį į klientą, atidumą pageidavimams ir interjero sprendimų originalumą. Atidumą pageidavimams taip pat geriausiai visi apklaustieji nepriklausomai nuo demografinių skirtumų.

Skirstant respondentus pagal įmonės dydį, kurioje jie dirba, matyti, kad labiau paslaugomis patenkinti vidutinių (21-50 darbuotojų) įmonių atstovai, kurie 5 iš 9 aspektų įvertino apie 100 % *gerai ir labai gerai*. Mažiausiai patenkinti buvo mažų (11-21 darbuotojų) įmonių atstovai, kurių net geriausias vertinimas atidumui pageidavimams sudėjus vertinimus gerai ir labai gerai siekė vos 91%, kas yra mažiausiai iš visų demografinių grupių.

Skirstant respondentus pagal užimamas pareigas, labiausiai patenkinti buvo vadybininkai net 8 iš 9 aspektų įvertinę apie 100 % *gerai ir labai gerai*. Vienintelis prasčiau įvertintas aspektas buvo paslaugumas.

Prasčiausiai vertino projektų vadovai, kurie gerokai žemiau nei kitas pareigas užimantys respondentai įvertino ne tik kainą, bet ir paslaugumą, bei dizainerių kvalifikuotumą ir profesionalumą.

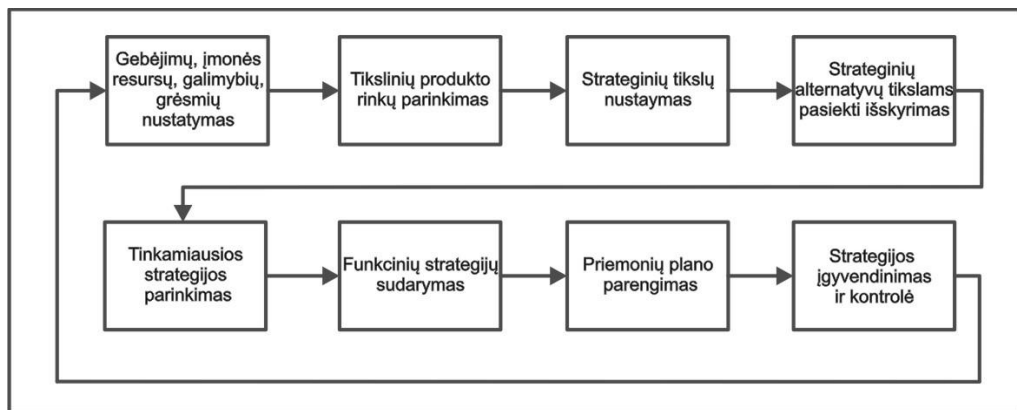
Skirstant respondentus pagal sritį, kurioje dirba įmonė, buvo atskirtas svarbiausias statybų ir nekilnojamo turto sektorius, kurio vertinimai stipriai skyrėsi nuo kitų veiklos sričių apklaustųjų. Blogiau nei visi statybų sektorius vertino paslaugumą (vos 55 % vertinimų gerai ir labai gerai, kas yra bent 1/10 mažiau nei visi) ir dizainerių kvalifikuotumą, bei profesionalumą (2/10 mažiau vertinimų gerai ir labai gerai). Tačiau geriau vertino pirmąjį skambutį, požiūrį į klientą, sprendimų originalumą ir projekto kainą (perpus daugiau vertinimų gerai ir labai gerai). Todėl norint tinkamai aptarnauti šį dideles pajamas galintį nešti sektorių būtina atkreipti dėmesį, kad jo atstovai paslaugas vertina specifiškai.

Galima sakyti, kad klientų nusiteikimas iš naujo naudotis paslaugomis yra gan didelis, taigi reikia nepamiršti kartais priminti apie save ir iš naujo pasiūlyti paslaugas, bei pasirūpinti galimybe būti lengvai pasiekiamais

Tyrimas atskleidė, kad tenkinant vartotojų poreikius yra tobulintinų aspektų ir neišnaudotų galimybių, kurias galima panaudoti kuriant įmonės veiklos strategiją ir siekiant įmonės tikslų.

4. STRATEGINIS SPRENDIMAS

Atlikus išsamią išorinę bei vidinę analizę ir ištyrus klientų poreikius, nustatomos gairės įmonės strategijai formuoti. Strateginis sprendimas kaip ir starteginis planavimas nėra baigtinis procesas, visi jo etapai turi būti kartojami, informacija atnaujinama ir adaptuojama pasikeitusioms sąlygoms. Strategijai kurti ir jai atnaujinti galima pasiūlyti testinį planavimo procesą (žr. 44 pav.). Gebėjimai, įmonės resursai, galimybės ir grėsmės nustatomos išorinės ir vidinės analizės metu. Tikslinės produkto rinkos parenkamos atsižvelgiant į analizę ir ypač rinkos sąlygas. Šiuo atveju įmonė pasirenko didžiąją dalį savo resursų skirti verslo klientams, tam įtakos turi stipri konkurencija individualių klientų segmente (žr. 32 psl.).



44 pav. Strateginio planavimo procesas

4.1. Ilgalaikių tikslų, strateginių alternatyvų sudarymas ir pasirinkimas

Įmonės strategijos formulavimas prasideda nuo jos ketinimų išskyrimo. Šie ketinimai gali pasireikšti kaip keturių lygių sistema, susidedanti iš vizijos, misijos, tikslų ir užduočių.

Įmonės vizija – tapti pirmaujančia rinkoje interjero dizaino paslaugų teikėja Lietuvos verslo klientams.

Įmonės misija - Teikti kokybiškas paslaugas verslo klientams, siūlant originalius interjero dizaino sprendimus atsižvelgus į kiekvieno kliento pageidavimus.

Įmonės tikslai ir uždaviniai:

1. Uždirtbti pelno iš pagrindinės veiklos – interjero dizaino paslaugų.

Uždaviniai:

- Didinti pardavimų mastą
- Mažinti kaštus

2. Išnaudoti darbuotojų potencialą, gebėjimus ir sukauptas žinias.

Uždaviniai:

- Įvardinti turimus gebėjimus ir naudoti juos
- Kaupti žinias, kelti kvalifikaciją

3. Nuolatos ieškoti ir klientams pateikti naujus ir novatoriškus interjero sprendimus.

Uždaviniai:

- Nenaudoti šablonų ir nekartoti įgyvendintų sprendimų
- Kurti projektą atsižvelgiant į klientų pageidavimus
- Kurti projektą konkrečiai erdvei ir vietai
- Domėtis pasaulinėmis naujovėmis interjero dizaino srityje
- Ieškoti netikėtų sprendimų, neįprastų medžiagų panaudojimo galimybių.
- Skatinti darbuotojų kūrybiškumą.

4. Užimti ir įsitvirtinti verslo klientų rinkos lyderio pozicijoje.

Uždaviniai:

- Dėti pastangas aptarnauti, kuo daugiau verslo klientų
- Naudoti įmonės resursus ir pranašumus prieš konkurentus
- Ieškoti vertikalios integracijos su statytojais ir kitais susijusiais sektoriais būdų.

5. Lanksčiai vadovauti įmonei siekiant kuo geresnių sukurtų interjero projektų įvertinimo.

Uždaviniai:

- Kuo greičiau prisitaikyti prie aplinkos pokyčių vadovaujant įmonei
- Skleisti informaciją apie sėkmingus projektus

6. Būti atsakinga prieš visuomenę ir naudoti kaip įmanoma daugiau ekologiškų sprendimų interjere.

Uždaviniai:

- Siūlyti klientams naudoti ekologiškas apdailos medžiagas ir ilgaamžius baldus.
- Domėtis ekologija ir skleisti informaciją apie ją klientams.

Strategijos *paskirtis* yra užtikrinti sąveiką tarp įmonės ir jos aplinkos, tam pasiekti yra keletas būdų. Konkurencija interjero dizaino rinkoje nėra arši, kiek stipresnė tik individualių klientų rinkoje, kurioje klientų pasirinkimą dažnai lemia kaina, tai įmonės pasirinkimas 3-5 metų laikotarpyje nesiekti aptarnauti šios klientų grupės, kad taupyti resursus ir išvengti aršios konkurencinės kovos, kol įmonė neturi stiprių pozicijų rinkoje. Tuo tarpu nukreipti visas stiprybes į verslo klientus ir pasistengti aptarnauti kuo didesnę šių klientų dalį. Tam būtų naudinga išskirti kelias rinkos strategijas pagal verslo klientų segmentus.

Klientų segmentas – prekybininkai

Kaip parodė tyrimas, šis klientų segmentas yra labiausiai patenkintas suteiktomis paslaugomis, todėl pačios paslaugos keisti nereikia, reikia dėti pastangas, kad pritraukti daugiau būtent tokių klientų, nes jų dalis bendrame klientų skaičiuje nėra didelė. Pritraukti daugiau šio segmento klientų galima:

- Pateikiant daugiau informacijos apie jau įvykdytus tokio pobūdžio klientus specifiniuose leidiniuose, internetiniuose tinklapiuose, tiesiogiai potencialiems klientams.

- Pateikiant tokių klientų rekomendacijas

Klientų segmentas – stambieji verslo klientai

Pakartotiniams klientams ir tiems, kurie iškart užsako labai daug paslaugų ar dideliam plotui galima taikyti nuolaidas, tai motyvuoja užsisakyti pakartotinai. Ypatingai statybines ir nekilnojamo turto sektoriaus įmones mažiau motyvuoja projekto originalumas, labiau greitis vykdant projektą ir atidumas pageidavimams. Taigi, būtų galima teikti pirmenybę šiems užsakymams laiko atžvilgiu ir kaip įmanoma padidinti jų aptarnavimo greitį, tai būtų ryškus konkurencinis pranašumas prieš konkurentus, kurie aptarnaudami dideles bendroves dažnai būna patys dideli ir nelankstūs. Pateikti reikiamą brėžinį jie užtrunka paie savaitę, UAB „Mato vienetas“ siekiamybė būtų pateikti reikiamą brėžinį per dvi darbo dienas, kas yra visiškai realu, jei stambiesiems klientams teiksime pirmenybę.

Klientų segmentas – smulkieji verslo klientai

Jų užsakymai dažniausiai būna vienkartiniai ne dėl prasto aptarnavimo, o todėl, kad interjero dizaino prigimtis tokia, kad šių paslaugų pakartotinai tai pačiai įmonei, jos biuro erdvei, prireikia po 3-5 metų. Todėl šiuos užsakymus apsimoka vykdyti už palankią vykdytojui kainą ir ne per trumpiausią laikotarpį. Kad pasiekti daugiau šios srities klientų, verta akcentuoti sprendimų originalumą ir funkcionalumą.

Apibendrinant rinkos strategiją galima pateikti, tokią palyginimų lentelę (žr. 6 lentelė).

7 lentelė. Rinkos strategijos kriterijai

Kriterijus	Prekybininkai	Stambieji verslo klientai	Smulkieji verslo klientai
Akcentuojama savybė	Sprendimų originalumas, novatoriškumas	Greitis ir atidumas pageidavimams	Sprendimų funkcionalumas ir originalumas
Siūloma kaina	aukšta	žema	vidutinė
Bendravimas su klientu	Tiesioginis, daug susitikimų, intensyvi įgyvendinimo priežiūra.	Pirmasis užsakymas kaip prekybininkų, nuo antrojo, bendraujama daugiausiai telefonu ir elektroniniu paštu, įgyvendinimo priežiūra maža, nes didelis tarpusavio pasitikėjimas.	Bendravimas vyksta pagal kliento pageidavimą, gali būti tik telefonu, elektroniniu paštu arba tiesioginių susitikimų skyrimas, įgyvendinimo priežiūros dažnumas individualus.
Planuojama užimti rinkos	Pritraukti bent po vieną sparčiai besiplečiantį	Viena iš didžiųjų statybinių bendrovių ir daugiau kaip 1/3	1/3 smulkiųjų verslo klientų.

dalis per 5 metus	prekybininką per metus. Aptarnauti ¼ šio segmento klientų.	kitų statybų bendrovių ir nekilnojamo turto agentūrų.	
Investicijos	Pasaulinių interjero dizaino ir baldų parodų lankymas.	Į geresnį projektų techninį parengimą	Į prekės ženklo žinomumo gerinimą.
Išteklių paskirstymas	Parenkamas kūrybingiausias dizaineris, kad pasiekti didelį sprendimų originalumą.	Visada teikiama pirmenybė, kad būtų sutrumpintas aptarnavimo laikas.	Naudojami tuo metu laisvi ištekliai.

Kaip konkurencinės strategijos, bus naudojamos:

- **Diferenciacija** (sprendimų originalumas ir greitis);
- **Fokusas** (klientų segmentai aiškiai išskirti ir kiekvieno aptarnavimui naudojama skirtinga taktika, bet o įmonė nekonkuruos individualių klientų segmente, kur konkurencija aršiausia, tausodama savo resursus ir paskirstydama juos į lengviau pasiekiamus klientų segmentus).

Diferenciacijos strategijai įgyvendinti būtinas nuolatinis novatoriškumas ir gera reputacija bei aukštos kvalifikacijos kūrybingas personalas, kad klientai nenustotų vertinti paslaugos diferenciacijos veiksnio, be to tokiu būdu, mažiau žalos daro konkurentų imitavimas.

Greito aptarnavimo rizika atsiranda kai klientų skaičius didėja ir operaciniai ištekliai nebepajėgia jų aptarnauti greitai, tačiau specialistų paklausa darbo rinkoje yra didelė, todėl kol kas tai nėra opi problema. Reikia nepamiršti, kad greitis vardan greičio nesukuria konkurencinio pranašumo, turi būti stiprios ir kitos produkto savybės (funkcionalumas, originalumas, techniškumas).

Kadangi rinka yra auganti (nepaisant laikinio smuktelėjimo dėl ekonominės situacijos), tai galima išnaudoti kai kuriuos rinkos gyvavimo ciklo pranašumus:

- Lengviau didinti savo rinkos dalį rinkose, kurios auga, vadinasi reikia dėti pastangas pasiekti vartotojus, kurie anksčiau interjero dizaino paslaugomis niekada nesinaudojo.
- Augančiose rinkose kainų spaudimas yra mažesnis, todėl galima lanksčiau valdyti kainą
- Kritiškai svarbią patirtį sukaupti yra lengviau tuo metu kai rinka yra augimo fazėje, nes daug kas yra daroma pirmą kart ir šių veiksmų kokybė gali būti prastesnė, nes jos dar negalima palyginti.

Oganizacija naudos plėtros strategiją, nes norima padidinti užimamos rinkos dalies dydį. Kadangi pagal sntykinę rinkos dalį įmonė yra *Klaustukas* (žr. Bostono matrica, 13 psl.) - paslauga, užima mažą rinkos dalį ir pasižymi sparčiu paklausos augimu, tai organizacija turi daug investuoti ir padaryti iš jų *žvaigždę*. To bus siekiama diferenciacijos ir fokusavo strategijų būdu.

4.2. Funkcinių strategijų gairės

Tai yra svarbiausių organizacijos funkcinių sričių planai. Funkcinės strategijos sudaro veiklos planą, detalizuodamos, kaip bus organizuojama funkcinių padalinių veikla, siekiant bendrų ir atskirų funkcinių sričių tikslų, remiantis organizacijos bendrąja bei verslo strategijomis, t.y. šių strategijų atraminės programos.

Organizacijoje funkcinės strategijos sudaromos:

- marketingui;
- žmogiškiesiems ištekliams;
- finansams.

Marketingo strategija yra - funkcinė strategija, susijusi su kainų nustatymu, organizacijos produktų rėmimu ir paskirstymu. Vadovai turi apsvarstyti tikslinę rinką, produkto įvaizdį, kainų nustatymą, produktų politiką ir pardavimo strategiją. Racionalu būtų naudoti *įmonių persekiotojų* marketingo strategijas. Tokios įmonės atakuoja įmones lyderes ir kitas konkurentes. Kol įmonė neužima pakankamai stiprios konkurencinės pozicijos rinkoje tiesioginė atakos nėra geriausia strategija, nes konkurentai gali atsakyti stipriau, todėl geriausia pasirinkti apeinamąją ataką, t.y. pervilioti mažiau lojalius klientus ir pritraukti tuos potencialius klientus, kurie yra neapsisprendę kieno paslaugas pasirinkti.

Kadangi klientų tyrimas parodė, kad klientai labiausiai vertina įmonės siūlomų sprendimų originalumą ir greitą aptarnavimą, tai nuspręsta, kad produkto įvaizdis bus kuriamas kaip originalių ir novatoriškų sprendimų interjero dizaino paslauga. Tai gali padėti ir išsiskirti iš konkurentų kaip parodė konkurentų analizė. Kainos bus nustatomos pagal tai kokiam klientų segmentui priklauso klientas, koks yra interjero dizaino plotas ir kiek laiko bus reikalinga paslaugai suteikti. Kaina yra skaičiuojama kiekvienam projektui individualiai, nes kriterijai yra subjektyvūs ir daug lemia kliento asmenybės įvertinimas (28 psl.).

Iki šiol įmonė nevykdė aktyvios rėmimo ir pardavimų skatinimo politikos, nes pakako klientų besikreipiančių pagal rekomendacijas, tačiau norėdama padidinti savo rinkos dalį turi naudoti daugiau marketingo priemonių pardavimams skatinti. Pirmiausiai turi būti pabaigta ir veikianti, be to nuolatos atnaujinama internetinė svetainė, verta paglvtoti apie tai, kad reiktų reklamuotis su interjeru susijusiose medijose. Tam, kad turėti naujų stambių verslo klientų galima vykdyti įmonės pristatymus susitarus su potencialių verslo klientų atstovais dėl susitikimo.

Kalbant apie marketingo strategiją reikia nepamiršti jos sudedamosios dalies pardavimų strategijos, t.y. kokiais būdais bus ieškoma naujų klientų, išlaikomi turimi klientai, atkovojami konkurentų klientai. Tam turėtų būti numatomos konkrečios priemonės. Kadangi Lietuvos gyventojų gyvenimo stilius keičiasi ir daugiau dėmesio skiriama gerbuviui, aplinkai, ne tik namų, bet ir darbo erdvei, reikia išnaudoti šias atsirandačias galimybes ir pritraukti naujus klientus. Tai galima būtų daryti publikuojant internetinėje svetainėje, bei specializuotuose leidiniuose straipsnius apie įvykdytus projektus, apskritai apie interjero dizainą, šios paslaugos privalumus. Be to, rinkos analizė (žr. 27 pav.) parodė, kad rinką auga, todėl tai dar viena priežastis plėstis ir

pritraukti naujus, atsirandančius klientus. Tam reikalinga agresyvesnė strategija, vadinasi daugiau reklamos, daugiau išskirti save iš konkurentų, aktyviau siūlyti savo paslaugas esamims ir potencialiems klientams. Be to, reikia tobulinti pačią paslaugą, kad klientai būtų užtikrinti jos kokybe, nes kaip parodė vartotojų analizė (30 psl.) vartotojų poreikiai specifiškes, ateityje jie geriau žinos ko nori ir daugiau reikalaus iš interjero specialistų, todėl įmonė turi būti pasirengusi juos užtikrinti, kad gali įgyvendinti visus norus.

Finansų strategija nurodo kiek įmonė pasirengusi skolintis, kaip investuos atliekamas lėšas, ar išmokės didžiąją dalį pelno akcininkams kaip dividendus, ar naudos plėtimuisi. Norint pasiekti greitesnių rezultatų užimant norimą poziciją rinkoje, optimalu būtų atliekamas lėšas skirti plėtimuisi, nepamiršti pardavimų skatinimo, bei darbuotojų skatinimo pasiekus ypatingų rezultatų. Apgalvoti kuo pakeisti *autorines sutartis* arba kaip paskirstyti padidėsančią mokesčių našta nuo 2011 metų (žr. 21 psl.).

Žmogiškųjų išteklių strategija susijusi su tuo, kaip organizacija ugdys vadovus, kaip atlygins darbuotojams, kiek dėmesio skirs jų kvalifikacijos kėlimui. Sudarant darbo išteklių strategiją, reikia apsvarstyti dvi pagrindines problemas:

- darbuotojų samdymo (samdyti renkamsi tuos specialistus, kurių kvalifikacija, asmeninės savybės ir patirtis atitinka pareiginius reikalavimus);
- darbuotojų atlyginimo strategijas (darbuotojai turi būti papildomai skatinami jei pasiekia ypatingų rezultatų, pavyzdžiui pritraukia stambų klientą, sukuria itin originalų sprendimą).

Kaip parodė SSGG analizė, bei žmogiškųjų išteklių analizė, tai, kad įmonė turi tik tris darbuotojus ir visi dizaineriai yra laisvai samdomi esant poreikiui yra trūkumas, todėl vertėtų pagalvoti apie naujo darbuotojo dizainerio priėmimą, kas sumažintų įmonės silpnybes ir padėtų pasinaudoti galimybėmis. Žinoma, naujos darbo vietos sukūrimas pareikalaus investicijų, tačiau naujo darbuotojo priėmimas turės daugiau privalumų:

- Bus taupomos lėšos, nes samdant dizainerį konkrečiam projektui sumokama daugiau nei pastoviam darbuotojui, o darbų apimtį įmonė jau pasiekė tokią, kad šis darbuotojas turės pakankamai užduočių.
- Nuolatinio darbuotojo atsakomybė didesnė, bei paprastesnė jo darbo kontrolė.
- Šiuo metu galima pasamdyti labai gerą savo srities specialistą už sąlygiškai žemą atlygį, nes daugybė dizainerių ieško darbo arba yra nepatenkinti turima darbo vieta.
- Galima bus dar greičiau aptarnauti klientus, o klientai greitį įvertino kaip nemenką privalumą.

Apibendrinant įmonės strategiją galima įvardinti prioritetus:

- Strateginės krypties laikymasis ir tikslų planavimas
- Pardavimų strategijos priemonių planavimas.
- Aukščiausio lygio vadovų veikimo principai paremti ilgalaikiais įmonės tikslais

Tobulinamos sritys:

- Paslaugos vykdymo, atskirų savybių svarbių klientams gerinimas.
- Veiklos viešinimas, atliktų projektų pateikimo potencialiems klientams tobulinimas.

Kontroliuotinos sritys:

- Vadybos, administravimo procesai šiuo metu vykdomi gerai, tačiau turi būti kontroliuojami.
- Darbuotojų pasiekimai ir jų vertinimas, motyvavimas, atlygis taip pat vykdomi gerai, tačiau reikalauja nuolatinio dėmesio.
- Biudžeto kontrolė ir paskirstymas, kadangi įmonė planuoja plėtrą, tai tinkamas biudžeto paskirstymas gali būti vienas iš lemtingų aspektų sėkmei.

Šiame skyriuje pateiktos gairės, detalios įmonės strategijai sukurti, atsižvelgiant į išorinės bei vidinės analizių rezultatus, bei klientų poreikių tenkinimo tyrimo duomenis.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi strategijos formavimo teoriniai aspektai. Apibendrinus daugelio autorių pateiktas nuomones, galima teigti, kad norint sukurti interjero dizaino įmonės strategiją reikia surinkti ir interpretuoti daugybę informacijos: atlikti išorinės ir vidinės įmonės aplinkos analizę ypatingą dėmesį skiriant vartotojų poreikiams išsiaiškinti.

2. Įmonė, naudodama skirtingas strategines priemones, gali sėkmingai tobulinti savo veiklos modelį, išsiskirti iš konkurentų, pritraukti naujus klientus. Kokia strategija bus taikoma, priklauso ne tik nuo įmonės dydžio, galimybių, bet ir nuo užsibrėžtų tikslų ir nusistatytos strateginės krypties. Dažnai tikslams pasiekti yra naudojama ne viena konkreti strategija, o kelių strategijų kombinacija ypač kai norima aptarnauti skirtingus klientų segmentus.

3. Didinant įmonės konkurencingumą ir veiklos efektyvumą, reikia ieškoti išskirtinių įmonės gebėjimų ir diegti naujoves visose veiklos srityse, kad besikeičiančios rinkos sąlygomis formuoti naujas galimybes, nes įgytos konkurencinės pozicijos dažnai būna laikinos.

4. Strategijos kūrimas interjero dizaino įmonėje yra itin neapibrėžta bei sudėtinga sritis, nes kūrybinė veikla reikalauja ypatingo strategijos lankstumo, svarbu yra laikytis numatytos strateginės krypties ir tikslų.

5. Makroaplinkos veiksnių analizė parodė, kad palankios mokesčių sistemos, dėl autorinių sutarčių mokestinių lengvatų, laikas baigiasi, ekonominės politikos nestabilumas verčia nuolatos stebėti pokyčius išorinėje aplinkoje. Be to, ekonominė krizė pablogino verslo padėtį Lietuvoje, kuri ir taip nebuvo labai palanki. Tačiau socialiniai/ kultūriniai pokyčiai ilguoju laikotarpiu yra galimybė plėsti veiklą, nes pasikeitus gyvenimo stiliui žmonės daugiau dėmesio skiria gerbuviui.

6. Ūkio šakos aplinkos analizė parodė, kad augant interjero dizaino paslaugų rinkai reikalinga agresyvesnė strategija, kuri padėtų užimti palankesnę poziciją rinkoje ir pritraukti naujų vartotojų bei konkuruoti. Konkurentų analizė parodė, kad konkurentai daugeliu atžvilgiu yra stipresni, todėl reikia tobulinti silpnąsias įmonės puses. Produktų analizė parodė, kad produktas beveik nesiskiria nuo konkurentų siūlomų, todėl reikia ieškoti kaip jį išskirti.

7. Mikroekonominė analizė parodė, kad žmogiškieji išteklių yra aukštos kvalifikacijos, tačiau nepakankami, todėl reikalingas papildomas darbuotojas – dizaineris. Įmonei tikslinga ir toliau formuoti stabilią aukštos kvalifikacijos komandą, kruopščiai vykdant darbuotojų atranką, tobulinant mokymo bei motyvavimo sistemas, nes tai lemia ne tik įmonės vidinio potencialo didėjimą, bet ir konkurencingumo augimą. Įmonės finansinė analizė parodė, kad nors per pastaruosius du metus neuždirbta pelno, tačiau veikla turi potencialo vystytis ir pasiekti geresnių pelningumo rezultatų. Organizacija turi neišnaudotų ir menkai išnaudojamų gebėjimų, kuriuos galima panaudoti konkurenciniams pranašumams sukurti.

8. SSGG analizė parodė, kad įmonė turi pakankamai stiprybių ir galimybių, kad įveiktų grėsmes ir pašalintų ar sumažintų silpnųjų poveikį, tačiau stiprybes ir galimybes reikia išnaudoti, nes dauguma jų turi

daug potencialo, o išnaudojamos nepakankamai. Klientų vertinamas originalumas kaip reikšminga stiprybė atsveria kai kurias silpnybes, kaip prastesnę kokybę, bei padeda išnaudoti galimybes aptarnauti daugiau potencialių klientų. Reikšminga silpnybė – prastas įmonės žinomumas trukdo išnaudoti galimybes sulaukti daugiau klientų ir užmegsti glaudžius santykius su partneriais. Pagrindines grėsmes kylančias dėl vyriausybės politikos nestabilumo ir mokesčių didėjimo atsveria stiprybė, kad veiklos vystymui nereikia didelių finansinių išteklių.

9. Tyrimas atskleidė, kad tenkinant vartotojų poreikius yra tobulintinų aspektų ir neišnaudotų galimybių, kurias galima panaudoti kuriant įmonės veiklos strategiją ir siekiant įmonės tikslų. Analizuojant klientus pagal demografinius duomenis išryškėjo kelios tendencijos ir ypatumai. Jie patvirtina tyrimo hipotezę, kad UAB „Mato vienetas“ klientų poreikiai skiriasi priklausomai nuo to, kokiam vartotojų segmentui jie priklauso. Labiausiai paslaugomis yra patenkinti prekybininkai. Stambieji verslo klientai, kurie yra labai svarbūs įmonei dėl didelės apimties užsakymų, geriausiai įvertino požiūrį į klientą, atidumą pageidavimams ir interjero sprendimų originalumą. Gana prastai paslaugas vertino projektų vadovai, kurie gerokai žemiau nei kitas pareigas užimantys respondentai įvertino ne tik kainą, bet ir paslaugumą, bei dizainerių kvalifikuotumą ir profesionalumą, todėl reikia imtis priemonių jų nuomonei pagerinti. Norint tinkamai aptarnauti klientus būtina atkreipti dėmesį, kad skirtingų segmentų klientai paslaugas vertina skirtingai.

9. Atlikta strateginė analizė ir klientų poreikių tenkinimo tyrimas leidžia pagrįsti hipotezę, kad UAB „Mato vienetas“ turi neišnaudotų strateginių galimybių geresniam vartotojų poreikių tenkinimui, tam būtina segmentuoti vartotojus ir adaptuoti strategijas kiekvienam segmentui atskirai, nes jų poreikiai ir lūkesčiai skirtingi.

10. UAB „Mato vienetas“ pranašumų ir trūkumų derinimas su grėsmėmis ir galimybėmis parodė, jog pagrindinis įmonės privalumas – klientų vertinamas interjero dizaino projektų originalumas - gali padėti padidinti pardavimų apimtį ir taip užimti didesnę rinkos dalį. Visgi mažas darbuotojų skaičius ir prastas žinomumas silpnina įmonės galimybes pasiekti užsibrėžtų tikslų. Šiai problemai išspręsti reikia suformuoti strategiją, kuri išryškintų privalumus, sumažintų ar eliminuotų trūkumus ir grėsmes bei padėtų išnaudoti galimybes.

11. Siekiant padidinti užimamą rinkos dalį, reikėtų kombinuoti diferenciacijos ir fokuso strategijas, kurios apimtų tikslinės verslo klientų rinkos parinkimą, pozicijuotą produktą pagal klientų vertinamas savybes ir sujungtų tarpusavyje suderintas produkto, kainos, paslaugos pateikimo ir pardavimų strategijas, taip išryškinant konkurencinius pranašumus.

12. Siekiant naujų klientų deretę ieškoti partnerystės galimybių su statybų bandrovėmis, bei architektūrinėmis įmonėmis, kas sudarytų galimybę padidinti užimamą rinkos dalį, bei išvengti grėsmę keliančio konkurento įsitvirtinimo rinkoje, be to užtikrintų pastovius užsakymus ir pajamas iš jų.

LITERATŪRA

1. A new ranking of the world's most innovative countries. Economist Intelligence Unit in Limited, 2009.
<http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:QqMM-GzQoTcJ:graphics.eiu.com/PDF>
2. Best Countries for Business. http://www.forbes.com/lists/2009/6/bizcountries09-best-countries-for-business_Best-Countries-for-Business_Rank.html
3. Chandler A. D. Strategy and Structure, 1998, p. 12
4. Dutta S. , Mia I. The Global Information Technology Report 2008-2009, 2009.
<http://www.insead.edu/v1/gitr/wef/main/fullreport/index.html>
5. Economy rankings Doing Business 2010 report.. <http://www.doingbusiness.org/economyrankings/>
6. Kučinskaitė J. Universitetų reitingas// žurnalas „Veidas“ Nr. 25, 2007,
<http://www.veidas.lt/lt/leidinys.nrfull/467825be3a803>
7. Lietuvos ekonomikos raida ir perspektyvos. Lietuvos banko vidutinio laikotarpio makroekonominės prognozes. <http://www.lb.lt/news/pg.dll?f=1&did=2364&lng=LT>
8. Lietuvos Respublikos dizaino įstatymas. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=325317
[žiūrėta 2009 09 29]
9. Lietuvos Respublikos statybų įstatymas. http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=267240
[žiūrėta 2009 09 29]
10. Lukaševičius K., Martinkus B. Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba. Kaunas, 2002, p. 214
11. Makštutis, A. Strateginio valdymo principai. Klaipėda, 2001,
12. Mokesčių skaičiuoklės. <http://www.tax.lt/naujos-mokesciu-skaiciuokles.php>
13. Paying taxes 2009: The global picture. The World Bank, 2009, p.74.
http://www.doingbusiness.org/documents/Paying_Taxes_2009.pdf
14. PESTEL analysis of the macro-environment. OxfordUniversity Press, 2007.
http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm
15. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. Marketingas. Vilnius, 2000, p. 126
16. Statybos techninis reglamentas STR 1.11.01:2002.
http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=169161
17. Simutis A. Lietuvos įmonių prekinių ženklų galia pasaulinėje rinkoje, 2003,
18. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. Vadyba. Kaunas, 2001, p. 262, 265.
19. Strateginio planavimo metodika. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas.
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=292531&p_query=&p_tr2=
20. Tamaševičius V. Strateginis valdymas, Vilnius, 2007, p. 10
21. Vartotojų nuomonių tyrimo rezultatai. Statistikos departamento pranešimas spaudai, 2009.
<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=6881>

22. Vasiliauskas, A. Firmų strateginis valdymas. Vilnius, 2001, p. 16
23. Vasiliauskas, A. Strateginis valdymas. Vilnius, 2002, p. 21
24. Vidutinės disponuojamos pajamos vienam namų ūkio nariui. Lietuvos Statistikos departamentas, 2009.
<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M3090101&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSId=5786&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>
25. Virvilaitė R. Marketingo valdymas. Kaunas, 2007, p. 33, 41. ISBN 978-9955-25-223-8.

Bagdzevičiūtė-Miakinkova I. UAB „Mato vienetas“ veiklos strategijos kūrimas/ Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. M. Išoraitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo fakultetas, 2009. – 86 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti strategijos formavimo teoriniai aspektai, kurie buvo pritaikyti praktikoje ir jų pavyzdžiu suformuota UAB „Mato vienetas“ strategija. Pirmoje dalyje nagrinėjami strategijų tipai, modeliai, sampratos. Antroje dalyje analizuojama UAB „Mato vienetas“ makroekonominė, ūkio šakos (sektorius) ir mikroekonominė aplinkos. Pateikiama SSGG analizė ir stiprybių, silpnybių derinimas su grėsmėmis ir galimybėmis. Trečioje dalyje atliekamas įmonės klientų poreikių tenkinimo tyrimas. Ketvirtoje dalyje formuluojamos alternatyvios strategijos, parenkama tinkamiausia ir parengiamos gairės funkcinėms strategijoms sukurti, bei įgyvendinti.

Pagrindiniai žodžiai: interjero dizainas, strateginė analizė, strateginės galimybės, strategijos formavimas, strategijos formavimo procesas.

Bagdzevičiūtė-Miakinkova I. Building the strategy for JSC „Mato vienetas“/ Master's Work in Strategic Management. Supervisor assoc doc. M. Išoraitė – Vilnius: Faculty of Strategic Management, Mykolas Romeris University, 2009. – 86 p.

ANOTATION

Master's thesis analyze strategies of the theoretical aspects, which have been implemented in practice and created strategy of represented by JSC „Mato vienetas“. The first part focuses on strategies for the types of models, concepts. The second section analyzes the JSC „Mato vienetas“ macroeconomic environment and internal factors of the company. Author represents SWOT analysis and combines strengths and weaknesses in coordination with the existing threats and opportunities. In the third part is customers' research presented. Research shows how the company meets customers' needs. The Fourth section submits alternative strategies, which justified the most appropriate strategic solution and drawn up points of references for function strategies.

Key words: interior design, strategic analysis, strategic opportunities, building a strategy, process of building a strategy.

Bagdzevičiūtė-Miakinkova I. UAB „Mato vienetas“ veiklos strategijos kūrimas/ Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. M. Išoraitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo fakultetas, 2009. – 86 p.

SANTRAUKA

Problema, kad įmonė rinkoje veikia inertiškai, neturėdama aiškaus plano, visiems žinomų ir suprantamų tikslų. Tema yra *aktuali*, tiek praktiniu požiūriu verslui, nes yra reikalinga strategija, kuri sukurtų sąsają su vartotoju, galėtų padėti nesiblaškyti ir konkrečiais veiksmais siekti užsibrėžto tikslo, tiek teorijai, nes įmonės teikiama paslauga – interjero dizaino kūrimas – pakankamai nauja ir neįprasta veiklos sritis, todėl nėra pakankamai nagrinėta Lietuvos mastu. *Darbo objektas* yra UAB „Mato vienetas“ strategija. *Darbo tikslas* – iširti įmonės „Mato vienetas“ strategijos formavimo procesą, galimybes ir pateikti strategijos formavimo modelį. *Darbo uždaviniai*: išanalizuoti interjero dizaino įmonių strategijos formavimo sampratą, išanalizuoti įmonės išorinę ir vidinę aplinkas, atlikti klientų poreikių tenkinimo tyrimą, suformuluoti įmonės strategijos modelį. *Darbo hipotezė*: UAB „Mato vienetas“ turi neišnaudotų strateginių galimybių geresniam klientų poreikių tenkinimui. *Darbo metodai*: mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų ir dokumentų analizė, dokumentų analizė, anketinė klientų apklausa raštu.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad įmonių veiklos sėkmę vis labiau įtakoja strateginis valdymas. Įmonės strategija tampa svarbia konkurencingumo didinimo priemone, padeda užimti geresnią poziciją rinkoje ir orientuota į užsibrėžtus tikslus ir ilgalaikę strateginę kryptį padidina sėkmingos veiklos tikimybę. Sparčiai vystantis interjero dizaino paslaugos rinkai stiprėja konkurencija. Stiprus išorinės aplinkos poveikis verčia įmones orientuotis ne tik į vidinius įmonės resursus formuojant strategiją. Interjero dizaino paslauga yra gana nauja, todėl mokslinėje literatūroje nėra integruoto požiūrio į interjero dizaino įmonių strategijų formavimą, todėl darbo tikslas buvo pritaikyti teorinį strategijos formavimo modelį praktikoje ir jo pavyzdžiu suformuoti UAB „Mato vienetas“ strategiją.

Pirmoje dalyje nagrinėjami strategijų tipai, modeliai, sampratos. Antroje dalyje analizuojama UAB „Mato vienetas“ makroekonominė, ūkio šakos (sektorius) ir mikroekonominė aplinkos. Pateikiama SSGG analizė ir stiprybių, silpnybių derinimas su grėsmėmis ir galimybėmis. Trečioje dalyje atliekamas įmonės klientų poreikių tenkinimo tyrimas. Ketvirtoje dalyje formuluojamos alternatyvios strategijos, parenkama tinkamiausia ir parengiamos gairės funkcinėms strategijoms sukurti, bei įgyvendinti.

Atliktas klientų poreikių tenkinimo tyrimas padėjo išsiaiškinti jų nuomonę apie suteiktą paslaugą. Atlikta strateginė analizė ir tyrimas leidžia pagrįsti hipotezę, kad UAB „Mato vienetas“ turi neišnaudotų strateginių galimybių geresniam vartotojų poreikių tenkinimui, todėl būtina segmentuoti vartotojus ir adaptuoti strategijas kiekvienam segmentui atskirai, nes jų poreikiai ir lūkesčiai skirtingi. Darbo pabaigoje formuluojami siūlymai, kurių pagrindinis – išnaudoti klientų vertinamą interjero dizaino projektų originalumą kaip konkurencinį pranašumą, galintį padėti padidinti pardavimų apimtį ir taip užimti didesnę rinkos dalį.

Bagdzevičiūtė-Miakinkova I. Building the strategy for JSC „Mato vienetas“/ Master's Work in Strategic Management. Supervisor assoc doc. M. Išoraitė – Vilnius: Faculty of Strategic Management, Mykolas Romeris University, 2009. – 86 p.

SUMMARY

The problem is company's actions in the market are inret, without clear plan, public and understandable aims. Work is relevant because of practical issue to the business which needs connection between customers and company. And the answer could be strategy. Otherwise, work is relevant to the business theory because interior design service is new and unusual business sphere which was not researched enough in Lithuania. Object of the work – JSC “Mato vienetas” strategy. The aim of work – to explore how JSC “Mato vienetas” forms strategy, what opportunities do company have and to propose model of strategy forming. Tasks of work are: analyze how interior design companies could form their strategy, analyze microeconomic and macroeconomic environments, do and analyze the research of customers needs, form the model of the company's strategy. Hypothesis – JSC “Mato vienetas” has unexplored strategic opportunities to better meet customers' needs. Methods of work: scientific literature, analysis of documents and statistic information, questionnaire results and analysis.

The scientific literature has presented that the company's success is under the influence of strategic management. Strategy is a key to increase competitiveness. Strategy helps to take a better place in the market and helps to succeed in business if oriented to long term strategic direction. The rapid development of the interior design market increases competition. Not only microeconomic environment, but also macroeconomic environment has a strong influence on companies. So companies have to take care of it then build their strategy. Interior design is quite new service. That is why there are no integrated approach to such companies in strategy formulation in scientific literature. And Author had to to adapt the theoretical model of strategy formulation in practice, and thus form a strategy for JSC „Mato vienetas“.

The first part focuses on strategies for the types of models, concepts. The second section analyzes the JSC „Mato vienetas“ macroeconomic environment and internal factors of the company. Author represents SWOT analysis and combines strengths and weaknesses in coordination with the existing threats and opportunities. In the third part is customers' research presented. Research shows how the company meets customers' needs. The Fourth section submits alternative strategies, which justified the most appropriate strategic solution and drawn up points of references for function strategies.

The customers' research helped to clear up clients' opinion of services. Strategic analysis and the research are reasons for the hypothesis that JCS „Mato vienetas“ has unused strategic opportunities to meet customers' needs. That is why company has to segment their customers and adapt strategies to every segment. Needs and expectations of segments differ from each other. Finally Author formulates proposals. The most important - to use originality of interior design projects, which is identified by customers, as competitive advantage because it could help to maximize sales and to take better market share.

PRIEDAI

KLAUSIMYNAS

Siekdami nuolatos gerinti savo paslaugų kokybę atliekame šį klientų lūkesčių tenkinimo tyrimą. Visi rezultatai bus analizuojami tik apibendrinti, neviešinant Jūsų asmenybės ir Jūsų įmonės pavadinimo. Labai prašytume atsakyti į visus klausimus - to reikia tam, kad būtų kuo tiksliau įvertinta situacija.

Jūsų nuomonė mums labai svarbi.

1. Kaip vertinate suteiktas paslaugas per visą bendravimo laikotarpį (žymėti tinkamiausią langelį kiekvienoje eilutėje):

	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Prastai	Nepatenkinamai
Pirmasis skambutis					
Mūsų požiūris į Jus ir Jūsų įmonę					
Atidumas Jūsų pageidavimams					
Dizainerių kvalifikuotumas, profesionalumas					
Paslaugumas					
Interjero sprendimų originalumas					
Interjero sprendimų funkcionalumas					
Bendra projekto kokybė					
Projekto kaina					

2. Ar projekto rengimo procesas buvo tinkamai suplanuotas ir laiku pateiktas? (žymėti **vieną**, tinkamiausią atsakymą)

- Viršijo lūkesčius;
- Atitiko susitarimą;
- Buvo smulkių neatitikimų;
- Neatitiko susitarimo.

3. Ar pasiūlėme tinkamus sprendimus, baldus ir apdailos spalvas bei medžiagas? (žymėti **vieną**, tinkamiausią atsakymą)

- Viršijo lūkesčius;
- Atitiko susitarimą;
- Buvo smulkių neatitikimų;
- Neatitiko susitarimo.

4. Kaip buvo išspręsti įgyvendinimo metu kilę nesklandumai dėl interjero projekto? (žymėti **vieną**, tinkamiausią atsakymą)

- Nesklandumų nebuvo;
- Operatyviai ir tinkamai;
- Išspręsti pakankamai gerai ir pakankamai greitai;
- Neišspręsti.

5. Ar rekomenduotumėte mus savo kolegoms, draugams, pažįstamiems? (žymėti **vieną**, tinkamiausią atsakymą)

- Taip, nes _____ (įrašyti);
- Ne, nes _____ (įrašyti).

1 PRIEDO TĘSINYS

6. Ar prirėikus dizainerio paslaugų vėl kreiptumėtės į mus? (žymėti **vieną**, *tinkamiausią atsakymą*)

- a) Tikrai taip (jei pasirinkote šį atsakymo variantą – pereikite prie 8 klausimo);
- b) Turbūt taip;
- c) Turbūt ne;
- d) Tikrai ne.

7. Dėl kokių priežasčių pasirinktumėte kitus dizainerius? (žymėti **vieną**, *tinkamiausią atsakymą*)

- a) Rinkčiausi dizainerį su kuriuo teko dirbti anksčiau;
- b) Jei kita dizaino įmonė pasiūlytų patrauklesnį kokybės ir kainos santykį;
- c) Mano geras draugas (-ė) ar giminaitis (-ė) yra interjero dizaineris į kurį mielai kreipčiausi;
- d) Kita _____ (įrašyti).

8. Kokių pasiūlymų ar pastabų turite, kad pagerintume savo teikiamas paslaugas?

_____ (įrašyti).

9. Kokioms patalpoms buvo skirtos mūsų suteiktos paslaugos? (žymėti **vieną**, *tinkamiausią atsakymą*)

- a) Biuro erdvei;
- b) Patalpoms skirtoms pardavimui ar nuomai;
- c) Prekybinėms, maitinimo patalpoms;
- d) Kitoms _____ (įrašyti).

10. Kokioje srityje jūs dirbate?

- | | |
|------------------------------------|---|
| a) Apsauga/Gelbėjimo paslaugos; | m) Statyba/Nekilnojamas turtas; |
| b) Bankai/Draudimas; | n) Sveikatos apsauga/Socialinė rūpyba; |
| c) Elektronika/ Telekomunikacijos; | o) Švietimas/Mokslas; |
| d) Energetika; | p) Teisė; |
| e) Finansai/ Apskaita; | q) Transportas/Logistika; |
| f) Gamyba/Pramonė; | r) Turizmas/Viešbučiai; |
| g) Informacinės technologijos; | s) Valstybinis ir viešasis administravimas; |
| h) Inžinerija; | t) Žemės ūkis/Aplinkos inžinerija; |
| i) Kultūra/Menas; | u) Žiniasklaida/Viešieji ryšiai; |
| j) Paslaugos; | v) Žmogiškieji ištekliai; |
| k) Prekyba; | w) Kita _____ (įrašykite). |
| l) Rinkodara/Reklama; | |

11. Jūsų pareigos:

- a) Vadovas;
- b) Vadybininkas;
- c) Projektų vadovas;
- d) Asistentas;
- e) Kita _____ (įrašyti).

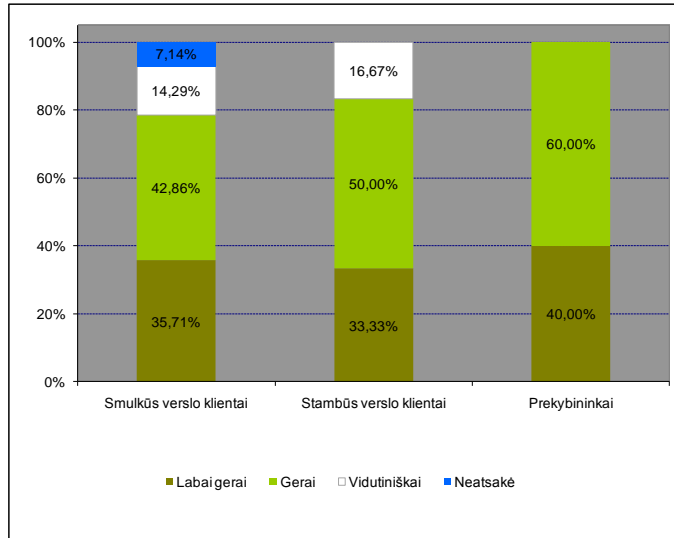
12. Jūsų įmonėje dirba:

- a) Iki 10 žmonių;
- b) 11-20 žmonių;
- c) 21-50 žmonių;
- d) Daugiau nei 50 žmonių.

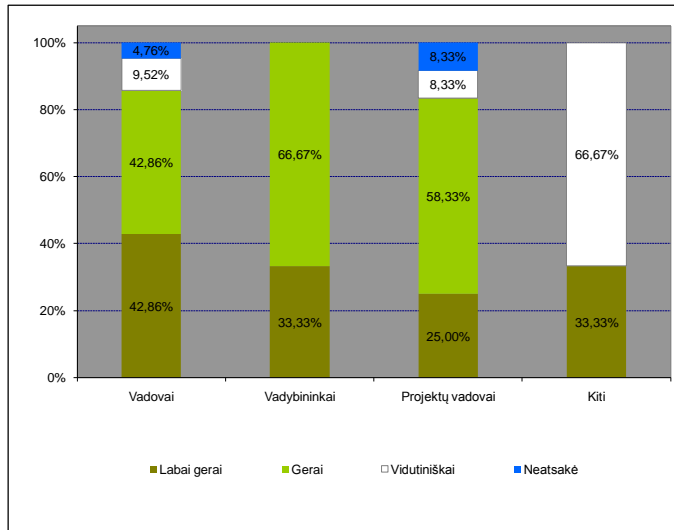
2 PRIEDAS

BALANSAS			
TURTA			
		2007 metai	2008 metai
A.	ILGALAIKIS TURTA	16392	11580
I.	NEMATERIALUSIS TURTA	11378	6181
II.	MATERIALUSIS TURTA	5014	5399
III.	FINANSINIS TURTA		
IV.	KITAS ILGALAIKIS TURTA		
B.	TRUMPALAIKIS TURTA	87565	19835
I.	ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR	14473	432
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS	33961	14992
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTA	374	-
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI	38756	4411
	TURTO IŠ VISO:	103957	31415
	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	Finansiniai metai	Finansiniai metai
C.	NUOSAVAS KAPITALAS	21487	(45929)
I.	KAPITALAS	10000	10000
II.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)		
III.	REZERVAI	9710	9710
IV.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	1777	(65639)
D.	DOTACIJOS, SUBSIDIJOS		
E.	MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	82470	77344
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR		
II.	PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR	82470	77344
	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:	103957	31415

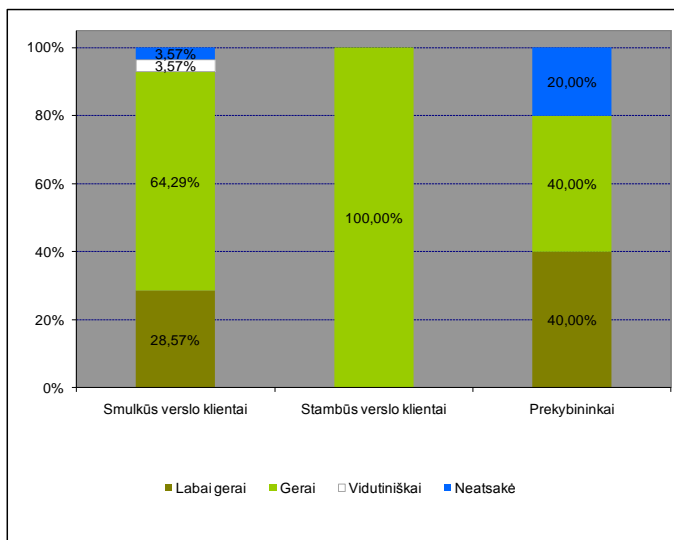
PELNO - NUOSTOLIO ATASKAITA			
Eil.nr.	STRAIPSNIAI	2007 metai	2008 metai
I.	PARDAVIMO PAJAMOS	91824	84384
II.	PARDAVIMO SAVIKAINA	1840	29892
III.	BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	89984	54492
IV.	VEIKLOS SĄNAUDOS	(147277)	(121944)
V.	TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	(57293)	(67452)
VI.	KITA VEIKLA		
VII.	FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA		36
VIII.	ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	(57293)	(67416)
IX.	PAGAUTĖ		
X.	NETEKIMAI		
XI.	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	(57293)	(67416)
XII.	PELNO MOKESTIS		
XIII.	SOCIALINIS MOKESTIS		
XIII.	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	(57293)	(67416)



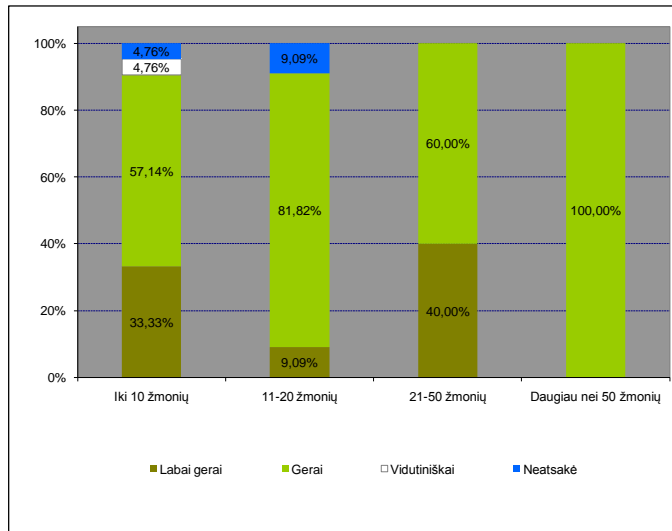
1 pav. Pirmojo skambučio vertinimas pagal klientų segmentus (%)



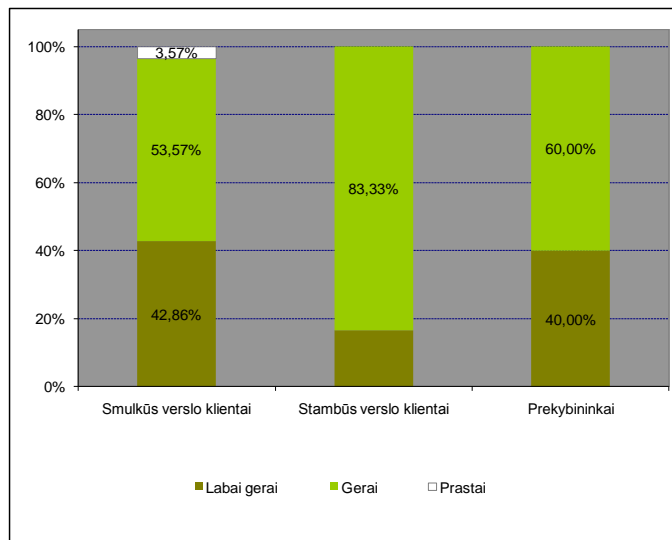
2 pav. Pirmojo skambučio vertinimas pagal užimamas pareigas (%)



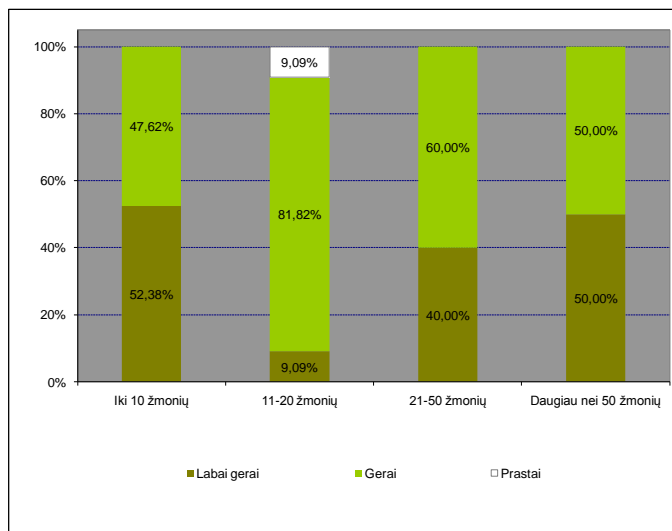
3 pav. Požiūrio į klientą vertinimas pagal klientų segmentus (%)



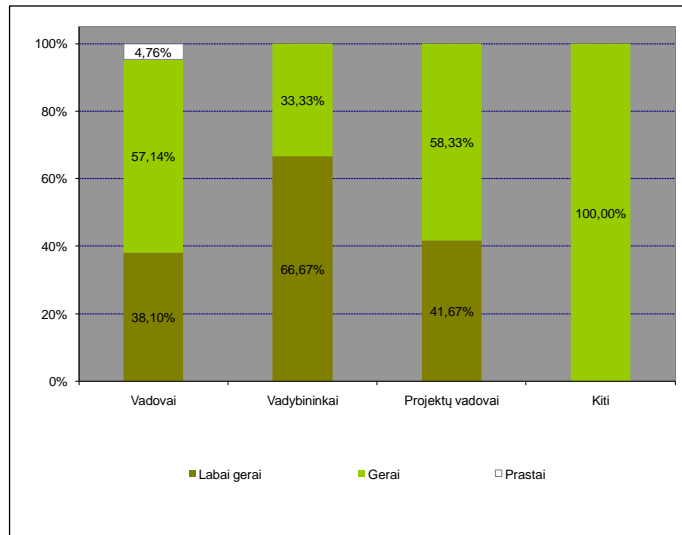
4 pav. Požiūrio į klientą vertinimas pagal įmonėje dirbančiųjų skaičių (%)



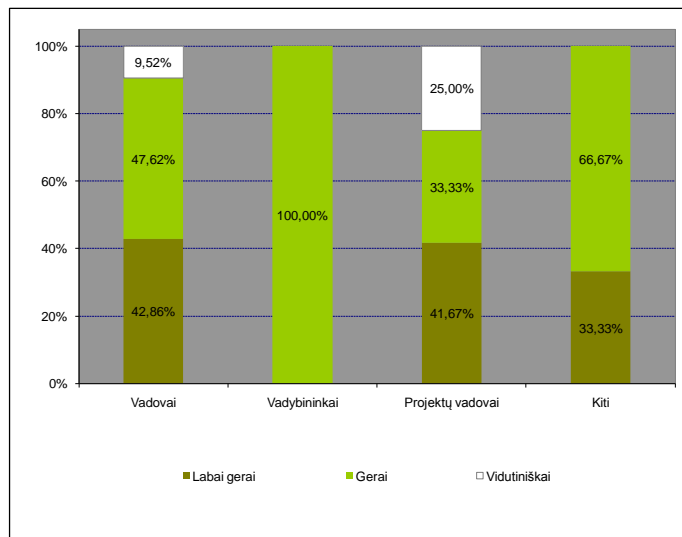
5 pav. Atidumo pageidavimams vertinimas pagal klientų segmentus (%)



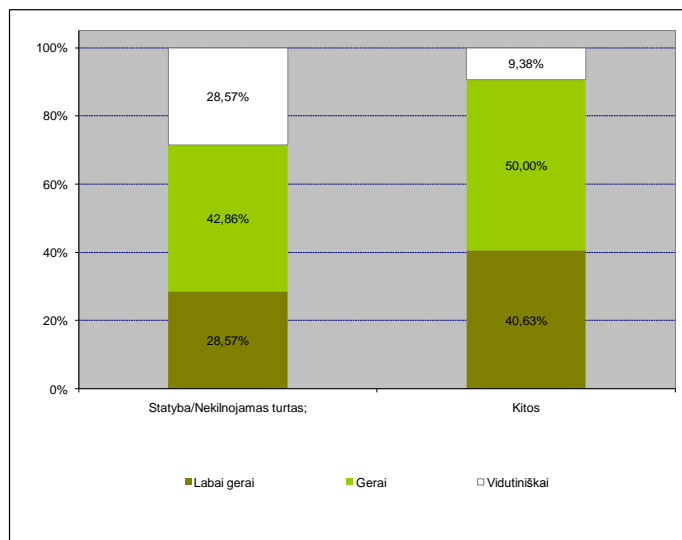
6 pav. Atidumo pageidavimams vertinimas pagal įmonėje dirbančiųjų skaičių (%)



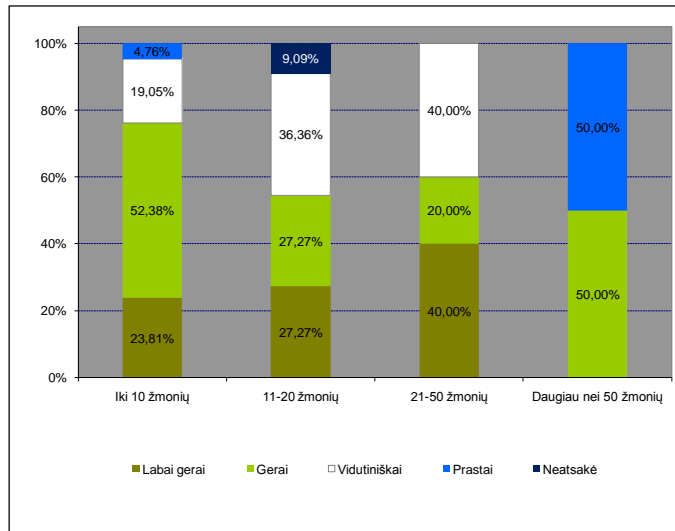
7 pav. Atidumo pageidavimams vertinimas pagal užimamas pareigas (%)



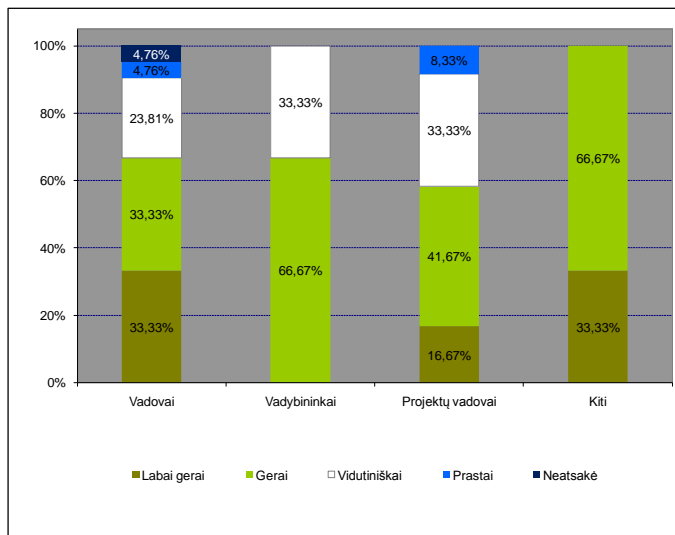
8 pav. Dizainerių kvalifikuotumo ir profesionalumo vertinimas pagal užimamas pareigas (%)



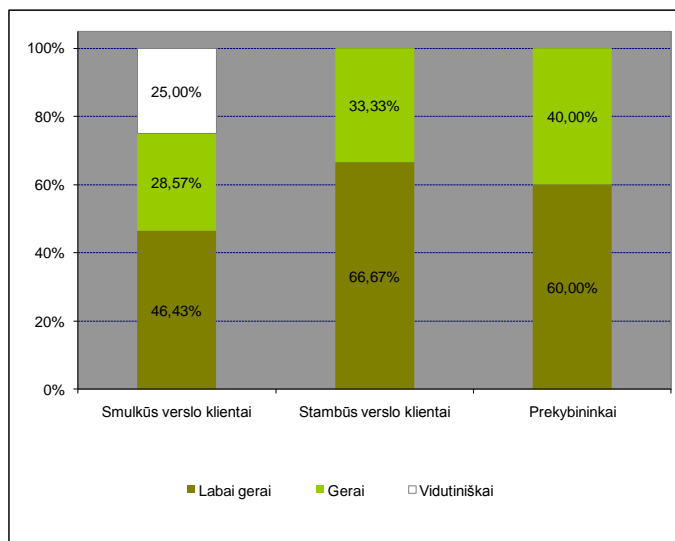
9 pav. Dizainerių kvalifikuotumo ir profesionalumo vertinimas pagal veiklos sritį (%)



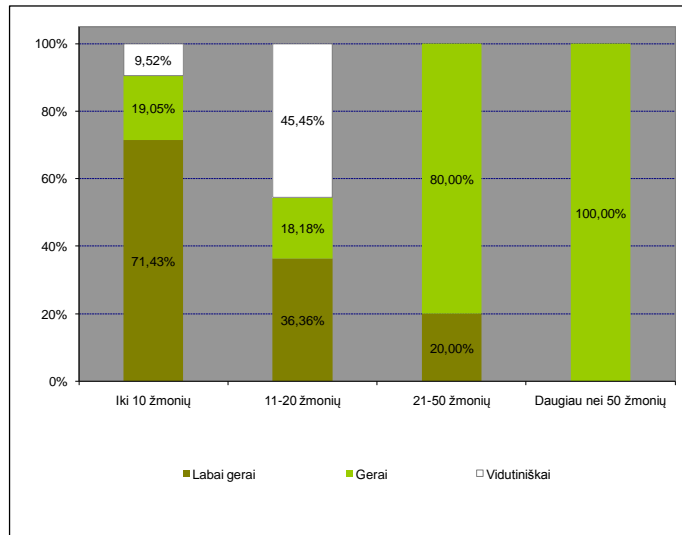
10 pav. Paslaugumo vertinimas pagal įmonėje dirbančiųjų skaičių (%)



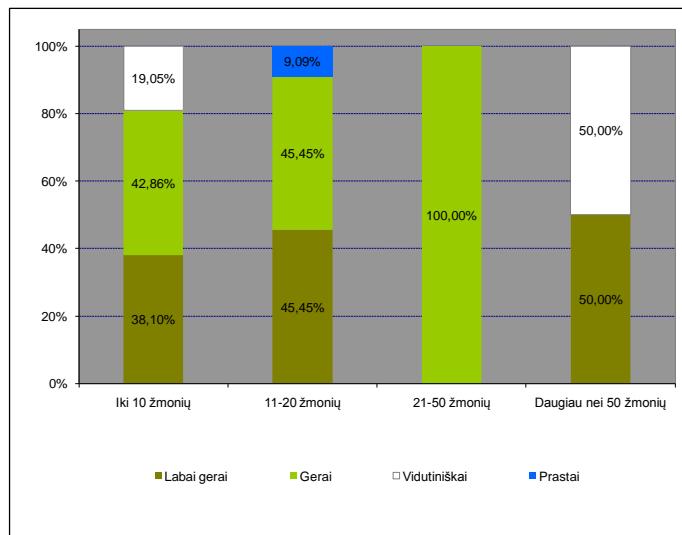
11 pav. Paslaugumo vertinimas pagal užimamas pareigas (%)



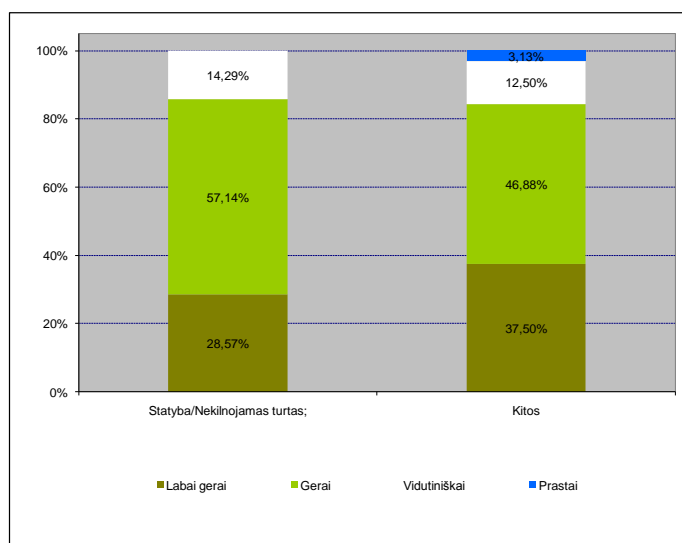
12 pav. Interjero sprendimų originalumo vertinimas pagal klientų segmentus (%)



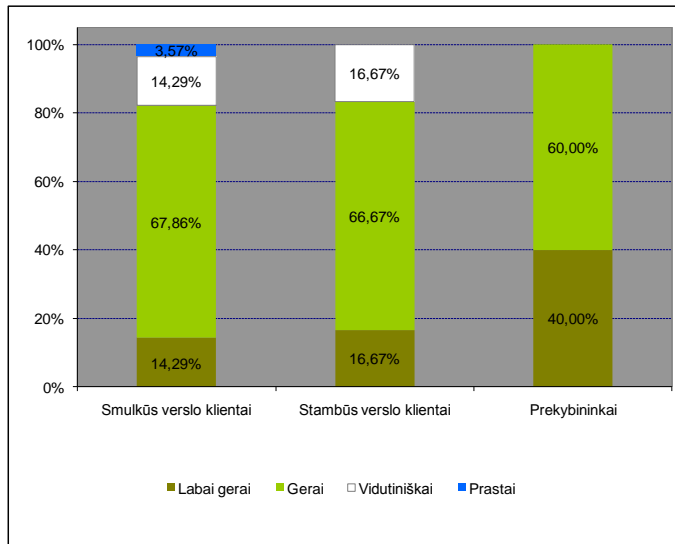
13 pav. Interjero sprendimų originalumo vertinimas pagal įmonėje dirbančiųjų skaičių (%)



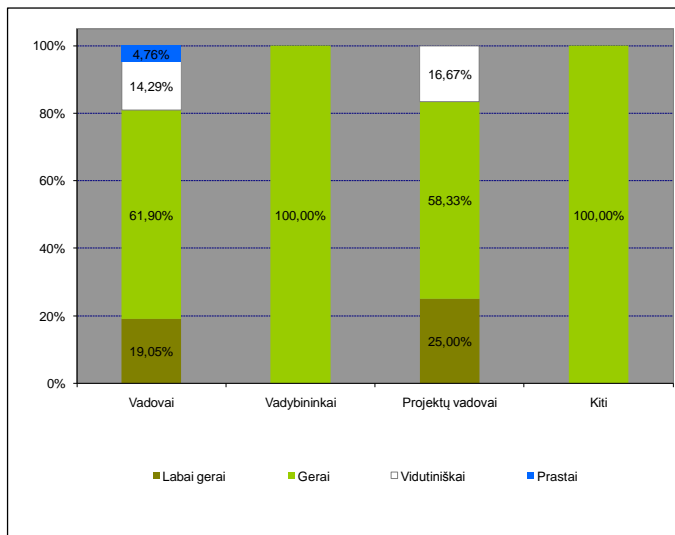
14 pav. Interjero sprendimų funkcionalumo vertinimas pagal įmonėje dirbančiųjų skaičių (%)



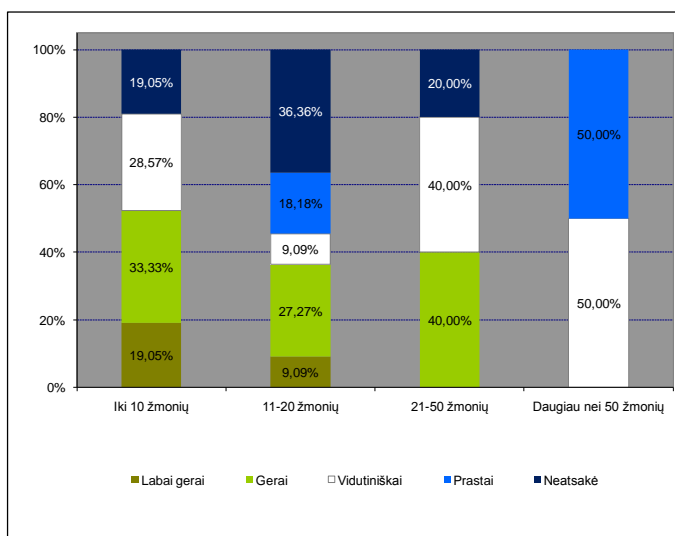
15 pav. Interjero sprendimų funkcionalumo vertinimas pagal veiklos sritį (%)



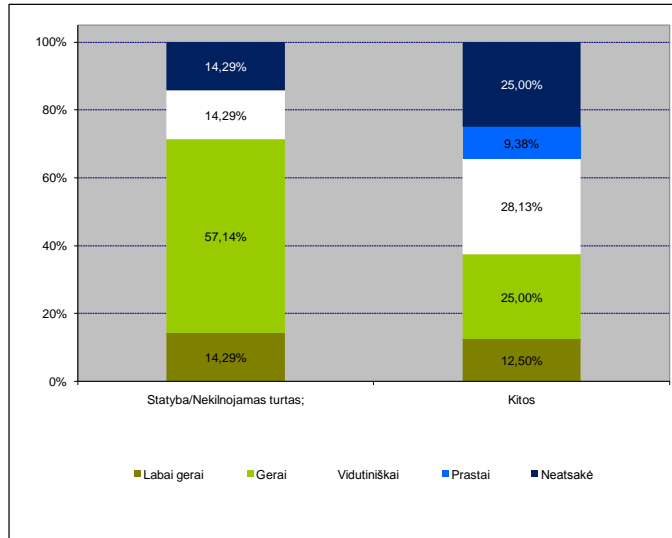
16 pav. Bendros projekto kokybės vertinimas pagal klientų segmentus (%)



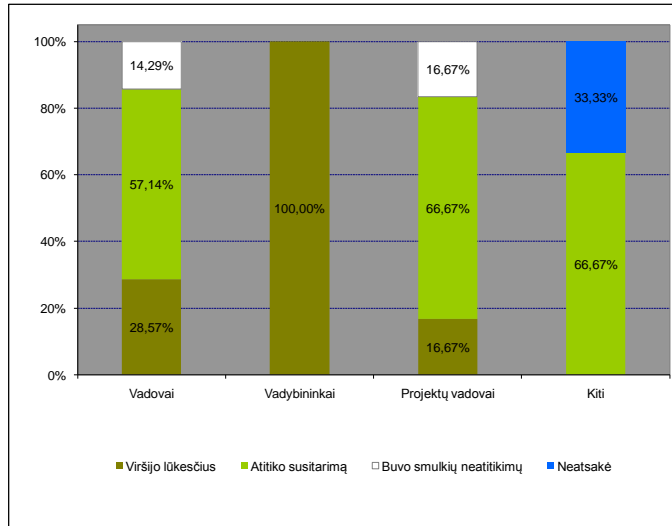
17 pav. Bendros projekto kokybės vertinimas pagal užimamas pareigas (%)



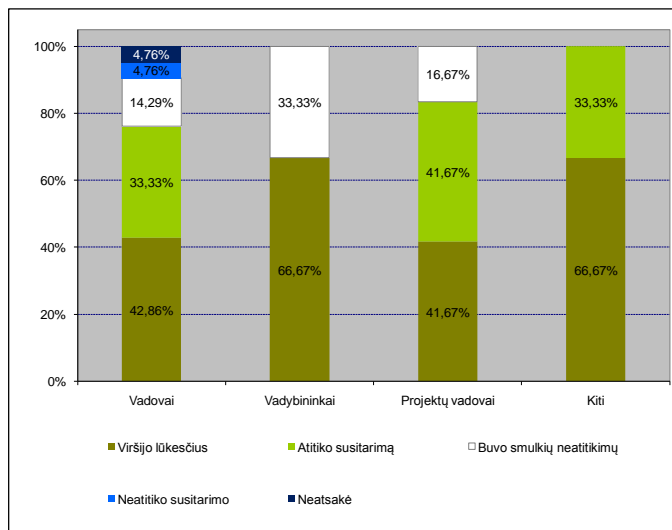
18 pav. Projekto kainos vertinimas pagal įmonėje dirbančiųjų skaičių (%)



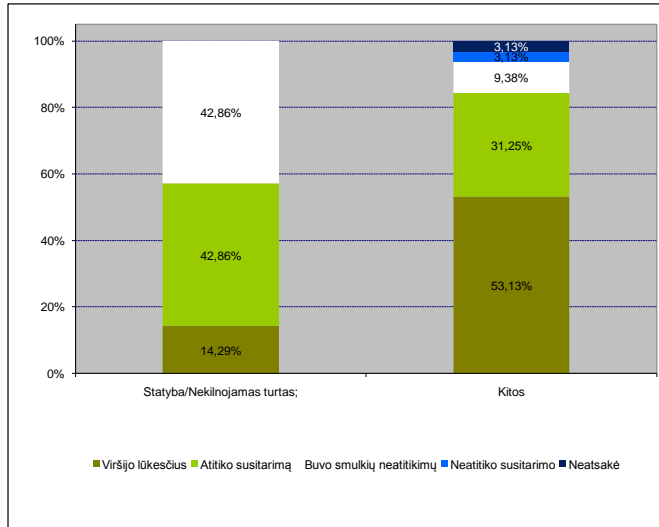
19 pav. Projekto kainos vertinima pagal veiklos sritį (%)



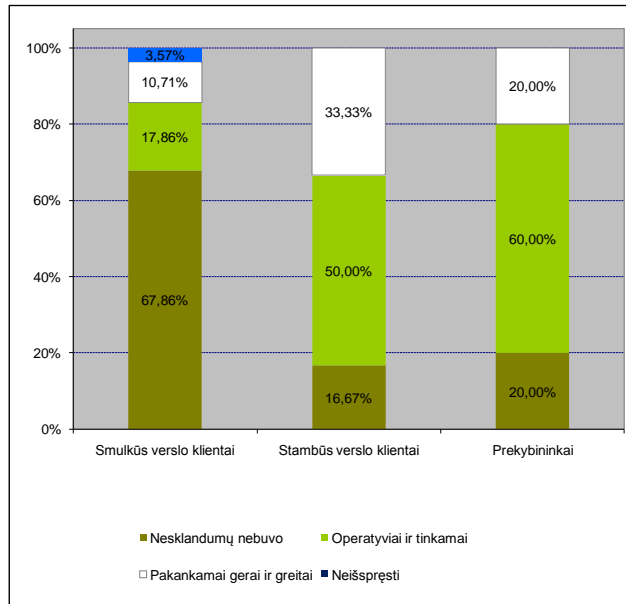
20 pav. Projekto rengimo proceso vertinimas (%)



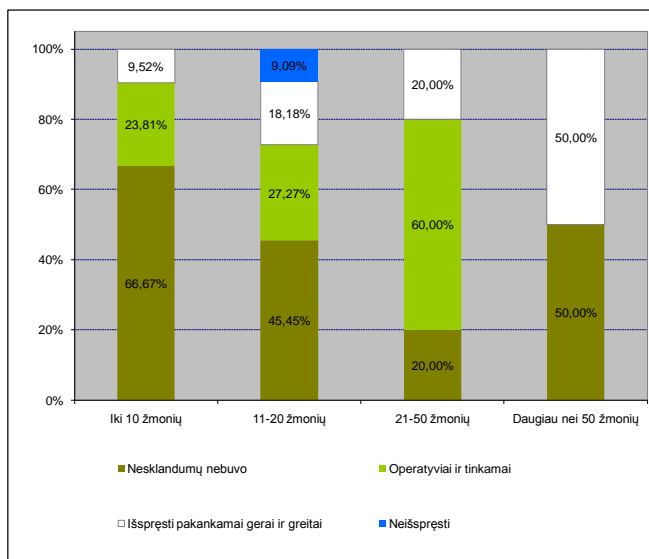
21 pav. Sprendimų, baldų, apdailos spalvų ir medžiagų tinkamumo vertinimas (%)



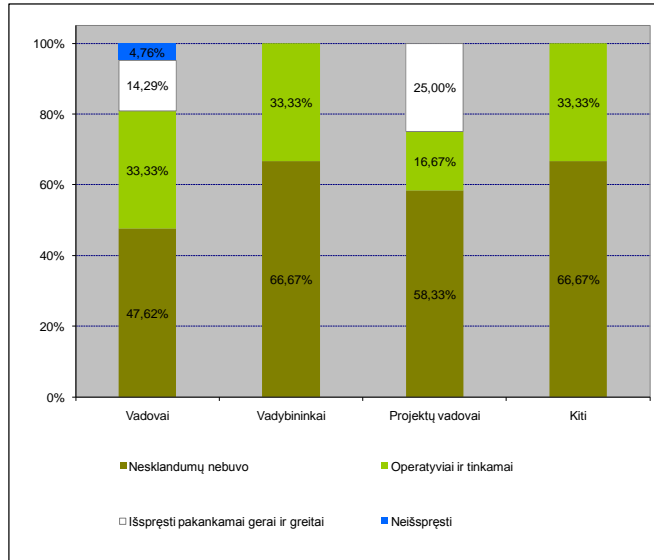
22 pav. Sprendimų, baldų, apdailos spalvų ir medžiagų tinkamumo vertinimas pagal veiklos sritį (%)



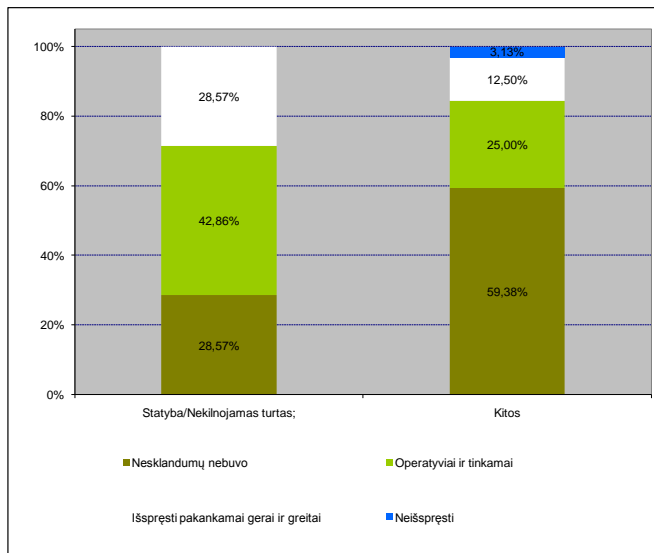
23 pav. Įgyvendinimo metu kilusių nesklandumų sprendimo vertinimas pagal klientų segmentus (%)



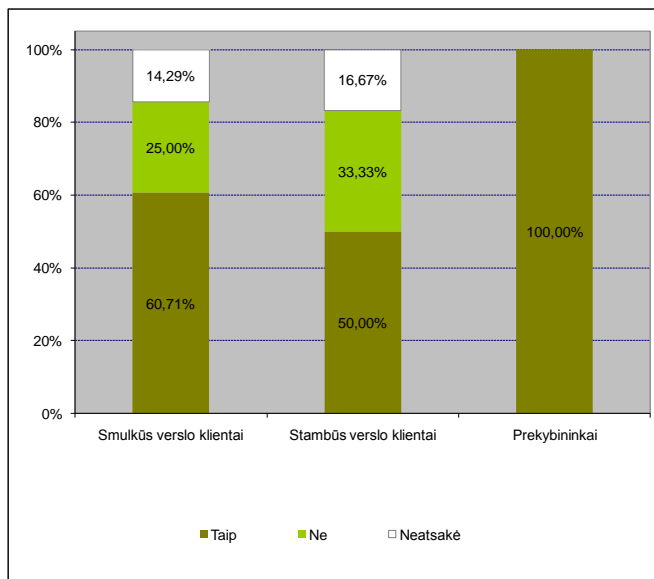
24 pav. Įgyvendinimo metu kilusių nesklandumų sprendimo vertinimas pagal įmonėje dirbančiųjų skaičių (%).



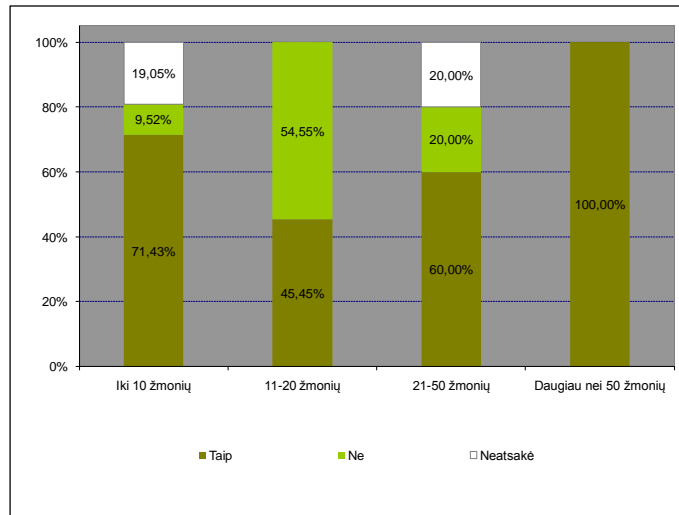
25 pav. Įgyvendinimo metu kilusių nesklaidumų sprendimo vertinimas (%)



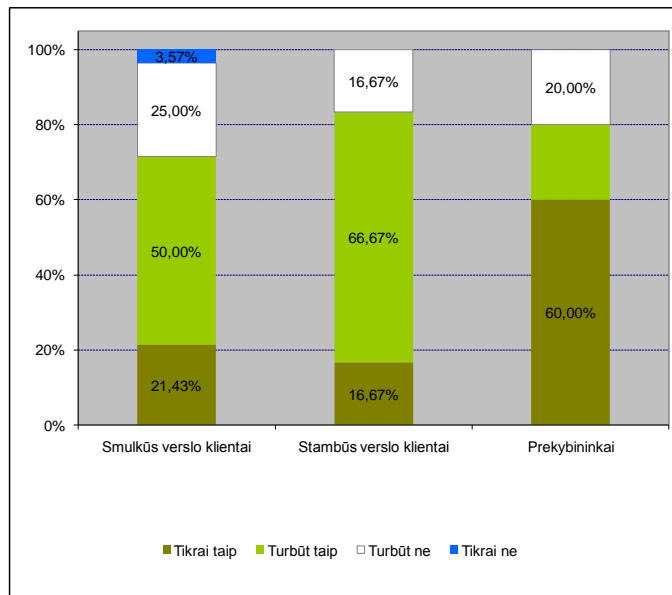
26 pav. Įgyvendinimo metu kilusių nesklaidumų sprendimo vertinimas pagal veiklos sritį (%)



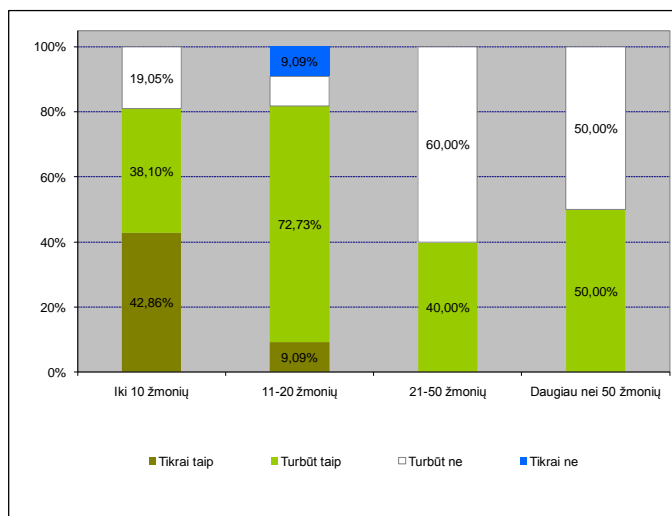
27 pav. Respondentų nusiteikimas rekomenduoti pagal klientų segmentus (%)



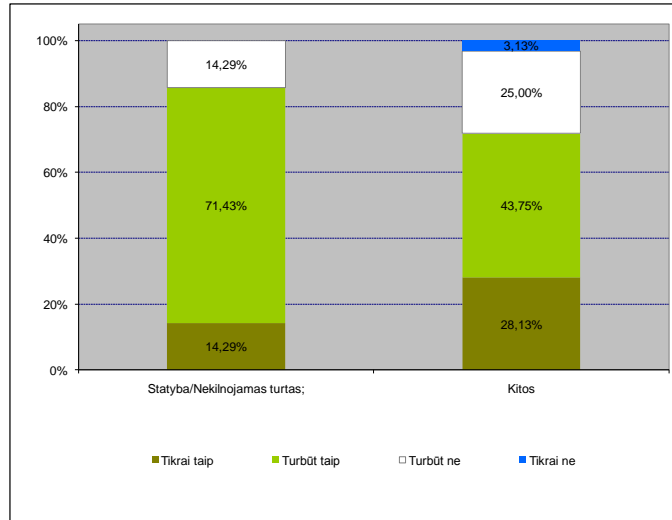
28 pav. Respondentų nusiteikimas rekomenduoti pagal įmonėje dirbančiųjų skaičių (%)



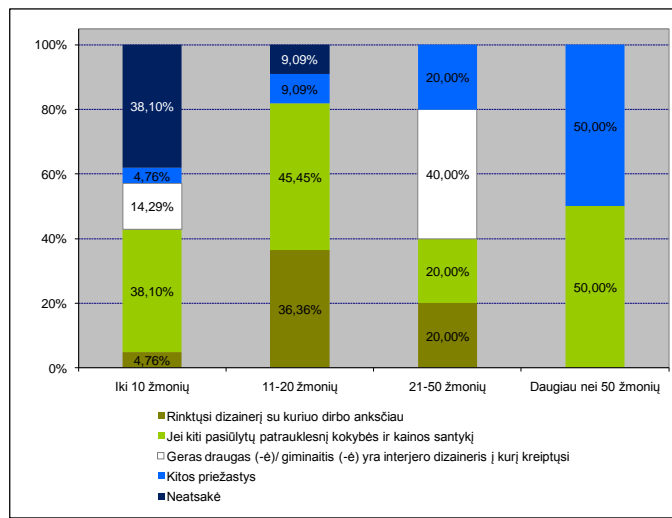
29 pav. Respondentų nusiteikimas pakartotinai naudotis paslaugomis pagal klientų segmentus (%)



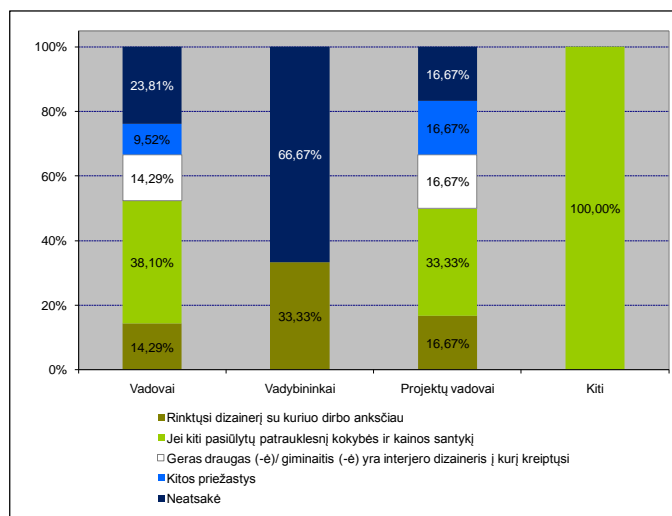
30 pav. Respondentų nusiteikimas pakartotinai naudotis paslaugomis pagal įmonėje dirbančiųjų skaičių (%)



31 pav. Respondentų nusiteikimas pakartotinai naudotis paslaugomis pagal veiklos sritį (%)



32 pav. Kitų dizainerių pasirinkimo priežastys pagal įmonėje dirbančiųjų skaičių (%)



33 pav. Kitų dizainerių pasirinkimo priežastys (%)