

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO INSTITUTAS

ALGITA VALUTYTĖ

OPTIKOS ĮMONIŲ AUGIMO STRATEGIJA

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Docentas dr.
Romanas Urniežius

Vilnius, 2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO INSTITUTAS

OPTIKOS ĮMONIŲ AUGIMO STRATEGIJA

Finansų valdymo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N30005

Vadovas
Docentas dr.
Romanas Urniežius
2014

Recenzentas

Atliko
FVmis2-01 gr. stud.
A. Valutytė
2014

Vilnius, 2014

TURINYS

TURINYS	3
IVADAS	11
1. ĮMONIŲ AUGIMO STRATEGIJOS TEORINIAI PRINCIPAI	13
1. 1. Strategijos koncepcija ir reikšmė	13
1. 2. Strategijos metodai ir tiesos.....	16
1. 2. 1. Išoriniai aplinkos veiksniai	16
1. 2. 2. Rinkos sąlygos	17
1. 2. 3. Konkurencingumas.....	18
1. 2. 4. Klientai	19
1. 3. Vidiniai aplinkos veiksniai	20
1. 3. 1. Vizija, misija ir tikslai	20
1. 3. 2. Rinkodara	22
1. 3. 3. Finansinė būsen.....	23
1. 3. 4. Technologinė analizė.....	25
1. 3. 5. Žmogiškieji ištekliai	26
2. OPTIKŲ APŽVALGA LIETUVOJE	27
3. STRATEGINIS OPTIKOS ĮMONIŲ IŠORINĖS APLINKOS TYRIMAS	30
3. 1. Optikos įmonių rinkos sąlygų tyrimas ir analizė.....	30
3.1.1. Politinė ir teisinė situacija.	31
3.1.2. Ekonominiai aspektai	36
3.1.3. Demografinė šalies situacija	37
3.1.4. Valstybės technologinė politika.....	38
3. 2. Konkurencingumas	38
3. 3. Klientai.....	44
4. OPTIKOS ĮMONIŲ VIDINĖS APLINKOS TYRIMAS.....	47
4. 1. Didžiųjų optikos įmonių vizijos, misijos ir tikslai	47
4. 2. Didžiųjų optikos įmonių rinkodara	50
4. 2. 1. Didžiųjų optikos įmonių asortimento ir kainų apžvalga	51
4. 2. 2. Didžiųjų optikos įmonių ryšys su tiekėjais	55
4. 5. Didžiųjų optikos įmonių žmogiškieji ištekliai.....	64
5. STRATEGIJŲ FORMAVIMAS OPTIKOS ĮMONĖSE	70

5.1. Optikos salonų kiekio ir klientų srauto santykis	70
5.2. Vartotoją įtakojantys faktoriai	72
5.3. Veiksniai ribojantys įmonių veiklą	74
5.4. Darbuotojų motyvacija	76
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	80
LITERATŪRA	84
ANOTACIJA	88
ANNOTATION	89
SANTRAUKA.....	90
SUMMARY	92
PRIEDAI	94

PRIEDAI

1 priedas. Prevencinės akių patikros anketa	93
2 priedas. Didžiųjų Lietuvos optikos įmonių sutrumpinta pelno (nuostolių) ataskaita	94
3 priedas. „Optikos pasaulis“, UAB susiaurinta pelno (nuostolių) vertikalioji ataskaita	95
3 priedas. „Fielamn“, UAB „Baltoptik“ susiaurinta pelno (nuostolių) vertikalioji ataskaita	95
3 priedas. UAB „Vision Express“ ir UAB „Optio“ susiaurinta pelno (nuostolių) vertikalioji ataskaita.....	95
3 priedas. „Vizija“, UAB (UAB „Beržūna“; UAB „Glojana“ ir UAB „Regio Vitae“) susiaurinta pelno (nuostolių) vertikalioji ataskaita.....	95
3 priedas. „Optometrijos centras“, UAB susiaurinta pelno (nuostolių) vertikalioji ataskaita.....	95
3 priedas. „Eagle vision“, LT ir JAV UAB „Regėjimas“ susiaurinta pelno (nuostolių) vertikalioji ataskaita	95
4 priedas. Optikos salonų apyvartų vidurkis.....	97
5 priedas. Motyvacijos darbe nustatymo testas	98
6 priedas. Pasaulinės konkurencijos rodikliai.....	102
6 priedas. Pasaulinio konkurencingumo indeksas.....	102
7 priedas. Optikos salonai Lietuvos teritorijoje.....	103
8 priedas. Optikos salonai Latvijos teritorijoje.....	115
9 priedas. Optikos salonai Estijos teritorijoje	119
10 priedas. Didžiosios optikos įmonės.....	122
10 priedas. Optikos įmonės užsiimančios didmenine veikla	122
10 priedas. Internetinės kontaktinių lęšių įmonės	122
11 priedas. Statistinė χ krit ² reikšmė	123

LENTELĖS

1 lentelė. Pagrindiniai strateginių sprendimų terminai	12
2 lentelė. Lietuvos vertinimas pagal konkurencingumo rodiklį	31
3 lentelė. Optikų internetinių parduotuvių ir kontaktiniai lęšiais prekiaujančių internetinių parduotuvių privalumai ir trūkumai	38
4 lentelė. Didžiųjų optikos įmonių stipriosios ir silpnosios pusės	41
5 lentelė. Įprastinių akinių lęšių kainų palyginimas	50
6 lentelė. Specialios paskirties akinių lęšių kainų palyginimas	51
7 lentelė. Pigiausių akinių kaina optikos salonuose	52
8 lentelė. Korekcijos nustatymas perkant akinius arba kontaktinius lęšius	52
9 lentelė. Optikos didmenos įmonės Lietuvoje	53
10 lentelė. Didžiųjų Lietuvos optikos įmonių bendrasis pardavimo pelningumas	60
11 lentelė. Darbuotojų profesinis išskirstymas optikos įmonėje	63
12 lentelė. Užsakytų akinių vidurkis, tenkantis vienam optikos salonui	69
13 lentelė. Vartotojų pasirinkimą įtakojančios veiksniai, jų reikšmių ir įtakos reikšmingumo vertinimo rezultatai	71
14 lentelė. Veiksniai ribojantys įmonių veiklą, jų reikšmių ir įtakos reikšmingumo vertinimo rezultatai	73
15 lentelė. Darbuotojų motyvacija optikos verslo sektoriuje	75

PAVEIKSLAI

1. Pav. Išorinės aplinkos veiksniai	15
2. Pav. Konkurencijos analizė	16
3. Pav. Vidinės aplinkos veiksniai	18
4. Pav. Vizijos sudedamosios dalys	19
5. Pav. Misijos svarbiausi elementai	20
6. Pav. Tikslų matavimo būdai	20
7. Pav. Pest analizės modelis tiriant optikos įmonių rinką	29
8. Pav. Lietuvoje veikiančių optikų palyginimas 2010 - 2014 metais	37
9. Pav. Didmeninių optikos įmonių atstovaujami akinių lęšių gamintojai	54
10. Pav. Pardavėjo konsultanto savybės	63
11. pav. Optometrijos specialisto pareigos	65
12. Pav. Veiksniai ribojantys įmonių veiklą Lietuvoje 2013 m	74

DIAGRAMOS

1 diagrama. Priemonių matymo kokybei gerinti paklausa	27
2 diagrama. Optikos priemonių matymo kokybei gerinti paklausa Lietuvoje	28
3 diagrama. Lietuvos optikos įmonių įsteigimo raida nuo 1990 iki 2013 metų	29
4 diagrama. 2012 m. Užsienio investuotojų įvykdytų projektų skaičius trijose Baltijos šalyse	32
5 diagrama. Baltijos šalių ir Lenkijos pasaulinės konkurencijos rodiklių palyginimas	34
6 diagrama. Grynosios palūkanų maržos kaita	36
7 diagrama. Bankų sektoriaus išduotos neveiksnius paskolas pagal paskirtį	37
8 diagrama. 2010m. Optikos įmonių skaičius trijose Baltijos šalyse	39
9 diagrama. Optikos rinkos pasiskirstymas	42
10 diagrama. Įmonės ir kliento paradigma į verslo klasterius	51
11 diagrama. Optikos salono apyvartos sandara pagal prekių rūšį	51
12 diagrama. Kontaktinių lęšių ir akinių paklausos palyginimas	52
13 diagrama. „Optikos pasaulis“, UAB pardavimo pajamų, pelno ir savikainos dinamika 2010 - 2012 metais	57
14 diagrama. „Fielamnn“, UAB „Baltoptik“ pardavimo pajamų, pelno ir savikainos dinamika 2010 - 2012 metais	57
15 diagrama. UAB „Vision Express“ ir UAB „Optio“ pardavimo pajamų, pelno ir savikainos dinamika 2010 - 2012 metais	58
16 diagrama. „Vizija“, UAB (UAB „Beržūna“; UAB „Glojana“ ir UAB „Regio Vitae“) pardavimo pajamų, pelno ir savikainos dinamika 2010 - 2012 metais	59
17 diagrama. „Optometrijos centras“, UAB pardavimo pajamų, pelno ir savikainos dinamika 2010 - 2012 metais	59
18 diagrama. „Eagle vision“, LT ir JAV UAB „Regėjimas“ pardavimo pajamų, pelno ir savikainos dinamika 2010 - 2012 metais	60
19 diagrama. 2012 m. optikos įmonių apyvartų duomenys tenkantys įmonės vienam optikos salonui per metus	61

20 diagrama. 2012 m. optikos įmonių apyvartų duomenys tenkantys įmonės vienam optikos salonui per mėnesį.....	61
21 diagrama. Didžiųjų optikos įmonių bendrasis pardavimo pelningumas 2010 – 2012 metais	63
22 diagrama. Sukurtos darbo vietos optikose	68
23 diagrama. Optikos salonų skaičius didžiuosiuose Lietuvos miestuose.....	70

SANTRUMPOS

Dr. – daktaras

Gr. – grupė

Kt. – kiti

mis – magistratūros iššestinės studijos

Nr. – numeris

Pav. – paveikslas

Pvz. - pavyzdžiui

Stud. – studijos

T.y. – tai yra

T.t. – taip toliau

UAB – uždaroji akcinė bendrovė

TUI – tiesioginės užsienio investicijos

PVM – pridėtinės vertės mokestis

Įst. – įstatymas

LR – Lietuvos Respublika

PEF – Pasaulio ekonomikos forumas

CBS – Nyderlandų statistikos departamentas

AIKOS – atvira informavimo, konsultavimo ir orientavimo sistema.

IVADAS

Tyrimo aktualumas: Greitas inovacijų atėjimas į rinką verslui tampa tikras iššūkis. Su naujovėmis žingsniuoti gali tik tas verslo atstovas, kuris suvokia, kad sukaupta vyresniosios kartos veiklos patirtis dažniausiai netinka naujoms verslo augimo sąlygoms ir drąsiai sugeba žengti žingsnį globalizacijos link su naujai kuriamomis strategijomis. Veiklos strategijos paieška, keitimas ar gerinimas dažniausiai atsiranda esant šioms prielaidoms: yra nepasitenkinimas esama padėtimi ar perspektyva arba nėra aiškiai apibrėžtos veiklos sąlygos. Siekiant atrasti sėkmingą veikos strategijos formulę vadovai turėtų kelti sau klausimus: Ar jie yra patenkinti dabartine įmonės padėtimi? Ar juos tenkins veiklos perspektyvos jei nebus atliekami veiklos pakeitimai ir kokių veiksmų reikia imtis siekiant tenkinamų perspektyvų po kelių metų?.

Tyrimo objektas: Optikos įmonių strateginis planavimas.

Tyrimo tikslas: Identifikuoti veiksnius, galimybes ir suformuoti augimo strategijas optikos įmonėms esančioms Lietuvoje.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) apibūdinti verslo augimo strategijos koncepciją ir tikslus;
- 2) nustatyti išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius;
- 3) supažindinti su optikų įmonėmis esančiomis Lietuvoje.
- 4) pateikti analizuojamų įmonių išorinės ir vidinės tyrimus ir analizę;
- 5) parengti optikų įmonėms tinkamus augimo strategijos modelius;

Tyrimo problema: Optikos įmonės neturi kryptingos veiklos strategijos ir dažniausiai naudojami šabloniniais veiklos „auginimo“ principais arba nesinaudoja visiškai. Yra neišnaudojamos papildomos galimybės galinčios pagerinti optikos įmonių veiklos rezultatus ateityje.

Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė;
- statistinių duomenų analizė;
- anketinė apklausa;

Hipotezė:

Verslo sektoriaus išorinės ir vidinės aplinkos analizė leidžia įvertinti įmonių konkurencinį lygį rinkoje ir vadovų paradigmą į pelningumo rodiklius. Taip pat, analizė suteikia galimybę įvertinti įmonės finansinę būklę ir veiklos perspektyvas bei atrasti neišnaudotas galimybes gerinančias įmonės veiklos rezultatus.

Darbo struktūra: Pirmajame magistrinio darbo skyriuje apibrėžiama augimo strategijos koncepcija ir reikšmė remiantis moksliniais šaltiniais. Pristatomi augimo strategijos formavimo

metodai ir pagrindiniai veiksniai. Antrasis skyrius skirtas optikos įmonių pristatymui ir apžvalgai Lietuvos mastu. Trečioji ir ketvirtoji dalis skirta strateginių modelių ir analizių pritaikymui. Jose analizuojama optikos įmonių išorinė ir vidinė aplinka, atliekama įmonių efektyvumo analizė, nagrinėjamos hipotezės ir daromos išvados. Penktajame skyriuje susistemunami ekspertinio tyrimo metu gauti duomenys. Šis skyrius skirtas augimo strategijos formavimui - pateikiami siūlymai ir augimo strategijos projektai. Skyriuje „Išvados ir siūlymai“ pateikiami pastebėjimai ir išvados. Pabaigoje pateikiamas magistriniame darbe naudotos literatūros sąrašas. Prieduose pateikiama informacija reikalinga magistrinio baigiamajam darbui.

1. ĮMONIŲ AUGIMO STRATEGIJOS TEORINIAI PRINCIPAI

Surasti tikslų apibrėžimą žodžiui „strategija“ gana sudėtinga, nes literatūroje randama daug šio žodžio sinonimų – taktika, kūryba, vizija, planas, ateitis, teorija ir t.t... Pati sąvoka „strategija“ yra kilusi iš graikų kalbos (graikiškai – strategia, reiškia priešų sutriuškinimą naudojant turimus resursus). Daroma prielaida, kad strategijos šaknys yra labai senos ir anksčiau ji buvo naudojama karo tikslais siekiant suplanuoti puolimą, ataką, pasipriešinimą ar pasitraukimą.

Įmonės siekdamas išsilaikyti buvo priverstos į savo sritį žvelgti plačiau ir augimą derinti su ateities planais ir perspektyvomis. XX a. pradeda formuotis strateginio valdymo sąvoka, kuri iki šių dienų buvo pervadinta daugelį kartų. A. Bosas (2002). Atliekant mokslinės literatūros apžvalgą ir remiantis mokslininkų požiūriu šioje dalyje pateikiama verslo augimo strategijos (toliau – strategijos) koncepcija ir reikšmė.

1. 1. Strategijos koncepcija ir reikšmė

Vitalija Bagdžiūnienė (2005) strategiją apibūdina kaip verslo valdymo sudedamąją dalį. Kuri turi didelį poveikį įmonės esminiams tikslų siekimams. Strategijos kūrimas ir įgyvendinimas susideda iš daugelio etapų reikalaujančių papildomo darbo ir sąnaudų. Įmonei esant stabilioje finansinėje padėtyje patartina susikurti strategijos planą, kuris neturėtų būti formalus. Strategija, kaip ir valdymas yra dinamiškas procesas, kuris yra nuolatos įtakojamas naujovių ir turi reaguoti į išorinius veiksnius. Dėl tos priežasties strateginis planas skirtas tam tikram laikotarpiui. Siekiant įgyvendinti įmonės strategiją nustatomi veiksmai ir priemonės. Privalu suvokti, kad planavimas ir prognozės visuomet turi ribas ir ne visuomet padeda kritinėse situacijose. Taip pat, pasitaiko ir tokių atvejų kai strateginio plano lūkesčiai nėra galutinai patenkinami, o priimti sprendimai kartais viršija realias galimybes. V. Bagdžiūnienė (2005) Strategijos procesą išdėsto šia tvarka: Misija → Tikslai → Išorinės aplinkos analizė ir įvertinimas → Silpnybių ir stiprybių tyrimas → Strateginių alternatyvų analizė → Strategijos parinkimas → Strategijos įgyvendinimas (taktika; politika; taisyklės; procedūros) → Kontrolė ir strategijos vertinimas. Panašios nuomonės laikosi ir kiti autoriai – M. Kučinskienė, L. Žiogelytė ir G. Jatuliavičienė (2012) tik jos strategiją įvardina ne kaip strateginį veikslių planą, o kaip strateginius sprendimus, kuriuos įmonės privalo priimti siekiant konkuruoti rinkoje. Šiai nuomonei pritaria ir M. Kučinskienė, L. Žiogelytė ir G. Jatuliavičienė (2012) knygoje minimi Thompsonas ir Striclandas (1999). Jų nuomone strategijos kūrimo etapas yra siejamas su konkurencijos pranašumo kūrimu. Remiantis M. Kučinskienė, L. Žiogelytė ir G. Jatuliavičienė (2012) mintimis lentelėje išskiriami pagrindiniai strateginių sprendimų terminai:

1 lentelė. Pagrindiniai strateginių sprendimų terminai

Aplinkos analizė	Analizuojama įmonės išorės ir vidaus aplinka: stiprybės, silpnybės, grėsmės ir pavojai. Tai padeda susiorientuoti aplinkoje, nustatyti vartotojų poreikius, konkurentų pranašumus.
Vizija	Šioje dalyje nusakoma ko siekia įmonė. Tai plačios apimties tikslai, kurie dažniausiai trunka visą įmonės laikotarpį, tik dėl globalizacijos spartumo jie visuomet privalo būti atnaujinami. Pagal Jucevičių (1998) vizijoje privalo atsispindėti šios veiklos dalys: Vartotojai; Produktai/Paslaugos; Rinkos; Technologija; Augimo perspektyva; Filosofija; Išteklių ir sugebėjimai; Personalo politika; Visuomeninis prestižas.
Misija	Šis terminas parodo įmonės išskirtinumą. Misijos apibrėžimas turi būti lengvai suvokiamas ir prieinamas. Skirta įmonės veiklos kryptims nustatyti ir paskirčiai apibūdinti. Svarbiausi elementai: Klientai; Veiklos pobūdis; Konkurenciniai pranašumai; Svarbiausi tikslai; Pagrindinės vertybės.
Tikslai	Tai būtinas veiksnys siekiant sėkmingo įmonės gyvavimo. Tikslų iškelimas suskaido misiją ir viziją į konkrečias užduotis. Tai padeda nustatyti kokios strategijos yra galimos ir koks numatomas strategijos rezultatas.

Šaltinis: Sudaryta autorės

Sudarant strateginius veiksmus patariama pateikti kuo trumpesnius ir argumentais pagrįstus veiksmus turinčius įtakos strategijos įgyvendinimui. Autorių M. Kučinskienė, L. Žiogelytė ir G. Jatuliavičienė (2012) strategijos formuluotė skamba taip: strategija – plačios veiksmų grupės arba jų tipai, norint pasiekti / įvykdyti užsibrėžtus uždavinius / numatytus tikslus. Strategija sprendžia klausimą koku būdu ir kaip pasiekti užsibrėžtų tikslų. M. Kučinskienė, L. Žiogelytė ir G. Jatuliavičienė (2012).

Pagal J. Wiliam, N. Nohria, B. Roberson (2004) strategija turi būti pagrįsta klientų, investuotojų ir partnerių nuomone. Strategijos rengėjai negali pasikliauti tik savo nuojauta, jie privalo išanalizuoti rinkos poreikius ir parengti tokią strategiją, kuri patenkintų klientą ir įmonę. Didžiausias dėmesys skiriamas klientui, kuris susideda iš daugelio veiksmų - aplinkos, aptarnavimo, asortimento, prekės/paslaugos, modernumo, reklamos ir t.t... Įmonės sėkmę lemia

daug skirtingų dalykų. Tad sėkminga strategija turi būti rengiama taip, kad ją galima būtų keisti atsižvelgiant į pokyčius. V. Gražulis (2008) strategiją sieja su ilgalaikiais tikslais, kurie skirti įmonės ateičiai užtikrinti. Siekiant parengti tinkamą strateginio vystymosi planą analizuojamos įmonės galimybės ir grėsmės bei tiriama išorės ir vidaus aplinka. V. Gražulis (2008) pritaria daugumos autorių nuomonei, kad strateginio vystymosi planai orientuoti į pranašumų atradimą konkurencinėje aplinkoje.

M. Morgan, R. E. Levitt, W. Malek (2009) darbuose akcentuojami pagrindiniai strategijos vykdymo įrankiai – projektai, programa, veikla. Nusistatant įmonės tikslus ir siekius išvardintiems įrankiams skiriamas laikas, pinigai ir dėmesys. Strategijos vystymo eigoje galima bet kuriuo metu įrankius pateikti kaip rodiklius, kurie parodytų ar strategijos planas yra aktualus. Kitaip sakant, strategija turi būti rengiama taip, kad ją bet kuriuo metu galima būtų išmatuoti. Reikėtų atminti, kad strategija visuomet derinama prie sparčiai besivystančių inovacijų. Jei strategas per silpnai įvertina išorinius pokyčius, kurie lemia gana svarbias ir dideles permainas įmonės strategija gali žlugt. Remiantis pasaulio statistikos duomenimis, tik kelioms įmonėms pavyksta tinkamai įgyvendinti verslo strategiją. Pagrindinė strategijos žlugimo priežastis netinkamas komandos parinkimas, neįvertintos ir limitą viršijančios sąnaudos ir realybės neatitinkantys tikslai. Kaip ir prieš tai išvardinti autoriai, taip ir M. Morgan, R. E. Levitt, W. Malek (2009) pripažįsta, kad strategija įmonei reikalinga kaip žmogui oras ir vanduo.

„Kompanijos smulkiai neapsibrėžiančios, nestruktūrizuojančios, neanalizuojančios ir nenustatančios prioritetų savo galimybių erdvėms, dažnai vaikosi romantiškas svajones apie didžiąsias idėjas ir naujus perversmą sukeliančius gaminius bei paslaugas, bet joms nepavyksta įgyvendinti savo svajonių.“ Erich Joachimsthaler (2007). Citatoje atskleidžiama mintis, kuri leidžia suprasti, jog negalima emociškai griebtis vykdyti užduočių ar siekti tikslų prieš tai neįvertinus tikrosios veiklos vertės ir galimų pasekmių. Erich Joachimsthaler (2007) verslo strategiją palygina su skėčio principu – aukščiausiam strategijos lygyje nustatomi galutiniai veiksmai, kurių imsis įmonė siekiant judėti pirmyn ir siekti tikslų. Taigi pagrindinis strategijos tikslas – vesti įmonę į priekį konkurentus paliekant užnugaryje.

Autoriai W. Chan Kim ir R. Mauborgne (2006) strategijos žingsnius sieja su vadovavimo veiksmais ir sprendimais, kurie yra reikalingi formuluojantis platesnei rinkai. Šiuos autorius galima būtų laikyti išskirtiniais, kalbant apie strateginį verslo valdymą, nes jie dėmesį skiria ne kaip nugalėti konkurentus, o kaip duoti vartotojams tai ko neturi kiti. Konkurencijos mąstai skatina įmones mąstyti apie naujus produktus ir paslaugas, kurie galėtų užkariauti didžiąją rinkos dalį ir sužadinti vartotojų paklausą. Tokie sprendimai skatina inovacijų plėtrą globalioje aplinkoje.

F. S. Butkus (1996) strategiją apibūdina kaip vieną iš svarbių veiklos kūrimo elementų, padedančių nustatyti veiklos rezultatų ir būklės lygį tolimiausiam ateities momentui. Pasak autoriaus, ateities veiklos strategija susideda iš strategijų krypčių, kurių laiko tarpusius galima sugrupuoti į metus, ketvirčius, mėnesius ar net savaites. R. Jucevičius (1998) atskiria planavimą nuo strategijos. Akcentuodamas, jog tai yra du skirtingi dalykai, kuriuos verslo atstovai dažnai painioja. Jis pažymi, kad planavimas gali būti naudingas tik toms įmonėms ar veikos subjektams, kurie veikia stabiliomis sąlygomis. O strateginis valdymas siejamas su išoriniais veiksniais, kurių vienas pagrindinių yra globalizacija. Pasak R. Jucevičiaus siekiant tinkamai sukurti veiklos augimo strategiją reikia suformuluoti ateities viziją ir numatyti veiksmus šiai vizijai realizuoti. Taip pat, atkreipiamas dėmesys į tai, kad siekiant sukurti perspektyvią augimo strategiją yra būtinas nuolatinis vadybos patirties tobulinimas ir atnaujinimas.

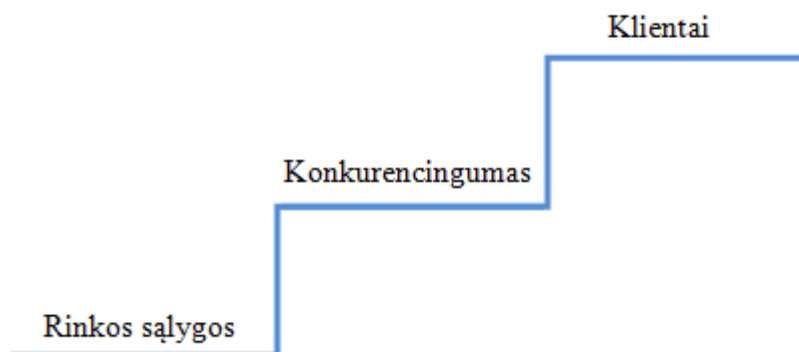
Su strateginiais sprendimais susiduria visos įmonės, tik vienos juos priima, kitos ignoroja ir tikisi, kad verslą lydės sėkmė. Nuo priimtų sprendimų priklauso verslo sėkmė ir kryptis. J. Kourdi (2003) akcentuoja, kad pasaulyje nėra sukurto vieningo strategijos modelio kuriuo galėtų vadovautis visos įmonės ar asmenys. Kiekvienos veiklos pobūdis išorinės aplinkos veikiamas skirtingai. „Supratus, kas lemia sprendimus šiandien ir kas taps valdymo darbotvarkės dalimi ateityje, bus aiškesnis ir strateginių sprendimų priėmimo kontekstas“ J. Kourdi (2003). Labai didelė dalis priimtų sprendimų priklauso nuo vadovų mąstymo ir vidaus politikos. Tačiau per ilgą laiką yra įsivyravę verslo augimo strategijos metodai ir tiesos.

1. 2. Strategijos metodai ir tiesos

Pasaulis keičiasi labai sparčiai, verslo valdymas susijęs su patirtimi ir įdirbiu įgauna ribotą vertę. Tad siekiant vystyti verslą labai svarbu suprasti reiškinius įtakančius sėkmingą strategiją. Šiame darbe išskiriami išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai, kurie turi didžiausią įtaką sėkmingam įmonės augimui.

1. 2. 1. Išoriniai aplinkos veiksniai

Paveikslėlyje nr. 1 pavaizduoti išorinės aplinkos veiksniai turintys įtakos įmonės vystymuisi. Šių veiksnių analizavimas ir tyrimas padeda įmonei sukurti tinkamiausią strategiją.



1. Pav. Išorinės aplinkos veiksniai

Šaltinis: Sudaryta autorės

1. 2. 2. Rinkos sąlygos

Valstybės vaidmuo – darantis didelę įtaką verslui. Visos įmonės savo veikloje privalo vadovautis įvairiais teisės aktais ir Europos sąjungos direktyvomis. Visi teisės aktai ir direktyvos reglamentuoja veiklos sąlygas, mokestinę politiką, darbo santykius ir kitus veikos aspektus. Taip pat, verslas veikiamas įvairių politikų veiksmais - verslo lyderių įsitraukimai į politinius procesus.

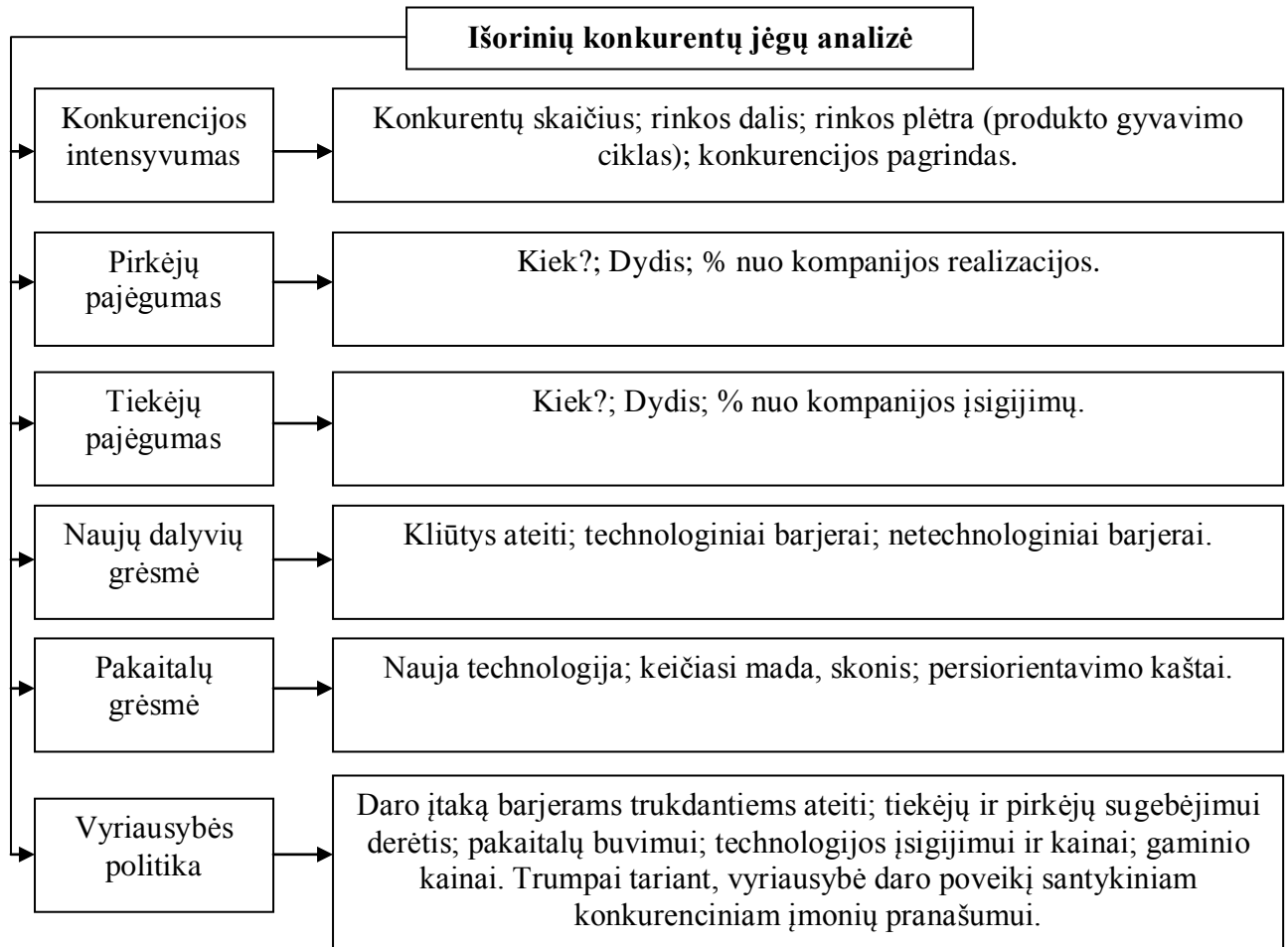
Ekonominė šalies padėtis – antrasis, labai svarus, rinkos veiksnys. Pagrindiniai makroekonominiai šalies rodikliai: infliacija, defliacija, darbo rinkos situacija, kreditavimas ir palūkanų norma, nacionalinis valiutos stabilumas, paklausa, pasiūla, investicinės galimybės ir t.t... V. Bagdžiūnienė (2006). Šių rodiklių pokyčiai labai stipriai įtakoja įmonės veiklos strategiją. Kiekvienas rodiklis gali tapti įmonės ekonominio pakilimo, smukimo priežastimi.

Demografinė šalies situacija – vienas iš svarbiausių rodiklių. Gyventojų pajamų paskirstymas – parodo perkamąją galią, kuri skirstoma pagal regionus ir žmonių vertybes. Socialiniai veiksniai ypatingai įtakoja įmonių veiklą. Dėl to, įmonės savo strategijose privalo numatyti priemones, kurios leistų greitai reaguoti į pokyčius socialinėje sferoje. V. Gražulis (2008). Įmonės susijusios su gamtą teršiančiomis problemomis turi reaguoti į gamtos apsaugos sferoje kylančius pokyčius. Aplinkos apsaugos reikalavimai padidina įmonės sąnaudas.

Valstybės technologinė politika - šis veiksnys skatina mokslinių tyrimų praktiką bei technologinių išradimų spartą. Valstybės pažanga šioje srityje įtakoja priimamus sprendimus ne tik valstybiniame sektoriuje, tačiau ir įmonėse. Nes kiekvienas didesnis mokslo laimėjimas gali tapti naujų prekių atsiradimo priežastimi ir sukurti naujus poreikius V. Bagdžiūnienė (2006).

1. 2. 3. Konkurencingumas

Prieš pradėdant plėtoti verslą ir formuoti strategiją vadovybė privalo išstudijuoti išorinius savo veiklos konkurentus A. Bosas (2002). Išorinių konkurentų analizė pavaizduota 2 paveikslėlyje, kitame puslapyje



2. Pav. Konkurencijos analizė

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis A. Bosas (2002).

A. Bosas (2002) išskiria tris pagrindinius principus dėl kurių varžosi įmonės: Pirmasis – *Kaštai*. Verslo aplinkoje tai suprantama kaip vertės ir kainos santykis. Antrasis – *Kokybė*. Šis principas remiasi ilgaamžiškumo, patikimumo kriterijais. Daug dėmesio skiriama dizainui ir išvaizdai. Trečiasis – *Aptarnavimas*. Paskutiniojo principo periodas trunka nuo užsakymo iki pristatymo. Taip pat šiam principui priskiriamos realizacijos ir garantijos sąvokos.

Dėl rinkos plėtos ir inovacijų konkurencija verslo srityje įgauna vis didesnę galią. Įmonės siekiančios išlikti lyderiais konkurencinėje kovoje savo konkurentus turėtų suskirstyti į grupes pagal konkurencingumo lygius. Tam atliekamas konkurentų vertinimas pagal šiuos bruožus:

- Marketingo politika ir produktų pasiūla;
- Asortimentas ir aptarnavimo kokybė;
- Prekinių ženklų žinomumas;

- Produkto kokybė ir patikimumas;
- Personalo profesionalumas ir išlaidos kvalifikacijos kėlimui;
- Įmonės dydis, geografinis išsidėstymas, darbuotojų skaičius;
- Reklamos išlaidos;
- Pelnas;
- Veiklos rezultatai;
- Požiūris į klientą pagal pajamas;
- Dizainas ir interjeras.

Prieš patvirtinant įmonės augimo strategiją reikia įvertinti, dėl konkurencijos, kylančias grėsmes.

1. 2. 4. Klientai

„Klientai – tai kelias į pelningumą“ J. Kourdi (2003). Tinkamai atliekamas klientų tyrimas suteikia daug informacijos įmonei. Šiais laikais vartotojų piniginės plyšta nuo lojalumo kortelių, kurias platina įmonės siekdamos susirasti lojalius klientus ir tuo pačiu surinkti duomenis apie apsilankiusius vartotojus. Įmonės, galinčios formuoti duomenų bazes gali žymiai greičiau ir rezultatyviau atlikti apsilankiusių klientų tyrimą. Mažesni verslo sektoriai dažniausiai apie klientus informacijos nerenka, tačiau dalindami lojalaus kliento korteles tikisi, kad klientai sugrįš. Surinkti duomenys apie klientus leidžia analizuoti šiuos rodiklius:

1) *Klientų perkamoji galia* – analizuojant klientų perkamąją galią galima tinkamai sureguliuoti įmonės piniginius srautus, atrinkti paklausiausias prekes ir paslaugas. Šis vertinimas leidžia ženkliai sumažinti finansinę įmonės riziką.

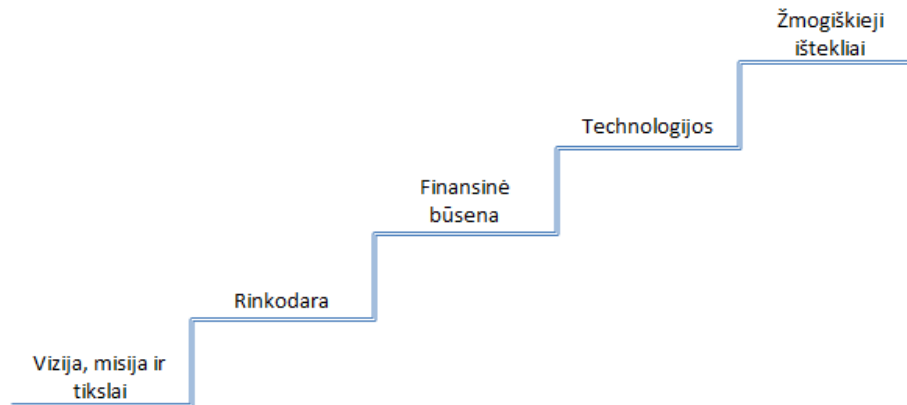
2) *Klientų duomenų panaudojimas* – vadovaujantis įstatymu, dėl asmens duomenų teisinės apsaugos 2003 m. sausio 21 d. Nr. IX-1296, įmonės gali platinti reklamą savivaldybėse, kurios gyventojai lankosi dažniausiai ir atitinkamą reklamą tose savivaldybėse kurių gyventojai lankosi mažiausiai. Taip pat, įmonė gali imtis strateginių veiksmų siekiant išsiaiškinti potencialaus kliento poreikius ir galimybes. Šie veiksmai padeda pritraukti naujus vartotojus.

3) *Amžius* – tai įtakoja tam tikrus įmonės dizaino ir prekių pateikimo būdus.

Planuojant įmonės augimo strategiją didelis dėmesys skiriamas vartotojų ir partnerių atsiliepimams. Tai padeda vadovams susidaryti nuomonę apie savo įmonę iš šalies ir laiku reaguoti į kylančias grėsmes.

1. 3. Vidiniai aplinkos veiksniai

Vidinės aplinkos veiksnių analizavimas praktiškai atitinka veiklos auditavimą, kurio metu siekiama išsiaiškinti ar vidaus resursai yra pakankamai stiprūs ir ar įmonė sugebės adekvačiai reaguoti į išorinės aplinkos keliamą neigiamą poveikį. Taip pat, įmonės vidinės aplinkos veiksniai įtakoja strateginius sprendimus, reaguojant į išorinės aplinkos išbandymus. Pavaizduotame paveikslėlyje Nr. 3 pateikti svarbiausi vidinės aplinkos veiksniai.

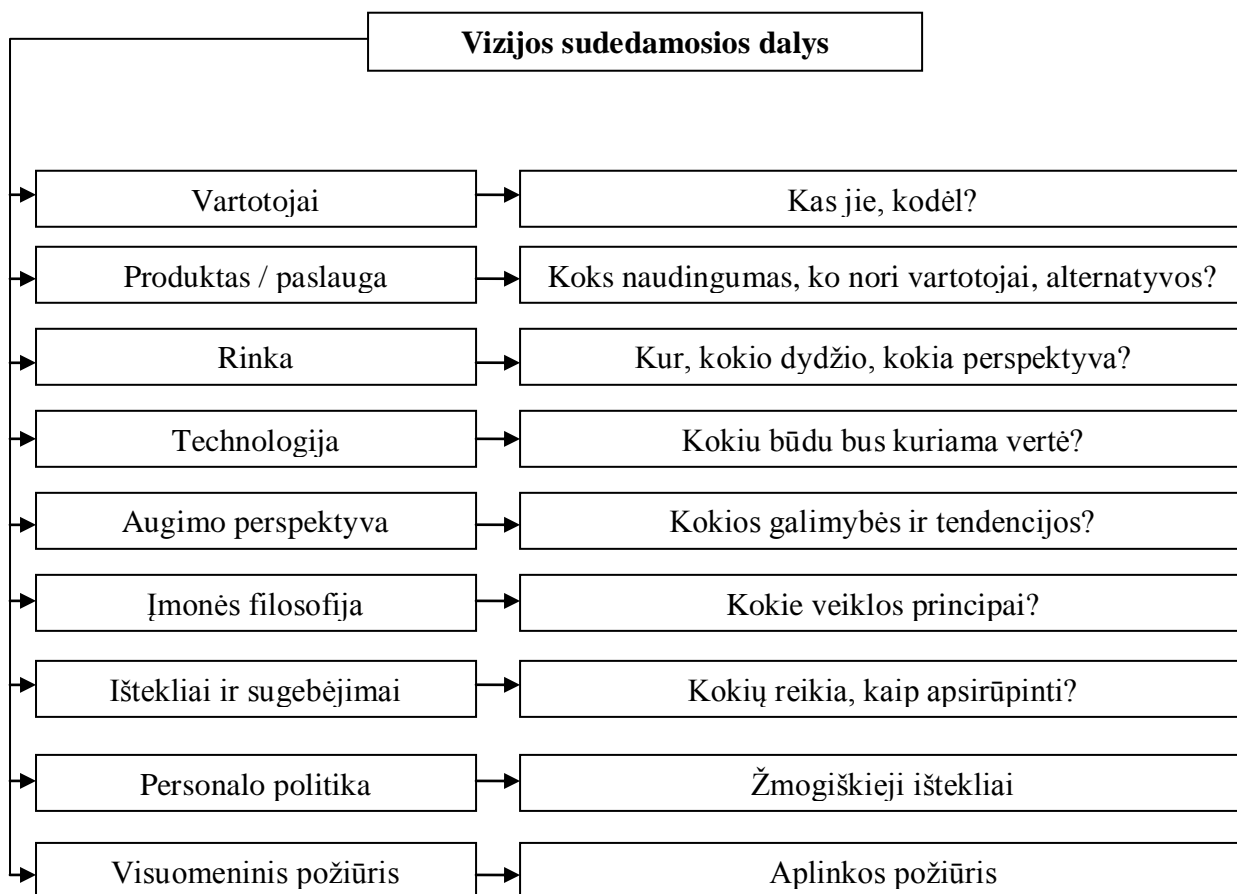


3. Pav. Vidinės aplinkos veiksniai

Šaltinis: Sudaryta autorės

1. 3. 1. Vizija, misija ir tikslai

Vizija tai tarsi atvaizdas, kurį vadovai nori matyti ilgalaikėje perspektyvoje. „Vizija - tai istorinis įmonės vystymasis, pageidaujama jos ateities būklė“ M. Kučinskienė, L. Žiogelytė ir G. Jatuliavičienė (2012). Nėra tikslų nurodymų apie tai kokia turi būti vizijos formuluotė. Kiekviena įmonė pagal savo veiklos pobūdį vizijoje nustato jiems tinkančius apibrėžimus. Jucevičius (1998) išskiria svarbiausias vizijos sudedamąsias dalis. Žiūrėti paveikslėlį Nr. 4.



4. Pav. Vizijos sudedamosios dalys

Šaltinis: Sudaryta autorės

Pagrindinis vizijos tikslas nustatyti įmonės vertybes. Ji turi atspindėti pagrindinę aspiraciją ir apimti pagrindinius veiklos tikslus.

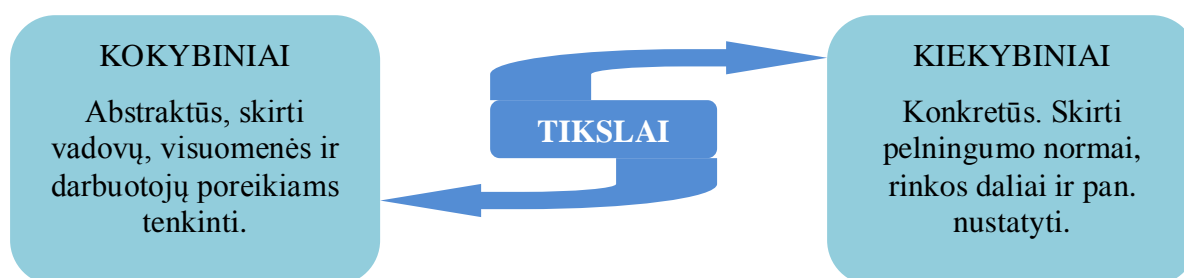
Misija atsako į klausimus apie įmonės paskirtį ir veiklos kryptis. Ji turi būti reali ir aiškiai suformuluota, kad ją galėtų perskaityti ir darbuotojai ir vartotojai. Kuriant misiją reikia vengti sudėtingų išsireiškimų ir siekti patikimumo kriterijaus. Taisyklingai suformuota misija orientuota į įmonėje dirbančius asmenis. Pastaruoju metu vadovai tapatina misiją su šūkiu, kuris yra gerai įsimenamas ir lengvai atpažįstamas. Kaip ir vizija taip ir misija nėra griežtai apibrėžta mokslininkų, tačiau yra išskiriami pagrindiniai elementai, kurie turi įeiti į misijos sandarą. Žiūrėti pav. Nr. 5.



5. Pav. Misijos svarbiausi elementai

Šaltinis: Sudaryta autorės

Tikslai – pagrindinis ir svarbiausias elementas pradedant kurti augimo strategiją. Išskirti tikslai suskaido Misiją ir Viziją į tam tikrus įsipareigojimus. Kurie yra grupuojami laikotarpiais arba atliktais darbais. Nustatyti įmonės tikslai privalo būti aiškiai apibrėžti. Vadovai ignoruojantys įmonės tikslų nustatymus laikui bėgant pradeda elgtis chaotiškai ir negali įvertinti veiklos naudingumo. Tikslai turi būti apibrėžti ir lengvai įvertinami, kaip pavaizduota 6 paveikslėlyje.



6. Pav. Tikslų matavimo būdai

Šaltinis: Sudaryta autorės

1. 3. 2. Rinkodara

Šios analizės tikslas nustatyti kokią poziciją rinkoje užima įmonė. Svarstoma įmonės ir rinkos konkurencingumo paralelė analizuojant asortimentą, prekių ir paslaugų kokybę, inovacijas. Tai parodo įmonės vietą rinkoje ir galimybę pateikti naujas prekes. Rinkos prekių ir paslaugų tyrimo metu nustatomas įmonės kūrybiškumas ir organizuotumas vertinant gebėjimus laiku pristatyti naujus produktus, paslaugas ir sėkmingai juos parduoti. Apžvelgiama atsakomybė

už tiekiamas prekes ar teikiamas paslaugas. Tiriamas ryšys su tiekėjais siekiant nustatyti galimybes rūpintis klientais garantiniu laikotarpiu ir pasibaigus garantiniam laikotarpiui.

1.3.3. Finansinė būseną

Prieš pardedant rengti augimo strategiją privalu įvertinti įmonės finansinę būseną. Tai labai svarbu kovoje su konkurentais. Dažniausiai svarstomi pelningumo, pinigų srautų ir rizikos klausimai. Įmonės pelningumo rodiklis padeda nuspręsti kurioje konkurencingumo vietoje esama. Finansinės analizės gali užimti daug laiko ir nesuteikti jokios naudos, dėl to labai svarbu pasirinkti kurie rodikliai įtakoja strateginius sprendimus. Rengiant augimo strategiją, finansiniai rodikliai turi būti lyginami ne su įmonės ankstesnių metų rodikliais, o su konkurentų finansiniais rodikliais. Strategijos ruošimo etape finansiniai rodikliai analizuojami grafiška išraiška. Tokių priemonių imamasi dėl to, kad strategijos tikslų ir uždavinių pagrįstumą galėtų įvertinti įvairaus spektro darbuotojai, kurie yra susieti su įmonės strategijos įgyvendinimu. Vadovus dominantys esminiai rodikliai yra susiję su rinka, kapitalo šaltiniu, tiekėjais, darbuotojais ir turtu. Toliau bus aprašomi pagrindiniai finansiniai rodikliai, kuriuos akcentuoja J. Kourdi 2003:

Rinkų ir produktų rodikliai:

Pardavimų augimas. Apskaičiavimas: Pasirinkto laikotarpio produktų pardavimai / Praėjusio laikotarpio pardavimai. Dažniausiai pasirenkamas sezoniškumo laikotarpis ir gauti rezultatai palyginami su praeitų metų rodikliais.

Turimo darbo vertė. Apskaičiavimas: Turimi užsakymai / Metų vidurkis. Dažniausiai yra pasirenkamas mėnesio tarpsnis. Koeficientą stebint ilgesnį laikotarpį galima nustatyti užsakymų kryptingumą. Esant dideliame rodiklio svyravimui būtina priimti papildomus strateginius veiksmus. Turimo darbo vertės koeficientas esant efektyviai veiklai neturėtų būti mažesnis už 0,8. Jei koeficientas kyla virš vieneto galima teigti, kad priimti sprendimai įmonę veikia teigiamai.

Rinkodaros veiksmingumas. Apskaičiavimas: Išlaidos rinkodarai / Pajamos. Rodiklis išreiškiamas procentais. Siekiant sukurti tinkamą pardavimų lygį reikia įvertinti įmonės biudžetą ir nustatyti sumą, kuri bus skiriama klientų poreikių tenkinimui. Rodiklio duomenys gali būti analizuojami lyginant su užsakymų priėmimo dydžiu arba produktų ar paslaugų pardavimu. Tai svarbu rinkodaros strategijai, nes įmonė gali vertinti kokia reklama, rėmimas akcija yra naudingesnė.

Rinkos dalis. Apskaičiuojama: Esama rinkos dalis / Buvusi rinkos dalis. Šis rodiklis ypatingai svarbus veiklą vykdant padidintoje konkurencinėje aplinkoje. Įmonė savo rinkos dalies rodiklį privalo lyginti su šalies rinkos dalimi. Kiekviena įmonė pasirenka sau priimtinius rodiklius ir laikotarpius rinkos daliai apskaičiuoti. Galima naudoti pelno, pardavimo augimo, produkto, apyvartos ir kitus rodiklius. Šis koeficientas padeda įvertinti kaip vystosi įmonės užimama rinkos

dalis ir kaip keičiasi šalies rinkos dalis. Atliekant rodiklio analizę galima įvertinti įmonės silpnybes bei stiprybes. Esant rodiklio mažėjimo situacijai vertinama išorinė ir vidinė aplinka. Vertinimo metu siekiama nustatyti ar padariniai įtakoiantys rodiklį yra negrįžtami ir ilgalaikiai ar tai tik trumpalaikis nestabilumas, kurį galima pakeisti priimant atitinkamus strateginius sprendimus.

Likvidumo ir kiti komerciniai rodikliai:

Bendrojo ir grynojo pelno rodikliai. Apskaičiavimas: Bendrojo pelningumo rodiklis = Bendrasis pelnas / Grynosios pardavimų pajamos; Grynojo pelningumo rodiklis = Grynasis pelnas / Grynosios pardavimų pajamos. Šie abu rodikliai labai gerai atspindi įmonės verslo pelningumą. Bendrojo pelningumo rodiklis vaizduoja pardavimo pelningumą atėmus tiesiogines pardavimo sąnaudas, o grynojo pelningumo rodiklis nustato bendrą visų sąnaudų poveikį lyginant su bendruoju pelnu. Idealiausia situacija esant abiejų rodiklių kilimui nuo įmonės veiklos pradžios, tačiau sparčiai keičiantis makroekonominėi aplinkai kinta ir rodikliai, kurie kartais nedžiugina vadovų.

Kritinio mokumo rodiklis. Apskaičiuojamas: Trumpalaikis turtas – atsargos / Trumpalaikiai įsipareigojimai. Šis rodiklis parodo kaip greitai įmonės turtas gali būti pavertais pinigais. Jei rodiklis yra mažesnis už vienetą, tuomet bendrovės likvidumas yra mažas.

Atsargų apyvartumas. Apskaičiavimas: Atsargų vertė / Vidutinės metinės atsargos. Kuo didesnė atsargų apyvarta, tuo efektyvesnis grynųjų pinigų naudojimas įmonėje.

Pelno pažeidžiamumas. Apskaičiavimas: Pastovios sąnaudos / bendrų sąnaudų. Pastoviosiomis įmonės sąnaudomis laikomos sumos, kurios nepriklauso nuo pardavimų ir kitų aplinkos veiksnių. Šis rodiklis parodo kurios sąnaudos daro įtaką įmonės pelningumui.

Santykiniai rodikliai ir investuotojai:

Kainos ir pelno santykis [P/E]. Apskaičiuojamas: Akcijos rinkos kaina / Grynasis pelnas vienai akcijai. Tai akcijos kainos ir grynojo pelno, tenkančio vienai akcijai, santykis. Vienas iš dažniausiai naudojamų rodiklių siekiant nustatyti įmonės vertę. Kuo šis santykis didesnis tuo didesnė ir įmonės vertė. Šį rodiklį pirmiausiai analizuoja investuotojai. Lietuvoje šis rodiklis svyruoja tarp 15 – 20. Jei analizuojamos bendrovės P/E yra apie 10, skaitoma, kad akcija yra pigi, jei rodiklis siekia 20 ir daugiau – brangi. Tačiau viskas priklauso nuo veiklos sektoriaus pobūdžio.

Magistriniame darbe analizuojamos uždarnosios akcinės bendrovės. Kadangi įmonių duomenys nėra viešai skelbiami, bus naudojama tik sutrumpinta pelno (nuostolių) ataskaita. Kurioje pateikiami pagrindiniai minėtos ataskaitos lyginamieji svoriai – bendrasis pelnas ir bendrosios pajamos. Iš pateiktų finansinių rezultatų bus:

- sudaroma vertikalioji pelno (nuostolių) analizė, kurioje apžvelgiami pagrindiniai lyginamųjų svorių pokyčiai absoliutiniais dydžiais ir procentais;
- apskaičiuojami bendrojo pelningumo rodikliai, kurie padeda įvertinti valdytojų paradigmą į įmonę;
- pateikiami kiti skaičiavimai susiję su įmonės finansine politika.

1.3.4. Technologinė analizė

Šio tyrimo metu siekiama išspręsti svarbias, o kartais ir labai sudėtingas problemas:

- Aptariamos prekių ar paslaugų kainos lyginant su konkurentais, siekiama išsiaiškinti kaip sumažinti kainas. Nerandant tinkamo sprendimo siekiama pateisinti produkcijos ar paslaugų kainos dydį.
- Vertinami nauji tiekėjai ir galimybės užsisakyti naujų medžiagų ar atsargų; Peržvelgiamos sutartys su esamais tiekėjais ir įvertinamas bendrovės įsipareigojimas esamiems klientams.
- Nagrinėjamos atsargų mažinimo galimybės, siekiant neišsaldyti grynujų pinigų.
- Peržvelgiama naudojamos įrangos vertė ir tinkamumo aspektai.
- Ieškoma naujų erdvių rinkoje, kurių dar nespėjo išnaudoti konkurentai.
- Įvertinamas darbo efektyvumas ir ieškomos tobulinimo galimybės.
- Peržvelgiama kontrolės sistema.

Technologinę analizę atlieka ne tik strategai, tai visų aukštesnes pareigas einančių darbuotojų pareiga. Išvardinti klausimai keliami darbuotojų susirinkimų metu.

- *Klausinėjimas.* Tai gali privesti prie alternatyvų. Nes kartais nusistovėjęs tradicinis mąstymas trukdo inovacijų kūrimui ir skatinimui.
- *Idėjos.* Pripažinimas, kad bet kokia idėja gali privesti prie vertingų sprendimų yra teigiamas bruožas. Aptariant idėjas nevertėtų pamiršti ir žemesnio rango darbuotojų.
- *Kritika.* Negalima atsiriboti nuo pašalinių nuomonės. Visuomet pravartu ją išklausti ir įvertinti prieš priimant strateginius sprendimus.
- *Smegenų šturmas.* Tai gana dažnas problemų sprendimų būdų. Jis praktikuojamas aukštesnes pareigas einančių darbuotojų susirinkimo metu. Susirinkimo metu darbuotojai reiškia savo idėjas nesivarždami kritikos. Galiausiai tikimasi, kad bus priimtas sprendimas, kuris kartais išsivysto iš visiškai bevertės minties.
- *Patirtis.* Nors kai kurie mokslininkai teigia, kad į praeitį žiūrėti nereikia, nes technologijos sparčiai vystosi ir reikia eiti vis pirmyn, tačiau verta pripažinti, kad praeities pamokos duoda savo vertę. Patirtimi pagrįsti veiksmai leidžia tinkamai įvertinti ateities planus ir įtakoja priimamus strateginius sprendimus. Įmonės, kurios

yra susijusios su vartotojais dažniausiai vadovaujasi patirtimi, nes klientų aptarnavimo ir poreikių išsiaiškinimo modeliai nėra ypatingai pakitę.

1.3.5. Žmogiškieji ištekliai

Jau seniai žinoma, kad pridėtinę vertę įmonėje sukuria joje dirbantys žmonės. Įmonės, kuriose dirba aukštos kvalifikacijos ir motyvacijos darbuotojai pasižymi greitesniu ir praktiškesniu sprendimų priėmimu. Šie darbuotojai sugeba dirbti savarankiškai, visuomet išnaudoja pasitaikiusių galimybių erdvę bei savanoriškai pasireiškia naujų strategijų arba esamų strategijų tobulinimo procese.

Siekiant perspektyvios ateities didelis dėmesys turi būti teikiamas darbuotojams nepriklausomai nuo jų užimamų pareigų. Veiksniai, kuriais pataria vadovautis W. Joyce, N. Nohria ir B. Roberson (2004):

1) Prieš priimant darbuotoją reikia žinoti ko ieškoma. Ar tai bus tarnas, kuris dirbs už pinigus ar tai bus asmuo kuris ne tik atliks darbą, bet ir pasiūlys efektyvius sprendimus. Taigi, vadovas turi formuoti kolektyvą kurdamas įmonės kultūrą. Labai svarbu, kad darbuotojas suprastų įmonės tikslą, viziją ir misiją, kad taptų lojalus įmonei ir siektų būti jos komandos dalimi. Komandos susirinkimuose turi vyrauti teigiama energija ir vyrauti emocijos. Tai skatinama bendro šūkio sukūrimu, bendros aprangos kodeksu ir įvairiomis taisyklėmis. Lojalus darbuotojas turi jausti atsakomybę už bendrą įmonės sėkmę.

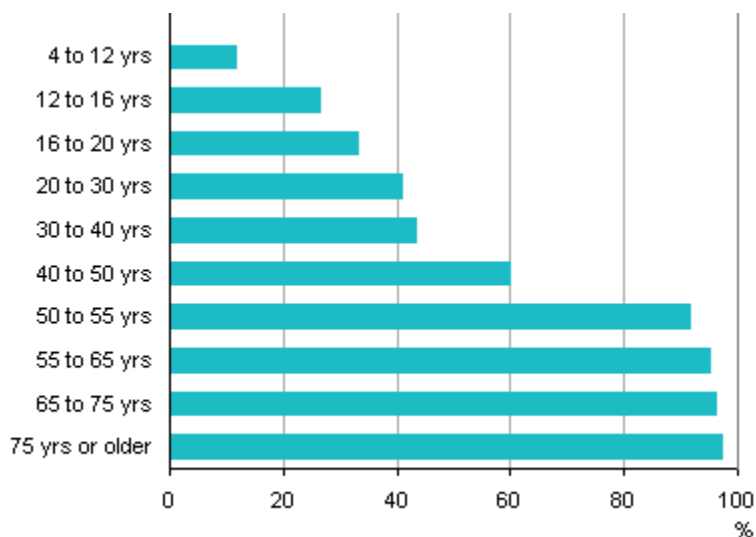
2) Įmonės interesų viršūnėje turėtų būti darbuotojo ir kliento poreikių patenkinimas. Siekiant, kliento poreikių patenkinimo, pasitenkinimą darbinėje veikloje turi jausti darbuotojai. Ypatingai vertinamas, bei skatinamas turi būti darbuotojų savarankiškumas - tai yra vienas iš pagrindinių darbuotojo skatinimo darbe motyvų.

3) Vadovai turėtų susitelkti ties finansiniais rezultatais. Su bendrais finansiniais rezultatais turėtų būti supažindinami darbuotojai. Visuomet reikia atlyginti darbuotojams už planų vykdymą, tačiau reikia siekti, kad jie būtų įgyvendinami dar geriau ir greičiau.

Šie keli veiksniai tai tik pagrindas, kuriuo turėtų vadovautis įmonių vadovai siekiantys vykdyti augimo strategiją. Kaip ir buvo minėta anksčiau, kiekviena įmonė pasirenka sau tinkamus veiksnius ir bando juos įgyvendinti priklausomai nuo veikos srities.

2. OPTIKŲ APŽVALGA LIETUVOJE

2012 metais Nyderlandų statistikos departamentas¹ (toliau CBS) savo tinklapyje patalpino informaciją apie naudojamą optikos priemones matymo kokybei gerinti. 2012 metais fiksuota, kad iš 10 žmonių 6 naudoja optikos priemones gerinančias regėjimą. Nuo 2001 metų šis rodiklis pakilo 4 procentais.



1 diagrama. Priemonių matymo kokybei gerinti paklausa

Šaltinis: <http://www.cbs.nl>

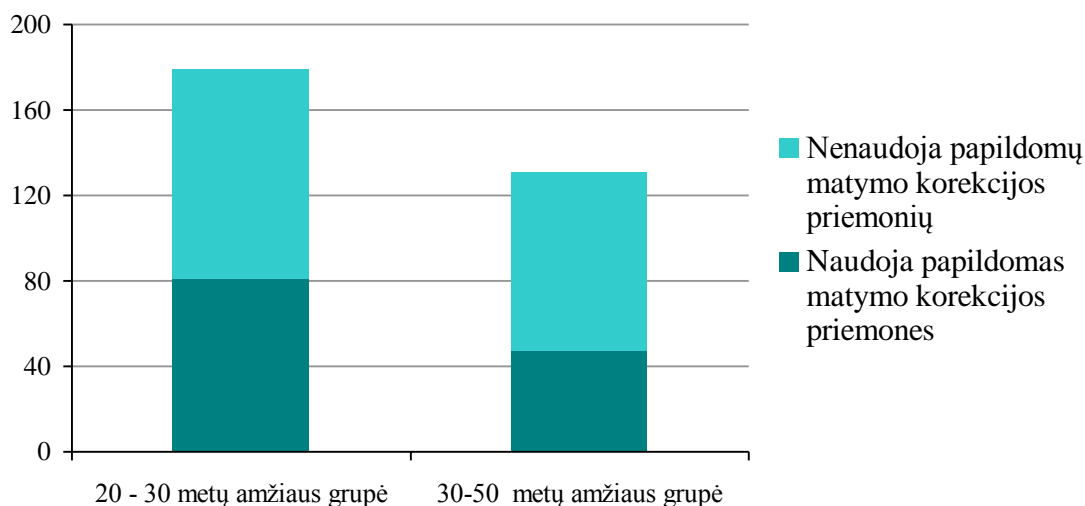
Pirmojoje diagramoje vaizduojamas akinių ar kontaktinių lęšių poreikis pagal amžiaus grupes. Nuo 40 metų matomas staigus papildomos korekcijos poreikis. Tai įtakoja senatvinės toliaregystės vystymasis, mediciniškai vadinamas - presbiopija. Asmenys virš 75 metų akinius nešioja neišvengiamai.

Lyginant regėjimo korekcijos priemonių naudojimą tarp lyčių vertinama, kad iš 10 moterų papildomą matymo korekciją naudoja 7 moterys. Šiuo atžvilgiu vyrų skaičius yra mažesnis – iš 10 vyrų akinius arba kontaktinius lęšius nešioja 5 vyrai. Sunku vienu žodžiu paaiškinti kas įtakoja procentinį pasiskirstymą tarp lyčių, galima pasakyti tik vieną, kad tai lemiančių veiksnių yra begalybė.

Siekiant įvertinti pagalbinės matymo korekcijos poreikį Lietuvoje atliktas tyrimas tarp skirtingų amžiaus grupių. 20 – 30 metų grupę sudarė aukštųjų mokslo įstaigų studentai, o 30 – 50 amžiaus grupę sudarė „X“ įmonės darbuotojai. Tyrimas atliktas apklausos būdu vykdant prevencinę akių patikros akciją minėtose įstaigose. Akcijos dalyviai registruodamiesi akių

¹ Nyderlandų statistikos departamentas CBS – „Statistics Netherlands“ tai departamentas, atliekantis tyrimus susijusius su visuomeniniais tikslais: pradedant nuo makroekonominių rodiklių iki atskirų namų ūkių pajamų.

patikrai atsakydavo į klausimus susijusius su akių korekcijos būtinybe ir vizito pas gydytojus apsilankymo dažnumu. Su anketa galima susipažinti 1 priede. Tiriant regos korekcijos priemonių būtinybę tarp jaunesniosios kartos atstovų 2013 metais buvo apklausti 179 aukštųjų mokslo įstaigų studentai. 30 – 50 metų amžiaus grupę sudarė 131 akcijos dalyvis. Rezultatus galima apžvelgti 2 diagramoje.



2 diagrama. **Optikos priemonių matymo kokybei gerinti paklausa Lietuvoje**

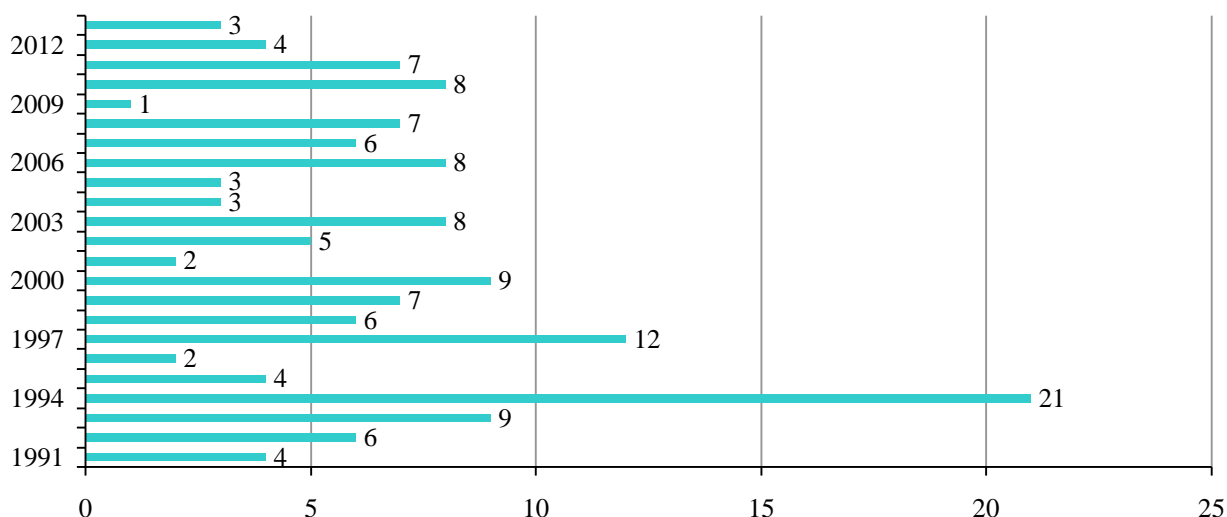
Šaltinis: sudaryta autorės.

Apklaustų akcijos dalyvių skaičius negalėtų objektyviai įvertinti matymo korekcijos poreikio visos Lietuvos mastu. Tačiau iš rezultatų galima preliminariai spręsti, kad jaunesniosios kartos atstovų tarpe 45 procentai naudoja matymo kokybę gerinančias optikos priemones. Tuo tarpu 30 – 50 amžiaus grupėje matymo korekciją gerinančias optikos priemones naudoja tik 36 procentai atstovų.

Remiantis statistikos departamento duomenimis, šalyje nuo 2008 metų vidutinė gyvenimo trukmė didėja. Tačiau, gauti apklausos rezultatai patvirtina Lietuvos Glaukomos draugijos prezidentės profesorės Ingridos Janulevičienės išvadas, kad prastėjančiu regėjimu skundžiasi vis jaunesni asmenys. (šaltinis: <http://evaistine.camelia.lt/lt/sveikata-ir-grozis/jauneja-senatvines-akiu-ligos?tpl=print>). „Vis jaunesnių žmonių susidomėjimas preparatais, skirtais stiprinti akis, pagerinti regėjimo būklę rodo, kad visuomenė mato vis prasčiau“ vaistininkė Zita Janušauskienė.

Darant išvadą, peršasi nuomonė, kad regos prastėjimo problematika yra labai opi tema. Kurią gvildena ne tik gydytojai ir farmacininkai, bet ir optikos srityje veikiančios įmonės.

Lietuvos registrų centro duomenimis optikos atskirą veiklą Lietuvoje pradėjo vystyti nuo 1990 metų. Ankščiau optika buvo priskiriama prie farmacijos. Galima buvo įsigyti akinius gydytojo kabinete, vaistinėse, tačiau rėmelių pasiūla buvo siauros apimties. Diagramoje Nr. 3 pateikiama Lietuvos optikos įmonių įsteigimo raida nuo 1990 iki 2013 metų.



3 diagrama. Lietuvos optikos įmonių įsteigimo raida nuo 1990 iki 2013 metų.

Šaltinis: sudaryta autorės.

1994 metais pastebimas sparčiausias optikos įmonių atidarymas. Iki 1994 metų Lietuvoje buvo įkurta 19 optikos įmonių, kurios buvo įkūrusios 38 veikiančius optikos salonus pasiskirsčiusius tarp didžiųjų šalies miestų. Pagal trečiosios diagramos pateiktus duomenis, 1994 metais optikos įmonių rinka pasipildo 21 įmone. Tais metais į rinką įsilieja "Fielmann" optikos salonai, kurie garsėja kaip akinių rinkos lyderiai Vokietijoje ir Lietuvoje dirbantys pagal frančizę. 1995 metais atidaromas „Vision Express“ salonas, tai Latvijos kapitalo įmonių tinklas Lietuvoje dirbantis pagal frančizę. Dar vieni svarbūs metai yra 1997, kuomet atsidaro Lietuviško kapitalo stambesnės įmonės, kurios šiuo metu užima didelę optikos rinkos dalį. Pagal 2014 metų rezultatus iki krizės Lietuvoje veikė apie 123 optikos įmonės, kurios buvo įkūrusios apie 220 optikų salonų. Šiuo metu šalyje įkurtos 145 optikos įmonės, kurių 394 salonai yra išsidėstę tarp visos Lietuvos regionų. Platesnė informacija apie optikų veiklą nagrinėjama konkurencinės aplinkos dalyje.

3. STARTEGINIS OPTIKOS ĮMONIŲ IŠORINĖS APLINKOS TYRIMAS

3.1. Optikos įmonių rinkos sąlygų tyrimas ir analizė

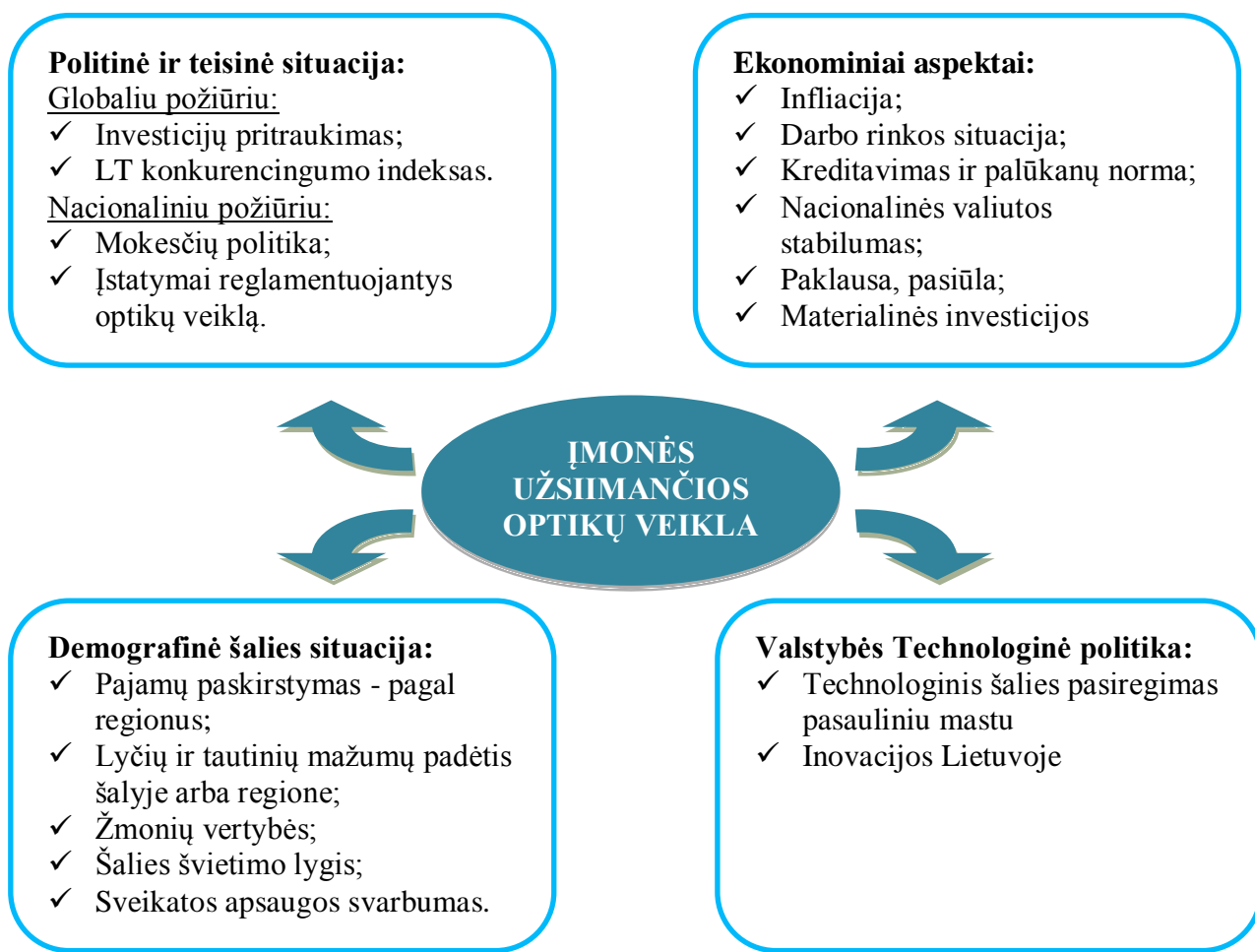
Šiam skyriui keliami klausimai:

- 1) Ar optikos įmonėse atliekami strateginiai tyrimai?
- 2) Ar optikos prekės paklausios?
- 3) Ar optikos veikla skirta šeimos verslui?

Šis skyrius skirtas strateginiam Optikos įmonių išorinės aplinkos tyrimui ir analizei. Pristatysiu susiaurintą Pest analizės modelį, kurį naudosiu Optikos įmonių makroaplinkos veiksniams analizuoti.

Išorinės aplinkos veiksniai dažniausiai analizuojami vertinant statistinius duomenis. Statistiniai rodikliai tai vienas iš naudingiausių informacijos šaltinių apie pasaulį. Įmonių vadovai arba kiti atsakingi asmenys statistikos duomenis verčia faktais, kurie padeda atsakyti į jiems rūpimus klausimus. Remiantis statistinių duomenų rezultatais vadovai gali pagrįsti savo nuomonę ir kritiškai vertinti mokslinę-profesinę literatūrą.

Statistiniai duomenys analizuojami pagal kiekvienos įmonės poreikį. Yra sukurti mokslininkų tyrimo metodai, kurias vadovaujantis yra supaprastinta šių aplinkos veiksnių analizė. Vienas iš jų būtų PEST analizė. Modelio santrumpa sudaryta iš lietuvių (anglų) kalbos pirmųjų raidžių: P – politinė ir teisinė situacija (Political & Legal Forces), E – šalies ekonominė padėtis (Economcal Forces), S – socialinė ir kultūrinė padėtis (Socio-Cultural Forces), T – technologinis lygis (Technological Forces). PEST modelio pagalba galima susiaurinti išorinės aplinkos veiksnių ir elementų pasirinkimo dydį. Tai suteiks galimybę koncentruotis ir analizuoti tik labiausiai įmonės veiklą įtakojančius veiksnius tiek esamojoje pozicijoje tiek ateityje. Šis išorinės aplinkos tyrimo modelis padeda įmonėms stebėti aplinkos veiksnių dinamiškumą ir laiku tikslinti strateginius planus. Pest analizės modelis tiriant optikos rinką pavaizduotas 7 paveikslėlyje, kitame puslapyje.



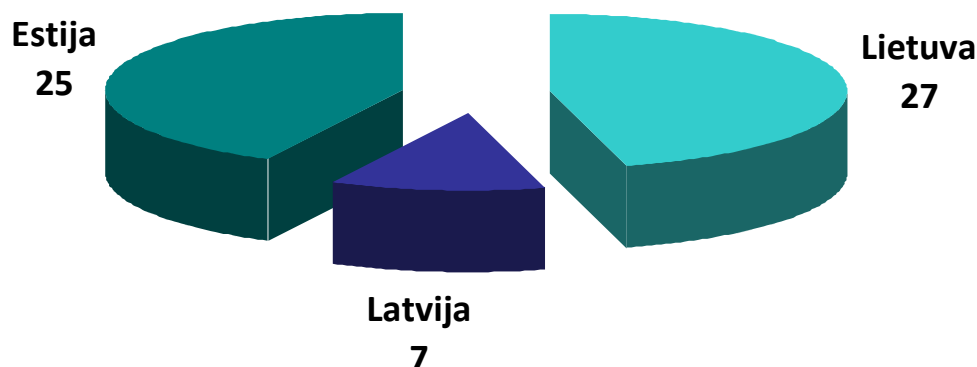
7. Pav. Pest analizės modelis tiriant optikos įmonių rinką

Šaltinis: Sudaryta autorės

3.1.1. Politinė ir teisinė situacija.

Globaliu požiūriu. Remiantis „EY“² Europos investicinio patrauklumo tyrimu, kuris buvo atliktas 2013 metais teigiama, kad iš trijų Baltijos šalių Lietuva išlieka patraukliausia šalimi užsienio investuotojams. Informacija pateikiama ketvirtoje diagramoje, kitame puslapyje.

² „EY“ yra pasaulinė audito, apskaitos, mokesčių, teisinių, verslo ir įmonių sandorių konsultacijų lyderė. Taip pat, profesinių paslaugų lyderė Baltijos šalyse, vienijanti daugiau kaip 500 joje dirbančių specialistų ir priklausanti tarptautiniam „EY“ tinklui. (duomenys paimti iš <http://sc.bns.lt/view/item.php?id=149085>).



4 diagrama. **2012 m. Užsienio investuotojų įvykdytų projektų skaičius trijose Baltijos šalyse**

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Europos investicinio patrauklumo tyrimu.

Dėka užsienio investuotojų Lietuvoje buvo sukurta 1717, o Estijoje apie 425 darbo vietų. Šioje srityje stipriai atsiliko Latvija – sukurta apie 287 darbo vietų. Lyginant šiuos rodiklius su ankstesniais 2011 metais, Lietuvoje fiksuojamas 15 procentų rodiklio augimas.

Kaip platesnį apibūdinimą pateikiu informacijos apibendrinimą iš straipsnio esančio BNS³ spaudos tinklapyje (pasinaudota: <http://sc.bns.lt/view/item.php?id=149085>)

„Daugiausiai darbo vietų Lietuvoje sukūrė investuotojai iš Danijos ir JAV. Ypatinga plėtra pastebima finansinio tarpininkavimo srityje ir aukštos pridėtinės vertės gamyboje – čia tiesioginėmis užsienio investicijomis pernai sukurta po 29 proc. darbo vietų. Per praėjusius metus mūsų šalyje įgyvendinti mokslinių instrumentų gamybos, programinės įrangos, farmacijos projektai, kuriais sukurta daugiau kaip 630 darbo vietų.

„EY“ studijos duomenimis, Latvija pernai labiausiai domino Rusijos, Švedijos ir Norvegijos investuotojus. Kaimyninėje šalyje daugiausiai TUI pritraukė verslo paslaugų ir finansinio tarpininkavimo sektoriai, kuriems atiteko po 29 proc. visų tiesioginių užsienio investicijų projektų.

Daugiausiai naujų darbo vietų Estijoje pernai sukūrė Švedija, Honkongas ir Norvegija. Dominuojantis Estijos sektorius – programinė įranga (28 proc.). Šiame sektoriuje užsienio

³ BNS – „Baltic News Service“ - didžiausia Baltijos valstybių naujienų agentūra, teikianti svarbiausias politikos, ekonomikos, finansų ir kitų sričių naujienas iš Lietuvos, Baltijos šalių ir pasaulio. (duomenys paimti iš <http://www.bns.lt/>).

investuotojai 2012 m. sukūrė net 42 proc. naujų darbo vietų. Tiesioginės užsienio investicijos Estijoje taip pat buvo kreipiamos į verslo paslaugas (12 proc. TUI projektų), mašinų ir įrangos gamybą (8 proc. projektų).

Visoje Europoje bendrai TUI projektų pernai sumažėjo 3 proc., tačiau investicijų srutai tebėra didesni nei iki krizės, ir TUI sukurtų darbo vietų skaičius Senajame žemyne pernai augo 8 procentais.“

(Ištrauka iš straipsnio esančio tinklapyje, adresu <http://sc.bns.lt/view/item.php?id=149085>).

Globaliu požiūriu pravartu atkreipti dėmesį ir į pasaulio konkurencingumo rodiklį. Šis rodiklis sudaromas kasmet ir už jį atsakingas Pasaulio ekonomikos forumas⁴. Konkurencingumo rodiklis pateikiamas įvertinus 12 šalies veiksnių, kurie dominuoja konkurencingumo koncepcijoje. Visi veiksniai pateikiami 2 lentelėje, kuri pateikia informaciją apie Lietuvos konkurencingumo rodiklius, pasauliniu mastu, nuo 2008 iki 2013 metų.

2 lentelė. Lietuvos vertinimas pagal konkurencingumo rodiklį

Eil. Nr.	Veiksny	Metai	Metai	Metai	Metai	Metai	Metai
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
		Vieta iš 134 galimų	Vieta iš 133 galimų	Vieta iš 139 galimų	Vieta iš 142 galimų	Vieta iš 144 galimų	Vieta iš 148 galimų
1	Šalies Institucijos	55	59	60	62	60	61
2	Infrastruktūra	46	43	43	43	40	41
3	Makroekonomikos stabilumas	52	57	71	73	75	58
4	Sveikata ir pirminis ugdymas	52	55	52	46	39	50
5	Aukštojo mokslo sistema ir profesinis ugdymas	26	30	25	26	26	27
6	Prekių efektyvumas	48	59	73	66	56	49
7	Darbo rinkos efektyvumas	49	45	48	54	65	69
8	Finansų rinkos plėtra	56	72	89	89	87	87
9	Technologinis šalies išsivystymas	38	36	33	34	33	35
10	Rinkos dydis	69	69	77	79	74	78
11	Verslo pažanga	49	56	49	54	56	48
12	Naujovių diegimas	55	58	51	48	43	44
Bendrai užimama Lietuvos vieta		44	53	47	44	45	48
Užimamos vietos koeficientas		4,45	4,3	4,38	4,41	4,41	4,41

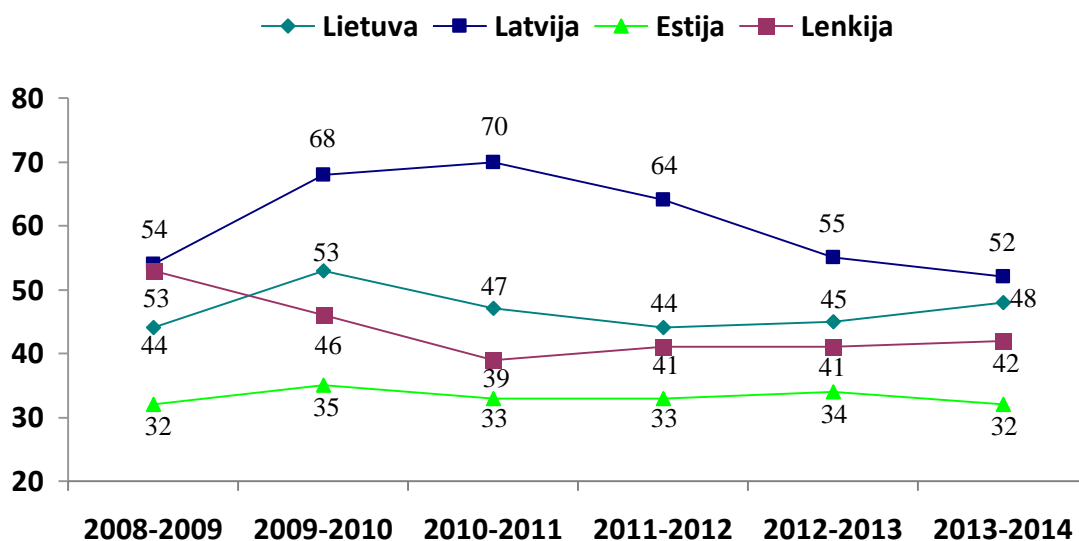
Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Pasaulio ekonomikos forume pateikta informacija.

⁴ Pasaulio ekonomikos forumas – „*World Economic Forum*“. Kasmetinių tarptautinių susitikimų, konferencijų, forumas. Į forumą susirenka valstybių ir centrinių bankų vadovai, finansų ministrai ir verslo atstovai iš daugiau nei 90 pasaulio šalių (duomenys paimti iš <http://www.weforum.org/>).

Norėčiau atkreipti dėmesį, kad 2011 metais Lietuva pagaliau atsistatė 2008 metais užsitarnautą konkurencingumą. Žvelgiant į užimamos vietos poziciją, Lietuvos rodiklis žemėja, tačiau vertinant konkurencingumo koeficientą (didžiausias gali būti 7 balai) fiksuojamas nusistovėjimas ties ta pačia riba t.y. 4,41. Tai galima paaiškinti analizuojant kelis veiksnius – pablogėjo ankščiau už Lietuvą buvusių valstybių vertinimas ir prasiplėtė valstybių sąrašas. Kuris nuo 2008 metų padidėjo 14 valstybių.

Pagal 2 lentelėje pateiktus duomenis matoma, kad Lietuva geriausiai vertinama aukštojo mokslo sistemoje ir profesinio ugdymo veikloje, taip pat neprasčiau mums sekasi technologinio šalies išsivystymo srityje. Tačiau darbo rinkos efektyvumo koeficientas užima vis žemesnę vietą. Išsamiau pastudijavus konkurencingumo duomenis pasaulio ekonomikos forume galima išvelgti darbo rinkos silpniausias vietas – darbdavio ir darbuotojo santykiai, per griežtos darbuotojų teisės atleidimo atžvilgiu, didelės darbuotojo atleidimo sąnaudos, mokesčio našta darbdaviui, praktikos trūkumas priimant aukštesnės kvalifikacijos darbuotojus. Mano nuomone, Lietuvoje yra per griežtas darbo rinkos reguliavimas.

Finansų rinkos stabilizavimas priklauso nuo valstybės dydžio. Šiuo atveju Lietuvos finansų rinka nėra didelė, tad ir jos gerinimas užima ilgą laiko tarpą. Vienas labiausiai Lietuvos finansų rinką smukdantis veiksnys – lengvas paskolų gavimo būdas. Taip pat, mintyse praverčiant praėjusių kelių metų faktus prie finansinės rinkos nestabilumo priežasties galima įvardinti ir bankų patikimumo silpnumą.



5 diagrama. Baltijos šalių ir Lenkijos pasaulinės konkurencijos rodiklių palyginimas

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Pasaulio ekonomikos forume pateikta informacija.

Lietuva pagal konkurenciją vertinama geriau už Latviją, tačiau dar vis atsilieka nuo Estijos. Analizės pajavairinimui pridėjau kaimyninę šalį – Lenkiją, kuri irgi lenkia mus savo

konkurencingumu. Verta paminėti, kad Lenkijoje 2012 metais buvo įvykdyti net 148 tiesioginių užsienio investicijų projektai. Tai 22 procentais daugiau lyginant su 2011 metais.

Nacionaliniu požiūriu. Nagrinėjant išorinės aplinkos veiksnius globaliu aspektu minėjau, kad darbo rinkos stabilizavimo trūkumai yra susiję su mokesčių politika. Kaip ir visi mokesčius mokantys verslo subjektai taip ir įmonės užsiimančios optikos veikla susiduria su mokesčiais. Verta paminėti, kad pridėtinės vertės mokesčio (toliau PVM) tarifo padidėjimas įtakojo daugelio optikos įmonių ekonominius rodiklius. Iki 2009 metų galiojo lengvatinis 5 proc. PVM tarifas optikos prekėms gaminamoms šalyje: akinių lęšiai, meistrų darbas ir t.t... Nuo 2009 metų PVM tarifas buvo padidintas iki 19 proc. o vėliau dar kilo iki 21 proc. Šis tarifas išliko iki šių dienų. Apie padidinto PVM tarifo padarytas pasekmes, Lietuvos optikos įmonių veiklai, plačiau bus rašoma šio darbo finansinės būklės skyriuje.

Dar vienas svarbus Pest modelio veiksnys – teisinė aplinka. Visos įmonės Lietuvoje vadovaujasi šalies įstatymais ir Europos Sąjungos direktyvomis.

Šiuo metu, vykdant optikos įmonės vadovaujasi šiais teisės aktais ir direktyvomis:

1. „Dėl valstybių narių įstatymų, reglamentuojančių aktyviuosius implantuojamus medicinos prietaisus, suderinimo“ 2007 m. rugsėjo 5 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2007/47/EB
2. „Dėl medicinos prietaisų“ 1993 m. birželio 14 d. Tarybos direktyva 93/42/EEB,
3. „Dėl biocidinių produktų pateikimo į rinką“ 1998 m. vasario 16 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 98/8/EB
4. Dėl Lietuvos medicinos normų, patvirtintų 2009 m. sausio 19 d. LR Sveikatos apsaugos ministro įsakymu Nr. V-18 (Žin., 2009, Nr. 13-523), STR 1.01.09:2003:
 - MN 4:2009 „Medicinos prietaisų saugos techninis reglamentas“,
 - MN 100:2009 „Aktyviųjų implantuojamųjų medicinos prietaisų saugos techninis reglamentas“
5. “Statinių klasifikavimas pagal jų naudojimo paskirtį”, patvirtintas Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2003 m. birželio 11 d. įsakymu Nr. 289 (Žin., 2003, Nr. 58-2611) ir dar daug kitų teisės aktų ir normų.
6. Kiti teisės aktai.

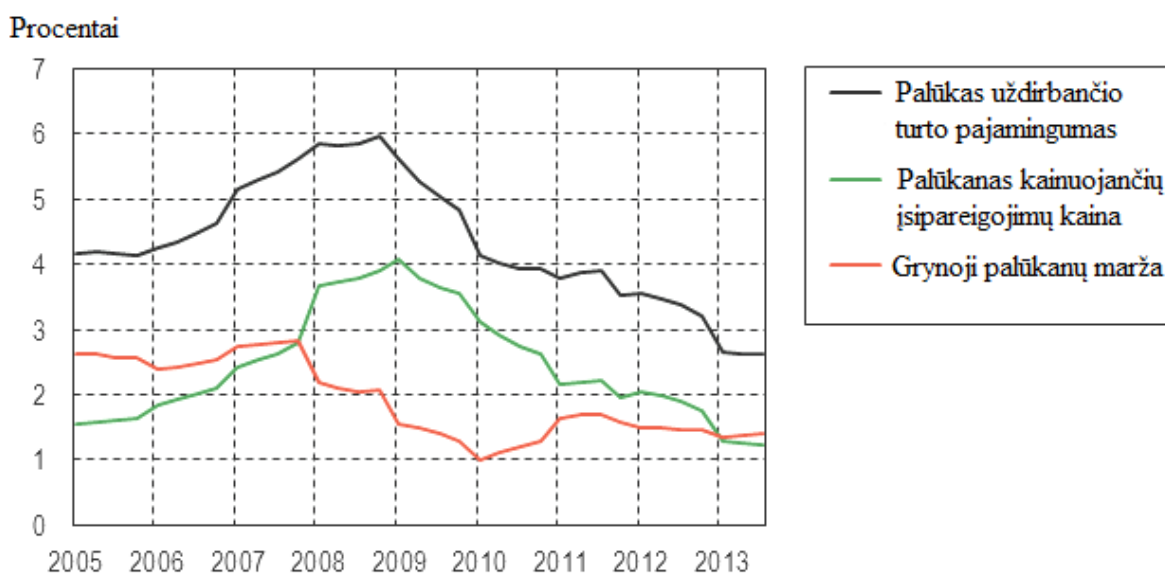
Statinių klasifikavimo įtatyimas taip pat turėjo įtakos optikos įmonių plėtrai. Daugelis Lietuvos optikos įmonių iki 2010 metų turėjo ribotai galiojančius leidimus - higienos pasus⁵, kurie suteikdavo galimybę atlikinėti oftalmologo paslaugas optikose. Pasibaigus leidimo –

⁵ Leidimas-higienos pasas liudija, kad ūkinės komercinės veiklos sąlygos atitinka visuomenės sveikatos saugos teisės aktų reikalavimus. (Įst. LR Sveikatos apsaugos ministro įsakymas 2005 m. kovo 21 d. Nr. V-180 Vilnius. Internetinė prieiga: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=253226&Condition2=>)

higienos paso galiojimo laikui optika praranda teisę užsiimti gydomąją veikla ir išrašinėti receptus ant Sveikatos ministerijos patvirtintų blankų. Jiems belieka komercinė veikla, o vietoje oftalmologo paslaugų darbinami specialistai – optometrininkai, kurie gali tikrinti akis nenaudojant medikamentų, chirurgijos ar vaistų. Taigi, optikų įmonės norinčios gauti naują leidimą – higienos pasą privalo atitikti Lietuvos Respublikos aplinkos ministro įstatymą “Statinių klasifikavimas pagal jų naudojimo paskirtį” (2003 m. birželio 11 d. įsakymu Nr. 289). Šio įsakymo sudėtingumas slypi tame, kad norint pradėti vykdyti gydomąją veiklą komercinių patalpų paskirtis privalo būti keičiama į gydomųjų patalpų paskirtį. Tai sudaro papildomas finansines išlaidas.

3.1.2. Ekonominiai aspektai

Kaip pasakė vienas žymiausių XX a. ekonomistų ir socialinių filosofų Liudwigas von Misesas – „Jeigu lašišos ikrų pasiūla būtų tokia pat didelė kaip bulvių, tai ikrų galima būtų įsigyti daug mažesniais kaštais nei šiandien“. Taigi, visi infliacijos svyravimai priklauso nuo pasiūlos ir paklausos. O pastarieji faktoriai priklauso nuo darbo rinkos. Remiantis 2013 metų rugsėjo 16 dienos Eurostato duomenimis Lietuvos vidutinė metinė infliacija nuo 3,1 procento mažėjo iki 2 procentų. Infliacijos vidurkio mažėjimas pasižymėjo Latvijoje – nuo 2 iki 0,7 procento, bei Estijoje – nuo 4,1 iki 3,8 procentų. (duomenys paimti iš <http://osp.stat.gov.lt>). Grynoji palūkanų marža – tai skirtumas tarp palūkanų kurias gauna bankai už investuotą turtą ir palūkanų, kurias jie moka kreditoriams. 6 diagramoje pavaizduotas grynosios maržos pokytis nuo 2005 metų iki 2013 metų.

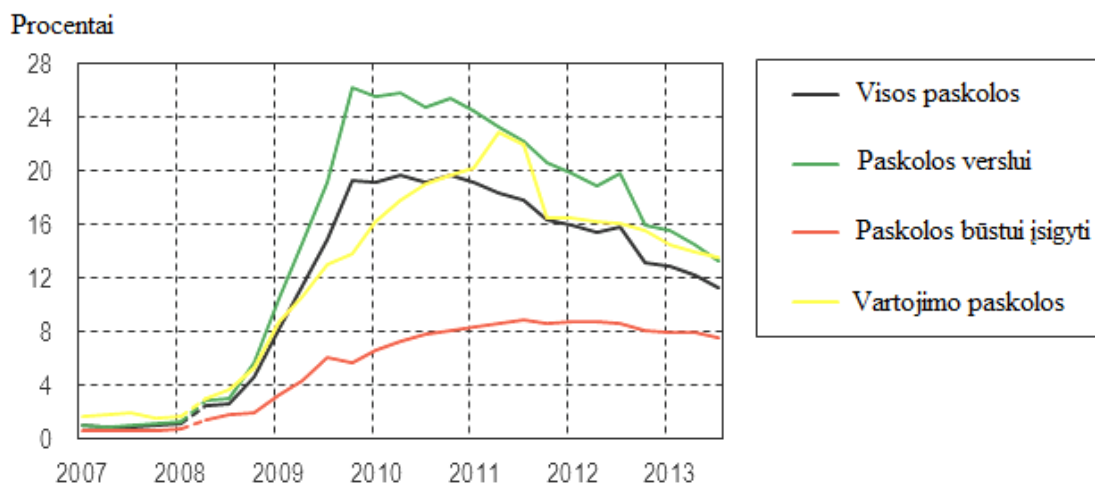


6 diagrama. Grynosios palūkanų maržos kaita

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Lietuvos banko skaičiavimais.

Nacionalinės valiutos ir euro kursas išlieka stabilus lyginant 2008 ir 2013 metus, t.y. 3,4528. Pasaulio ekonomikos forumo duomenimis Lietuvai reikėtų atkreipti dėmesį į kreditų išdavimo galimybes, mat pagal šį rodiklį Lietuva 2013 metais užima 109 vietą iš 148 vietų.

7 diagrama atvaizduoja bankų sektoriaus išduotas neveiksnius paskolas pagal paskirtį. 2008 metais diagramoje yra lūžis dėl pasikeitusio neveiksnių skolų apibrėžimo.



7 diagrama. Bankų sektoriaus išduotos neveiksnius paskolas pagal paskirtį

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Lietuvos banko skaičiavimais.

Analizuojant septintą diagramą matyti, kad 2009 metų pabaigoje didžiausią neveiksnių paskolų procentinę dalį sudarė paskolos skirtos verslui. Tai galima paaiškinti kaip krizės pasekmes ir finansinės rinkos stabilizacijos praradimą. Neveiksnių paskolų stabilumui koreguoti reikia laiko ir ištvermės.

3.1.3. Demografinė šalies situacija

Lietuvos švietimo lygis ir sveikatos apsaugos saugumas yra pakankamai aukštoje vietoje pagal pateiktus pasaulio konkurencingumo duomenis (2 lentelė). Lietuvoje siekiama mažinti socialinę atskirtį tarp gyventojų, labiausiai matomas pavyzdys būtų sovietinių statybų daugiabučių renovavimas, nors kiekvienas pilietis apie renovaciją turi savo atskirą nuomonę.

Remiantis 2013 m. Lietuvos banko namų ūkių finansinės elgsenos apklausos rezultatais, galima teigti, kad pagrindinis piliečių pajamų šaltinis yra darbo užmokestis, tai sudaro net 68,2 procento visų apklaustųjų. Lietuvos teritorijoje dominuoja didelė atskirtis tarp miestų ir kaimų, taip pat, dominuoja ir atlyginimų skirstymai priklausomai nuo savivaldybės. Didžiuosiuose Lietuvos miestuose atlyginimas mokamas didesnis, nes pragyvenimo išlaidos didėja lyginant su provincijos miesteliu. Tokia situacija susiklostė dėl to, kad stiprioji darbo jėga persikelia gyventi į didžiuosius miestus siekdami užtikrinti savo ir šeimos ateitį. Tad, mažuosiuose miesteliuose ir

kaimuose lieka gyventi vyresniojo amžiaus piliečiai, kurių pajamos susideda iš pašalpų, pensijų ar kitos veiklos.

3.1.4. Valstybės technologinė politika

Lietuva technologiniu išsivystymu pagal pasaulio ekonomikos forumo duomenis užima 35 vietą, šis rodiklis ne stipriai kito nuo 2008 metų. Labiausiai galime pasigirti didelės spartos interneto technologijomis ir greitu naujovių diegimu ir įsisavinimu įmonių spektre.

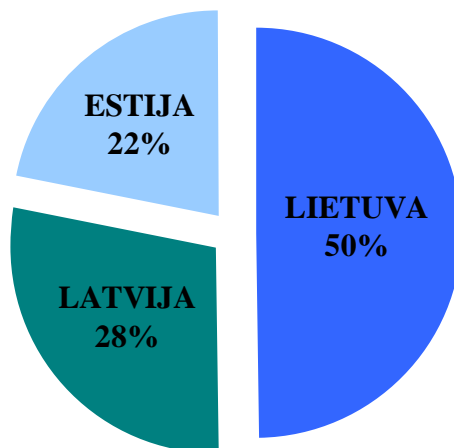
Aukštojo mokslo sistema ir profesinis ugdymas yra geriausiai įvertintas pagal PEF. Pagal matematikos ir gamtos mokslų rezultatus pasauliniu mastu Lietuva yra 16 vietoje. Vėlgi, prie šių konkurencingumo koeficientų prisideda spartus interneto ryšys ir plačios pasiekiamumo galimybės.

Inovacijų srityje Lietuva pažangi mokslinių tyrimų atžvilgiu. Inovacija suprantama kaip naujo produkto ar paslaugos į rinką įvedimas. Tai privalo suaktyvinti rinkos padidėjimą, o įmonei atnešti pelną. Pagal statistikos departamento 2010 metų duomenis iš visų inovacine veikla užsiimančių įmonių 45 procentai įmonių diegė inovacijas, kurios jų įmonėms suteikė naujumo ir pranašiško prieš konkurentus.

3.2. Konkurencingumas

Mažmenine veikla užsiimančios įmonės labai stipriai įtakoja šalies ekonomiką visame pasaulyje. Dėl to, išsivysčiusiose šalyse didžioji dalis įmonių priklauso smulkaus ir vidutinio verslo sektoriams. Šis darbas rašomas apie vienas didžiausių Lietuvos teritorijoje esančių optikos įmonių. Tad siekiant padidinti šių įmonių konkurencingumo lygį aktualu atlikti optikos įmonių konkurentų analizę.

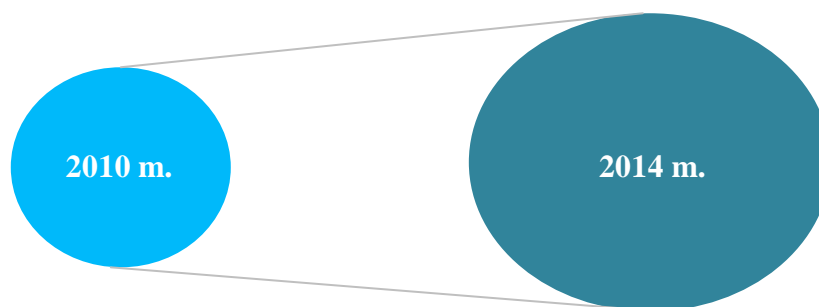
Lyginant įmones užsiimančias optikos veikla trijose Baltijos šalyse, matomas žymus Lietuvos pranašumas optikų veikloje. Tai galima įžvelgti 8 diagramoje, kurioje pavaizduoti 2010 metų surinktų duomenų rezultatai.



8 diagrama. 2010m. Optikos įmonių skaičius trijose Baltijos šalyse.

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Rašant darbą atliktas Lietuvos optikos įmonių duomenų atnaujinimas 2014 metų pradžioje. Rodikliai vaizduojami 8 paveiksle.



8. Pav. Lietuvoje veikiančių optikos įmonių palyginimas 2010 - 2014 metais.

Šaltinis: Sudaryta autorės

2014 metais sausio mėnesį Lietuvoje veikė 394 optikos salonai. Tai yra 52 salonais daugiau negu 2010 metais. Keturių metų bėgyje neišvengta likviduotų optikos įmonių – nuo 2010 metų likviduoti 23 optikų salonai. 47 salonai pakeitė prekybos vietą siekiant didesnio konkurencingumo ir klientų traukos padidinimo. Analizuojant optikų vietos keitimo rodiklį, galima daryti išvadą, kad įmonių vadovai atlieka strateginius tyrimus ir analizes prieš priimdami strateginius sprendimus. Nes prekybinės vietos keitimas neišvengiamai sudaro didesnes įmonių išlaidas, tad rizikos faktorius dėl persikėlimo į kitas patalpas turi būti kruopščiai analizuojamas ir įvertinamas remiantis šiais kriterijais:

- mikrorajono gyventojų amžius, kuriame planuojama atidaryti naują saloną. Duomenys renkami stebėjimo būdu arba apklausiant šalia esančių prekybos centrų ir kitų parduotuvių darbuotojus.
- mikrorajono būseną – kokie pastatai dominuoja, ar tai verslo ar miegamasis rajonas. Taip pat, atkreipiamas dėmesys ir į namų statybos metus. To pasėkoje galima įvertinti gyventojų amžių ir išlaidų galimybes.
- kokia veikla buvo vykdoma patalpose į kurias žadama persikraustyti. Pagal šį faktorių galima iš anksto įvertinti klientų srautų prognozę nuo pat pirmosios dienos.
- kokios parduotuvės ir prekybos centrai ar įstaigos įsikūrusios šalia patalpų į kurias žadama persikraustyti. Šis veiksnys taip pat turi įtakos klientų srautų prognozei bei klientų išlaidų galimybei nustatyti.

Visi išvardinti kriterijai turi būti analizuojami ir atidarant visiškai naują saloną.

Lietuvoje veikia 13 verslo subjektų užsiimančių optikos prekių ir paslaugų didmenine veikla. Nors formaliai jokie šaltiniai nebyloja apie didmenininkų įkurtas įmones, tačiau galima įžvelgti, kad dauguma įkurtų optikų yra didmenininkų indėlis.

2006 metais buvo atidaryta pirmoji internetinė parduotuvė prekiaujanti kontaktiniais lęšiais. Tačiau ji nebuvo labai paklausi, nes optikos sritis reikalauja garantijos ir patikimumo. Nors prekyba vyko tik kontaktiniais lęšiais, vieni vartotojai baimindavosi, kad negalės gražinti netikusių lęšių, kiti negalėjo užsisakyti prekių dėl žinių apie savo regėjimą trūkumo. Spartesnis optikos internetinių parduotuvių kūrimasis prasidėjo nuo 2009 metų, tuomet buvo įkurtos 2 įmonės, 2012 m. – 2 įmonės ir 2013 metais 1 įmonė.

Konkuruojant su internetinėmis parduotuvėmis optikos įmonės kuria savo tinklų internetines parduotuves. Optikos įmonių ir elektroninių parduotuvių prekiaujančių kontaktiniais lęšiais privalumai ir trūkumai aptariami 3 lentelėje.

3 lentelė. Optikos internetinių parduotuvių ir kontaktiniai lęšiais prekiaujančių internetinių parduotuvių privalumai ir trūkumai

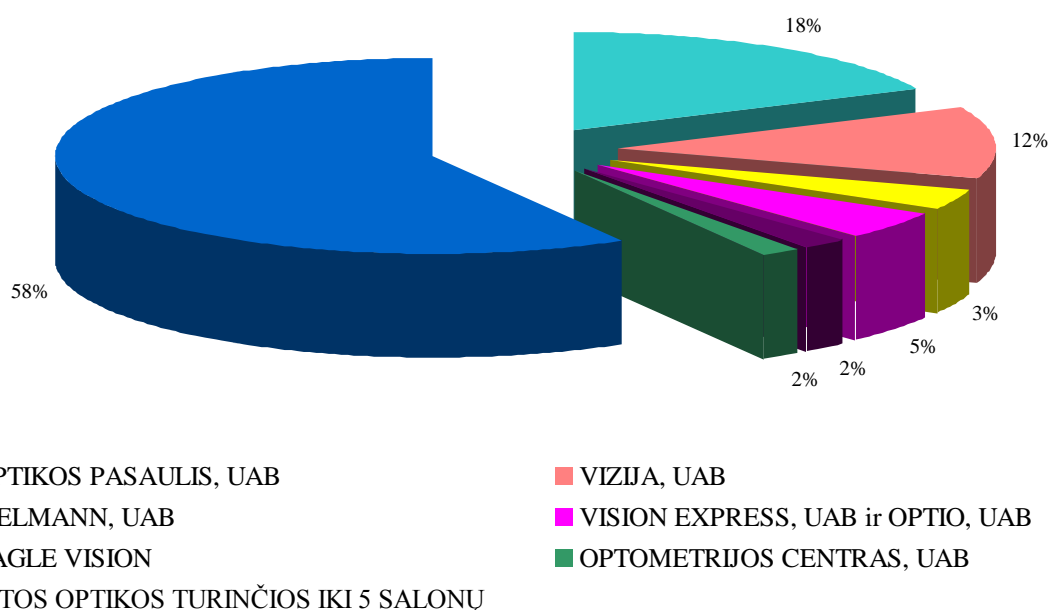
	Optika turinti elektroninę parduotuvę	Kontaktiniais lęšiais prekiaujanti elektroninė parduotuvė
Privalumai	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Galimybė prekes atsiimti optikoje; ✓ Nemokamas atsiėmimas; ✓ Galimybė atsiskaityti grynaisiais; ✓ Esant brokuotai prekei klientas visuomet gali kreiptis į artimiausią optikos saloną; ✓ Atsiimant prekes optikoje klientui teikiama galimybė pasitikrinti akis; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pigesnė prekių įsigijimo kaina; ✓ Nemokamas pristatymas perkant prekių už tam tikrą sumą;

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atsiimant prekes optikoje klientas gali pasinaudoti apmokymo paslaugomis; ✓ Atsiimant prekes optikos salone klientui teikiama naujausia informacija apie produktus; ✓ Galimybė elektroniniu būdu užsiregistruoti pas gydytoją. ✓ Atliekama prevencinė akių patikra; ✓ Atsiimant prekes optikoje yra galimybė įsitikinti ar naujas produktas bus tinkamas vartotojui. 	
Trūkumai	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Internetinėje aplinkoje klientai sunkiau įsisavina kontaktinių priemonių priežiūros taisykles ir reikalavimus. ✓ Pristatymo terminas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tikslas – prekyba; ✓ Nesidomima klientų akių regėjimo būkle. ✓ Perkant didelį kiekį kontaktinių lęšių klientai neįvertina regėjimo pokyčių. ✓ Klientams mažai pateikiama informacijos apie akių sveikatos būklės vertinimą. ✓ Pristatymo terminas.

Šaltinis: Sudaryta autorės

Internetinės parduotuvės bando trūkumus sumažinti kurdami mažesnio dydžio optikas arba kontaktinių lęšių atsiėmimo punktus. Taip klientui suteikiamas didesnis dėmesys ir patogumas atsiskaitymo ir prekių atsiėmimo klausimais. Internetinės parduotuvės tikras išsigelbėjimo šaltinis miesteliams, kuriuose nėra plataus kontaktinių lęšių pasirinkimo arba kainos už kontaktinius lęšius nėra adekvačios kainoms didžiuosiuose miestuose.

Atliekant optikos salonų tyrimą nustatyti didžiausi optikos įmonių tinklai esantys Lietuvoje. Žiūrėti 9 diagramą.



9 diagrama. **Optikos rinkos pasiskirstymas**

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Didžiausią optikos rinkos dalį užima mažosios optikų įmonės, galima susidaryti įspūdį, kad tai yra šeimos verslo įkurtos įmonės. Iš profesionalios pusės galiu pasakyti, kad dauguma iš 58 procentų optikų yra įkurtos pačių gydytojų – oftalmologų. Lietuvoje populiari kurti privačius gydomuosius kabinetus ar klinikas. Tad gydytojai siekiantys išlaikyti savo klientus ir pritraukti naujų klientų imasi optikos verslo. Dažniausiai tokia situacija pasitaiko mažesniuose Lietuvos miestuose. Kaip pavyzdį galima įvardinti G. Ramaškienės IĮ optikos saloną „PELĖDA“. Šis tinklas orientuotas į akių ligų gydymą. Pagrindinėse šios įmonės optikų salonuose įrengta įvairaus tipo medicininė įranga, kuri leidžia atlikti išsamius akių tyrimus. Taip pat, dalis mažų optikos salonų savininkų yra meistras - optikai, kurie anksčiau dirbo optikos įmonėje, arba optometrininkai – specialistai. Kitą dalį optikos salonų rinkos užima stambesnės įmonės, turinčios virš 5 salonų. Iš jų didžiausią dalį rinkos užimanti optikos įmonė UAB „Optikos pasaulis“. Antroje vietoje pagal dydį yra UAB „Vizija“, tiesa šios įmonės salonai registruoti trimis skirtingomis įmonėmis, tačiau visos veikia vienodu principu. 5 procentus rinkos užima UAB „Vision Express“ ir UAB „Optio“. Šios dvi įmonės registruotos vienu įmonės kodu. „Vision Express“ salonai skirti vidutines ir aukštos kategorijos pajamas uždirbantiems vartotojams, o „Optio“ optikų salonai skirti vidutines ir žemesnes pajamas gaunantiems vartotojams. Šiuos salonus galima atskirti pagal pavadinimą ir dizainą. 3 procentus rinkos valdo „Fielmann“, UAB „Baltoptik“ ir likusius 4 procentus rinkos po 2 procentus pasidalina UAB „Eagle Vision“ ir UAB „Optometrijos centras“.

Atlikus didžiųjų optikos įmonių tinklapių apžvalgą pateikiamos optikų stipriosios ir silpnosios pusės. Kurios pateikiamos 4 lentelėje.

4 lentelė. Didžiųjų optikos įmonių stipriosios ir silpnosios pusės

Optikos tinklo pavadinimas	Stiprioji pusė	Silpnoji pusė
„Optikos pasaulis“, UAB	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Didžiausias optikų tinklas Lietuvoje. ✓ Salonų įkūrimas 36 Lietuvos miestuose. ✓ Platus prekių pasirinkimas. ✓ Platus vardinių prekių asortimentas. ✓ Kainos pritaikytos įvairias pajamas uždirbantiems vartotojams. ✓ Rimtos akcijos. ✓ Sukurta internetinė parduotuvė. ✓ Salonai įkurti ir miesto centruose ir gyvenamuose rajonuose. ✓ Veikia lojalumo programa. ✓ Bendradarbiauja su ligonių kasomis ir draudimo įmonėmis. ✓ Nuolatinė reklama vartotojams. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Didžiuosiuose šalies miestuose nėra galimybės greitai akinių gamybai. ✓ Nėra salonų didžiuosiuose prekybos centruose.
„Vizija“, UAB (UAB „Beržūna“; UAB „Glojana“ ir UAB „Regio Vitae“)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salonai įkurti 33 Lietuvos miestuose. ✓ Platus nevardinių prekių pasirinkimas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Siauras vardinių rėmelių pasirinkimas. ✓ Mažo dydžio salonai. ✓ Nėra salonų didžiuosiuose prekybos centruose. ✓ Salonai išsidėstę toliau nuo miesto centrų. ✓ Žemo lygio prekių ženklo žinomumas.
„Fielamm“, UAB „Baltoptik“	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Platūs ir erdvūs optikų salonai. ✓ Produktų ženklo žinomumas. ✓ Optikos ženklo žinomumas. ✓ Nuolatinė reklama vartotojams. ✓ Didžiausias optikų salonų tinklas Europoje. ✓ Nuolatinės nuolaidos vartotojams pagal profesines grupes. ✓ 3 metų garantija. ✓ Mažiausios kainos garantija. ✓ Greita akinių gamyba. ✓ Aktyvi lojalumo programa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salonai įkurti tik didžiuosiuose Lietuvos miestuose. ✓ Vidutiniškas vardinių prekių pasirinkimo lygis.
UAB „Vision	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salonai suskirstyti į dvi atskiras 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salonai įkurti tik

Express“ ir UAB „Optio“	<p>optikas: klientų srautams atskirti pagal pajamų dydį.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Akinių gamyba per vieną valandą. ✓ Lojalumo programa. ✓ Salonai įkurti didžiausiose prekybos centruose. ✓ Optikos prekių ženklo žinomumas. ✓ „Optio“ optika turi elektroninę parduotuvę. ✓ Didelis vardinių prekių pasirinkimas „Vision Express“ salonuose. ✓ Dideli ir prabangiai atrodantys „Vision Express“ salonai. 	<p>didžiuosiuose Lietuvos miestuose.</p>
„Eagle vision“, LT ir JAV UAB „Regėjimas“	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salonai įkurti didžiuosiuose prekybos centruose ir tik didžiuosiuose miestuose. ✓ Erdvūs ir akį traukiantys salonai. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Žemo lygio optikos ženklo žinomumas; ✓ Mažas vardinių prekių pasirinkimas. ✓ Siauras kontaktinių lęšių asortimentas. ✓ Reklamos trūkumas. ✓ Dėl siauro rėmelių ir saulės akinių pasirinkimo dideli optikos salonai atrodo tuščiai.
„Optometrijos centras“, UAB	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Galimybė užsiregistruoti pas gydytoją internetu. ✓ Prabangiai atrodantys optikų salonai. ✓ Optika pasižymi plačia akių ištyrimo galimybe. ✓ Optikų salonai įkurti miesto centrinėje dalyje. ✓ Platus vardinių prekių ženklų pasirinkimas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salonai įkurti tik trijose Lietuvos miestuose. ✓ Mažai pastangų dedama į optikos ženklo populiarinimą vartotojams.

Šaltinis: Sudaryta autorės.

3.3. Klientai

Prekės, kurias klientas ras kiekviename optikos salone:

- Akinių rėmeliai,
- Akinių lęšiai,
- Aksesuarai – dėklai akiniams, servetėlės akinių valymui, virvutės akinių pakabinimui ant kaklo ir t.t...

- Kontaktiniai lęšiai,
- Kontaktinių lęšių priežiūros priemonės,
- Akiniai nuo saulės.

Išvardintos prekės tai tarsi branduolys, kuris turi būti net ir mažiausiame optikos salone. O asortimento dydis priklauso nuo kiekvienos optikos įmonės finansinių galimybių ir vartotojų paklausos. Taigi, prieš atidarant optikos saloną reikia įvertinti salono poreikį to miesto gyventojams. Remiantis CBS statistiniais 2012 metų duomenimis teigiama, kad 6 iš 10 vartotojų naudoja papildomą optikos akių korekciją.

Daugiau kaip pusę didžiųjų optikos įmonių naudoja lojalumo programas, tai dvigubą naudą nešantis strateginis veiksnys. Nes optikos gauna informaciją apie klientą, o klientai sau užtikrina didesnes nuolaidas ir privilegijas. „Vision Express“ ir „Fielmann“ salonai jau daugiau kaip du metus aktyviai dirba su klientų duomenų baze. „Vision Express“ įmonė savo klientams siunčia išskirtinius pakvietimus į naujausių kolekcijų pristatymus. „Fielmann“ siunčia registruotus laiškus su kuponais, kuriuos klientas gali pritaikyti optikoje arba padovanoti artimiesiems. 2013 metų gruodžio mėnesį „Fielmann“ ėmėsi dar vieno strateginio plano – jie savo klientams išsiuntė laiškus su informacija apie 2013 metų pasiekimus. „Optikos pasaulis“ įmonė šioje srityje buvo atsilikę. Vos prieš kelis metus įdiegė klientų duomenų kaupimo programą, pradėjo dalinti tvirtas, 5 metus galiojančias lojalaus kliento korteles. Nuo lojalumo kortelių išdavimo pradžios iki 2014 metų pradžios įmonės kortelės įsigijo virš šimto tūkstančių klientų. Nors „Optikos pasaulis“ snaudė klientų duomenų registro srityje, bet jis sparčiai vykdė veiklą prevencinėse akių tikrinimo akcijose. Ši įmonė organizavo nemokamus regėjimo korekcijos patikrinimus Lietuvos aukštosiose mokyklose. Šios akcijos tikslas - išaiškinti studentams ir dėstytojams akių tikrinimo svarbą. Akcijos metu patikrina virš 1000 studentų. Pagal duomenis surinktus iš anketų, didžioji dalis studentų naudoja papildomą akių korekcijos priemonę, tačiau yra nemaža dalis ir tų kurie žino, kad mato prastai, tačiau neatranda laisvo laiko apsilankymui pas akių specialistą. Kita prevencinė akcija susijusi su vaikų globos namais. Įmonė teikia paramą virš dešimt vaikų globos namų įstaigoms. Taip pat, su didžiąja dalimi vaikų globos namų pasirašytos sutartys suteikiančios dideles nuolaidas optikos prekėms. „Optometrijos centras“ orientuojasi į platesnį akių tyrimą, tad jie dirba su nuolatiniais klientais, kurie pas juos lankosi jau daugelį metų. Kiti didieji optikų tinklai nepasižymi ypatinga klientų lojalumo programa, jos visiškai nėra arba jai suteikiama mažai reikšmės.

Taigi, siekiant konkuruoti dėl klientų, optikų tinklai privalo diegti inovacijas, kurias išlaikytų senus ir pritrauktų naujus klientus.

Šios temos pradžioje buvo iškelti trys klausimai į kuriuos visas šis skyrius pateikia atsakymus.

Pirmasis - Ar optikos įmonėse atliekami strateginius tyrimai? Pagal optikos salonų vietos keitimo dažnį galima teigti, kad optikos įmonės atlieka strateginius tyrimus siekdamos išsiaiškinti kur naudinga atidaryti arba perkelti naują saloną.

Antrasis - Ar optikos prekės/paslaugos paklausios? Iš 10 žmonių 6 naudoja papildomas optikos priemones gerinančias regėjimo kokybę. Tad optikos prekės visuomet bus paklausios. Galima įvardinti, kad tai yra būtinybės prekė.

Trečiasis - Ar optikos verslas skirtas šeimos verslui? Vertinant Lietuvos optikos rinką, pagal sukurtų darbo vietų ir įsteigtų įmonių santyki, galima teigti, kad optikos verslas Lietuvoje populiariu steigti mažesnio tinklo optikos įmones, kurių salonuose dirba 3-4 darbuotojai.

4. OPTIKOS ĮMONIŲ VIDINĖS APLINKOS TYRIMAS

„Matematiniai sprendimai visuomet yra pranašesni už požiūrį ir nuomonę. Daugumos korporacijų bėda yra ta, kad priimdamos sprendimus jos remiasi nuomone, užuot rėmusios duomenimis.“ H. Simon, F. Luby, F.F. Bilstein. (2007). Pažangos siekiančios įmonės turėtų žinoti kas yra svarbiau – žinoti kur eini ar žinoti kaip eini? Siekiant rasti atsakymą į šį klausimą didelis dėmesys skiriamas ūkio subjekto vidinei analizei ir tyrimui.

Šiam skyriui keliami uždaviniai:

- 1) Pristatyti didžiųjų optikos įmonių vizijas ir tikslus;
- 2) Išsiaiškinti optikos apyvartos sudėties komponentus;
- 3) Įvertinti didžiųjų optikos įmonių finansinę būklę ir apžvelgti valdytojų paradigmas.

4.1. Didžiųjų optikos įmonių vizijos, misijos ir tikslai

Remiantis prielaida, kad optikų verslas Lietuvoje labiau mėgstamas smulkiųjų verslininkų, galima daryti išvadą, kad vizijos, misijos ir tikslai nėra nustatomi kiekvienoje šios srities įmonėje. Analizuojant šiuos veiksnius dėmesį sutelkiau tik į didžiausias Lietuvos optikos įmones:

„Optikos pasaulis“, UAB

Vizija - Lietuvos rinkoje dominuoja 17 metų. Ilgametė darbo patirtis pelnė klientų pasitikėjimą. Remiantis išduotomis lojalaus kliento kortelių duomenimis įmonė turi apie 100 000 lojalių klientų. Salonuose dirbantys konsultantai suteikia išsamią ir naudingą informaciją apie optikos prekes ir paslaugas, o kvalifikuoti ir patyrę akių priežiūros specialistai, parenka tinkamiausius akinių lęšius bei kontaktinius lęšius. Šis optikų tinklas siekia, kad kiekvienas klientas gautų tinkamiausias paslaugas, aukščiausių produktų ir aptarnavimo kokybę bei maksimalią naudą. Optikų salonuose pristatomas asortimentas:

- garsių firmų kokybiški ir patvarūs akinių lęšiai (Ispanija „Indo“, Prancūzija „Essilor“ ir kt.)
- garsiausių dizainerių ir mados kūrėjų akinių rėmeliai bei saulės akiniai (PRADA, D&G, VERSACE, SILHOUETTE, VALENTINO bei daugelis kitų);
- nebrangūs ir kokybiški akinių rėmeliai ir saulės akiniai;
- didžiausių nuopelnų sulaukę kontaktiniai lęšiai, kurie pastaraisiais metais užima aukščiausias vietas tarp perkamiausių optikos prekių.

„Optikos pasaulis“ bendradarbiauja su teritorinėmis ligonių kasomis ir daugeliu gyvybės draudimo bendrovių. Pasižymi partnerių gausa. Teikia paramą daugiau nei dešimčiai Lietuvos

vaikų globos namams. 2013 metų pabaigoje įmonė pradėjo dalyvauti Europos Sąjungos struktūrinių fondų dalinai finansuojamuose projektuose.

Misija – šūkis „, Mums rūpi Jūsų akių sveikata!“. Šūkį galima perprasti kaip įmonės pagrindinį tikslą. „Optikos pasaulis“ orientuotas į asmens akių sveikatą, kurios priežiūrai nepakanka vien tik įsigyti madingus akinių rėmelius. Šūkis nėra skirtas tam tikrai asmenų grupei, nes akių sveikata rūpinamasi nuo pat pirmųjų gyvenimo dienų.

Tikslai:

- turėti kuo daugiau partnerių;
- suteikti galimybę pasitikrinti regėjimą kiekviename optikos salone;
- didinti lojalių klientų srautą;
- optikos sritį atstovauti aukštame profesiniame lygyje.

„Vizija“, UAB

Vizija – 18 – likos metų bėgyje įmonė įgijo savų klientų ratą, kuris plečiasi kartu su įmone. salonuose teikiama profesionali specialistų konsultacija. Teikiami įvairūs pasiūlymai, kaip geriau matyti, patogiau jaustis bei stilingai atrodyti. Salonuose "VIZIJA" galima rasti tinkamus akinių lęšius visiems gyvenimo atvejams. Su rėmelių asortimentu galima susipažinti įmonės elektroniniame tinklapyje.

Misija - „,Matyk ir būk matomas!“ Šūkiu norima pabrėžti, kad reikia rūpintis ne tik geru regėjimu, bet ir savo stiliumi bei išvaizda.

Tikslai:

- auginti savo klientų ratą;
- produktyviau ir greičiau aptarnauti klientą;

„Fielamnn“, UAB „Baltoptik“

Vizija - Svarbiausią dėmesį sutelkia į kliento poreikius. Labai rimtai žiūri į klientų aptarnavimo principus. Tiek savo internetinėje svetainėje, tiek salonų virtinose skelbia, kad įmonei svarbu – prekės kaina, kuri turi būti priimtina bet kuriam Lietuvos gyventojui. Įmonės laimėjimai:

- savas prekių ženklas ant salonuose parduodamų akinių rėmelių;
- prailginta garantija visiems korekciniam akiniams;
- nemokamų rėmelių kolekcija;
- žemiausios kainos garantija;
- nemokamas regėjimo patikrinimas;

- kiekviename salone pateikiamas daugiau nei 2 000 akinių, tarp jų ir garsių dizainerių sukurtų gaminių asortimentas.

Įmonė aktyviai dalyvauja Europos sąjungos struktūrinių fondų finansuojamuose projektuose.

Misija – „Klientas esi TU!“ Šūkis dar kartą įrodo, kad įmonė didžiausią dėmesį sutelkia į kliento aptarnavimą. Jie aptarnauja klientus taip, kaip nori būti aptarnauti patys. Dėl to vienas iš ES struktūrinių fondų finansuojamų projektų yra susijęs su darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimu.

Tikslai:

- plėstis ir stiprinti savo poziciją rinkoje;
- pirmiau patenkinti kliento poreikius, o tik paskui rūpintis savo pelnu;

„Vision Express“, UAB ir „Optio“, UAB

Vizija – „Vision Express“ salonai didelį dėmesį skiria lojaliems klientams. Tam pasitelkdami papildomas nuolaidas, išskirtinius pasiūlymus. Kitaip sakant stengiasi dirbti su esama klientų duomenų baze. Stengiasi dėmesį atkreipti salonu dizainu. Orientuoti į didesnes pajamas gaunančius klientus. Gali pasigirti plačiu vardinių prekių asortimentu. „Optio“ vien pavadinimo priedas – optimali optika leidžia suprasti, kad optikos skirtos vidutinės ir mažas pajamas gaunantiems vartotojams. Salonai bendradarbiauja su partneriais.

Misija – šūkis „Akiniai per vieną valandą“. Šūkis simbolizuoja greitą klientų poreikių įgyvendinimą.

Tikslai:

- būti greičiausiems akinių gamybos srityje;
- pasiūlyti garsiausių dizainerių akinių rėmelius.

„Eagle vision“, LT ir JAV UAB „Regėjimas“

Vizija – nuo 1992 m. optikos veiklą vykdomas salonų tinklas. Dėmesį koncentruoja į stilių ir madą. Visuose salonuose teikiama specialisto konsultacija parenkant akinius ar kontaktinius lęšius. Savo įmonę internetinėje svetainėje pristato kaip nuolat augančią ir tobulėjančią. Kolektyvą sudaro jaunatviški darbuotojai, kurie pasižymi profesionalumu ir mados naujovių pažinimu. „Eagle vision“ taip pat kaip ir „Fielmann“ dalyvauja Europos sąjungos struktūrinių fondų finansuojamuose projektuose. Vienas iš jų yra susijęs su veiklos efektyvumo didinimu.

Misija – įmonė nėra nusistačiusi konkretaus šūkio.

Tikslai – sekti mados tendencijas.

„Optometrijos centras“, UAB

Vizija – salonai pasižymi išskirtinėmis dizainerių kolekcijomis. Vieninteliai Lietuvoje prekiauja prabangiais „Oliver Peoples“, „Paul Smith“, „Stella McCartney“, „Chrome Hearts“ akinių rėmeliais. Gydytojų oftalmologų grupę sudaro patyrę specialistai, kurių tarpe dirba medicinos mokslų daktarai ir patyrę vaikų akių ligų specialistai. Optikos salonai išsiskiria modernia ir kompiuterizuota gydomąją aparatūra, kuri leidžia nuodugniau atlikti akių tyrimus ir greičiau atrasti akių ligų priežastis. Lojaliems klientams suteikiamas išskirtinis dėmesys – kiekvieną mėnesį jiems ruošiamas naujas pasiūlymas. Akinių lęšių tiekėjai yra įmonės strateginiai partneriai.

Misija – „Mes – pažįstame savo klientą. Siekiame kuo geriau tenkinti klientų lūkesčius“. Šūkis simbolizuoja įmonės dėmesio sutelkimą į kliento problemas. Stengiantis jas išspręsti, nuo šių metų pradžios, optikos salonai suteikia dviejų metų garantiją aukštos kokybės akinių lęšiams. Tai kelia klientų pasitikėjimą įmone.

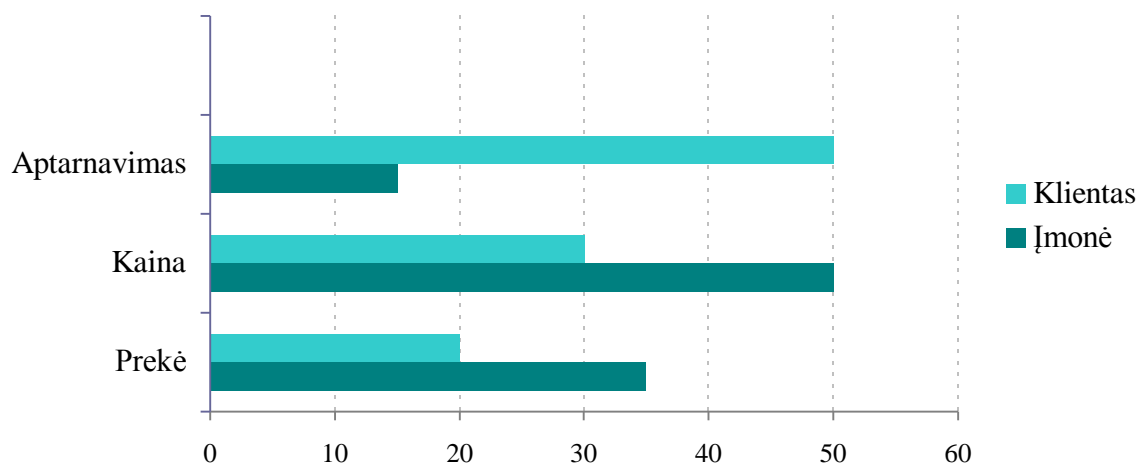
Tikslas:

- būti pirmaujančiais garsių dizainerių kurtų prekių pasiūloje;
- rūpintis klientų akių sveikata ir suteikti profesionaliausias akių ištyrimo paslaugas;
- suteikti didesnę dėmesį lojaliems klientams;
- išsiaiškinti klientų poreikius ir pasiūlyti tinkamiausią sprendimą.

Atliekant didžiųjų optikos įmonių apžvalgą internetinėse svetainėse pasigedau platesnės informacijos apie įmonių laimėjimus ir sėkmes per visus gyvavimo metus. Didžioji dalis įmonių savo vizijas ir misijas pateikia „tarp eilučių“. Tai leidžia susidaryti įspūdį, kad optikų verslo subjektai neturi aiškaus strateginio augimo plano, arba jis yra labai silpnai organizuojamas.

4. 2. Didžiųjų optikos įmonių rinkodara

Dalyvaujant 2013 metais vykusiam prekybos forume pasisėmiau naujų idėjų sėkmingo verslo organizavimo klausimais. Tai sužadino troškimą išsamiau išanalizuoti pirkėjo ir pardavėjo sąryšį. Viena iš diagramų, kuri man įsiminė konferencijos metu, buvo apie kliento ir įmonės požiūrį į vienodus veiksmus įtakojančius sėkmingą prekybos verslą. Informacija pateikiama 10 diagramoje.



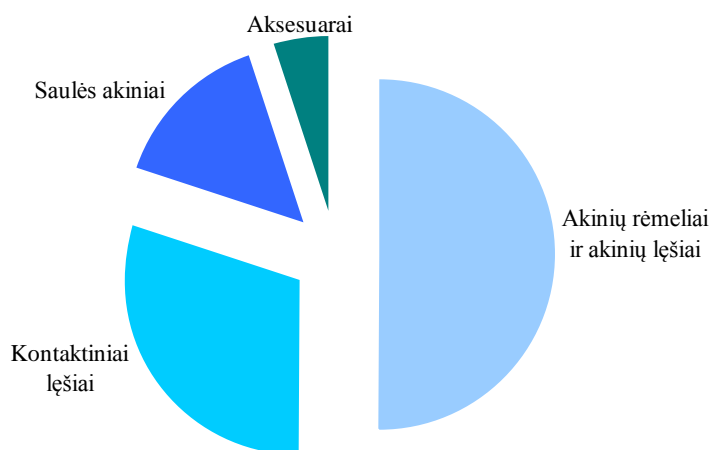
10 diagrama. Įmonės ir kliento paradigma į verslo klasterius

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis 2013 m. prekybos forume gauta informacija.

Lietuvoje optikos įmonių skaičius gana didelis, tai skatina ir intensyvesnę įmonių konkurencingumą, kitaip sakant, optikos rinka tikrai veikia. Tad siekiant pritraukti klientą labai svarbi salono reputacija ir aptarnavimo kokybė, kurią ir išskiria klientai.

4. 2. 1. Didžiųjų optikos įmonių asortimento ir kainų apžvalga

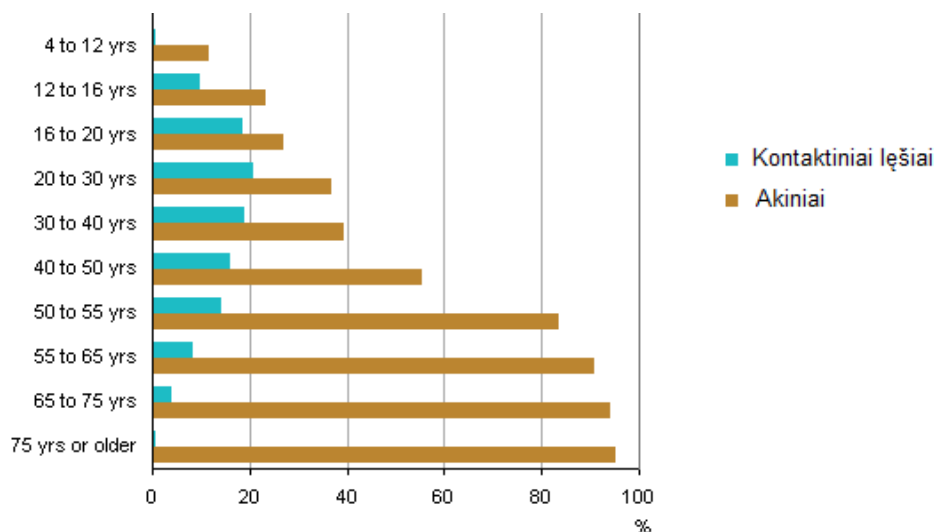
Kaip buvo minėta anksčiau, optikos salonų asortimentą sudaro: akinių rėmeliai, akinių lęšiai, kontaktiniai lęšiai ir saulės akiniai, bei aksesuarai. Šių prekių pasiskirstymą pagal pajamų dalį tenkančią įmonei galima apžvelgti 11 diagramoje.



11 diagrama. Optikos salono apyvartos sandara pagal prekių rūšį

Šaltinis: Sudaryta autorės

Didžiąją apyvartos dalį visose optikos salonuose sudaro akinių rėmeliai ir akinių lęšiai. Remiantis 2012 metų Nyderlandų statistikos departamento duomenimis kontaktiniai lęšiai yra populiariausi jaunimo tarpe. Žiūrėti 12 diagramą.



12 diagrama. Kontaktinių lęšių ir akinių paklausos palyginimas

Šaltinis: <http://www.cbs.nl/en-GB/menu/themas/gezondheid-welzijn/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3849-wm.htm>

Taigi, kontaktiniai lęšiai sudaro apie 30 procentų optikos salono apyvartos dalies. Akinių nuo saulės apyvartos dalis priklauso nuo sezoniškumo ir salono vietos. Dažniausiai akiniai nuo saulės sudaro nuo 5 iki 15 procentų optikos apyvartos dalies. Aksesuarai užima mažiausią apyvartos dalį salonuose, ji dažniausiai siekia iki 5 procentų.

5 ir 6 lentelėse pateikiami pasirinktų Lietuvos optikos įmonių akinių lęšių asortimento ir kainų palyginimai. Informacija rinkta lankantis optikos salonuose.

5 lentelė. Įprastinių akinių lęšių kainų palyginimas

Optika	Plastikiniai akinių lęšiai su kieta danga (Lt/2 vnt.)	Plastikiniai akinių lęšiai su Antirefleksine danga (Lt/2 vnt.)	
		Žemesnės klasės	Aukštesnės klasės
„Optikos pasaulis“, UAB	58 Lt.	118 Lt.	258 Lt.
„Fielmann“, UAB	89 Lt. (įskaičiuota akinių gamyba)	149 Lt. (įskaičiuota akinių gamyba)	189 Lt. (įskaičiuota akinių gamyba)
„Vison express“, UAB ir „Optio“, UAB	80 Lt.	120 Lt.	160 Lt.
„Eagle vision“, UAB	78 Lt.	110 Lt.	258 Lt.
„Optometrijos centras“, UAB	50 Lt.	118 Lt.	198 Lt.
„Vizija“, UAB	78 Lt.	130 Lt.	258 Lt.

Šaltinis: Sudaryta autorės

6 lentelė. Specialios paskirties akinių lęšių kainų palyginimas

Optika	Fotochrominiai , plastikiniai akinių lęšiai be dangų (Lt/2 vnt.)	Fotochrominiai , plastikiniai akinių lęšiai su danga (Lt/2 vnt.)	Poliarizuoti akinių lęšiai su dioptrijomis be dangų (Lt/2 vnt.)	Poliarizuoti akinių lęšiai su dioptrijomis su danga (Lt/2 vnt.)
„Optikos pasaulis“, UAB	198 Lt.	378 Lt.	298 Lt.	358 Lt.
„Fielmann“, UAB	308 Lt. (įskaičiuota akinių gamyba)	388 Lt. (įskaičiuota akinių gamyba)	278 Lt. (įskaičiuota akinių gamyba)	660 Lt. (įskaičiuota akinių gamyba)
„Vison express“, UAB ir „Optio“, UAB	neprekiauja	320 Lt.	neprekiauja	320 Lt.
„Eagle vision“, UAB	neprekiauja	238 Lt.	476Lt.	516 Lt.
„Optometrijos centras“, UAB	198 Lt.	358 Lt.	neprekiauja	418 Lt.
„Vizija“, UAB	neprekiauja	180 Lt.	neprekiauja	360 Lt.

Šaltinis: Sudaryta autorės

„Fielmann“, UAB yra vienintelis optikų tinklas, kuris akinių lęšių kainas pateikia kartu su akinių gamybos kainomis. Kituose salonuose akinių gamybos kaina svyruoja nuo 20 litų iki 60 ir yra skaičiuojama atskirai. Kainos svyravimas priklauso nuo rėmelio tipo ir akinių lęšių sudėtingumo faktoriaus.

Vertinant vidutines įprastinių akinių lęšių kainų dinamiką, matoma, kad mažiausią akinių lęšių kainą gali pasiūlyti UAB „Vision Express“, UAB „Optio“ ir UAB „Optometrijos centras“. Šių tinklų kainų vidurkis svyruoja nuo 120 iki 122 litų už abu akinių lęšius. Didžiausia vidutinė kaina už akinių lęšių porą siūloma salonuose UAB „Vizija“, ji siekia 155 lt. Kiti salonai užima kainų vidurkį tarp išvardintų įmonių. Situacija keičiasi lyginant specialios paskirties akinių lęšių kainas. Nors UAB „Vizija“ nepasižymi dideliu šios rūšies lęšių asortimentu, tačiau jie siūlo mažiausią kainą – 270 Lt. už lęšių porą. Šioje pozicijoje UAB „Optikos pasaulis“ užima antrą vietą – 308 Lt. už abu lęšius. Kitų optikos salonų kainos kyla iki 410 litų. Esant plačiai kainų pasirinkimo galimybei, vartotojai orientuojasi į galutinę akinių kainą.

Veikiant konkurencijai optikos įmonės organizuoja įvairias akcijas vartotojams pateikdami dideles nuolaidas arba išskirtines kainas. Tarp mirguliuojančių akcijų plakatų populiarėja iškabos, kuriose suteikiama klientui informacija apie pigiausius gaminamus akinius. Optikos įmonių pasiūlymai pateikti didėjančia tvarka 7 lentelėje.

7 lentelė. Pigiausių akinių kaina optikos salonuose

Optika	Pigiausių, pagal receptą gaminamų, akinių kaina
„Fielmann“, UAB	1 Lt.
„Optometrijos centras“, UAB	39 Lt.
„Optikos pasaulis“,	59 Lt.
„Eagle vision“, UAB	65 Lt.
„Vison express“, UAB ir „Optio“, UAB	65 Lt.
„Vizija“, UAB	89 Lt.

Šaltinis: Sudaryta autorės

7 lentelėje nurodytos kainos už gaminamus akinius, kurių rėmelis yra iš specialios kolekcijos, o akinių lęšiai dedami tik su danga apsaugančia nuo braižymosi.

Nepriklausomai nuo salonų išsidėstymo po skirtingus miestus, akinių rėmelių kainos optikos tinkle išlaikomos vienodos. Jos gali skirtis tik tokiu atveju jei vykdoma akcija, kuri nepriklauso nuo įmonės.

Kaip jau minėjau anksčiau, optikos salonai teikia akinių ir kontaktinių lęšių parinkimo paslaugas. Šios paslaugos kaina priklauso nuo optikos salono marketingo politikos. (Žiūrėti lentelę Nr. 8) Nors klientai yra įpratę, kad perkant akinius korekcijos nustatymo paslauga yra nemokama. Vienas iš akių regos korekcijos nustatymo salone privalumų yra tas, kad esant nusiskundimams dėl prastos matymo kokybės per pagamintus akinius ar įsigytus kontaktinius lęšius įmonė prisiima visą atsakomybę už akių patikrą.

8 lentelė. Korekcijos nustatymas perkant akinius arba kontaktinius lęšius

Optika	Korekcijos nustatymas perkant akinius / k. lęšius
„Fielmann“, UAB	0 Lt.
„Vizija“, UAB	0 Lt.
„Optometrijos centras“, UAB	0,01 Lt.
„Optikos pasaulis“, UAB	1 Lt.
„Eagle vision“, UAB	10 Lt.
„Vison express“, UAB ir „Optio“, UAB	10 Lt.

Šaltinis: Sudaryta autorės

Optikų salonams didelis iššūkis išlaikyti kontaktinių lęšių pirkėją esant sparčiai internetinių parduotuvių plėtrai. Internetinės parduotuvės siekdamos įsigalėti rinkoje pateikia itin mažas kontaktinių lęšių kainas. Skirtinguose optikos salonuose vyrauja nedideli kontaktinių lęšių kainų svyravimai. Dažniausiai optikos salonuose kontaktinius lęšius nešiojančius klientus bandoma suvilioti papildomomis dovanomis arba priemonėmis skirtomis kontaktinių lęšių priežiūrai.

4. 2. 2. Didžiųjų optikos įmonių ryšys su tiekėjais

Didmeninė optikos prekių ir paslaugų veikla Lietuvoje nėra populiari, nuo 1990 metų įkurta 13 verslo subjektų. Iš jų pagrindinėmis skaitomos 5 optikos įmonės, kurios aprūpina didžiąją dalį Lietuvos optikos mažmenos įmonių. Šalyje populiarius optikos prekių importas iš kaimyninių šalių – Lenkijos ir Latvijos. Didžiosios Lietuvos optikos įmonės turi savo nuolatinius tiekėjus, kurie tiekia ne tik optikos prekes, bet ir teikia akinių gamybos paslaugas. 9 lentelėje, pateikiama informacija apie Lietuvoje veikiančias optikos prekių/paslaugų didmenines įmones. Eilės seka priklauso nuo įkūrimo metų.

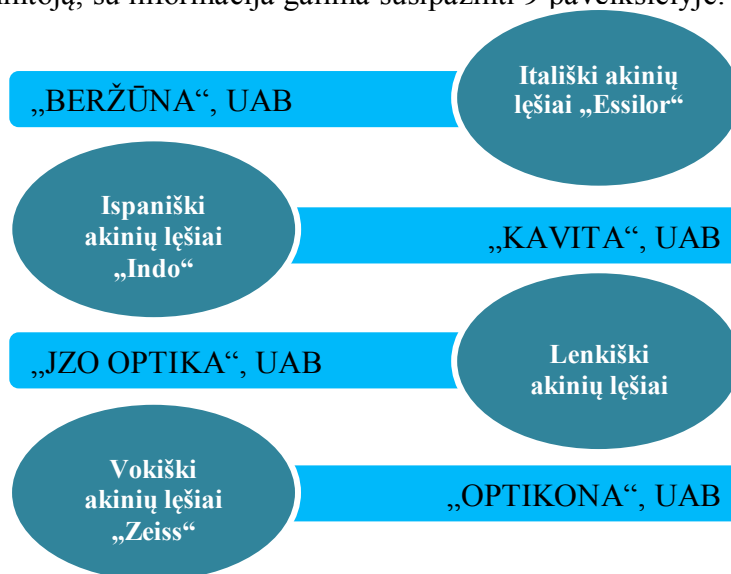
9 lentelė. Optikos didmenos įmonės Lietuvoje

Įkūrimo metai	Įmonės pavadinimas	Miestas
1990	„DUBYSA“, UAB	Kaunas
1992	„REKIN“, UAB	Vilnius
1994	„KAVITA“, UAB	Mažeikiai
1997	„BERŽŪNA“, UAB	Mažeikiai
1998	„VILSPEKAS“, UAB	Vilnius
1999	„OPTIKONA“, UAB	Kaunas
2001	„MEDINSTRUS“, UAB	Mažeikiai
2003	„JZO OPTIKA“, UAB	Vilnius
2007	„OPTIPART“, IĮ	Vilnius
2007	„MIKRA LT“, UAB	Vilnius
2010	„A-REPUBLICA“, UAB	Panevėžys

Šaltinis: Sudaryta autorės

Iš 9 lentelėje pateiktų 11 didmenos optikos įmonių, plačiausiu paslaugų ir prekių asortimentu pasižymi tik 4: „BERŽŪNA“, UAB; „KAVITA“, UAB; „JZO OPTIKA“, UAB ir „OPTIKONA“, UAB. Pagrindinę įmonių asortimento produkciją sudaro akinių rėmeliai, saulės akiniai, akinių lęšiai ir kontaktiniai lęšiai. Vardinių rėmelių ir saulės akinių pasiūlos dydis priklauso nuo įmonės galimybių atstovauti garsių dizainerių vardus. Šiuo metu didžiausias vardinių prekių kolekcijas gali pristatyti Mažeikiuose įsikūrusi įmonė „Kavita“ ir Kaune esanti

įmonė „Optikona“. Šios abi įmonės atstovauja ir populiariausius, Lietuvos rinkoje dominuojančius, kontaktinių lęšių gamintojus: Johnson & Johnson ir Bausch & Lomb. Akinių lęšiai viena iš pagrindinių didmeninės įmonių prekių, kiekviena įmonė atstovauja skirtingą šios produkcijos gamintoją, su informacija galima susipažinti 9 paveikslėlyje.



9. Pav. Didmeninių optikos įmonių atstovaujami akinių lęšių gamintojai

Šaltinis: Sudaryta autorės

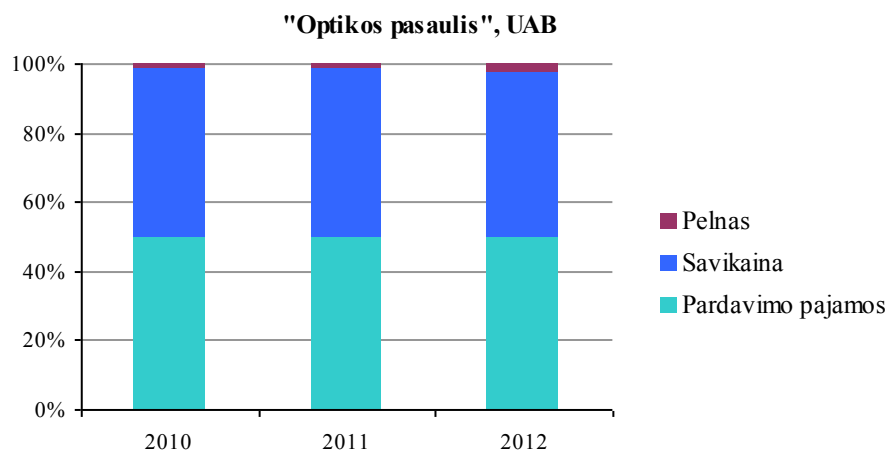
Optikos salonuose pateiktas prekių / paslaugų asortimentas ir pasiūlos dydis priklauso nuo to su kokiais tiekėjais bendradarbiaujama. Dažniausiai didžiosios optikos įmonės pasirašo ilgalaikius kontraktus su didmeninėmis optikos įmonėmis siekdamos užtikrinti kokybišką klientų poreikių tenkinimą. Ilgalaikė ir sąžininga partnerystė užtikrina garantinį aptarnavimą ir laiku vykdomus įsipareigojimus.

4. 3. Didžiųjų optikos įmonių finansinė būseną

Esant sunkiai finansinei būklei verslo subjekto gyvybingumas blėsta. Tokiu periodu priimami strateginiai sprendimai turi būti labai tikslūs siekiant nesukelti dar didesnės finansinės naštos įmonei.

4. 3. 1. Vertikaloji pelno (nuostolių) analizė

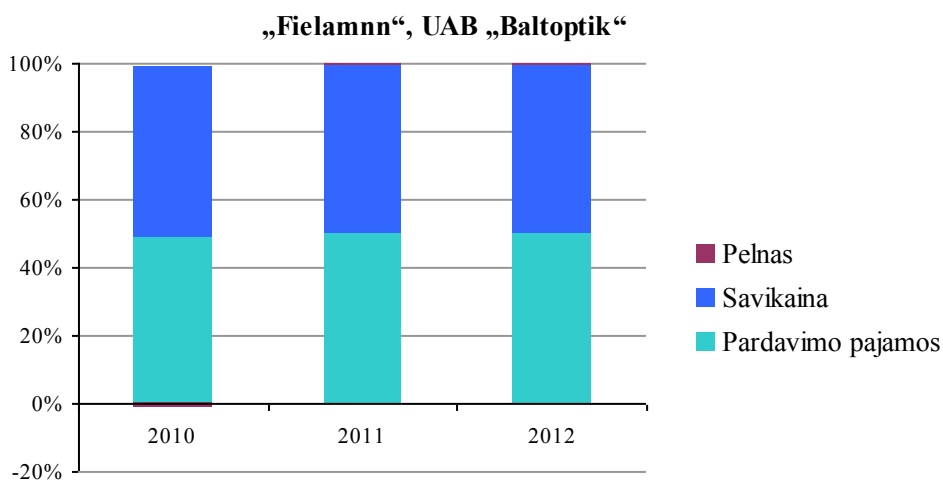
Siekiant įvertinti didžiausių Lietuvos optikos įmonių finansinę situaciją atlikta sutrumpinta vertikaloji pelno (nuostolių) ataskaita. Su ja galima susipažinti 2 priede. Vertikaloji pelno (nuostolių) ataskaita parodo finansinės būklės kitimą tiek procentais, tiek absoliutiniais dydžiais. Šio darbo 13-18 diagramose pateikiama didžiųjų optikos įmonių pardavimo pajamų, pelno ir savikainos dinamika nuo 2010 metų iki 2012 metų.



13 diagrama. „Optikos pasaulis“, UAB pardavimo pajamų, pelno ir savikainos dinamika 2010 - 2012 metais

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis pelno (nuostolių) atskaita.

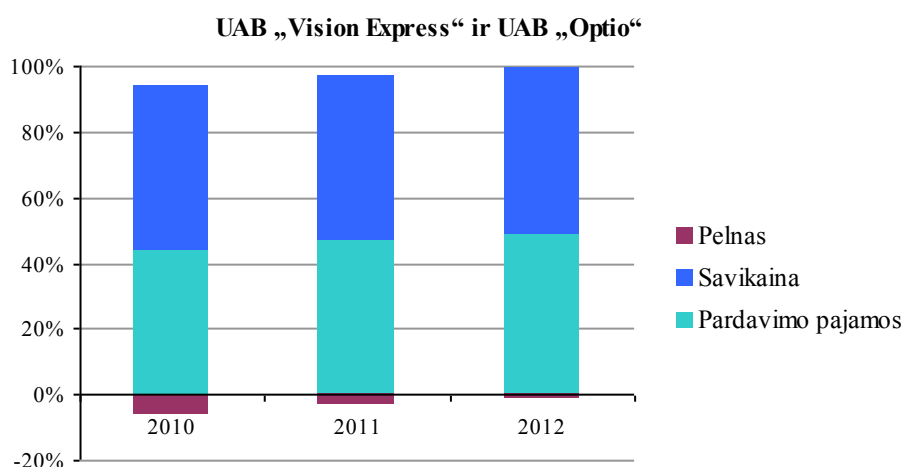
13 diagramoje pavaizduoti „Optikos pasaulis“ įmonės pagrindiniai pelno (nuostolių) ataskaitos lyginamųjų svorių pokyčiai. Nuo 2010 metų iki 2012 įmonės pardavimo pajamos pakilo 4,7 procentais. Nors lyginant 2010 su 2011 metais pardavimo savikainą pavyko sumažinti iki 3,6 procentų, tačiau jos mažėjimo arba stabilumo nepavyko išlaikyti iki 2012 metų. 2012 metais savikaina vėl padidėjo 1,3 procentais. Neturint pilnos optikos įmonės pelno (nuostolių) ataskaitos sunku įvertinti savikainos dydžio rezultatus. Tad galima daryti tik kelias išvadas. Pirmoji - optikos įmonė perka prekes gana aukštomis kainomis, tai sumažina antkainių dydį ir įtakoja finansinį pelningumą. Antroji – optikos įmonei didelę naštą užkrauna nekilnojamo turto išlaikymas ir nuoma. Tai didžiausias optikų tinklas Lietuvoje, kuris yra įkūręs 71 optikos saloną.



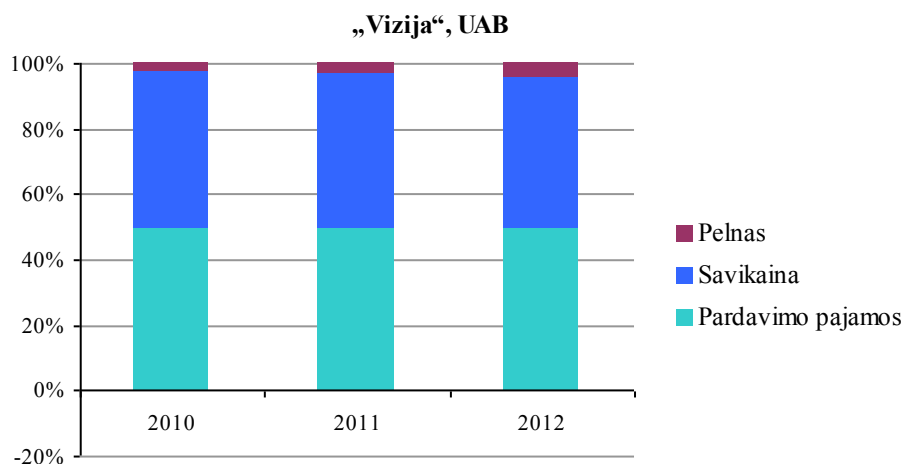
14 diagrama. „Fielamnn“, UAB „Baltoptik“ pardavimo pajamų, pelno ir savikainos dinamika 2010 - 2012 metais.

Sunkus atsigavimas po krizinio laikotarpio smukdė „Fielmann“ optikos įmonės pelną. 2010 metais fiksuojamas 2,06 procentų įmonės nuostolis. Tai galėjo įtakoti PVM tarifo padidėjimas, apie kurį buvo rašoma šio darbo trečiame skyriuje. 16 procentų PVM tarifo padidėjimas sukėlė rūpesčių ne vienai Lietuvos ūkio šakai. Analizuojant „Fielmann“ optikos salonų finansinę būklę 2011 metais matomas pelno kilimas 3,51 procentu. Nors 2012 metais pardavimo pajamos kilo, tačiau savikainos sumažinti nepavyko, tad pelno procentinis kilimas nuo 2010 metų iki 2012 metų lieka toks pats, 3,51 procento. PVM tarifo augimas įmonės valdytojus skatina priimti staigius strateginius sprendimus, kurie ne tik pagerintų optikos įmonės finansinę situaciją, bet ir suteiktų naujų perspektyvų. Priimamas sprendimas plėsti įmonės veiklą kaimyninėje šalyje – Latvijoje. Sprendimą tokiam žingsniui paskatino lengvatinis PVM tarifas taikomas Latvijoje. Apie šį žingsnį buvo publikuotas straipsnis „Verslo žinių“ elektroniniame tinklapyje. (prieiga internetu: <http://vz.lt/Default.aspx?PublicationId=3cb8b468-080e-45e4-9f51-fc838d950a5b>).

15 diagramoje vaizduojama UAB „Vision Express“ ir UAB „Optio“ pelno (nuostolių) lyginamųjų svorių dinamika. Priešingai nei UAB „Optikos pasaulis“ ir UAB „Fielmann“ pelno lyginamasis svoris nuolatos fiksuojamas nuostolyje. Tačiau, analizuojamu laikotarpiu matomas žymus nuostolio sumažinimas - nuo 13,32 procentų iki 1,8 procento. Žiniasklaidos leidiniuose 2011 metais UAB „Vision Express“ įmonė paskelbė informaciją apie UAB „Vilniaus optika“ prijungimą prie įmonės. (šaltinis: <http://vz.lt/Default.aspx?PublicationId=30b058c6-b3bd-416d-b613-84a77c40a63e>). Nuo tada įkurta atskira įmonė UAB „Optio“ apie kurią daugiau informacijos galima rasti magistrinio darbo ketvirtame skyriuje. Galima daryti išvadą, kad priimti strateginiai sprendimai įtakojo analizuojamų metų savikainos didėjimo tempus, kurie lėmė nuostolingus finansinius rezultatus. Informacija pateikia priede nr. 3.



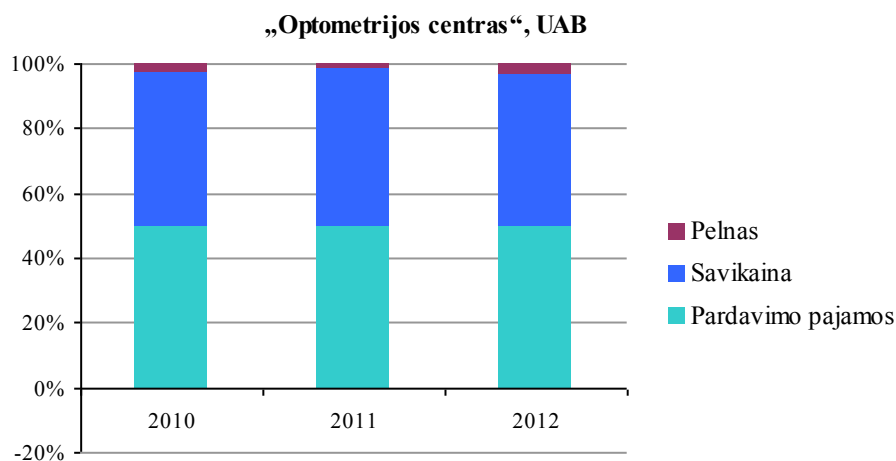
15 diagrama. UAB „Vision Express“ ir UAB „Optio“ pardavimo pajamų, pelno ir savikainos dinamika 2010 - 2012 metais



16 diagrama. „Vizija“, UAB (UAB „Beržūna“; UAB „Glojana“ ir UAB „Regio Vitae“) pardavimo pajamų, pelno ir savikainos dinamika 2010 - 2012 metais

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis pelno (nuostolių) atskaita.

16 diagramoje vaizduojami optikos įmonės UAB „Vizija“ finansiniai rodikliai, kurie nuo 2010 iki 2012 metų kilo. Pardavimo pajamos padidėjo 43 procentais. Įmonei pavyko mažinti savikainą, lyginant 2011 metus su 2010 metais ji krito 1,31 procentu. Iki 2012 metų savikainos rodikliai buvo sumažinti 3,38 procentais.



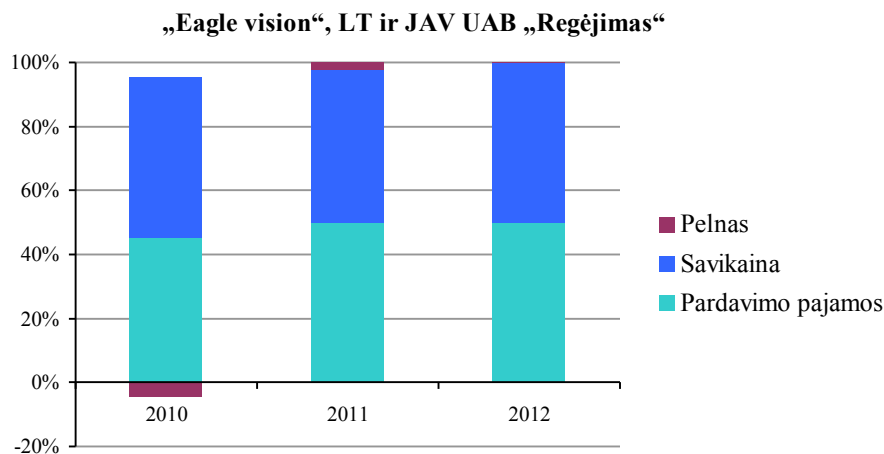
17 diagrama. „Optometrijos centras“, UAB pardavimo pajamų, pelno ir savikainos dinamika 2010 - 2012 metais

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis pelno (nuostolių) atskaita.

Iš analizuojamų trijų metų tarpsnio „Optometrijos centras“ optikos įmonė 2011 metais išgyveno sunkiausius finansinius laikus. Tais metais nesėkmingai buvo atidarytas naujas salonas šalies sostinėje. Gyvavęs vos metus laiko salonas įmonės finansinius rodiklius smukdė žemyn,

tai atvaizduojama 17 diagramoje. 2011 metais bendrojo pelno procentinis rodiklis sumažėjo 3,11 procentais. 2012 metais finansinė įmonės situacija pagerėjo. Bendrai per tris metus įmonės pelnas išaugo 0,4 procentais. 2014 metų vasario mėnesį įmonė atidarė naują optikos saloną Vilniuje, viename iš didžiųjų prekybos centrų.

Paskutinioji diagrama, kurioje aptariami įmonių pelno (nuostolių) ataskaitos duomenys, pažymėta numeriu 18. Joje pateikiami optikos įmonės „Eagle vision“, LT ir JAV UAB „Regėjimas“ finansiniai duomenys. 2010 metais pardavimo savikainos rodikliai beveik 10 procentų viršija pardavimo pajamų rodiklius. Iki 2012 bendrasis pelnas padidėja 10,62 procentais, tačiau bendrame rezultate 2012 metais siekia vos 0,74 procento. Tokie finansiniai rezultatai simbolizuoja prastą įmonės būklę rinkoje. Optikos įmonės salonai įkurti didžiausiuose šalies prekybos centruose. Šis faktorius perša nuomonę, kad patalpų išlaikymas įmonei sudaro didelę finansinę naštą.

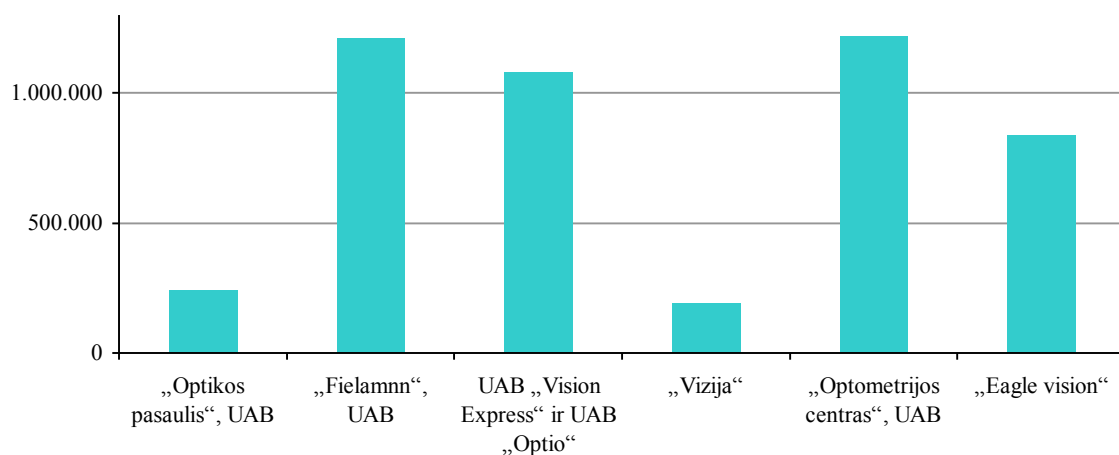


18 diagrama. „Eagle vision“, LT ir JAV UAB „Regėjimas“ pardavimo pajamų, pelno ir savikainos dinamika 2010 - 2012 metais

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis pelno (nuostolių) atskaita.

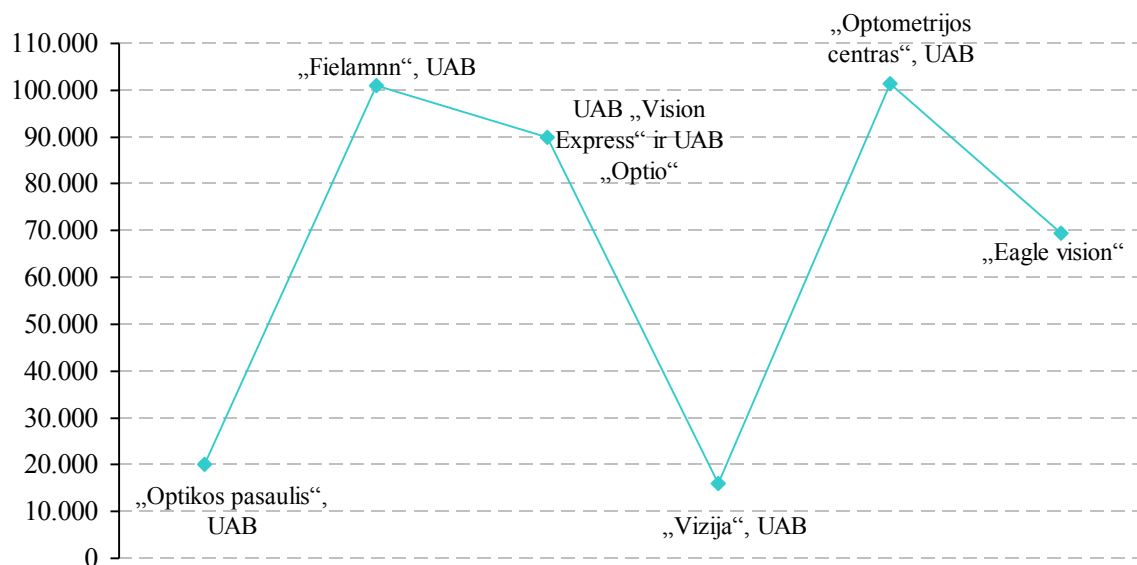
4.3.2. Didžiųjų optikos įmonių apyvartų dinamika

19 ir 20 diagramose pateikti didžiųjų optikos įmonių apyvartų duomenys tenkantys įmonės vienam salonui per metus ir per mėnesį. Vertinant šių duomenų teisingumą neišvengiama paklaida, nes apyvartų rezultatai pateikiami 2012 metų, o salonų skaičių duomenys 2013 metų. Tad dėl praplėsto arba susiaurinto salonų skaičiaus duomenys gali turėti paklaidą.



19 diagrama. 2012 m. optikos įmonių apvartų duomenys tenkantys įmonės vienam optikos salonui per metus

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis pelno (nuostolių) atskaita.



20 diagrama. 2012 m. optikos įmonių apvartų duomenys tenkantys įmonės vienam optikos salonui per mėnesį

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Magistrinio darbo 4 priede galima išsamiau panagrinėti didžiųjų optikos įmonių mėnesines ir metines apyvartas tenkančias vienam salonui. 19 diagramoje pateikta informacija parodo, kad salono apyvarta priklauso nuo prekybinės vietos ir asortimento. Optikos įmonių UAB „Vizija“ ir UAB „Optikos pasaulis“ mėnesinės apyvartos siekia apie 20 tūkstančių litų. Nuo 70 iki 90 tūkstančių per mėnesį prekiauja įmonių „Eagle vision“, LT ir JAV UAB „Regėjimas“ ir UAB

„Vision Express“ ir UAB „Optio“ salonai. Didžiausius apyvartų srautus generuoja „Fielamn“, UAB „Baltoptik“ ir UAB „Optometrijos centras“ optikų salonai.

4.3.3. Bendrasis pardavimų pelningumas didžiosiose optikos įmonėse

Pelnas – pagrindinis įmonės finansinio pajėgumo šaltinis. Teigiami pelno rezultatai užtikrina įmonės stabilumą ir veiklos tęstinumą. Kadangi darbe naudojami bendrieji pelno rezultatai, galima apskaičiuoti didžiųjų Lietuvos optikos įmonių bendruosius pardavimo pelningumo rodiklius. Jie pateikiami 10 lentelėje.

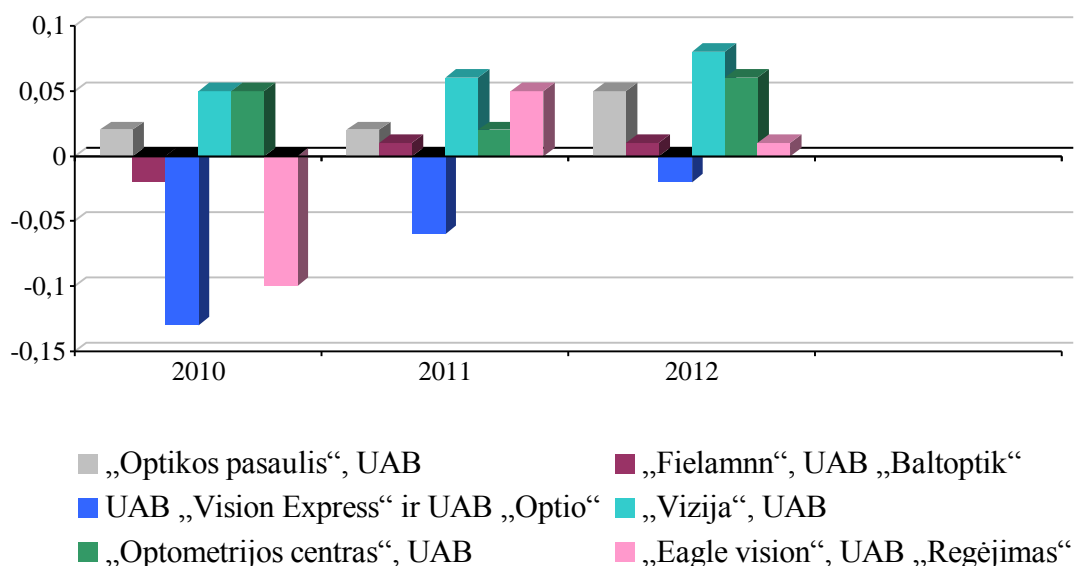
10 lentelė. Didžiųjų Lietuvos optikos įmonių bendrasis pardavimo pelningumas

Įmonės pavadinimas	2010m.	2011m.	2012 m.	2011-2010	2012-2011	2012-2010
„Optikos pasaulis“, UAB	0,02	0,02	0,05	0,00	0,02	0,02
„Fielamn“, UAB „Baltoptik“	-0,02	0,01	0,01	0,04	0,00	0,04
UAB „Vision Express“ ir UAB „Optio“	-0,13	-0,06	-0,02	0,07	0,04	0,12
„Vizija“, UAB (UAB „Beržūna“; UAB „Glojana“ ir UAB „Regio Vitae“)	0,05	0,06	0,08	0,01	0,02	0,03
„Optometrijos centras“, UAB	0,05	0,02	0,06	-0,03	0,04	0,00
„Eagle vision“, LT ir JAV UAB „Regėjimas“	-0,10	0,05	0,01	0,15	-0,04	0,11

Šaltinis: Sudaryta autorės

Bendrojo pelningumo rodiklis suteikia galimybę kontroliuoti parduodamų prekių savikainos ir kainodaros politiką. Kitas šio rodiklio privalumas - jis suteikia informacijos apie įmonės gebėjimą verstis ūkine veikla parduodant prekes didesne kaina, negu jų savikaina.

Kaip matoma, 21 diagramoje vaizduojamas, analizuojamų optikos įmonių, bendrasis pardavimo pelningumas. Nors skaičiai nėra dideli, tačiau jie patvirtina anksčiau darytas išvadas, kad dalis optikos įmonių įsigyja prekes per didelę savikainą.



21 diagrama. **Didžiųjų optikos įmonių bendrasis pardavimo pelningumas 2010 – 2012 metais**

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Iš 21 diagramos matoma, kad visus tris metus stabilią ir net didėjančią rodiklio dinamiką išlaiko optikos įmonė UAB „Vizija“. Antrąją vietą pagal rodiklio rezultatus užima UAB „Optometrijos centras“, nors 2011 metais rodiklis buvo kritęs 60 procentų, tačiau 2012 metais bendrojo pelningumo rodiklis pakyla iki 0,06. Pirmuosius du analizuojamus metus UAB „Optikos pasaulis“ optikos įmonės rodiklio dinamika stabili, 2012 metais pelningumo rodiklis pakyla iki 0,05.

4. 4. Didžiųjų optikos įmonių technologijos

Optikos rinkoje visos siūlomos prekės ir paslaugos beveik nesiskiria savo funkcionalumu. Kiekviena stambesnė optikos įmonė turi platų prekių asortimentą, tai leidžia pasiūlyti kainą, atitinkančią, bet kokio dydžio pajamas uždirbančiam vartotojui. Šioje srityje naudą pirkėjui įvardinti lengva, tačiau išsiskirti iš kitų sunku, nes visi konkurentai sako tą pačią informaciją apie savo produktus:

- akinių lęšiai turi papildomas dangas, kurios apsaugo lęšį nuo pažeidimų ir greito nusidėvėjimo;
- akinių rėmeliai yra garsiausių dizainerių;
- pas mus parduodami kokybiškiausi kontaktiniai lęšiai;
- mūsų salonuose dirba profesionaliausi gydytojai.

Visi išvardinti faktai veda klientą į aklavietę, dėl to vartotojai pradeda ieškoti kažko išskirtinio. Vieniems pakanka pasitikėjimo optikos įmone, kitiems nemokamos naudos, tretiems dėmesio ir plataus prekių / paslaugų asortimento.

Sprendžiant šias problemas, optikos įmonės imasi strateginių technologinių sprendimų, kurie padėtų pateisinti prekės kainą ir sudomintų klientą.

„Optikos pasaulis“, UAB priėmė strateginį sprendimą didinti garsių dizainerių rėmelių asortimentą ir praplėsti akinių lęšių pasiūlą. Tai padeda pritraukti madą sekančius vartotojus ir pateikti tenkinančią lęšio kainą. Kitas šios įmonės sprendimas yra suteikti nuolatinę galimybę parinkti klientui akinius arba kontaktinius lęšius. Šiam tikslui kelėtuose įmonės salonuose įrengti išmanūs kompiuteriniai regos tikrinimo aparatai - BV-1000, kurių pagalba akis galima patikrinti bet kuriuo optikos salono darbo metu. Naujoviška kompiuterinė įranga sudomina bet kokio amžiaus klientą.

„Vizija“, UAB optikos salonuose ir internetiniame tinklapyje teikiama galimybė išsirinkti akinių rėmelius virtualioje erdvėje. „Smart look“ sistemos pagalba pirkėjas gali pritaikyti akinių rėmelius pagal savo veido formą. Taip pat, programa suteikia galimybę pakeisti akių spalvą, taip išsirenkant tinkamos spalvos kontaktinius lęšius.

4. 5. Didžiųjų optikos įmonių žmogiškieji ištekliai

Lietuvoje ir kitose Baltijos šalyse optikos specialistas nėra profesija. Tačiau ši sritis reikalauja kruopštaus pasirengimo ir tam tikros trukmės mokymosi. Retai kurioje optikos įmonėje reikalaujama profesinės patirties. Iš praktinės pusės galima pasakyti, kad Lietuvoje rasti darbuotoją su optikos konsultanto patirtimi yra labai sudėtinga, kartais atrodo, kad tai tiesiog neįmanoma. Dėl to optikos įmonės dažnai konkuruojama ne tik klientų pritraukimo veiksmais, bet ir darbuotojų atrankos metu.

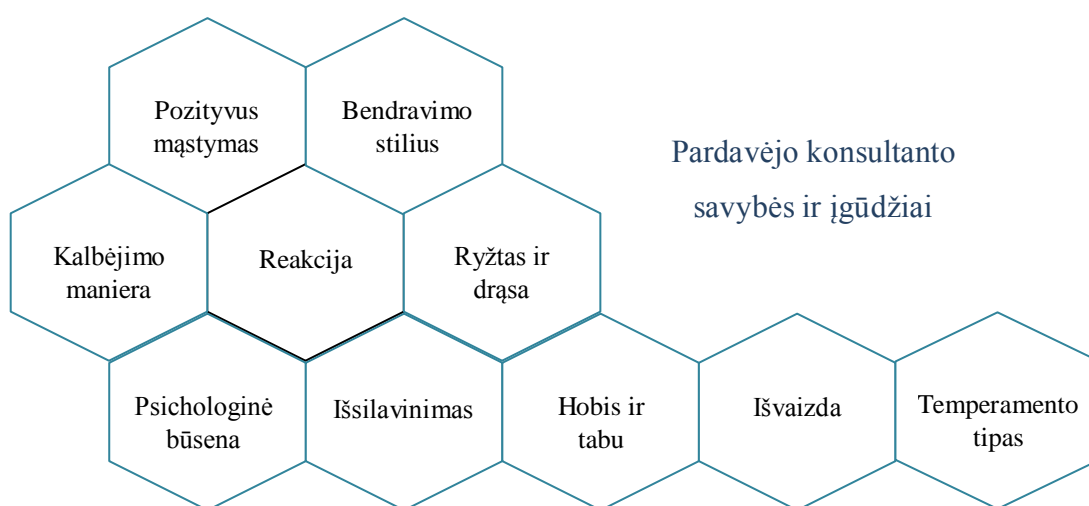
Darbuotojai norintys dirbti optikos salone privalo apdoroti labai didelius informacijos kiekius. Be prekių asortimento, geras optikos darbuotojas, turi turėti pakankamai žinių apie akių ligas, akių tyrimų galimybes, medicinos įrangą, kuri naudojama optikoje. Tad, optikos salono negalime prilyginti drabužių ar avalynės parduotuvei. 11 lentelėje pateikiama optikos įmonės darbuotojų struktūra.

11 lentelė. Darbuotojų profesinis išskirstymas optikos įmonėje

Darbuotojų išskirstymas pagal profesijas	
Salonuose	<ul style="list-style-type: none"> - pardavėjai – konsultantai; - optikos salonų vedėjai; - akinių gamybos meistrai - optikai; - optometrininkai konsultantai; - gydytojai – oftalmologai; - valytojai.
Ofiso padalinyje	<ul style="list-style-type: none"> - buhalterijos skyrius; - direktorius; - administratoriai; - vadovai atsakingi už marketingą, pretenzijų sprendimą, darbuotojų tobulinimo procesus, projektų derinimą. - kompiuterinės įrangos meistrai; - produktų ir kitos srities vadybininkai.

Šaltinis: Sudaryta autorės

Pardavėjas konsultantas – įmonės veidas, svarbiausias įmonės darbuotojas. Naujai pradedantis dirbti pardavėjas - konsultantas savarankiškam darbui paruošiamas per 3 mėnesius. Dirbant su lūkesčių neatitinkančiu darbuotoju prarandamas laikas ir sudaromos papildomos išlaidos, tad šios srities darbuotojų paieškai reikia skirti nemažai laiko. Darbo pokalbio metu vertinamos asmens savybės ir įgūdžiai. Jie vaizduojami 10 paveikslėlyje.

**10. Pav. Pardavėjo konsultanto savybės**

Šaltinis: Sudaryta autorės

Naujo darbuotojo savybėms ir įgūdžiams įvertinti naudojami:

- psichologiniai testai;
- situacijų analizė;
- matematinių skaičiavimų užduotys;
- greitakalbės;
- kiti testai padedantys išsiaiškinti kandidato savybes.

Optikos salonų vedėjai – tai ilgą darbo patirtį optikos srityje turintys darbuotojai. Jų darbo funkcijos panašios į konsultantų pardavėjų, tik papildomai jie rūpinasi prekių papildymu, ataskaitų darbo grafikų sudarymu. Optikos vedėjų atliekamos pareigos priklauso nuo kiekvienos įmonės darbdavio ir vadovavimo politikos.

Akinių gamybos meistras - optikas – akinių lęšius ir rėmelius dedantis darbuotojas. Optikas Lietuvoje yra paklausi specialybė. Šios darbo srities moko pačios įmonės. Akinių gamybos laboratorijos įkuriamos didžiuosiuose optikos salonuose. Neturint tokios galimybės, akinių gamybos paslaugos užsakomos optikos didmenos įmonėse.

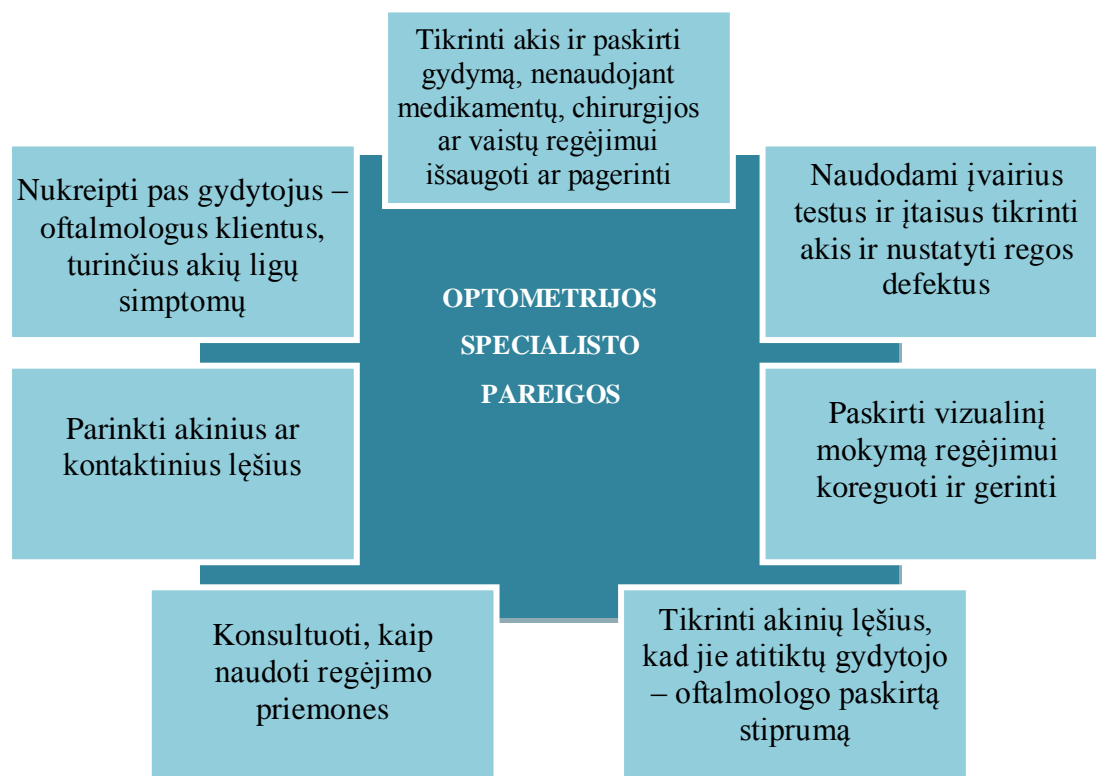
Valytojai – švarą optikos salonuose palaikantys darbuotojai. Dažnai šias pareigas salonuose atlieka pardavėjai konsultantai. Samdyti atskirą asmenį, kuris valytų akinių rėmelius ir vitrinas nėra priimtinas sprendimas optikos salonams. Konsultantai valydami akinių rėmelius apžiūri jų kokybę, atnaujina rėmelių, saulės akinių pateikimą vitrinose ir apžvelgia prekių papildymo poreikį.

Optometrininkai konsultantai – AIKOS⁶ tinklapyje pateikiamas išsamus optometrininko specialybės aprašas. Kuriame nurodoma, kad asmuo, įgijęs optometrijos studijų programos fizikos bakalauro, kvalifikaciją, turi:

- gebėti taikyti žinias parenkant akinius ir kontaktines korekcijos priemones regos ergonomikai, aktyviai reabilitacinei optometrijai, regėjimo higienai ir pan.;
- žinoti bendrąją, teorinę, eksperimentinę fiziką, akies optiką, optines technologijas, šiuolaikinę optometrines įrangą, kontaktinę korekciją, regos terapiją ir kt.;
- mokėti dirbti atsakingai, planuoti, organizuoti savo darbą, efektyviai empatiškai bendrauti su kolegomis ir klientais. (šaltinis: <http://www.aikos.smm.lt>).

Interpretuojant AIKOS tinklapyje aprašomą informaciją, duomenis susisteminti 11 paveikslėlyje.

⁶ AIKOS – atvira informavimo, konsultavimo ir orientavimo sistema, parengta švietimo ir mokslo ministerijos užsakymu. Tinklapyje esančius duomenis parengė Švietimo ir mokslo ministerija, Statistikos departamentas ir Lietuvos darbo birža.



11. pav. **Optometrijos specialisto pareigos**

Šaltinis: Sudaryta autorės

Apytiksliai prieš dešimt metų Lietuvoje pradėti ruošti optometrijos specialistai. Programa, kuri suteikia kvalifikaciją „optometrininkas“ (valstybinis kodas- 61202P117; kodas pagal ISCED – 51144; pavadinimas – fizika, Universitetinės studijos) dėstoma Šiaulių universitete, Technologijos ir gamtos mokslų fakultete. Nuolatinės studijos trunka 4 metus. Būsimiems optometrijos specialistams suteikiamas bakalauro laipsnis. Kol kas Lietuvoje nėra galimybės tęsti šios krypties studijų aukštesniame lygyje. Tuo tarpu kaimyninė šalis Latvija rengia optometrininkų magistratūros studijas.

Taigi, optometrininkas optikos salone gali atlikti labai daug funkcijų, pradedant nuo pardavimo, aptarnavimo salėje iki akių korekcijos parinkimo ir pritaikymo. Darbdaviai vertindami šios specialybės privalumus įmonėms darbuotojams siūlo lengvinančias sąlygas optometrininko kvalifikacijos įgijimui. T.y. pilna arba dalinė mokesčio už mokslus kompensacija, darbo grafikų ir paskaitų tvarkaraščio derinimas, dienpinigių skyrimas ir t.t....

Gydytojas – oftalmologas – kaip buvo pažymėta anksčiau, Lietuvoje daugelis optikos įmonių turi licenciją verstis gydytojo oftalmologo veikla. Optika turinti gydomąjį kabinetą gali teikti akių ligų gydymo paslaugas. Dažniausiai gydytojai optikos salonuose dirba antraeilėse pareigose. Tokia situacija suteikia galimybę gydytojams dirbti optikos salonuose keletą pusdienių per savaitę. Optikos salonuose atliekamos pagrindinės gydymo procedūros:

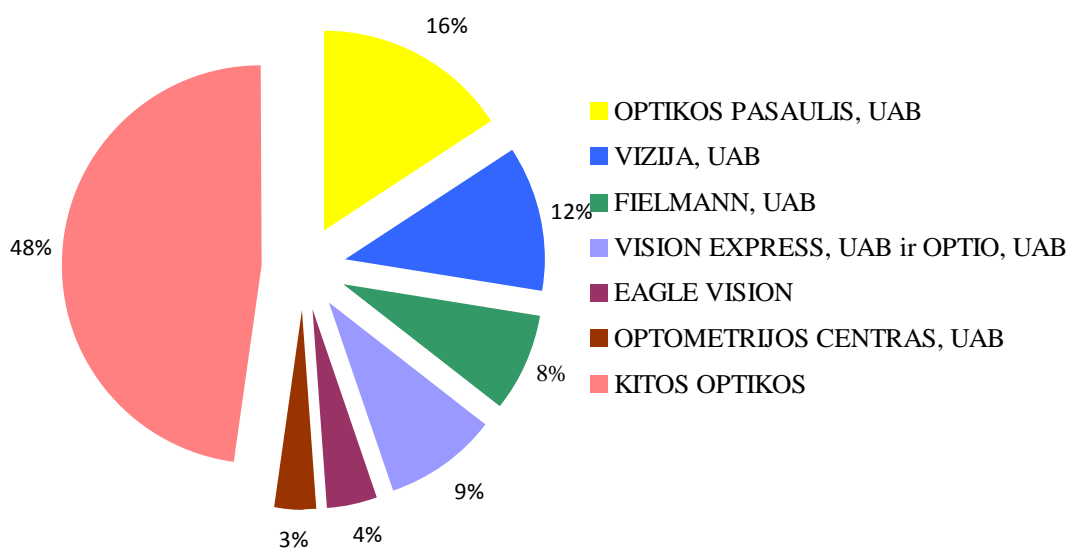
- akinių ir kontaktinių lęšių parinkimas;
- akispūdžio matavimas;
- akių dugno tyrimas;
- ašarų gamybos pakankamumo akyse testas;
- akių ligų diagnozavimas ir medikamentų parinkimas;
- akių ligų gydymas;
- pažymų, siuntimų išrašymas.

Išvardintos gydymo procedūros atliekamos kiekviename optikos gydomajame kabinete. Priklausomai nuo medicininės įrangos tipo gali būti atliekami ir kiti akių tyrimai. Plačiausias akių ištyrimas atliekamas optikos salonuose „Optometrijos centras“. Tuo tarpu kitos optikos įmonės labiau orientuotos į akinių ir kontaktinių lęšių parinkimą.

Darbuotojų dirbančių administracijos skyriuje darbo principai mažai kuo skiriasi nuo įprastų įmonių. Pagrindinė jų veikla orientuota į optikų pelno siekimą ir tobulinimą.

Geras vardas rinkoje yra didžiausia nemateriali vertybė. A. Januškevičius (2012). Šios vertybės išsaugojimas pirmiausiai priklauso nuo darbuotojų kompetencijos ir elgesio.

Optikos įmonės Lietuvoje sukuria apie 1757 darbo vietas. Įvertinus paklaidą, kad ne visos mažos optikos įmonės pateikia darbuotojų skaičių, darbo vietų gali būti ir daugiau. Darbuotojų pasiskirstymą optikos įmonėse galima apžvelgti 22 diagramoje.



22 diagrama. **Sukurtos darbo vietos optikose**

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Iki 2014 metų vasario 1 dienos „Optikos pasaulis“ optikos įmonėje dirbo 278 darbuotojai, kurių didžiąją dalį sudaro pardavėjai – konsultantai, optometrininkai ir gydytojai – oftalmologai. Tai didžiausias tinklas Lietuvoje ne tik pagal optikų salonų skaičių, bet ir pagal sukurtą darbo

vieta apimtą. Antra, pagal darbuotojų skaičių, vietą užima optikos salonų tinklas „Vizija“ – 205 darbuotojai. Toliau seka „Vision express“ ir „Optio“ tinklas – 162 darbuotojai. Nuo jų nedaug atsilieka „Fielmann“ optikos įmonė – 140 darbuotojų. Ir apytiksliai po 67 darbuotojus įdarbinusios „Eagle Vision“ ir „Optometrijos centras“ optikos įmonės.

Aptariant, darbuotojų skaičių optikos įmonėse matoma, kad didžiosios optikos įmonės sukuria apie 919 darbo vietų. Tuo tarpu visos likusios, smulkiosios, optikų įmonės sukuria 838 darbo vietas. Tai dar kartą patvirtina, kad smulkiosios optikos įmonės yra šeimos kurtas verslas arba gydytojų įkurtos įmonės, nes vienai optikai tenka apie 3-4 darbuotojus.

Kaip jau minėjau anksčiau optikos įmonė „Fielmann“, UAB "Baltoptik" nuo 2009 metų dalyvauja Europos Sąjungos struktūrinių fondų dalinai finansuojamuose projektuose, kurie nukreipti į darbuotojų ir klientų ryšių valdymo sistemą. Įgyvendinusi projektus optikos įmonė tikisi įgauti didelį konkurencinį pranašumą. Suvokiant aptarnavimo svarbą optikos veikloje UAB „Optikos pasaulis“ taip pat, nuo 2013 metų pabaigos dalyvauja ES dalinai finansuojamuose projektuose. Tikimasi, kad tai padės neatsilikti nuo konkurentų ir tam tikrose situacijose netgi padės juos aplenkti.

Vidinės aplinkos tyrimo pradžioje buvo išskelti trys uždaviniai. Apibendrinant vidinės analizės temą pateikiami atsakymai į temos pradžioje išskeltus uždavinius:

Pirmasis – pristatant didžiųjų optikos įmonių vizijas ir tikslus pastebimi pagrindiniai konkurencijos veiksniai. Įmonės varžosi dėl klientų, vardinių prekių asortimento ir prekybinės vietos. Taip pat, didelis dėmesys skiriamas optikos salono įkūrimo vietai, nes nuo jo priklauso optikos salonų apyvartų dydžiai.

Antrasis uždavinys buvo susijęs su apyvartų sudėtimi. Išsiaiškinta, kad didžiausią apyvartos dalį optikos salone sudaro pajamos už akinių rėmelius ir akinių lęšius. Analizuojant prekių kainų dinamiką daroma išvada, kad optikos klientai dažniausiai renkasi priimtinesnę viso gaminio kainą.

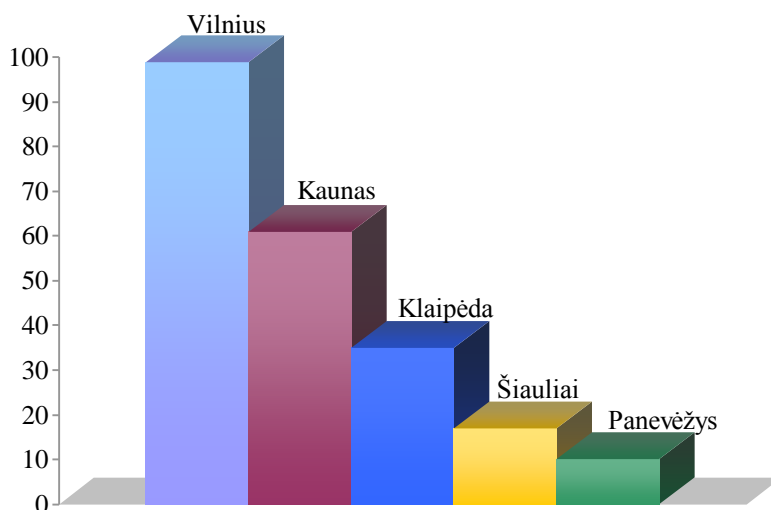
Trečiasis uždavinys koncentruotas į finansinę būklę. Vertinant bendruosius pelno duomenis fiksuojamas mažas skirtumas tarp savikainos ir pardavimo pajamų rodiklių. Tai skatina priimti išvadas, kad salonų nuomos ir turto išlaikymo sąnaudos įmonei sudaro nemažą sąnaudų našta arba įmonės neteikia dėmesio prekių įsigijimo savikainos mažinimui. Galima prielaida, kad šalyje yra susiklosčiusi tokia situacija, kad kainas valdo didmeninės optikos įmonės, kurios laiko gana aukštas pardavimo kainas mažmeninėms optikos įmonėms.

5. STRATEGIJŲ FORMAVIMAS OPTIKOS ĮMONĖSE

Visos išsamiau analizuojamos optikų įmonės – UAB „Optikos pasaulis“, UAB „Fielmann“, UAB „Vision Express“, UAB „Vizija“, UAB „Optometrijos centras“ ir UAB „Eagle vision“ – turi sukaupusios nemažai patirties optikos rinkoje. Tačiau, kaip buvo minėta ankščiau, vien patirties sėkmingam verslo valdymui nepakanka. Dabartinis pasaulis sparčiu žingsniu žengia pirmyn, tad į rinkoje slypinčius iššūkius reikia žiūrėti globaliai.

Įmonių vertinimui parenkami veiksniai ir rodikliai priklauso nuo to, kokiam tikslui vertinimas reikalingas. Šiame darbe buvo iškeltas tikslas - suformuoti augimo strategijas Lietuvos rinkoje esančioms optikos įmonėms. Šiam tikslui įgyvendinti buvo analizuojami bendri rodikliai, geriausiai atspindintys optikos įmonių pozicijas rinkoje ir finansinėje būsenoje.

Optikos įmonių dydis lyginant su juridiniais asmenimis vykdančiais mažmeninę prekybą specializuotose prekybos vietose sudaro vos 2,3 procentų. Didžioji dalis optikos salonų įkurti sostinėje. Kituose Lietuvos didžiuosiuose miestuose salonų skaičius mažesnis. Informaciją galima apžvelgti 23 diagramoje.



23 diagrama. **Optikos salonų skaičius didžiuosiuose Lietuvos miestuose**

Šaltinis: Sudaryta autorės.

5.1. Optikos salonų kiekio ir klientų srauto santykis

Įvertinus 23 diagramoje pateiktą optikos salonų apimtį, analizuojamuose miestuose, galima įvertinti potencialių klientų skaičių tenkanti vienam optikos salonui. Šių rodiklių apskaičiavimui naudojami statistikos departamento 2014 metų pradžioje pateikti duomenys apie gyventojų skaičių didžiuosiuose Lietuvos miestuose ir magistrinio darbo antrame skyriuje pateikta informacija apie optikos priemonių paklausą pasaulyje. 12 lentelėje pateikti rodikliai suteikia informacijos apie tai, kad sukurta augimo strategija negali būti vienodai taikoma visoms optikos

įmonių salonams. Kiekviena administracinė teritorija išsiskiria savo dydžiu, gyventojų skaičiumi, vidutiniu darbo užmokesčiu ir požiūriu į vertybes.

12 lentelė. Užsakytų akinių vidurkis, tenkantis vienam optikos salonui

	Užsakytų akinių vidurkis, tenkantis vienam optikos salonui per metus	Užsakytų akinių vidurkis, tenkantis vienam optikos salonui per mėnesį
Vilnius	327	12
Kaunas	299	11
Klaipėda	270	10
Šiauliai	373	13
Panevėžys	578	21
Lietuvos Respublika	448	16

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Analizuojamos optikos įmonės yra įkūrusios salonus visuose didžiuosiuose šalies miestuose. Atsižvelgiant į šį požymį, optikos įmonės privalo vertinti vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius kiekviename šalies regione atskirai.

Lentelėje nr. 12 pateikta informacija apie vidutinį apsilankančiųjų klientų srautą optikos salonuose leidžia vertinti optikos salonų skaičiaus perteklių arba trūkumą. Šalies optikos salone per mėnesį vidutiniškai turėtų būti priimami 37 akinių užsakymai. Tačiau, atsižvelgiant į tai, kad vartotojai akinius keičia kas 2 – 2,5 metų, gautas rodiklis turėtų būti dalinamas per pus. Tad jei optikos salone priimamų akinių užsakymų skaičius mažesnis nei 16 vienetų, reikia analizuoti įmonės veiksnius įtakojančius klientų apsilankymą:

Vilniaus miestas

Sostinėje veikia 99 optikos salonai, kuriuose per mėnesį turėtų apsilankyti ir užsisakyti akinius apie 12 klientų. Vertinant šį rodiklį visos šalies mastu, galima teigti, kad mieste yra per didelis skaičius optikos salonų. Vienam optikos salonui tenka vos 12 akinių užsakymų per mėnesį, tai gerokai mažiau lyginant su Lietuvos vidurkiu. Siekiant pagerinti rezultatus salonų skaičius turėtų būti mažinamas iki 74 vienetų.

Kauno miestas

Laikinojoje šalies sostinėje įkurti 61 optikos salonai, kuriuose į mėnesį turėtų būti priimama 11 akinių užsakymų. Siekiant šį rodiklį padidinti iki Lietuvos vidurkio reikėtų likviduoti 19 optikos salonų.

Klaipėdos miestas

Pajūrio mieste veikia 35 optikos salonai. Per mėnesį priimamų užsakymų skaičius sudaro 10 vienetų. Siekiant, padidinti priimamų užsakymų skaičių reikėtų mažinti optikos salonų skaičių iki 22 vienetų.

Šiaulių miestas

Saulės simboliu garsėjančiame mieste rezultatai yra geresni lyginant su prieš tai vardintais miestais. Čia optikos salonų skaičius nėra didelis, tad vienam salonui tenka 13 priimamų akinių užsakymų. Uždarius 2 optikos salonus, rodiklis pakiltų iki Lietuvos vidutinio dydžio.

Panevėžio miestas

Geriausi rezultatai fiksuojami šiame mieste. Akinius užsakančių klientų skaičius viename optikos salone siekia 21 vienetą. Tai 5 vienetais daugiau lyginant su šalies vidurkiu, tad šiame mieste yra puiki galimybė atidaryti 3 salonus ir išlaikyti užsakomų akinių dydį prilygstantį šalies viduriui.

Išanalizavus vieną iš vidinės aplinkos veiksnių – gaminamų akinių užsakymo dydį tenkantį vienam optikos salonui, negalima priimti išvados ir ja remtis kuriant strateginį augimo planą. Šio veiksnio analizė pravartu vadovams priimant sprendimus susijusius su optikos salonų plėtra. Taip pat, vertinant šį rodiklį reikia taikyti prielaidą, kad optikos salonuose akinius užsako ir kitataučiai klientai. Tad išsamus optikos salono priimamų užsakymų skaičius turi būti analizuojamas kiekviename mieste, kiekviename salone atskirai. O gauti rezultatai būtų kaip užsibrėžtas tikslas optikos salonui.

5.2. Vartotoją įtakojantys faktoriai

Pasak, A. Žvirblio (2007) kokybinis identifikuotų pirminių veiksnių vertinimas atliekamas kaip genetinis prognozavimas, kuris yra susijęs su dabartinės situacijos apibendrintu įvertinimu, pokyčių nustatymu ir perspektyvinės aplinkos situacijos matymu. Kitaip sakant, tai yra intuityvus prognozavimas, vertinant ekspertų išvadų suderinamumą ir apskaičiuojant konkordinacijos koeficientą.

Magistrinio darbo ketvirtame skyriuje pateikta informacija apie vadovo ir kliento paradigmą į verslo klasterius. Siekiant rasti bendrą nuomonę, identifikuota informacija pateikiama ekspertų vertinimui. Tyrimui atlikti apklausiami optikos salonų klientai, kurie ir bus analizės ekspertai. Jie supažindinti su hipotezėmis ir alternatyvomis. Savo nuomonę pateikė prioriteto tvarka: nuo alternatyvos darančios didžiausią įtaką iki alternatyvos darančios mažiausią įtaką optikos salono pasirinkimui ir prekės įsigijimui. Identifikuoti veiksniai, jų ekspertinis vertinimas pateikiamas 13 lentelėje.

13 lentelė. Vartotojų pasirinkimą įtakojančios veiksniai, jų reikšmių ir įtakos reikšmingumo vertinimo rezultatai

Vartotojo pasirinkimą apsilankyti ir išigyti prekę optikos salone įtakojančios veiksniai	Alternatyvos						
	Kaina	Asortimentas	Salono dizainas	Aptarnavimas	Salono vardo žinomumas	Reklama	Patogi vieta
Vertinimas Eksperto 1	1	3	7	4	6	5	2
Vertinimas Eksperto 2	2	3	7	4	5	6	1
Vertinimas Eksperto 3	2	1	7	4	6	5	3
Vertinimas Eksperto 4	1	2	7	4	6	5	3
Vertinimas Eksperto 5	2	1	7	3	6	5	4
Rangų suma	8	10	35	19	29	26	13
Vieta	I	II	VII	IV	VI	V	III
Rangų sumos vidurkis α	20						
Nuokrypio kvadratas	144	100	225	1	81	36	49
Suma s^2	636						

Tyrimui sudaromos hipotezės:

H_A : Ekspertų vertinimai yra prieštaringi t.y. $W=0$

H_B : Ekspertų vertinimai yra panašūs t.y. $W \neq 0$

Vertinant ekspertų nuomonės suderinamumą skaičiuojamas Kendall konkordinacijos koeficientas W . Šis koeficientas kinta nuo 0 iki 1, kitaip ($0 < W < 1$). 0 reiškia visišką ekspertų nuomonės nesuderinamumą, kuo koeficientas arčiau 1 tuo ekspertų nuomonės suderinamumas yra didesnis. Kendall konkordinacijos koeficientas apskaičiuojamas pagal formulę, apibūdinančią individualių nuomonių sutapimo laipsnį (A. Pabedinskaitė, R. Vitkauskas 2009).

$$W = \frac{12S^2}{m^2(k^3 - k)} \quad (1)$$

Čia m - ekspertų skaičius; k - vertinamų alternatyvų skaičius; S – vertinamų reikšmingumo rodiklių reikšmių nuokrypių nuo ekspertų rangų bendro vidurkio kvadratų suma.

Atlikus skaičiavimus, gaunamas konkordinacijos koeficientas $W=0,91$. Tai parodo gana aukštą ekspertų vertinimo suderinamumą. Tačiau reikia atsižvelgti į tai, kad konkordinacijos koeficiento dydis yra atsitiktinis, dėl to tikslinga apskaičiuoti koeficiento reikšmingumą χ^2 , kurio lygį nusako statistinė reikšmė. Konkordinacijos reikšmingumo lygio apskaičiavimas:

$$\chi^2 = W * m * (k-1); \quad (2)$$

Čia k – alternatyvų skaičius.

Apskaičiuotas kokordinacijos reikšmingumo lygis $\chi^2 = 27,3$. Šis koeficientas lyginamas su statistine χ_{krit}^2 reikšme (10 priedas), kuri pasirenkama atsižvelgiant į pasirinktą reikšmingumo lygį $\alpha = 0,05$ ir laisvės laipsnių skaičių f , kuris apskaičiuojamas pagal formulę:

$$f = k - 1; \quad (3)$$

Taigi $\chi_{krit}^2(0,05;6) = 12,59$. Kadangi gauti rezultatai rodo, kad $\chi^2 > \chi_{krit}^2$, tai hipotezę, kad ekspertų vertinimai prieštaringi galima atmesti. Tyrimo išvada – ekspertų nuomonės yra suderinamos. Vadinasi tyrimo rezultatais galima remtis analizuojant svarbiausius veiksnius įtakančius klientų pirkimo apsisprendimą. Pagal rezultatus, didžiausią dėmesį vartotojas optikos salone skiria kainai. Antrasis reiškinys pritraukiantis klientus į optikos saloną yra prekių / paslaugų asortimento dydis. Trečiojoje vietoje pagal svarbą įvardijama patogios vietos sąlyga. Toliau svarbos tvarka rikiuojami aptarnavimo, reklamos, salono vardo žinomumo ir salono dizaino faktoriai įtakoiantys kliento apsisprendimus.

Kaina ir asortimentas yra pagrindinė įmonės sinergija. Nes optikos siūlančios gerą kainą ir neturinčios plataus prekių pasirinkimo tampa nepatraukliomis ir mažą vartotojų dalį viliojančiomis parduotuvėmis, taip pat galima išsireikšti ir apie tas parduotuves, kurios turi tinkamo dydžio asortimentą, tačiau pirkėją gąsdina itin didelė kaina.

5.3. Veiksniai ribojantys įmonių veiklą

Siekiant įvertinti veiksnius ribojančius optikos įmonių veiklą Lietuvoje atliekamas ekspertinis tyrimas, kurio metu apklausiami keturi ekspertai: UAB „Optikos pasaulis“ pardavimų direktorė, UAB „Optometrijos centras“ vyriausiasis vadybininkas, UAB „Fielmann“ pardavimų direktorė ir optikos asociacijos direktorė. Priklausomai nuo įtakos intensyvumo ekspertai pateiktas alternatyvas išvardina didėjančia tvarka nuo labiausiai įtakančio veiksnio iki mažiausiai. Tyrimo metu gauti duomenys ir jų analizė pateikta 14 lentelėje.

Tyrimo alternatyvos:

x^1 – Nepakankama paklausa;	x^5 – Konkurencija;
x^2 – Finansiniai sunkumai;	x^6 – Netobuli įstatymai;
x^3 – Darbuotojų trūkumas;	x^7 – Niekas neįtakoja;
x^4 - Patalpų stoka ir/ar bloga vieta;	x^8 – Kita

14 lentelė. Veiksniai ribojantys įmonių veiklą, jų reikšmių ir įtakos reikšmingumo vertinimo rezultatai

Alternatyvos	Veiksniai ribojantys optikos įmonių veiklą								
	Vertinimas Eksperto 1	Vertinimas Eksperto 2	Vertinimas Eksperto 3	Vertinimas Eksperto 4	Rangų suma	Viet a	Rangų sumos vidurkis α	Nuokrypio kvadratas	Suma s^2
Nepakankama paklausa	5	6	4	1	16	IV	18	4	460
Finansiniai sunkumai	1	4	3	3	11	II		49	
Darbuotojų trūkumas	3	5	5	5	18	V		0	
Patalpų stoka ir/ar bloga vieta	2	1	1	4	8	I		100	
Konkurencija	6	2	2	2	12	III		16	
Netobuli įstatymai	4	3	6	6	19	VI		1	
Niekas neįtakoja	7	8	7	7	29	VII		121	
Kita	8	7	8	8	31	VIII		169	

Tyrimui sudaromos hipotezės:

H_A : Ekspertų vertinimai yra prieštaringi t.y. $W=0$

H_B : Ekspertų vertinimai yra panašūs t.y. $W \neq 0$

Pagal pirmą formulę apskaičiuojamas konkordinacijos koeficientas, kuris lygus $W=0,69$. Pagal koeficientą galima daryti išvadą, kad ekspertų vertinimas yra pakankamai suderintas. Patikrai atliekamas koeficiento reikšmingumo skaičiavimas (formulė nr. 2). Rezultatas $\chi^2=19,32$. Gautą koeficiento reikšmingumą lyginame su statistine χ_{krit}^2 reikšme, kuri pasirenkama atsižvelgiant į pasirinktą reikšmingumo lygį $\alpha = 0,05$ ir laisvės laipsnių skaičių f , kuris apskaičiuojamas pagal formulę nr. 3. Gauti rezultatai rodo, kad koeficiento reikšmingumas $\chi^2=19,32$, statistinė χ_{krit}^2 reikšmė yra 7,81. Taigi, hipotezė H_A yra atmetama, tai reiškia, kad visų ekspertų nuomonės yra suderintos.

Ekspertai išskirdami veiksnius ribojančius optikos įmonės veiklą pirmuoju numeriu nurodė blogą patalpų vietą arba patalpų stoką. Tai pagrindinis kriterijus įtakojantis įmonės finansinius rodiklius. Finansiniai sunkumai įvardijami kaip antrasis pagal svarbumą veiksnys ribojantis optikos įmonės veiklą. Trečia vieta skiriama konkurencijai, kuri efektyviai veikdama daro įtaką vartotojų paklausai. Darbuotojų trūkumas užima penktą vietą pagal ekspertų vertinimus, tačiau čia labiau akcentuojamas darbuotojų neprofesionalumas. Likusios trys vietos skiriamos įstatymų

netobulumui ir kitiems, smulkiems veiksniams darantiems poveikį optikų veiklai. Atlikto ekspertinio tyrimo rezultatus galima palyginti su statistinio departamento duomenimis, kurie pateikti 12 paveikslėlyje.

Nepakankama paklausa	Finansiniai sunkumai	Darbuotojų trūkumas	Patalpų stoka ir/ar bloga vieta	Konkurencija	Netobuli įstatymai	Niekas neįtakoja	Kita
2	4	5	6	1	3	7	8

12. Pav. Statistikos departamente nurodyti veiksniai, ribojantys įmonių veiklą Lietuvoje 2013 m.

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis statistikos departamento duomenimis

Lyginant gautus ekspertų rezultatus su duomenimis paskelbtais Lietuvos statistikos departamento tinklapyje matomas nuomonių nesutapimas. Vis dėlto, ekspertai vertino kriterijus remdamiesi savo darbinės veiklos patirtimi, o statistikos departamente esantys rodikliai renkami visos šalies mastu.

Tai patvirtina, kad optikos įmonės negali vadovautis standartiniu strategijos kūrimo šablonu.

5.4. Darbuotojų motyvacija

Be profesionalių specialistų nebūtų galima sukurti gero produkto. O jei kompanija neturi gero produkto, negali tinkamai konkuruoti rinkoje (Ilja Laurs 2013). Optikos rinkoje didžioji dalis sėkmės priklauso nuo darbuotojų profesionalumo. Siekiant išlaikyti aukšto lygio konsultantą, vadovui būtina žinoti darbuotoją motyvuojančius veiksnius. Siekiant nustatyti optikos įmonės darbuotojo motyvaciją dirbti įtakojančius veiksnius atliekami psichologiniai darbuotojo pažinimo testai, kurie nustebina ne tik darbdavius, bet ir pačius darbuotojus. Šiame darbe naudojamas motyvacijos darbo aplinkoje nustatymo testas (priedas nr. 5) paremtas Herzberg'o motyvacijos teorija. Frederick Irving Herzberg – vienas svarbiausių XX a. teoretikų, didelį dėmesį skyręs darbuotojų motyvacijos aspektams. Testas pateiktas penkiems optikos salono konsultantams. Siekiant įvertinti apklausos dalyvių suderinamumą atliktas ekspertinis tyrimas, kurio rezultatai pateikiami 15 lentelėje. Tyrimui sudarytos hipotezės:

H_A : Ekspertų vertinimai yra prieštaringi t.y. $W \neq 0$

H_B : Ekspertų vertinimai yra panašūs t.y. $W = 0$

15 lentelė. Darbuotojų motyvacija optikos verslo sektoriuje

Alternatyvos	Darbuotojų motyvacija optikos verslo sektoriuje							
	Vertinimas Eksperto 1	Vertinimas Eksperto 2	Vertinimas Eksperto 3	Vertinimas Eksperto 4	Vertinimas Eksperto 5	Rangų suma	Vieta	Nuokrypio kvadratas
Finansiniai motyvai	5	2	1	7	3	18	II	20,25
Karjeros galimybė	8	4	8	6	1	27	VII	20,25
Pripažinimas	6	1	4	3	5	19	III	12,25
Santykiai su vadovais	7	6	2	1	4	20	IV	6,25
Darbo pobūdis	1	3	5	4	2	15	I	56,25
Atsakomybė	4	7	7	8	8	34	VIII	132,25
Pasiekimai	3	5	3	5	7	23	V	0,25
Bendradarbiavimas	2	8	6	2	6	24	VI	2,25
Rangų sumos vidurkis α	22,5							
Suma s^2	250							
Konkordinacijos koeficientas W (formulė 1)	0,24							
Konkordinacijos reikšmingumo lygis χ^2 (formulė 2)	8,4							
Laisvės laipsnių skaičius f (formulė 3)	7							
χ_{krit}^2	14,07							

15 lentelėje pateikti skaičiavimai rodo, kad apklausos dalyvių nuomonės nėra suderinamos, tad hipotezė H_B atmetama. Ekspertų vertinimai yra priešaringi ir pagal tyrimo rezultatus negalima sudaryti vieningos nuomonės apie darbuotojų motyvaciją optikos salonuose. Tyrimas pateikia informaciją, kad kiekvieną optikos įmonės veikėją įtakoja kitokie motyvacijos veiksniai. Dažniausiai tai priklauso nuo darbuotojo pažiūrų ir vertybių. Tad įvertinus darbuotojo nešamą naudą optikos įmonei galima atrasti motyvacijos veiksnius galinčius jį išlaikyti optikos versle kuo ilgesnį laikotarpį.

Magistrinio darbo rašymo metu buvo analizuojami įvairūs veiksniai turintys įtakos sėkmingai optikos veiklai. Penktojoje darbo dalyje atlikti ekspertų vertinimai, kurių dėka galima formuoti veiksnius įtakančius optikos įmonės augimo galimybes rinkoje.

Visų didžiųjų optikų įmonių tikslas - būti rinkos lyderiais. Galima drąsiai teigti, kad visi jie jau rinkos lyderiai, tik kiekvienas užima skirtingas lyderio pozicijas:

„Optikos pasaulis“, UAB – optikos salonų plėtros lyderis Lietuvoje;

„Fielmann“, UAB „Baltoptik“ – ilgiausios garantijos už mažiausią kainą lyderis;

„Vision Express“, UAB ir „Optio“, UAB – greitos akinių gamybos lyderis;

„Vizija“, UAB – inovacijų lyderis;

„Eagle vision“, LT ir JAV UAB „Regėjimas“ - užimamų patalpų strateginės vietos lyderis;

„Optometrijos centras“ – garsiausių dizainerių prekių asortimento lyderis.

Jeigu visas išvardintas optikos įmones sujungtumėme į vieną, gautumėme Lietuvos optikos lyderį. Tačiau tai yra utopija. Tad kiekviena optikos įmonė išsikėlusi strateginius tikslus tobulina lyderystės poziciją ir bando ją praplėsti. Nuo to ir priklauso analizuojamų veiksnių poreikis ir intensyvumas. Kitame puslapyje pateiktame koncepcijų žemėlapyje pateikiami optikos įmonių lyderystės strategijų modeliai, kurių rūšis pasirenkama individualiai.

1. Konceptijų žemėlapis



IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išvados:

1. Mokslinėje literatūroje strateginis planavimas turi labai didelę apibrėžimų įvairovę, tačiau visų jų bendras požiūris koncentruojamas į įmonės pelningumo faktorius, veiklos rūšį, produktyvumą bei tikslų įgyvendinimą. Perspektyvios augimo strategijos sąvokos negalima apibūdinti vienu sakiniu ir taikyti visoms įmonėms vienodu principu. Pagrindiniai veiksmai formuojant verslo subjekto augimo strategiją orientuoti į įmonės viziją - kokia įmonė turi būti ateityje, misiją - kaip planai turi būti siekiami ir tikslai – rezultatų įgyvendinimo ir pasiekiamumo vertinimas.
2. Strateginiai sprendimai grindžiami tyrimų rezultatais, kurie atliekami analizuojant ūkio subjekto išorinę ir vidinę aplinką. Išorinės aplinkos veiksniai – rinkos sąlygos, konkurencinė aplinka ir klientai. Vidinės aplinkos tyrimas susideda iš įmonės rinkodaros politikos, finansinės būsenos, technologijų, inovacijų ir žmogiškųjų išteklių faktorių.
3. Pagrindiniai strategijos efektyvumo rodikliai – pridėtinės vertės kūrimas ir konkurencinis pranašumas.
4. Strategijos formavimo veikloje dalyvauja skirtingos srities aukščiausio lygio vadovai. Šis procesas sutelkia dėmesį į įmonės perspektyvą.
5. Remiantis 2012 m. atliktu Nyderlandų statistikos departamento tyrimu – 6 iš 10 žmonių naudoja matymo kokybę gerinančias priemones. Pagal tai galima daryti išvadą, kad optikos prekės yra būtinosios paskirties.
6. Statistiniai duomenys atrenkami prioriteto tvarka atsižvelgiant į įmonės poreikius. Pest analizės modelis supaprastina statistinių duomenų analizę. Vertinant optikos rinkos galimybes analizuojami statistiniai duomenys: Lietuvos konkurencingumo indeksas, investicijų pritraukimas, mokesčių politikos įtaka, veiklą reglamentuojantys teisės aktai, kreditavimas, gyventojų pajamų rodikliai, infliacija, paklausos ir pasiūlos rodikliai, darbo rinkos situacija ir kiti rodikliai.
7. Remiantis atliktu tyrimu, optikų konkurencingumas nuo 2010 metų iki 2014 metų padidėjo 13 procentų. Greitėjant pokyčių tempui į rinką veržiasi internetinės parduotuvės, kurios mažina kontaktinių lęšių pardavimų rezultatus optikos salonuose.
8. 2014 metų pradžioje Lietuvoje veikė 394 optikos salonai. 42 procentus optikos rinkos užima stambiosios įmonės – UAB „Optikos pasaulis“, UAB „Vizija“,

„Fielamn“, UAB „Baltoptik“, UAB „Vision Express“ ir UAB „Optio“, „Eagle vision“ LT ir JAV UAB „Regėjimas“, UAB „Optometrijos centras“. Kitą dalį optikos rinkos užima smulkieji verslininkai. Praktika rodo, kad optikos verslu užsiima atstovai turėję ryšį su šiuo verslu – gydytojai - oftalmologai, optometrininkai, optikai, konsultantai ir kiti optikos įmonės darbuotojai.

9. Didžiosios optikos įmonės gali pasiūlyti platų asortimentą ir prieinamą kainą bet kokio dydžio pajamas gaunančiam klientui. Organizuoti įvairias akcijas, išpardavimus ir užtikrinti prekių garantijas. Vienu svarbiausiu didžiųjų optikos įmonių privalumų yra galimybė skirti lėšas klientų duomenų bazės kaupimo, apdorojimo ir lojalumo palaikymui. Šioje srityje gerokai atsilieka smulkieji optikos verslo sektoriaus subjektai.
10. Visų optikos rinkos veikėjų tikslas yra klientų pritraukimas. Siekiant įvertinti esamo ir naujo kliento pasirinkimą ir prioritetus įmonės atlieka įvairius tyrimus. Magistriniame darbe atlikto tyrimo rezultatai parodo, kad didžiausią dėmesį vartotojas skiria kainai, prekių ir paslaugų asortimentui ir salono patrauklumui.
11. Didžiosios optikų įmonės savo veiklą tobulina skirtingose pozicijose. Tai parodo įmonių vizijos ir veiklos tikslai: UAB „Optikos pasaulis“ ir UAB „Vizija“ varžosi dėl optikos salonų skaičiaus šalyje. UAB „Optikos pasaulis“ užima 18 procentų Lietuvos rinkos, UAB „Vizija“ – 12 procentų. „Fielamn“, UAB „Baltoptik“, UAB „Vision Express“ ir UAB „Optio“ ir „Eagle vision“ LT ir JAV UAB „Regėjimas“ įmonės varžosi dėl prekybinių vietų didžiuosiuose šalies prekybos centruose. Siekiant sudominti klientą „Fielamn“, UAB „Baltoptik“ siūlo pirkti prekes užtikrindami mažiausią kainą, UAB „Vision Express“ ir UAB „Optio“ dėmesį koncentruoja į greitą paslaugų tiekimą („Akiniai per valandą“), o „Eagle vision“ LT ir JAV UAB „Regėjimas“ bando klientus vilioti salonų dydžiu. UAB „Optometrijos centras“ savo klientams gali pasiūlyti aukščiausio lygio akių lygų tyrimų ir gydymų paslaugas.
12. Optikos salonų apyvartų didžiąją dalį sudaro akinių rėmeliai ir akinių lęšiai. Tai gali siekti nuo 50 iki 70 procentų optikos salonų pelno. Kitą dalį sudaro kontaktiniai lęšiai, akiniai nuo saulės. Įvairūs aksesuarai – valikliai, dėklai, grandinėlės yra būtina optikos asortimento prekė, tačiau įtakos pelnui daro mažai.
13. Atliekant rinkodaros tyrimą dėmesys turi būti koncentruojamas į akinių lęšių kainas, pigiausių gaminamų akinių pasiūlą ir akinių parinkimo paslaugų įkainius. Pagal šiuos rodiklius vidutinės akinių lęšių kainų lyderis yra UAB „Vision Express“ ir UAB „Optio“, pigiausius akinius iš specialios rėmelių kolekcijos

galima įsigyti „Fielamn“, UAB „Baltoptik“ salonuose, ten taip pat atliekama akių regėjimo patikra, perkant prekę, už žemiausią kainą.

14. Vertinant optikos salonų finansinius rodiklius turi būti kreipiamas dėmesys į pardavimo pajamų, pelno ir savikainos dinamiką. Įvertinus didžiųjų optikos įmonių finansinius rodiklius matomas žemas įmonių pelningumas. Galima įžvelgti, kad optikos įmonės yra įkurtos didmeninio sektoriaus verslo subjektų pastangomis arba įmonių savikainos rodiklių dydį labai stipriai veikia nekilnojamo turto išlaikymas / nuoma.
15. Optikos salonų pasiūla didžiuosiuose Lietuvos miestuose viršija paklausą. Dėl to kyla konkurencija dėl geresnės prekybinės vietos.
16. Daugiausia darbo vietų sukuria UAB „Optikos pasaulis“. Šioje įmonėje daug dėmesio skiriama darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui.
17. Lyginant klientus, kuriems reikalinga regėjimo korekcija ir įkurtų optikos salonų skaičių, Vilniuje matomas pasiūlos perteklius, tuo tarpu Panevėžyje fiksuojamas pasiūlos stygius.
18. Siekiant įvertinti optikos salonų veiklą įtakojančius veiksnius atliktas ekspertinis tyrimas. Remiantis jo rezultatais galima daryti išvadą, kad didžiausius sunkumus kelia tinkamų patalpų stoka. Antroje vietoje įvardijami finansiniai įmonės sunkumai. Konkurencija yra trečiasis veiksnys įtakojantis optikos verslo plėtrą. Remiantis Statistikos departamento duomenimis, konkurencija šalyje labiausiai įtakoja įmonių veiklą, antroje vietoje – nepakankama paklausa ir trečioje – netobuli įstatymai.
19. Sėkmingą įmonės veiklą lemiamas veiksnys – tinkamas darbuotojas. Siekiant sukurti kvalifikuotą ir lojalų darbuotojų komandą dėmesys turi būti skiriamas į asmenybių motyvaciją. Šiam tyrimui atlikti mokslininkai pateikia daugybę būdų. Magistriniame darbe naudojamas Herzberg'o motyvacijos teorija paremtas testas. Gauti rodiklių duomenys buvo tikrinami apskaičiuojant ekspertinio vertinimo suderinamumą. Rezultatai leidžia daryti išvadą, kad kiekvienas įmonės darbuotojas turi savo prioritetus. Tad negalima daryti bendros išvados ir sukurti vieningos motyvacijos sistemos visiems įmonės darbuotojams.

Pasiūlymai:

Veikiant stipriai konkurencinei aplinkai vertėtų didesnę dėmesį skirti klientų poreikių tyrimams, kurių analizė leistų produktyviai kurti asortimento pasiūlą.

Nors investicija į darbuotojus atsiperka lėtai, tačiau tai pagrindinis kelias sėkmingos verslo idėjos link. Darbo jėgos trūkumo Lietuvoje nepastebima, tačiau rasti tinkamą optikos darbuotoją

yra gana sudėtinga užduotis. Nuo konsultantų profesionalumo priklauso didžioji dalis faktorių įtakojančių optikos salono apyvartas. Tad vadovai turėtų koncentruoti didesnę dėmesį į šios srities darbuotojo motyvacinę sistemą ir kvalifikacijos tobulinimą.

Vidinė įmonės veiksmų analizė padeda įvertinti priimtų strateginių sprendimų naudą. Verta analizuoti ne tik įmonės finansinės situacijos pokyčius, bet ir kitus rodiklius leidžiančius daryti išvadas apie produktų paklausą. T.y. vidutinis gaminamų akinių užsakymų skaičius, parduodamų saulės akinių skaičius, kontaktinių lęšių pardavimų analizė, akių regos patikrinimo paklausa ir t.t... Šiuos rodiklius patartina analizuoti kas mėnesį arba bent jau kas ketvirtį. Rezultatai leidžia palyginti pasirinkto laikotarpio pardavimus ir įvertinti organizuojamų akcijų poveikį. Taip pat, pastebima, kad konkurentai akcijas vykdo tam tikru periodu, kuris kasmet kartojasi tuo pačiu metu. Šis veiksnys leidžia priimti strateginius sprendimus organizuojant naujus pasiūlymus klientams.

Remiantis apskaičiuotais produktų pardavimų vidutiniais dydžiais, galima daryti planus optikos salonams, kurių vykdymas ir viršijimas stiprintų darbuotojų motyvacinę sistemą ir neleistų užmigti ant laurų.

LITERATŪRA

1. **Allen D.** Produktyvaus darbo paslaptys: menas dirbti be įtampos. Vilnius: Alma littera, 2006. - 359 p. - ISBN 9955243414.
2. **Bagdanavičius J., Šiaudytis V., Vaitelienė A.** Statistikos metodai socialiniuose-ekonominiuose tyrimuose : mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2007. - 192 p. – ISBN 9789955201779.
3. **Bagdžiūnienė V.** Įmonių veiklos planavimas ir analizė: esmė ir verslo situacijos. 3-ioji laida. Vilnius: Conto litera, 2011. - 178 p. - ISBN 9789986836391.
4. **Barrow C., Brown R., Clarke L.** Verslininko kelias į sėkmę: kur esame dabar, kur norime būti, kaip ten patekti. Vilnius: Verslo žinios, 2010. - 334 p. - ISBN 9786094210068.
5. **Boyatzis R. E., McKee A.** Darni lyderystė: kaip atsinaujinti ir užmegzti ryšius su kitais, pasitelkiant atidumą, viltį ir užuojautą. Vilnius: Verslo žinios, 2006. - 286 p. - ISBN 9955460296.
6. **Bosas A.** Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas: monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002. - 294 p. - ISBN 9955456531.
7. **Buškevičiūtė E., Kanapickienė R., Patašius M.** Finansinių rezultatų analizė: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2010. - 379 p. - ISBN 9789955258391.
8. **Buškevičiūtė E.** Mokesčių sistema: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2005. - 337 p. - ISBN 9955098155.
9. **Butkus F. S.** Vadyba kiekvienam. Vilnius: Eugrimas, 2008. - 165 p. - ISBN 9789955790174.
10. **Butkus F. S.** Vadyba: mokomoji knyga. Vilnius: Technika, 2007. - 199 p. - ISBN 9789955280828.
11. **Gaižutis A.** Ekonomikos ir verslo socialiniai aspektai. Vilnius: Edukologija, 2012. - 257 p. - ISBN 9789955207993.
12. **Gegieckienė L., Graikšienė A.** Verslumas. Vilnius: Ciklonas, 2009. - 178 p. – ISBN 9789955880240.
13. **Gineitienė Z.** Verslo kūrimas ir valdymas: vadovėlis. Vilnius: Rosma, 2005. - 327 p. - ISBN 9986004446.
14. **Ginevičius R., Silickas J.** Sisteminio įmonių valdymo pagrindai: vadovėlis. Vilnius: Technika, 2008. - 275 p. - ISBN 9789955283553.
15. **Gražulis V.** Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti?: mokomasis leidinys. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008. - 163 p. - ISBN 9789955190967.

16. **Gronskas V.** Ekonominė analizė: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2008. - 195 p. - ISBN 9955098708.
17. **Hermann S., Bilstein F. F., Luby F.** Didinkite pelną, ne rinkos dalį : kaip uždirbti daugiau pelno didelės konkurencijos rinkose. Vilnius: Verslo žinios, 2007. - 232 p. - ISBN 9789955460503.
18. **Yamaguchi T., Makarov O.** Prekybos kelias: pasakojimai apie Mokytoją, perpratusį Prekybos Kelią, mėginimai pakomentuoti ir vėlesnės pastabos užrašytos jo mokinių Mokytojui dar gyvam esant. Vilnius: Rgrupė, 2006. - 239 p. - ISBN 9955689056.
19. **Januškevičius A.** Pardavimo ABC: mokomoji knyga. Vilnius : Tarptautinės teisės ir verslo aukštoji mokykla, 2012. - 163 p. - ISBN 9789955869207.
20. **Jaskelevičius K.** Makroekonomikos pagrindai : teorija ir praktinės užduotys : mokomoji knyga. Vilnius: Petro ofsetas, 2007. - 146 p. - ISBN 9789955668848.
21. **Jobs S.** iSteve : Steve Jobs įžvalgos. Vilnius: Baltos lankos, 2012. 151 p. ISBN 9789955235477.
22. **Joyce W., Nohria N., Roberson B.** Kas (iš tikrųjų) veiksminga versle: 4+2 - ilgalaikės verslo sėkmės formulė =. Kaunas: Smaltija, 2004. - 278 p. - ISBN 9955551410.
23. **Joachimsthaler E.** Paslėpta prieš akis: kaip nustatyti ir įgyvendinti bendrovės didžiosios plėtros strategiją. Vilnius: Verslo žinios, 2007. - 240 p. - ISBN 9789955460596.
24. **Jucevičius R.** Strateginis organizacijų vystymas. 2-asis leid. patais. ir papild. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. - 456 p. - ISBN 9986418070.
25. **Kasnauskienė G.** Statistika verslo sprendimams: vadovėlis. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2010. - 298 p. - ISBN 9789955336136.
26. **Kim W., Mauborgne R.** Žydrųjų vandenynų strategija: kaip sukurti neginčijamą rinkos erdvę ir pasiekti, kad konkurencija taptų. Vilnius: Verslo žinios, 2006. - 240 p. - ISBN 9955460229.
27. **Kourdi J.** Verslo strategijos: efektyvių sprendimų. Vilnius: Alma littera, 2010. - 273 p. - ISBN 9789955249726.
28. **Kučinskienė M., Žiogelytė L., Jatuliavičienė G.** Verslo strategija: atvejo analizė : mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2012. - 305 p. - ISBN 9786094590528.
29. **Lietuvos bankas.** Finansinio stabilumo apžvalga. Vilnius: Lietuvos bankas, 2006. - 55 p. - ISSN 1822-5063.
30. **Mackevičius J., Poškaitė D., Villis L.** Finansinė analizė: mokomoji knyga. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2011. - 158 p. - ISBN 9789955192411.

31. **Mayer T., Duesenberry J. S., Aliber R. Z.** Pinigai, bankai ir ekonomika. Vilnius : Alma littera, 1995. - 639 p. - ISBN 998602045X.
32. **Meidūnas V., Puzinauskas P.** Mokesčiai: teorija, vaidmuo, raida. Vilnius: VĮ Teisinės informacijos centras, 2001. - 63 p. - ISBN 9986452791.
33. **Mises L.** Ekonominė politika : mintys šiandienai ir rytdienai. Vilnius: Eugrimas, 2006. - 143 p. - ISBN 9955682418.
34. **Morgan M. Levitt E. R., Malek W.** Strategijos įgyvendinimas: kaip ją išskaidyti ir įvykdyti. Vilnius: Verslo žinios, 2009. - 275 p. - ISBN 9789955460985.
35. **Pabedinskaitė A.** Kiekybiniai sprendimų metodai: mokomoji knyga. Koreliacinė regresinė analizė. Prognozavimas. Vilnius: Technika, 2009. - 102 p. - ISBN 9789986058915.
36. **Paunksnienė J., Antanavičienė J., Peleckis K.** Verslo pagrindai: mokomoji knyga. Vilnius: Technika, 2011. - 184 p. - ISBN 9789955288381.
37. **Ramanauskas G., Ramanauskienė J.** Strategic management: study guide. Vilnius: Technika, 2005. - 102 p. - ISBN 9986058007.
38. **Rudzkienė V., Burinskienė M.** Plėtros krypčių vertinimo ir valdymo informaciniai modeliai : monografija. Vilnius: Technika, 2007. - 406 p. - ISBN 9789955282174.
39. **Rutkauskas A. V.** Konkurencingo verslo projektavimas: monografija. Vilnius: Technika, 2006. - 351 p. - ISBN 9955280581.
40. **Schäfer B.** Nugalėtojų principai. Vilnius: Alma littera, 2007. - 214 p. - ISBN 9789955086406.
41. **Valkauskas R.** Statistika: mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, 2007. - 211 p. - ISBN 9789955528142.
42. **Vasconcellos e Sá Jorge A.,** Strateginiai ėjimai: 14 atakos ir gynybos strategijų konkurenciniam pranašumui įgyti. Vilnius : Eugrimas, 2008. – 236p. – ISBN 9789955790242.
43. **Žvirblis A.** Verslo makroaplinkos komponentų ir veiksmų kompleksinis vertinimas. Ekonomika, 2007. - 80 p. - ISSN 1392-1258.
44. **Žvirblis A.** Paslaugų bendrojo vertingumo ir jų konkurencingumo vertinimo principai. Verslas: teorija ir praktika 2007. 8 (2). - ISSN 1822-4202.
45. **Žvirblis A., Mačerinskienė I., Buračas A.** Įmonių konkurentų potencialo vertinimo principai ir baziniai modeliai. Intelektinė ekonomika 2008. 1(3). - ISSN 1822-8011.
46. **Warren B., Nanus B. Bennis.** Lyderiai: atsakomybės strategija. Vilnius: Algarvė, 1998. - 239 p. - ISBN 9986856191.
47. Europos sąjungos teisės aktai [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.vaspvt.gov.lt/node/334>>.

48. Lietuvos statistikos departamentas [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt>>

49. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro įsakymai [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt>>.

50. Lietuvos Respublikos Aplinkos ministro įsakymai [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt>>.

51. Lietuvos Respublikos Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt>>.

52. UAB „Eagle vision“ [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.eaglevision.lt>>.

53. UAB „Fielmann“ [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.fielmann.lt>>.

54. UAB „Optio“ [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://optio.lt>>.

55. UAB „Optometrijos centras“ [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.optometrija.lt>>.

56. UAB „Optikos pasaulis“ [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.optikospasaulis.lt>>.

57. UAB „Vizija“ [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.optikavizija.lt>>.

58. UAB „Vision Express“ [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.visionexpress.lt>>.

Valutytė A. Optikos įmonių augimo strategija / Finansų valdymo magistrinis baigiamasis darbas. Vadovas Docentas dr. R. Urniežius – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2014 m. – 125 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama ūkio subjekto strateginio planavimo koncepcija ir metodai, skirti optikos įmonių augimo strategijai formuoti. Teorinės ir praktinės žinios pritaikytos optikos įmonių makro ir mikro aplinkoms analizuoti, strategijų planavimui formuoti ir prognozėms ruošti. Remiantis mokslinės literatūros analize, pirmojoje darbo dalyje, išnagrinėti ūkio subjekto augimo strategijos teoriniai aspektai ir identifikuoti metodai, skirti strategijoms formuoti. Antroje dalyje pateikiama informacija apie optikų paklausą ir optikos įmonių veiklos istoriją Lietuvoje. Trečioji dalis skirta makroaplinkos veiksniams tirti ir analizuoti. Statistinių duomenų analizė atlikta remiantis PEST analizės modeliu. Šis modelis veiksmingai padėjo atrinkti statistinius rodiklius turinčius reikšmę optikos įmonėms. Ketvirtoje dalyje pateikiamos didžiųjų Lietuvos optikos įmonių vizijos, misijos ir tikslai. Dėmesys skiriamas optikos įmonių rinkodarai ir finansinei būsenai vertinti. Taip pat, atliekamas technologijų, inovacijų ir žmogiškųjų išteklių vertinimas minėtose optikos įmonėse. Penktoji dalis skirta ekspertų tyrimams. Atlikus tyrimų analizę pateikiamos išvados apie svarbiausius strateginius veiksnius skirtus augimo strategijai ruošti.

Valutyte A. The strategy of the growth of the optics business sector/ Finance management Master's degree final work. The supervisor is associate professor R.Urniezius. Vilnius: Mykolas Romeris University, Economics and finance management faculty, 2014 year – 125 p.

ANNOTATION

In this Master's degree final work the conceptions of the strategic planning of a business entity and the methods applied for the formation of the strategy of the growth of the optics business sector are analysed. Theoretical and practical knowledge is applied to analyse the macro and micro environment, to plan the strategies and to provide forecasts in the optics business sector. In the first part of this work based on scientific literature the theoretical aspects of the strategy of the growth of the business entity have been analysed and the methods for the formation of the strategy have been identified. In the second part information about the demand for the optics and the historical performance of the optics business entities in Lithuania are provided. The third part is assigned for the research and analysis of the macro environment factors. The analysis of the statistical data is performed according PEST model. This model has effectively helped to select the statistics.

Valutytė A. Optikos įmonės augimo strategija / Finansų valdymo magistrinis baigiamasis darbas. Vadovas Docentas dr. R. Urniežius – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2014 m. – 125 p.

SANTRAUKA

Problema, optikos verslo subjektai neturi kryptingos veiklos strategijos ir dažniausiai naudojami šabloniniais veiklos „auginimo“ principais arba nesinaudoja visiškai. Yra neišnaudojamos papildomos galimybės galinčios pagerinti optikos įmonės veiklos rezultatus ateityje. Analizuojama magistrinio darbo tema yra aktuali ne tik optikos veiklai, bet ir visoms įmonėms vykdančioms prekybinę veiklą. Nes įmonės tikslų įgyvendinimo rezultatai priklauso nuo konkrečių strateginių sprendimų ir veiksmų. *Darbo objektas* yra optikos įmonių strateginis planavimas. *Tikslas* - identifikuoti veiksnius, galimybes ir suformuoti augimo strategijas optikos įmonėms esančioms Lietuvoje. Tikslams pasiekti iškeliami *uždaviniai* - apibūdinti augimo strategijos koncepciją ir tikslus, nustatyti išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius ir pateikti jų analizavimo metodus, tyrimus, supažindinti su optikų įmonėmis esančiomis Lietuvoje, parengti optikų įmonėms tinkamus augimo strategijos modelius. Darbo *hipotezė*: verslo sektoriaus išorinės ir vidinės aplinkos analizė leidžia įvertinti įmonių konkurencinį lygį rinkoje ir vadovų paradigmą į pelningumo rodiklius. Taip pat, analizė suteikia galimybę įvertinti įmonės finansinę būklę ir veiklos perspektyvas bei atrasti neišnaudotas galimybes gerinančias įmonės veiklos rezultatus. *Metodai* naudojami uždavinių vykdymui – mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizė, anketinė apklausa raštu.

Remiantis moksliniais literatūros šaltiniais galima daryti išvadą, kad strategijos formavimas įmonėje turi vis didesnę svarbą. Išorinė aplinka daro didžiausią poveikį įmonės veiklos efektyvumui, vienas pagrindinių išorinės aplinkos veiksnių yra konkurencija. Siekiant užtikrinti geresnę vietą rinkoje ir aukštesnę vietą konkurencingumo lygmenyje strateginiai sprendimai yra neišvengiami. Optikos sritis nėra plačiai analizuojama ir aptariama mokslinės literatūros šaltiniuose, tad šio darbo tikslas įvertinti teorinį strategijos formavimo modelį ir praktiškai pritaikyti optikos įmonėse.

Atlikta Lietuvoje veikiančių optikos įmonių išorinės ir vidinės aplinkos analizė. Apskaičiuoti pelningumo rodikliai parodė, jog didžiųjų optikos įmonių pelningumas yra gana mažas. Tai gali įtakoti keli veiksniai – didelė savikaina arba lūkesčių neatitinkančios prekybinės vietos, kurių kaina yra per didelė. Įvertinus optikos salonų skaičių Lietuvoje, konstatuojamas šios veiklos pasiūlos viršijimas. Optikos sritis šalyje priskiriama gyventojų sveikatos priežiūros sistemai, tad ši veikla reglamentuojama įvairiais teisės aktais. Darbe atrinkti pagrindiniai faktoriai įtakojantis optikos įmonių veiklos rezultatus: prekybinė vieta, žmogiškieji išteklių ir

konkurencija. Identifikuoti faktoriai skirstomi į atskiras dalis, kurių pasirinkimas ir prioritetas priklauso nuo optikos įmonės tikslų.

Valutyte A. The strategy of the growth of the optics business sector/ Finance management Master's degree final work. The supervisor is associate professor R.Urniezius. Vilnius: Mykolas Romeris University, Economics and finance management faculty, 2014 year – 125 p.

SUMMARY

The problem – Optics business entities do not have the purposeful business strategy and mostly use the pattern principles for the business „growth“ or do not use at all. The additional opportunities which could help to improve the company's results in the future are not used. The theme of this Master's degree final work is actual not only for the optics business but also for all other sales companies. It's because the results of the realization of the targets depend on the particular strategic decisions and actions. The object of this work is the strategic planning of the optics business. The aim is to identify the factors and possibilities and to form the growth strategies for the optics business sectors in Lithuania. The tasks are raised to achieve the goals, to describe the conceptions and aims of the business growth strategy, to ascertain the factors of the external and internal environment and to present the method of their analysis, researches and evaluation, to introduce the optics companies in Lithuania, to prepare the models of the growth strategy which would be appropriate for the optics companies.

The hypothesis of this work - the analysis of the external and internal business sector environment allows evaluating the level of competitiveness in the market and the heads paradigm to the profit rates. Also the analysis provides the opportunity to evaluate company's financial positions and the business perspectives, either to find the unused opportunities which could improve companies results.

Methods used for the implementation of the tasks – the analysis of the scientific literature, also the analysis of the statistics data and questionnaire in writing.

With the reference to the sources of the scientific literature it's made the conclusion that the formation of the strategy in the company becomes more significant, has the greater importance. The external environment makes the great influence to the company's business efficiency, one of the main external environment factors is a competition. The strategic solutions are unavoidable seeking to maintain the better place in the market and the higher position in the level of the competitiveness. The optics field is not widely analysed and discussed in the sources of scientific literature, therefore the goal of this work is to evaluate theoretical model of the strategy forming and to apply it practically in the optics business sectors.

In this work the analysis of the external and internal environment of the optics which operates in Lithuania has been performed. The calculated profitability indexes show that the profitability of the biggest optics companies is rather low. It could be influenced by the several

factors: a high cost price or too expensive shopping area which does not meet the expectations. After assessment of the number of the optics salerooms in Lithuania it's stated the excess of the supply in this business. In our country optics field is assigned to resident health care system, thus this business branch is regulated by various legislations. In this work there are sorted out the basic factors which influence the company's business results; they are: a shopping area, human resources and competition. The identified factors are analysed in separate parts, their selection and priority depends on the company's goals.

PRIEDAI

Didžiųjų Lietuvos optikos įmonių sutrumpinta pelno (nuostolių) ataskaita

Įmonės pavadinimas	2010 m.			2011m.			2012 m.		
	Pajamos	Pelnas	Savikaina	Pajamos	Pelnas	Savikaina	Pajamos	Pelnas	Savikaina
„Optikos pasaulis“, UAB	16.369.266	383.155	15.986.111	16.949.107	394.436	16.554.671	17.137.749	780.539	16.357.210
„Fielamn“, UAB „Baltoptik“	12.762.791	-263.231	13.026.022	12.987.181	187.471	12.799.710	15.749.379	228.133	15.521.246
UAB „Vision Express“ ir UAB „Optio“	14.012.103	-1.866.781	15.878.884	13.096.229	-822.807	13.919.036	20.517.335	-368.792	20.886.127
„Vizija“, UAB (UAB „Beržūna“, UAB „Glojana“ ir UAB „Regio Vitae“)	6.263.619	290.476	5.973.143	6.076.394	361.336	5.715.058	8.958.351	718.126	8.240.225
„Optometrijos centras“, UAB	5.263.370	288.969	4.974.401	5.391.635	128.261	5.263.374	7.305.484	429.955	6.875.529
„Eagle vision“, LT ir JAV UAB „Regėjimas“	4.148.118	-409.535	4.557.653	4.467.672	210.715	4.256.957	6.668.151	49.534	6.618.617

3 PRIEDAS

„Optikos pasaulis“, UAB susiaurinta pelno (nuostolių) vertikalioji ataskaita

	2010 m.		2011 m.		2012 m.		2011-2010	2012-2011	2012-2010
	LT	%	LT	%	LT	%			
Pardavimo pajamos	16.369.266	100	16.949.107	100	17.137.749	100			
Pardavimo savikaina	15.986.111	97,66	16.554.671	97,67	16.357.210	95,45	0,01	-2,23	-2,21
Bendrasis pelnas	383.155	2,34	394.436	2,33	780.539	4,55	-0,01	2,23	2,21

„Fielamn“, UAB „Baltoptik“ susiaurinta pelno (nuostolių) vertikalioji ataskaita

	2010 m.		2011 m.		2012 m.		2011-2010	2012-2011	2012-2010
	LT	%	LT	%	LT	%			
Pardavimo pajamos	12.762.791	100	12.987.181	100	15.749.379	100			
Pardavimo savikaina	13.026.022	102,06	12.799.710	98,56	15.521.246	98,55	-3,51	-0,01	-3,51
Bendrasis pelnas	-263.231	-2,06	187.471	1,44	228.133	1,45	3,51	0,01	3,51

UAB „Vision Express“ ir UAB „Optio“ susiaurinta pelno (nuostolių) vertikalioji ataskaita

	2010 m.		2011 m.		2012 m.		2011-2010	2012-2011	2012-2010
	LT	%	LT	%	LT	%			
Pardavimo pajamos	14.012.103	100	13.096.229	100	20.517.335	100			
Pardavimo savikaina	15.878.884	113,32	13.919.036	106,28	20.886.127	101,80	-7,04	-4,49	-
Bendrasis pelnas	-1.866.781	-13,32	-822.807	-6,28	-368.792	-1,80	7,04	4,49	11,53

„Vizija“, UAB (UAB „Beržūna“; UAB „Glojana“ ir UAB „Regio Vitae“) susiaurinta pelno (nuostolių) vertikalioji ataskaita

	2010 m.		2011 m.		2012 m.		2011-2010	2012-2011	2012-2010
	LT	%	LT	%	LT	%			
Pardavimo pajamos	6.263.619	100	6.076.394	100	8.958.351	100			
Pardavimo savikaina	5.973.143	95,36	5.715.058	94,05	8.240.225	91,98	-1,31	-2,07	-3,38
Bendrasis pelnas	290.476	4,64	361.336	5,95	718.126	8,02	1,31	2,07	3,38

„Optometrijos centras“, UAB susiaurinta pelno (nuostolių) vertikalioji ataskaita

	2010 m.		2011 m.		2012 m.		2011-2010	2012-2011	2012-2010
	LT	%	LT	%	LT	%			
Pardavimo pajamos	5.263.370	100	5.391.635	100	7.305.484	100			
Pardavimo savikaina	4.974.401	94,51	5.263.374	97,62	6.875.529	94,11	3,11	-3,51	-0,40
Bendrasis pelnas	288.969	5,49	128.261	2,38	429.955	5,89	-3,11	3,51	0,40

„Eagle vision“, LT ir JAV UAB „Regėjimas“ susiaurinta pelno (nuostolių) vertikalioji ataskaita

	2010 m.		2011 m.		2012 m.		2011-2010	2012-2011	2012-2010
	LT	%	LT	%	LT	%			
Pardavimo pajamos	4.148.118	100	4.467.672	100	6.668.151	100			
Pardavimo savikaina	4.557.653	109,87	4.256.957	95,28	6.618.617	99,26	-14,59	3,97	-10,62
Bendrasis pelnas	-409.535	-9,87	210.715	4,72	49.534	0,74	14,59	-3,97	10,62

4 PRIEDAS

Optikos salonų apyvartų vidurkis

Įmonės pavadinimas	2010 m.				2011 m.			2012 m.		
	Salonų skaičius	Pajamos	Apyvartos vidurkis per metus	Apyvartos vidurkis per mėnesį	Pajamos	Apyvartos vidurkis per metus	Apyvartos vidurkis per mėnesį	Pajamos	Apyvartos vidurkis per metus	Apyvartos vidurkis per mėnesį
„Optikos pasaulis“, UAB	71	16.369.266	230.553	19.213	16.949.107	238.720	19.893	17.137.749	241.377	20.115
„Fielamn“, UAB „Baltoptik“	13	12.762.791	981.753	81.813	12.987.181	999.014	83.251	15.749.379	1.211.491	100.958
UAB „Vision Express“ ir UAB „Optio“	19	14.012.103	737.479	61.457	13.096.229	689.275	57.440	20.517.335	1.079.860	89.988
„Vizija“, UAB (UAB „Beržūna“; UAB „Glojana“ ir UAB „Regio Vitae“)	47	6.263.619	133.268	11.106	6.076.394	129.285	10.774	8.958.351	190.603	15.884
„Optometrijos centras“, UAB	6	5.263.370	877.228	73.102	5.391.635	898.606	74.884	7.305.484	1.217.581	101.465
„Eagle vision“, LT ir JAV UAB „Regėjimas“	8	4.148.118	518.515	43.210	4.467.672	558.459	46.538	6.668.151	833.519	69.460

MOTYVACIJOS DARBE NUSTATYMO TESTAS

Motyvacijos darbe nustatymo testo atlikimo instrukcija:

1. Atsakyti reikia greitai ir spontaniškai. Testui atlikti skiriama 12-15 minučių.
2. Vertinant teiginius eilės tvarka neanalizuokite prieš tai suteiktų įvertinimų ir jų nekoreguokite.
3. Įvertinkite pateiktus teiginius sveikais skaičiais. Teiginių poros balų suma turi būti lygi 5.
Pvz: A- 1, B- 4; A-0, B-5; A-3, B-2.
4. Atsakymus surašykite atsikarame lape, kurį rasite prieduose.

Eil. nr.	Teiginys
1	A. Tau svarbiau gerai apmokamas darbas, net jei tu jį dirbdamas negauni tinkamo pripažinimo. B. Tau svarbiau pripažinimas ir pagyrimai, net jei darbo apmokėjimas ne toks kokio norėtum.
2	A. Tau svarbiau geri santykiai su vadovu, net jei dėl to sumažėja tau deleguojama atsakomybė. B. Geriau turėti daugiau galimybių pačiam priimti sprendimus, net jei tau dėl to sunkiau bendrauti su vadovu.
3	A. Tau svarbiau turėti gerus santykius su vadovu, net jei teks daryti neįdomius ir nuobodžius darbus. B. Tau svarbiau dirbti įdomius darbus, net jei dėl to santykiai su vadovu bus blogesni.
4	A. Tau svarbiau gauti paaukštinimą pareigose, net jei atlyginimas dėl to bus mažesnis. B. Tau svarbiau geresnis atlyginimas, net jei dėl to mažiau galimybių gauti paaukštinimą darbe.
5	A. Geriau būti pripažintam už nežymų darbą, negu dirbti daug ir kūrybingai, bet būti nepripažintam. B. Geriau dirbti tikrai sunkų darbą, už kurį tave įvertina ir palaiko.
6	A. Tau priimtinesnis neįdomus darbas, bet geri santykiai su kolegomis. B. Tau svarbiau įdomus ir kūrybingas darbas, net jei dėl to gali pablogėti santykiai su bendradarbiais.
7	A. Geriausias stimulas darbe atsakomybė ir galimybė pačiam priimti sprendimus. B. Geriausias stimulas darbe didelis atlyginimas.
8	A. Tau svarbiau turėti gerus santykius su vadovu, net jei darbas neįdomus. B. Tau svarbiau dirbti gerai apmokamą darbą, net jei santykiai su vadovu bus blogi.
9	A. Tau priimtinesnės aukštesnės pareigos, net jei bus mažesnis pripažinimas. B. Tau priimtinesnės žemesnės pareigos, jei tavo darbą pripažįsta ir giria.
10	A. Tave motyvuoja tavo darbo pripažinimas. B. Tave motyvuoja geri santykiai su vadovu ir kolegomis.
11	A. Tau geriau sėkmė atliekant sudėtingą, pilną iššūkių darbą, nei tik šiaip dirbti paprastą, bet gerai apmokamą darbą. B. Tau geriau gerai apmokamas darbas, kai nereikia susidurti su jokiais iššūkiais.
12	A. Tau svarbiau kolegų palaikymas ir geri santykiai su jais, nei pripažinimas už gerus rezultatus darbe. B. Tau svarbiau pripažinimas už gerus rezultatus darbe, nei santykiai su bendradarbiais.
13	A. Tave daugiau motyvuoja tai, kad tave vertina bendradarbiai, bet ne atsakomybė už darbą. B. Tave labiau stimuliuoja atsakingas darbas, nei galimybė pakilti užimamose pareigose.

14	A. Tau svarbiau dirbti atsakingą darbą, net jei nėra galimybės kilti karjeros laiptais. B. Tau svarbiau galimybė pakilti užimamose pareigose, net jei darbas bus ne toks svarbus.
15	A. Tau svarbiau korektiškas (atitinkantis realybę) kitų požiūris į tavo darbą, nei pagyros ir pripažinimas. B. Tau svarbiau pagyrimas ir pripažinimas, nei žinojimas ar tikrai gerai atliktas tavo darbas ar ne.
16	A. Bendradarbių palaikymas svarbiau už gerus santykius su savo vadovu. B. Tau svarbiau geri santykiai su vadovu, nei su bendradarbiais.
17	A. Tau svarbiau atsakingas darbas, net jei jis neįdomus. B. Tau svarbiau įdomus darbas, net jei jis neatsakingas.
18	A. Kad gauti pasitenkinimą darbe, jis turi būti gerai apmokamas, net jei jis nuobodus. B. Tau svarbiau įdomus darbas, net jei jis mažai apmokamas.
19	A. Jei tu keisi darbą, tai tik dėl to, kad šiame darbe nėra galimybės kilti pareigose. B. Jei tu keisi darbą, tai tik dėl to, kad šiame darbe nėra galimybių save realizuoti.
20	A. Tau svarbiau turėti informaciją apie savo sėkmę darbe, nei geri santykiai su vadovu. B. Tau svarbiau geri santykiai su vadovu, nei informacija apie tavo sėkmę darbe.
21	A. Geriau turėti gerus santykius su vadovu, nei juos sugadinti dėl kilimo karjeros laiptais. B. Geriau priimti pasiūlymą pakilti užimamose pareigose, net jei dėl to pablogėja santykiai su vadovu.
22	A. Tavo darbas šiuo momentu tau reiškia daug ir tu nenori dabar palikti užimamų pareigų (galimybės paaukštinimo darbe nėra). B. Tau geriau paaukštinimas darbe, net jei tas darbas bus rutina.
23	A. Tau geriau dirbti grupėje, kur geri santykiai su bendradarbiais, nei dirbti vienam gerai apmokamą darbą. B. Tau geriau gerai apmokamas darbas, kurį atlieki vienas.
24	A. Tau patinka atsakomybė net jei ir nesiseka ir tu nepateisini į tave įdėtų vilčių. B. Geriau padaryti tau duotą užduotį, nei turėti didelę atsakomybę.
25	A. Geriau būti pripažintam esamame darbe, nei gauti paaukštinimą pareigose. B. Geriau gauti paaukštinimą pareigose, net jei nebūsi pripažintas naujoje darbo vietoje.
26	A. Tau svarbiau palaikymas ir bendradarbiavimas su kolegomis, nei paaukštinimas pareigose, kai tau teks išsiskirti su bendradarbiais. B. Tau svarbiau paaukštinimas pareigose, net jei teks išsiskirti su bendradarbiais.
27	A. Geriau sėkmingai atlikti turimą darbą, nei dirbti įdomesnį, bet kuriame dažniau ištinka nesėkmės, darbą. B. Geriau dirbti įdomesnį (bet su kuriuo nepilnai susitvarkai) darbą, bet ne nuobodų darbą.
28	A. Tau geriau dirbti su permaininga sėkme, nei išsiskirti su tau patinkančiais

bendradarbiais.

B. Tau geriau, kad visada sektųsi darbe, net jei neturi kolegų palaikymo.

Rezultatai								
1	A		B					
2				A		B		
3				A	B			
4	B	A						
5			A		B			
6					B			A
7	B					A		
8	B			A				
9			B			A		
10			A	B				
11	B						A	
12			B					A
13						B		A
14		B				A		
15			B				A	
16				B				A
17					B	A		
18	A				B			
19		A					B	
20				B			A	
21		B		A				
22		B			A			
23	B							A
24						A	B	
25		B	A					
26		B						A
27					B		A	
28							B	A
Balų suma		0	0	0	0	0	0	0
Vieta pagal surinktus balus								
	Finansiniai motyvai	Karjeros galimybės	Pripažinimas	Santykiai su vadovais	Darbo pobūdis	Atsakomybė	Pasiekimai	Bendra- darbiavimas

PASAULINĖS KONKURENCIJOS RODIKLIAI

Eil. Nr.	ŠALIS	Metai 2008-2009	Metai 2009-2010	Metai 2010-2011	Metai 2011-2012	Metai 2012-2013	Metai 2013-2014
		Vieta iš 134 galimų	Vieta iš 133 galimų	Vieta iš 139 galimų	Vieta iš 142 galimų	Vieta iš 144 galimų	Vieta iš 148 galimų
1	LIETUVA	44	53	47	44	45	48
2	LATVIJA	54	68	70	64	55	52
3	ESTIJA	32	35	33	33	34	32
4	LENKIJA	53	46	39	41	41	42

PASAULINIO KONKURENCINGUMO INDEKSAS

Šalis	Metai 2008-2009	Metai 2009-2010	Metai 2010-2011	Metai 2011-2012	Metai 2012-2013	Metai 2013-2014
	Indeksas	Indeksas	Indeksas	Indeksas	Indeksas	Indeksas
Lietuva	4,45	4,3	4,38	4,41	4,41	4,41
Latvija	4,26	4,06	4,14	4,24	4,35	4,4
Estija	4,67	4,56	4,61	4,62	4,64	4,65
Lenkija	4,28	4,33	4,51	4,46	4,46	4,46

Optikos salonai Lietuvos teritorijoje

Miestas	Įmonės pavadinimas	Adresas
Akmenė	AMBERMEDA, T. Diržininko IĮ	Respublikos g. 1
Akmenė	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	V. Kudirkos g. 4; Naujosios Akmenės m
Alytus	Alytaus optika UAB	Dariaus ir Girėno g. 1
Alytus	Centro optika	Rotušės a. 16
Alytus	E. Vieversio akių ligų kabinetas IĮ	Jaunimo g. 16
Alytus	Helionas. Vytauto Minkelio IĮ	Rotušės a. 15
Alytus	Helionas. Vytauto Minkelio IĮ	Savanorių g. 3
Alytus	Mekionienės V IĮ	Ligoninės g. 5
Alytus	Optikos pasaulis, UAB	Naujoji g. 8; P.C. "Žuvintas"
Alytus	Optikos pasaulis, UAB	Jotvingių g. 10B
Alytus	Optikos pasaulis, UAB	Ūdrijos g. 1. P.C. "Arena"
Alytus	Optikos pasaulis, UAB	Santaikos g. 3. P.C. "Maxima"
Alytus	Pelėda/G. Ramaškienės IĮ	Naujoji g. 10-1
Alytus	Pelėda/G. Ramaškienės IĮ	Rotušės a. 16-30
Anykščiai	Optikos pasaulis, UAB	Vilniaus g. 22; PC "Norfa"
Anykščiai	PAGUOSTĖ, UAB, VIZIJA PLIUS, optikos salonas	A. Barausko a. 14
Anykščiai	Raimondo Juodiškio optika IĮ	V. Kudirkos g. 3
Anykščiai	Vizija, optika, UAB "Beržūna"	J. Biliūno g. 7
Biržai	BIRŽŲ OPTIKA, UAB	Vytauto g. 8
Biržai	Optikos pasaulis, UAB	Vytauto g. 11
Biržai	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Vytauto g. 5
Druskininkai	Alicijos Andriejuk IĮ "Akių ligų kabinetas". Optika	M. K. Čiurlionio g. 65
Druskininkai	DANVISUS, UAB optikos salonas	Vilniaus al. 8
Druskininkai	PELĖDA, G. Ramaškienės IĮ filialo optikos salonas	M. K. Čiurlionio g. 38
Druskininkai	VEGORA, UAB optika	Eglės g. 1 "Eglės Sanatorija"
Druskininkai	Visus optimus, UAB	Ateities g. 32-7
Elektrėnai	Optikos pasaulis, UAB	Rungos g. 3-18
Elektrėnai	Optisima Style, optikos salonas, UAB	Rungos g. 4; PC "Maxima"
Gargždai	DANVISUS, UAB optikos salonas	Klaipėdos g. 17; Žemės Ūkio banko cokolinis a.
Gargždai	E. Girdenio PĮ salonas, OPTIKA	Minijos g. 5 - 1
Gargždai	OPTIKOS CENTRAS, UAB salonas	Klaipėdos g. 42

Gargždai	Optikos pasaulis, UAB	Klaipėdos g. 37, PC „Maxima“
Gargždai	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Klaipėdos g. 24 - 9
Gargždai	Your goldstar, UAB	Geležinkelio Pylimo g. 43
Garliava	VIZIJA, "Regio Vitae" UAB	Lozoraičio g. 2
Garliava	KĖDAINIŲ OPTIKA, UAB	Vytauto g. 45A
Ignalina	Optikos pasaulis, UAB	Taikos g. 11; PC "Maxima"
Jonava	Optikos pasaulis, UAB	J. Basanavičiaus g. 21
Jonava	Optikos pasaulis, UAB	Chemikų g.1, PC „IKI“
Jonava	SONINETA, UAB optikos salonas, akių ligų kabinetas	Chemikų g. 35 - 33
Joniškis	JONIŠKIO OPTIKA, UAB	Vilniaus g. 3
Joniškis	Optikos pasaulis, UAB	Miesto a. 9
Joniškis	VIZIJA, UAB GLOJANA optikos salonas	Miesto a. 7-8
Jurbarkas	E. Vieversio akių ligų kabinetas	Vytauto Didžiojo g. 4
Jurbarkas	SOLREGIS, UAB optika	Valančiaus g. 4-1
Jurbarkas	Vizija, optika, UAB "Beržūna"	Vytauto Didžiojo g. 10
Jurbarkas	Optikos pasaulis, UAB	Algirdo g. 1A,
Kaišiadorys	Banevičiaus įmonės optika	Gedimino g. 77 - 3, Kaišiadorių m.,
Kaišiadorys	D. Bacevičienės įmonė	Gedimino g. 59
Kaišiadorys	OPTISIMA. SISTERS OPTICS, UAB OPTISIMA optika	Gedimino g. 116
Kaunas	AJ OPTIKA, UAB OPTO BALTIJA optika	Laisvės al. 101 (Išsikėlė iš Maironio g. 10 - 1 / Kęstučio g. 69)
Kaunas	Akina UAB	Vytauto pr. 1
Kaunas	Aušrelės Lapinskienės IĮ	Sukilėlių pr. 73A
Kaunas	Akivaizda, UAB paslaugos	Eivenių g. 19
Kaunas	ALEKSOTO OPTIKA, UAB REGIO VITAE	Veiverių g. 27
Kaunas	AKIŲ PROTEZAVIMO CENTRAS UAB VPL	A. Barausko g. 28 - 16 (Išsikėlė iš Laisvės 70)
Kaunas	Optikmeda MB	P. Lukšio g. 58
Kaunas	DAINAVOS OPTIKA, UAB PENSNE optikos salonas	Pramonės pr. 31; DAINAVOS poliklinikos pastate
Kaunas	DIAGNOSTIKOS PRAKTIKA, UAB optika	Studentų g. 37 (Išsikėlė iš J. Jablonskio g. 15)
Kaunas	E. Volianskienės IĮ optika	Savanorių pr. 141
Kaunas	EAGLE VISION, LT ir JAV UAB REGĖJIMAS optika	K. Baršausko g. 66a PC "MOLAS",
Kaunas	EAGLE VISION, LT ir JAV UAB REGĖJIMAS optika	Karaliaus Mindaugo pr. 49 PPC "AKROPOLIS"
Kaunas	EAGLE VISION, LT ir JAV UAB REGĖJIMAS optika	Savanorių pr. 346 PC "SAVAS"
Kaunas	EAGLE VISION, LT ir JAV UAB REGĖJIMAS optika	Vilniaus g. 35/37
Kaunas	FEIGENTA, UAB	Savanorių pr. 407

Kaunas	FIELMANN, UAB BALTOPTIK optikos salonas	Laisvės al. 83
Kaunas	FIELMANN, UAB BALTOPTIK optikos salonas	Vytauto pr. 14
Kaunas	FIELMANN, UAB BALTOPTIK optikos salonas	Savanorių pr. 172 / K. Petrausko g
Kaunas	FIGARO, UAB	Savanorių pr. 375 / P. Lukšio g. ; KALNIEČIŲ P.C.
Kaunas	FIGARO, UAB	Eivenių g. 2
Kaunas	FIGARO, UAB (gali būti ofisas)	Savanorių pr. 151 - 1 / Širvintų g. 2
Kaunas	GIRSTUPIO OPTIKA, UAB GLASMETA	Chemijos g. 2
Kaunas	GIRSTUPIO OPTIKA, UAB GLASMETA	Baltų pr. 7A
Kaunas	ROSMENTA UAB, JŪSŲ OPTIKA	A. Mickevičiaus g. 27
Kaunas	LEŠIS, UAB	Savanorių pr. 206
Kaunas	LOLITOS OFTALMOLOGIJOS KABINETAS, UAB	A. Stulginskio g. 67
Kaunas	LORNETAS, UAB optikos salonas	Lukšio g. 24
Kaunas	OPTERA, IĮ optikos salonas (INTEROPTIKA)	Kęstučio g. 59 - 3
Kaunas	OPTIKA IR REGA, M. Kukuraičio PĮ salonas	Mickevičiaus g. 23 (Išsikėlė iš Laisvės 34)
Kaunas	OPTIKMEDA, MB	V. Krėvės pr. 97
Kaunas	OPTIKOS GALERIJA, UAB (didmeninė ir mažmeninė pr.)	Kaunakiemio g. 5
Kaunas	Optikos pasaulis, UAB	Laisvės al. 89
Kaunas	Optikos pasaulis, UAB	Laisvės al. 45
Kaunas	Optikos pasaulis, UAB	Kovo 11 - osios 22; P.C. "IKI"
Kaunas	Optikos pasaulis, UAB	Šiaurės pr. 8 P.C. "Maxima"
Kaunas	Optikos pasaulis, UAB	K. Baršausko 66; P.C. "Molas"
Kaunas	Optikos pasaulis, UAB	Savanorių pr. 255; P.C. "Maxima"
Kaunas	Optikos pasaulis, UAB	Žemaičių pl. 23; "P.C. "IKI"
Kaunas	Optikos pasaulis, UAB	Pramonės g. 6 P.C. "Banginis"
Kaunas	OPTIO, UAB VISION EXPRESS salonas	Pramonės pr. 29 PC "MAXIMA"
Kaunas	OPTOMETRIJOS CENTRAS, UAB optika	Islandijos pl. 32 PPC "MEGA"
Kaunas	OPTOMETRIJOS CENTRAS, UAB optika	Laisvės al. 57
Kaunas	OPTOMETRIJOS CENTRAS, UAB optika	Laisvės al. 110
Kaunas	Pilėnų optika/ANALIZĖ, UAB	Studentų g. 1, Akademija
Kaunas	PILIES OPTIKA, UAB	Daukšos g. 53
Kaunas	POLAROID, UAB TIM parduotuvė	Karaliaus Mindaugo pr. 49 PPC "AKROPOLIS"
Kaunas	REGOS PRIEŽIŪRA, UAB	Gaižiūnų g. 3A (Išsikėlė iš P. Lukšio g. 3)
Kaunas	SATYA UAB, ŠILAINIŲ OPTIKA	Šarkuvos g. 1A PC. "Maxima" II a.
Kaunas	SATYA UAB, VILIJAMPOLĖS OPTIKA	Varnių g. 48B

Kaunas	SATYA UAB, RAUDONDVARIO OPTIKA	Raudondvario pl. 284A
Kaunas	SAULĖS OPTIKA, D. Širvio firmos parduotuvė	Pramonės pr. 16; "Urmo" bazė
Kaunas	VEGORA, UAB, SENAMIESČIO OPTIKA	M. Daukšos g. 20 (Išsikėlė iš Vilniaus g. 4-1)
Kaunas	ŠEIMOS OPTIKA, R. Kaulinio įmonė	Gedimino g. 36
Kaunas	VIA OPTIKA, UAB	Jotvingių g. 15 (Taubūčiuose)
Kaunas	VISION EXPRESS, UAB	Laisvės al. 99
Kaunas	VISION EXPRESS, UAB	Islandijos pl. 32 PC "MEGA"
Kaunas	VISION EXPRESS, UAB	Karaliaus Mindaugo pr. 49 PPC "AKROPOLIS"
Kaunas	VISUS LT, UAB	Pušyno g. 55
Kaunas	VIZIJA, UAB REGIO VITAE optikos salonas	R. Kalantos g. 131
Kaunas	VIZIJA, UAB REGIO VITAE optikos salonas	Veiverių g. 134 (Išsikėlė iš Jonavos g. 3)
Kaunas	ŽVALIOS AKYS, UAB	Miško g. 30 (Išsikėlė iš A. Mickevičiaus g. 43)
Kazlų Rūda	Alfredo Kamarausko įmonė	M. Valančiaus g. 16 - 11
Kėdainiai	KĖDAINIŲ OPTIKA, UAB	Smilgos g. 7
Kėdainiai	Optic line, UAB "Vladina"	Didžioji g. 58
Kėdainiai	Optical plus service, UAB	Žemdirbių g. 5, Vilainių k. Kėdainių r.
Kėdainiai	Optikos pasaulis, UAB	J. Basanavičiaus g. 80, PC „IKI“
Kėdainiai	Optikos pasaulis, UAB	Basanavičiaus g. 93, PC „Maxima“
Kėdainiai	Optikos pasaulis, UAB	Knypavos g. 3-4
Kėdainiai	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Josvainių g. 24
Kelmė	VIZIJA, UAB GLOJANA optikos salonas	Vytauto Didžiojo g. 76-3
Kelmė	Optikos pasaulis, UAB	Vytauto Didžiojo g. 51
Klaipėda	CENTROPTIK, UAB BRONIDA optikos salonas	Lietuvininkų a. 5
Klaipėda	CENTROPTIK, UAB BRONIDA optikos salonas	Simonaitytės g. 27
Klaipėda	CENTROPTIK, UAB BRONIDA optikos salonas	Taikos pr. 107
Klaipėda	DANVISUS, UAB optikos salonas	Tiltų g. 10
Klaipėda	DIOPTRA, UAB	Reikjaviko g. 11A - 8
Klaipėda	E. Girdenio PĮ salonas, OPTIKA	Kretingos g. 79-1
Klaipėda	EAGLE VISION, LT ir JAV UAB REGĖJIMAS optika	Taikos pr. 61 PPC "AKROPOLIS"
Klaipėda	EGLĖS OPTIKA, UAB GREJUS	Taikos pr. 80
Klaipėda	FIELMANN, UAB BALTOPTIK optikos salonas	H. Manto g. 30
Klaipėda	FIELMANN, UAB BALTOPTIK optikos salonas	Tiltų g. 22
Klaipėda	M. Vitkienės IĮ salonas, OPTIKA,	Naikupės g. 14
Klaipėda	M. Vitkienės IĮ salonas, OPTIKA,	Taikos pr. 119b

Klaipėda	BOUTIQUE, UAB MEMELIO OPTIKA SALONAS	Daržų g. 13 - 27 / Skerdėjų g. 1
Klaipėda	METRAFT, UAB optika	Sudmantų k., Sendvario sen., Klaipėdos r. PC "Ermitažas"
Klaipėda	MIKROLIN OPTIC, UAB	Taikos pr. 141; P.C. "BIG2"
Klaipėda	OPTIKOS CENTRAS, UAB salonas	H. Manto g. 6
Klaipėda	OPTIKOS CENTRAS, UAB salonas	H. Manto g. 84; P.C. "Studlendas"
Klaipėda	OPTIKOS ERA, UAB optikos salonas	H. Manto g. 13 / S. Daukanto g. 10
Klaipėda	OPTIKOS ERA, UAB optikos salonas	Taikos pr. 139, PC. "BIG"
Klaipėda	Optikos pasaulis, UAB	H. Manto g. 3
Klaipėda	Optikos pasaulis, UAB	Taikos pr. 64 / Baltijos pr. 24B, PC "Arena"
Klaipėda	Optikos pasaulis, UAB	Šilutės pl. 35; "P.C. "Banginis"
Klaipėda	Optikos pasaulis, UAB	Taikos pr. 139, PC. "BIG"
Klaipėda	OPTOMETRIJOS CENTRAS, UAB optika	H. Manto g. 9 (Išsikėlė iš Manto g. 10)
Klaipėda	POLAROID, UAB TIM parduotuvė	Taikos pr. 61 PPC "AKROPOLIS"
Klaipėda	S. Staponienės optikos salonas	Kuncų g. 10-3
Klaipėda	VISA OPTIKA, UAB	Taikos pr. 28, Vėtrungės patalpose
Klaipėda	VISION EXPRESS, UAB	Taikos pr. 61 PPC "AKROPOLIS"
Klaipėda	VISUS OPTIMUS, E. Reklino IĮ optikos salonas	Laukininkų g. 19; PC "IKI - VYTURYS"
Klaipėda	VISUS OPTIMUS, E. Reklino IĮ optikos salonas	Taikos pr. 66A, PC "Grandus"
Klaipėda	VISUS OPTIMUS, E. Reklino IĮ optikos salonas	Priestočio g. 30, PC "Liepa"
Klaipėda	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	H. Manto g. 4
Klaipėda	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Taikos pr. 101
Klaipėda	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Vingio g. 16
Klaipėda	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Laukininkų g. 19, PC. "Vytutys"
Kretinga	CENTROPTIK, UAB BRONIDA filialo optikos salonas	Rotušės a. 16
Kretinga	Optikos pasaulis, UAB	Rotušės a. 16
Kretinga	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Rotušės a. 2 - 1
Kretinga	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Topolių aklg. 1 - 2 / Savanorių g. 46
Kretinga	OPTIC PLUS, E. Vieversio optika, akių ligų kabinetas	Rotušės a. 1
Kupiškis	Optikos pasaulis, UAB	Pergalės g. 8, PC „Norfa“
Kupiškis	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Vytauto g. 4
Kupiškis	OPTICLINE, UAB VLADINA optika	Krantinės g. 30
Kuršėnai	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Vilniaus g. 9
Kuršėnai	LYROS OPTIKA	Basanavičiaus g. 3-2
Lazdijai	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Seinų g. 5 - 41a

Marijampolė	OPTIC PLUS, E. Vieversio optika, akių ligų kabinetas	Gedimino g. 3A
Marijampolė	Liudos Nešukaitienės prekybos įmonė	Bažnyčios g. 19
Marijampolė	MARIJAMPOLĖS OPTIKA, UAB	Kęstučio g. 1
Marijampolė	O. Skvernelienės optika, IĮ	Šaulių g. 37; PC "Jotvingis"
Marijampolė	Optikos pasaulis, UAB	J. Basanavičiaus a. 5
Marijampolė	Optikos pasaulis, UAB	V. Kudirkos g. 3, PC „Maxima"
Marijampolė	Sūduvos optika UAB	P. Armino g. 5 / Sodo g. 7
Marijampolė	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Kęstučio g. 4
Mažeikiai	AMBERMEDA, T. Diržininko individuali įmonė	Žemaitijos g. 12-25
Mažeikiai	Optikos pasaulis, UAB	Senkelio g. 14, PC „Eifelis“
Mažeikiai	Optikos pasaulis, UAB	Naftininkų g. 28 - 3
Mažeikiai	RAGENA, UAB optikos salonas	Naftininkų g. 22 - 1
Mažeikiai	SENAMIESČIO OPTIKA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Laisvės g. 23
Mažeikiai	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Žemaitijos g. 41 - 29
Mažeikiai	ŽEMAITIJOS OPTIKOS CENTRAS, UAB	Naftininkų g. 16 - 31 (Išsikėlė iš Naftininkų g. 22)
Mažeikiai	EURO OPTIKA, UAB ŽEMAITIJOS OPTIKOS CENTRAS optikos salonas	Žemaitijos g. 20, PC. "Maxima" (Išsikėlė iš Žemaitijos g. 51 / Sedos g. 18)
Molėtai	UAB "Akivaizda" paslaugos	Vilniaus g. 45
Molėtai	MANOJI VIZIJA, UAB optika	Amatų g. 3A
Molėtai	Optikos pasaulis, UAB	Sakalo g. 1, PC "Maxima"
Pakruojis	Optikos pasaulis, UAB	Vytauto Didžiojo g. 49
Pakruojis	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Vytauto Didžiojo g. 32
Palanga	E. Vieversio akių ligų kabinetas	Vytauto g. 55
Palanga	R. Paulikienės PĮ	Vytauto g. 118
Panevėžys	FIELMANN, UAB BALTOPTIK optikos salonas	Laisvės a. 24
Panevėžys	MIKROLIN OPTIC, UAB	Ukmergės g. 18
Panevėžys	Nijolės optika, UAB	Ukmergės g. 13
Panevėžys	OPTIKA MATRICA, UAB OPTICAL MATRIX salonas	Respublikos g. 38
Panevėžys	Optikos pasaulis, UAB	J. Basanavičiaus g. 1
Panevėžys	Optikos pasaulis, UAB	Savitiškio g. 61 PC „Babilonas I“
Panevėžys	PANEVĖŽIO MEDICINOS REIKMENYS, UAB	Kudirkos g. 4
Panevėžys	VISION EXPRESS, UAB	Savitiškio g. 61 PC "BABILONAS"
Panevėžys	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Ramygalos g. 15
Panevėžys	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Laisvės a. 24
Pasvalys	Optikos pasaulis, UAB	Vilniaus g. 48, PC. "MAXIMA"

Pasvalys	SVEIKŲ AKIŲ CENTRAS, UAB	Vilniaus g. 9
Pasvalys	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Vytauto Didžiojo a. 10 / Vilniaus g. 2
Plungė	CENTROPTIK, UAB BRONIDA filialo optikos salonas	Vytauto g. 8
Plungė	Optikos pasaulis, UAB	Telšių g. 13
Plungė	Optikos pasaulis, UAB	J. Tumo-Vaižganto g. 81
Plungė	Plungės optika, UAB	J. Tumo-Vaižganto g. 21
Plungė	VIZIJA, UAB GLOJANA optikos salonas	Vytauto g. 5
Prienai	PRIENŲ OPTIKA, UAB	Vytauto g. 36 - 14
Prienai	Roko Subačiaus optika	Vytauto g. 21A
Radviliškis	Optikos pasaulis, UAB	Dariaus ir Girėno g. 4 - 14
Radviliškis	VIZIJA, UAB GLOJANA optika	Dariaus ir Girėno g. 2
Radviliškis	ŽVILGSNIS Į SVEIKATĄ, UAB	Vasario 16-osios g. 5
Raseiniai	UAB "Akivaizda" paslaugos	Vytauto Didžiojo 1a
Raseiniai	Aušros Vaičekauskienės IĮ	Žemaitės g. 1 - 33
Raseiniai	REGINOS OPTIKA, UAB	Dubysos g. 2
Raseiniai	VIZIJA, UAB GLOJANA optikos salonas	Vilniaus g. 93 (Išsikėlė iš Dominikonų g. 2)
Raseiniai	Optikos pasaulis, UAB	Dominikonų g. 12, PC "Norfa"
Rokiškis	OPTIKA IR KITOS PREKĖS, UAB AUDRIVA parduotuvė	Panevėžio g. 2-1
Rokiškis	ROKMEDA, UAB optikos salonas	Respublikos g. 86
Rokiškis	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Nepriklausomybės a. 30
Rokiškis	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Respublikos g. 111, PC "MAXIMA"
Rokiškis	OPTICLINE, UAB VLADINA optika	Jaunystės g. 1, PC "IKI"
Skuodas	A. Mažeikienės IĮ	Vytauto g. 5
Skuodas	Emilijos Budrienės PĮ optika	Šatrijos g. 5
Skuodas	Optikos pasaulis, UAB	Vilniaus g. 34
Skuodas	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Vilniaus g. 11
Šakiai	R. Suchockienės akių ligų kabinetas	V. Kudirkos g. 63
Šakiai	ZANAVYKŲ OPTIKA, UAB	V. Kudirkos g. 39 - 3
Šalčininkai	Lisovskienės L. komercinė firma	Vilniaus g. 63
Šiauliai	Arbočių Optika. I. Arbočiaus IĮ "A-OPTIKA"	Aušros al. 54A
Šiauliai	EAGLE VISION, LT ir JAV UAB REGĖJIMAS optika	Aido g. 8; PPC "Akropolis"
Šiauliai	FIELMANN, UAB BALTOPTIK optikos salonas	Tilžės g. 124 (Išsikėlė iš Vilniaus g. 146)
Šiauliai	INGENA, UAB RIBULĖ optikos salonas	Tilžės g. 168
Šiauliai	INGENA, UAB RIBULĖ optikos salonas	Vasario 16-ios g. 44a

Šiauliai	OPTIKA REGA, UAB ŠIAULIŲ REGA	Dvaro g. 41A
Šiauliai	Optikos pasaulis, UAB	Tilžės g. 225, PC „Tilžė“
Šiauliai	Optikos pasaulis, UAB	Lyros g. 13A, PC „Lyra“
Šiauliai	Optikos pasaulis, UAB	Vilniaus g. 235-2
Šiauliai	CENTROPTIK, UAB BRONIDA filialo optikos salonas	Pramonės g. 6, PC. "BRUKLINAS"
Šiauliai	Šiaulių medtechnika	Dvaro g. 74
Šiauliai	OPTIO, UAB VISION EXPRESS salonas	Tilžės g. 109; PC "SAULĖS MIESTAS"
Šiauliai	VISION EXPRESS, UAB	Aido g. 8; PPC "Akropolis"
Šiauliai	Ainaro Jodeikos įmonė	S. Šalkauskio g. 14-31
Šiauliai	LYROS OPTIKA, UAB	Lyros g. 13, Vaistinės patalpose
Šiauliai	VIZIJA, UAB GLOJANA optikos salonas	Vilniaus g. 213 (Išsikėlė iš Vilniaus g. 146)
Šiauliai	VIZIJA, UAB GLOJANA optikos salonas	Vilniaus g. 200
Šilalė	ATGIJA, TŪB vaistinė (akiniai skaitymui)	J. Basanavičiaus g. 8
Šilalė	SOLREGIS, UAB optika	Maironio g. 23-11
Šilalė	ARTVILĖ, UAB optika (buvusi V. Kuncienės įmonės optika)	J. Basanavičiaus g. 6
Šilalė	Optikos pasaulis, UAB	Nepriklausomybės g. 13
Šilutė	CENTROPTIK, UAB BRONIDA filialo optikos salonas	Lietuvininkų g. 59
Šilutė	D. Steponkaus įmonės optikos salonas	Lietuvininkų g. 20
Šilutė	DANVISUS, UAB optikos salonas	Dariaus ir Girėno g. 11
Šilutė	DANVISUS, UAB optikos salonas	Lietuvininkų g. 44
Širvintos	LĖŠIS, UAB Širvintų skyrius	Vilniaus g. 54A
Švenčionėliai	REGOS MENAS, IĮ optika	Žemutinė g. 47
Švenčionys	A. Karvelio terapijos - fitoterapijos įmonės filialas	Vilniaus g. 12 - 3
Tauragė	SOLREGIS, UAB optika	Dariaus ir Girėno g. 20-4
Tauragė	TAURAGĖS OPTIKA, UAB	Vytauto g. 66
Tauragė	VIZIJA, UAB GLOJANA optikos salonas	Vytauto g. 77
Tauragė	LUNA OPTIKA, UAB optikos salonas	J. Tumo-Vaižganto g. 124
Tauragė	Optikos pasaulis, UAB	Dariaus ir Girėno g. 24
Telšiai	DRAUGŲ OPTIKA, UAB	Kęstučio g. 1, Telšiai
Telšiai	EURO OPTIKA, UAB ŽEMAITIJOS OPTIKOS CENTRAS Telšių filialas	Birutės g. 10
Telšiai	Optikos pasaulis, UAB	Kęstučio g. 4, PC „Tulpė“
Telšiai	Optikos pasaulis, UAB	Luokės g. 76 - 1, PC "Norfa"
Telšiai	TELŠIŲ OPTIKA	Daukanto g. 2a
Telšiai	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Gedimino g. 2 - 40

Telšiai	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Respublikos g. 10
Telšiai	EUROOPTIKA, UAB	Respublikos g. 5
Trakai	VISUS OPTIMUS, UAB	Vytauto g. 60
Ukmergė	MAŽOJI OPTIKA, UAB REGIO VITAE optikos salonas	Vytauto g. 12 - 6,
Ukmergė	Optikos pasaulis, UAB	Dukstynos km., PC „Eifelis“
Ukmergė	Optikos pasaulis, UAB	Vytauto g.14
Ukmergė	VILNIAUS MEDICINOS TECHNIKA, UAB	Klaipėdos g. 7
Ukmergė	VIZIJA, UAB REGIO VITAE optikos salonas	Kauno g. 18
Utena	MANOJI VIZIJA, UAB optika	J. Basanavičiaus g. 17(Išsikėlė iš Aušros g. 74)
Utena	Optikos pasaulis, UAB	Aušros g. 9
Utena	Optikos pasaulis, UAB	J. Basanaviciaus g. 127, PC „Norfa“
Utena	UTENOS OPTIKA, UAB VILNIAUS MEDICINOS TECHNIKA filialas	Kęstučio g. 4
Utena	MIESTO OPTIKA, UAB REGIO VITAE optika	Aušros g. 11A (išsikėlė iš J. Basanavičiaus g. 62)
Utena	VIZIJA, UAB REGIO VITAE optika	J. Basanavičiaus g. 52 PC. "SENUKAI"
Varėna	Optikos pasaulis, UAB	Vytauto g.18, PC „IKI
Varėna	PELĖDA, G. Ramaškienės IĮ optika	Vasario 16-osios g. 4
Vilkaviškis	Alfredo Kamarausko įmonė	Gedimino 10-3
Vilkaviškis	Optikos pasaulis, UAB	Gedimino g. 4
Vilkaviškis	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Vytauto g. 87
Vilnius	ABC OPTIKA, UAB ABRAVA	Vydūno g. 4
Vilnius	OPTIMA TRADE, UAB akinių išparduotuvė	Verkių g. 2, 10 korpusas
Vilnius	OPTIDA GROUP, UAB	Savanorių pr. 231
Vilnius	VEIZOLAI, Buroko IĮ	Žygio g. 50, Šalia NORTHWAY MEDICINOS CENTRAI
Vilnius	SKYVISION LT, UAB optika (buvusi OPTIMA TRADE)	S. Stanevičiaus g. 23 (Išsikėlė iš Zamenhofo g. 3)
Vilnius	J. Rėksnio įmonė (Lazeriniai prietaisai . Optika ir akiniai)	A. Goštauto g. 11
Vilnius	9 LINE, UAB Gerilėšiai.lt	Šeškinės g. 6
Vilnius	9 LINE, UAB Gerilėšiai.lt	Ozo g. 25, PC "AKROPOLIS"
Vilnius	VILSPEKAS, UAB parduotuvė	Savanorių pr. 174A
Vilnius	TIM, UAB	Žalgirio g. 72
Vilnius	Tim, akinių salonas, UAB	Ozo g. 25, Rygos al. 029, PC "Akropolis",
Vilnius	Ingos Golomejevos IĮ	Vytienio g. 50
Vilnius	Gera rega, UAB	K. Ladygos g. 5-19
Vilnius	Lėšiai.lt optika, lesiai365.lt	Goštauto g. 2/15
Vilnius	OPTIKOS SALONAS, N. Anufrijevos PĮ	Žėručio g. 5

Vilnius	Alilta, UAB optika	Savanorių pr. 53 - 8
Vilnius	Buko įmonės optikos salonas	Parko g. 34A
Vilnius	EAGLE VISION, LT ir JAV UAB REGĖJIMAS optika	Konstitucijos pr. 7a PC "EUROPA"
Vilnius	EAGLE VISION, LT ir JAV UAB REGĖJIMAS optika	Ozo g. 25 PPC "AKROPOLIS"
Vilnius	FIELMANN, UAB BALTOPTIK optikos salonas	Laisvės pr.117a
Vilnius	FIELMANN, UAB BALTOPTIK optikos salonas	Tilto g. 35/Vilniaus g. 4
Vilnius	FIELMANN, UAB BALTOPTIK optikos salonas	Vilniaus g. 17a
Vilnius	FIELMANN, UAB BALTOPTIK optikos salonas	Ozo g. 18, PC "OZAS"
Vilnius	FIELMANN, UAB BALTOPTIK optikos salonas	Ozo g. 25, PC "AKROPOLIS"
Vilnius	FIELMANN, UAB BALTOPTIK optikos salonas	S. Žukausko g. 49
Vilnius	Figaro, optikos salonas, UAB	Antakalnio g. 59 - 154, Antakalnio poliklinikoje
Vilnius	Interoptika/Dovilės optika UAB	Dominikonų g. 3-1
Vilnius	Interoptika/Dovilės optika UAB	Santariškių g. 2, ŠEIMOS VAISTINĖS patalpose
Vilnius	J. Gecevičienės PĮ parduotuvė (prekiauja tik gatavais)	Sodų g. 18 - 1
Vilnius	J. Čerkasiuk firma "Jasiveta"	Sodų g. 13
Vilnius	Kalnynas UAB, PILAITĖS OPTIKOS SALONAS	Priegliaus g. 1; P.C. "Pupa"
Vilnius	Kalnynas UAB, ŠEŠKINĖS OPTIKOS SALONAS	Šeškinės g. 32 P.C. "IKI", Cokolinis a.
Vilnius	Kalnynas UAB, MIESTO OPTIKOS SALONAS	Liepkalnio g. 112, PC. "MAXIMA"
Vilnius	KONTAKTINIŲ LĖŠIŲ CENTRAS, UAB optikos salonas	Sėlių g. 29
Vilnius	KONTAKTINIŲ LĖŠIŲ CENTRAS, UAB optikos salonas	Laisvės pr. 79, Vilniaus Rajono centrinė poliklinika
Vilnius	KONTAKTINIŲ LĖŠIŲ CENTRAS, UAB optikos salonas	Architektų g. 43, šalia IKI parduotuvės
Vilnius	LIMETA, UAB optikos salonas	Antakalnio g. 59
Vilnius	MADOS OPTIKA, UAB optikos salonas	Konstitucijos pr. 12,
Vilnius	MATYMAS, UAB optikos salonas	Pamėnkalnio g. 3 - 9
Vilnius	MATYMAS, UAB optikos salonas	Ukmergės g. 223, "TEO" pastate
Vilnius	MATYMO CENTRAS, VŠĮ	J. Basanavičiaus g. 12
Vilnius	MATYMAS.LT, VŠĮ optika	Savanorių pr. 53
Vilnius	MATYMAS.LT, VŠĮ optika	Mindaugo g. 12
Vilnius	MĄSTYMAS, UAB	J. Basanavičiaus g. 14/ Mindaugo g. 12, 03224 Vilnius
Vilnius	MIKROLIN OPTIC, UAB filialas	Ukmergės g. 369; P.C. "BIG"
Vilnius	PRIMA OPTIKA, UAB (buvusi NAUJOJI OPTIKA, UAB)	Šiaurės g. 37
Vilnius	PRIMA OPTIKA, UAB (buvusi NAUJOJI OPTIKA, UAB)	V. Sirokoslės g. 3
Vilnius	PRIMA OPTIKA, UAB (buvusi NAUJOJI OPTIKA, UAB)	Šiaurės Sodų 3-ioji g. 45
Vilnius	OPTALIUKS, UAB optika	A. J. Povilaičio g. 20

Vilnius	OPTIC CITY, UAB	Gedimino pr. 32A
Vilnius	OPTIKA IR REGA, M. Kukuraičio PĮ	Gedimino pr. 49A / Gynėjų g. 2
Vilnius	OPTIKA IR REGA, M. Kukuraičio PĮ	Pilies g. 32
Vilnius	OPTIKA IR REGA, M. Kukuraičio PĮ	Krokuvos g. 13
Vilnius	OPTIKA, A. Varnevičiaus IĮ	Didlaukio g. 1
Vilnius	Optikos pasaulis, UAB	L. Asanavičiūtės g. 29 P.C. "Norfa"
Vilnius	Optikos pasaulis, UAB	Antakalnio g. 84
Vilnius	Optikos pasaulis, UAB	Lakūnų g. 24, PC "Parkas Outlet"
Vilnius	Optikos pasaulis, UAB	Ateities g. 91, PC "Mandarinas"
Vilnius	Optikos pasaulis, UAB	Kalvarijų g. 206 ; P.C. "Norfa"
Vilnius	Optikos pasaulis, UAB "Pasaulio optika"	Mindaugo g. 25, PC "IKI"
Vilnius	Optikos pasaulis, UAB	Vilniaus g. 14
Vilnius	Optikos pasaulis, UAB	Savanorių pr. 176 ; P.C. "N bazė"
Vilnius	Optikos pasaulis, UAB	Šeškinės g. 32 P.C. "IKI"
Vilnius	Optikos pasaulis, UAB	Žirmūnų g. 2 ; P.C. "IKI" II a.
Vilnius	Optikos pasaulis, UAB	J. Tiškevičiaus g. 22, PC "MAXIMA" (T. VOKĖ)
Vilnius	OPTILITA, Jono Čepulėno IĮ optika, gali būti Miliauskaitės IĮ	Dariaus ir Girėno g. 9A
Vilnius	OPTIO, UAB VILNIAUS OPTIKA salonas	Kalvarijų g. 98
Vilnius	OPTIO, UAB VILNIAUS OPTIKA salonas	Kalvarijų g. 170
Vilnius	OPTIO, UAB VILNIAUS OPTIKA salonas	Žirmūnų g. 64; P.C. "Hyper Rimi"
Vilnius	OPTIO, UAB VILNIAUS OPTIKA salonas	Mindaugo g. 11 P.C. "Maxima"
Vilnius	OPTIO, UAB VILNIAUS OPTIKA salonas	Justiniškių g. 91; P.C. "Norfa"
Vilnius	OPTIO, UAB VILNIAUS OPTIKA salonas	Konstitucijos pr. 16, III a. P.c. "CUP"
Vilnius	OPTIO, UAB VILNIAUS OPTIKA salonas	Savanorių pr. 16, PC "RIMI"
Vilnius	OPTISIMA, UAB optika	Viršuliškių g. 40; P.C. "MADA"
Vilnius	OPTISIMA, UAB optika	Sausio 13-osios g. 2; P.c. "MAXIMA"
Vilnius	OPTOMETRIJOS CENTRAS, UAB optika	Gedimino pr. 9 PC "GEDIMINO 9"
Vilnius	OPTOMETRIJOS CENTRAS, UAB optika	Vokiečių g. 26
Vilnius	OPTOMETRIJOS CENTRAS, UAB optika	Vilniaus g. 9
Vilnius	Pajaujienės kab.- kontaktiniai lęšiai	Šv. Ignoto g. 3 - 7 / Benediktinių g. 1
Vilnius	PELĖDA, G. Ramaškienės IĮ optikos salonas	J. Basanavičiaus g. 31 - 2
Vilnius	AKIŲ LIGŲ GYDYMO CENTRAS, G. Ramaškienės IĮ	Savanorių pr. 15
Vilnius	REGOS KOREKCIJA, UAB optika	Pylimo g. 37
Vilnius	REGOS KOREKCIJA, UAB optika	Pylimo g. 10/1

Vilnius	RV OPTIKA, Reginos Valickienės įmonė	Laisvės pr. 125
Vilnius	Santariškių KL lab.	Santariškių g. 2-513 kab.
Vilnius	UNIVERSITETO OPTIKA, Vitkausko PĮ	Universiteto g. 2 / Dominikonų g. 18
Vilnius	UNIVERSITETO OPTIKA, UAB	Antakalnio g. 35 - 77
Vilnius	Viloptika, UAB	Savičiaus g. 3A, Klinikoje "Novoje Zrenije" (Išsikėlė iš Aušros Vartų g. 4)
Vilnius	VISION EXPRESS, UAB	A. Vienuolio g. 14
Vilnius	VISION EXPRESS, UAB	Saltoniškių g. 9; P.C. "Panorama"
Vilnius	VISION EXPRESS, UAB	Gedimino pr. 3A
Vilnius	VISION EXPRESS, UAB	Ozo g. 18; P.C. "Ozas"
Vilnius	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	A. Domaševičiaus g. 1
Vilnius	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Fabijoniškių g. 2A; P.C. "IKI"
Vilnius	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	P. Lukšio g. 34, PC. "BANGINIS"
Vilnius	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Gabijos g. 30, PC. "MAXIMA"
Vilnius	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Molėtų g. 13, PC. "IKI"
Vilnius	VIZIJA, UAB GLOJANA optikos salonas	Laisvės pr. 82, PC. "IKI"
Vilnius	ŽIŪRA, UAB	Rygos g. 15
Visaginas	VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	Taikos pr. 80A, PC "IKI"
Visaginas	A. Ušakovos įmonės optika	Sedulinos al. 6
Visaginas	Optikos pasaulis, UAB	Veteranų g. 2: PC "Domino"
Visaginas	Optikos pasaulis, UAB	Taikos g. 72B
Visaginas	REGOS MENAS, IĮ optika	Veteranų g. 2: PC "Domino"
Zarasai	Optikos pasaulis, UAB	S. Dariaus ir S. Girėno g. 30/10
Zarasai	REGOS MENAS, IĮ optika	Sėlių a. 20

Optikos salonai Latvijās teritorijojā

Miestas	Optika	Adresas
Rīga	Acu rehabilitācijas centrs	Elizabetes 75-6
Liepāja	AS optika	Peldu 16
Rīga	Arina A	A.Čaka 61
Rīga	Alterno	Senču 4-215
Limbaži	Barona optika	Klostera 4a
Ādaži	Barona optika	Gaujas 11-4
Līvāni	Barona optika	Rīgas 118
Gulbene	Baltijas Optika	Ābeļu 14
Rīga	Bravo Optika AS Sentor Farm Aptiekas	Valņu 28
Rīga	Bravo Optika AS Sentor Farm Aptiekas	A. Saharova 16
Madona	Bravo Optika AS Sentor Farm Aptiekas	Rūpniecības 49
Jelgava	Bravo Optika AS Sentor Farm Aptiekas	Katoļu 18
Rīga	Bravo Optika AS Sentor Farm Aptiekas	Juglas 2
Rīga	Bravo Optika AS Sentor Farm Aptiekas	Kurzemes 132
Dobeles	Bravo Optika AS Sentor Farm Aptiekas	E. Francmaņa 10
Liepāja	Bravo Optika AS Sentor Farm Aptiekas	Lielā 12
Ogre	Bravo Optika AS Sentor Farm Aptiekas	Rīgas 17
Talsi	Optika AS Sentor farm Aptiekas	Rīgas 8
Rīga	Brilles	Stabu 10/1
Rīga	Brilles	A.Čaka 41
Rēzekne	Brilles SIA	Atbrīvošanas aleja 119
Rēzekne	Brilles SIA	Baznīcas 26a
Rēzekne	Brilles SIA	Atbrīvošanas aleja 103
Ludza	Brilles SIA	18.novembra 17
Daugavpils	Brilles SIA	Viestura 3
Jelgava	CIK-OPT	Rīgas 11a
Jelgava	CIK-OPT	Mātera 29-9
Rīga	Cobergs	Marijas 23
Rīga	Cobergs	Meirovica bulv. 4
Daugavpils	Cobergs	Rīgas 28
Rīga	Cobergs	Valdeķu 52
Jelgava	Cobergs	Uzvaras 3
Rīga	Cobergs	A. Dombrovska 30
Ventspils	Cobergs	Aleksandra 16
Liepāja	Cobergs	Kuršu laukums 7
Rīga	Cobergs	Stacijas lauk. 2
Rīga	Cobergs	Tērbatas 36
Rīga	Cobergs	Brīvības 134
Daugavpils	Cobergs optikas centrs	Rīgas 28
Rīga	Dr. Skricka kontaktlēcu centrs	Skolas 12-9
Rīga	Eksperts SIA Lataura	A. Kalniņa 4
Rīga	Elipse plus	Stirnu 15a
Ventspils	Estis	Kuldīgas 23
Rīga	EG Optika kontaktlēcu salons	Antonijas 24-2
Rīga	Fashion Optics SIA Vision Baltic	Ģertūdes 43
Rīga	Fielmann SIA Briļļu nams	Brīvības 47
Rīga	Fielmann SIA Briļļu nams	Mūkusalas 71
Rīga	Fielmann SIA Briļļu nams	Brīvības gatve 226
Rīga	Gvaleri LK	Gogoļa 3-202

Rīga	HENSON kontaktlēcu centrs	Brīvības 73
Rēzekne	HENSON optika	18.novembra 41
Jēkabpils	HENSON optika	Viestura 7
Sigulda	Hercoga optika	Strēlnieku 2
Sigulda	Hercoga optika	L.Paegles 3a
Ķekava	Iecavas optika	Rīgas 22a
Iecava	Iecavas optika	Rīgas 12
Rīga	Ivalin optika	A.Saharova 13-3
Rīga	Ivalin optika	Brīvības 45
Jēkabpils	Jēkabpils optika	Brīvības 144
Madona	Saules optika SIA Kalna Krievlejas	Blaumaņa 17
Balvi	Saules optika SIA Kalna Krievlejas	Brīvības 57
Jēkabpils	Saules optika SIA Kalna Krievlejas	Vienības 7
Gulbene	Saules optika SIA Kalna Krievlejas	Rīgas 46
Aizkraukle	Saules optika SIA Kalna Krievlejas	Lāčplēša 4
Tukums	Kalna optika	Elizabetes 6
Rīga	LAAC	Skolas5
Rīga	LAAC	Tallinas 93
Daugavpils	LatOptika	Lāčplēša 45
Valmiera	LatOptika	Stacijas 11
Rīga	LatOptika	Nometņu 61
Rīga	Latvijas optika	Dammes 42a
Saldus	Lens optika	Tūristu 4
Rīga	LIBLEINA Optika italiana	Lielirbes 29
Rīga	LIBLEINA Optika italiana	Ieriķu 3
Limbaži	Limbažu optika	Parka 10
Rīga	Lukors	Dammes 6/2
Liepāja	Lukss optika	Graudu 31/33
Aizkraukle	Lukss optika	Bērzu 5
Rīga	LUOC Lornete	Dzirnavu 84
Rīga	LUOC Pasaules optika	K.Barona 31a
Rīga	LUOC Pasaules optika	Brīvības 80
Rīga	LUOC OPTIO	Rencēnu 1
Rīga	LUOC OPTIO	Valdeķu 56
Rīga	LUOC OPTIO	Matīsa 13
Rīga	LUOC Pasaules optika	Kalēju 30
Rīga	LUOC OPTIO	Ķengaraga 8
Rīga	LUOC Pasaules optika	Brīvības 40
Rīga	LUOC Pasaules optika	Raiņa bulv. 27
Rīga	LUOCOPTIO	Mārupes 8b
Rīga	LUOC Pasaules optika	Šķūņu 12/14
Rīga	LUOC Pasaules optika	Azenes 5
Daugavpils	LUOC Pasaules optika	Rīgas 9
Valmiera	LUOC Pasaules optika	Rīgas 4
Rīga	LUOC Pasaules optika	Tērbatas 37
Rīga	LUOC OPTIO	Brīvības gatve 273
Rīga	LUOC OPTIO	Vienības gatve 45
Rīga	LUOC Pasaules optika	Brīvības gatve 372
Rīga	LUOC Pasaules optika	Marijas 14
Rīga	LUOC Pasaules optika	Brīvības 68
Rīga	LUOC OPTIO	Lidoņu 27
Rīga	LUOC Pasaules optika	Duntes 19a
Daugavpils	LUOC OPTIO	Rīgas 26
Madona	Madonas optika	Poruka 1

Rīga	Mairis Krauklis SIA	Nēģu 7
Ventspils	Mairis Krauklis SIA	Ventspils tirgus
Rīga	Mairis Krauklis SIA	Lubānas 117a
Rīga	Mairis Krauklis SIA	Gogoļa 3
Preiļi	Optikas pakalpojumi Sia	Rīgas 4d
Ogre	Optikas pakalpojumi Sia	Mednieku 21/23
Ogre	Optikas pakalpojumi Sia	Mālkalnes pr. 7-18
Preiļi	Optikas pakalpojumi Sia	Rīgas 4D
Rēzekne	Optikas pakalpojumi Sia	Atbrīvošanas aleja 101
Olaine	Optikas pakalpojumi Sia	Zemgales 31
Tukums	Optikas pakalpojumi Sia	Kurzemes 48
Daugavpils	Optikas pakalpojumi Sia	Saules 43/45
Rīga	Optikas studija Lonija	Blaumaņa 30
Rīga	Optikas studija Lonija	Tērbatas 20
Kuldīga	Mideks	Liepājas 30
Jelgava	Miros	Driksnas 4
Rīga	Nipa SIA	Katrīnas dambis 10
Rīga	Norman Optika	Brīvības 43
Talsi	Novoptika	Lielgabalu 6a
Kandava	Novoptika	Abavas 2
Jūrmala	OC Optikas salons	Raiņa 98a
Jūrmala	ODA	Jomas 44
Rīga	ODA	Elizabetes 55
Rīga	Oda plus	Maskavas 357
Jūrmala	ODA	Raiņa 112b
Rīga	Oda plus	Krasta 46
Rīga	Oda Optika	Audēju 16
Rīga	Oda Optika	Meirovica bulv. 18
Rīga	Oda plus	Kurzemes pr. 141
Rīga	Oda plus	Brīvības 31
Daugavpils	Oda plus	Cietokšņa 42
Ogre	Ogres optika	Brīvības 13
Rēzekne	Optika SIA	Latgales 20
Rēzekne	Optika SIA	Dārzu 80
Balvi	Optika	Bērzpils 50
Cēsis	Optika Elektro -O	Raunas 4b
Kuldīga	Optika M	Liepājas 32
Krāslava	Optika MR	Brīvības 17
Krāslava	Optika MR	Rīgas 159
Rīga	Optika Plus	Valmieras 22
Gulbene	Optika-Vita	Rīgas 37
Rīga	Optiluks	Anniņmuižas b. 40a
Rīga	Optiluks	Dzelzavas 38a
Rīga	Optiluks	Vienības gatve 111/113
Rīga	Optiluks	K.Ulmaņa 88a
Rīga	Optiluks	Saharova 20a
Valmiera	Oftalmoloģijas sabiedrība Grund-Opt	Jumaras 195
Smiltene	Oftalmoloģijas sabiedrība Grund-Opt	Daugavas 1a
Valmiera	Oftalmoloģijas sabiedrība Grund-Opt	Cēsu 2
Valmiera	Oftalmoloģijas sabiedrība Grund-Opt	Mazā stacijas 5
Valka	Oftalmoloģijas sabiedrība Grund-Opt	Raiņa 6
Balvi	Oftalmoloģijas sabiedrība Grund-Opt	Krasta 1
Cēsis	Oftalmoloģijas sabiedrība Grund-Opt	Rīgas 27
Dobele	Ozolu optika	Baznīcas 20

Bauska	Ozolu optika	Pionieru 2
Bauska	Ozolu optika	Saules 5
Saldus	Saldus Optika	Lielā 8
Rīga	Renes kompānija	Patversmes 1
Preiļi	Santana	Aglonas 3
Liepāja	Sanus	F.Brīvzemnieka 32
Liepāja	Sanus	Lielā 13
Valmiera	Optika Plus Sia Sanus AG	Bastiona 24
Balvi	Optika Plus Sia SanusAG	Partizānu 8
Valka	Optika plus Valka Sia Sanus AG	Rīgas 17,
Alūksne	Optika plus Alūksnes optometrijas centrs Sia Sanus AG	Vidus 1
Alūksne	Optikas centrs Alūksne Sia SanusAG	Pils 27B
Valmiera	Optikas centrs Valmiera Sia SanusAG	Rīgas 5-4
Gulbene	Optikas centrs Gulbene Sia SanusAG	O.Kalpaka 62
Smiltene	Optikas centrs Sia SanusAG	Blaumaņa 2a
Cēsis	Optikas centrs Vecpilsēta Sia Sanus AG	Rīgas 6
Saldus	Saules optika	Kuldīgas 69
Rīga	Sfēra	Maskavas 357
Rīga	Sudrabavots	Centrāltirgus 3-9b
Rīga	Vili& K	Hipokrāta 2d
Rīga	Vision Express Baltija	Brīvības 372
Daugavpils	Vision Express Baltija	Rīgas72
Ventspils	Vision Express Baltija	Andreja 7
Rīga	Vision Express Baltija	Marijas3
Rīga	Vision Express Baltija	Krasta 46
Liepāja	Vision Express Baltija	K.Zāles l. 6
Jūrmala	Vision Express Baltija	Jomas 58
Rīga	Vision Express Baltija	Brīvības 90
Rīga	Vision Express Baltija	Lielirbes 29
Rīga	Vision Express Baltija	Meirovica bulv. 4
Rīga	Vizus optima	Ainažu 49
Krāslava	Vizus optima	Brīvības 8
Rīga	Zeiss optika	Lāčplēša43/45
Daugavpils	Tava optika Sia Zilezers	Saules 43/45

Optikos salonai Estijos teritorijoje

Miestas	Optika	Adresas
Tallinn	Centrum optika	Lootsi 7
Parnu	Eagle Vision / Lupree	Ruutli 39
Parnu	Eagle Vision / Lupree	Papiniidu 8/10
Rakvere	Eagle Vision / Lupree	Põhjakeskus, Tõrremäe
Tallinn	Eagle Vision / Lupree	Endla 12
Tallinn	Eagle Vision / Lupree	Paldiski mnt. 102
Tallinn	Eagle Vision / Lupree	Parnu mnt. 10
Tartu	Eagle Vision / Lupree	2 Kaluri St.
Johvi	Eesti Optik	Narva mnt. 5
Kardla	Eesti Optik	Heltermaa mnt. 14A
Kuressaare	Eesti Optik	Kohtu 1
Paide	Eesti Optik	Vee 3
Parnu	Eesti Optik	Hospidali 14
Parnu	Eesti Optik	Lai 11 (PORT ARTUR)
Rakvere	Eesti Optik	Tallinna 16
Rapla	Eesti Optik	Tallinna mnt. 14
Tallinn	Eesti Optik	Kaubamaja 6
Tallinn	Eesti Optik	Parnu mnt. 17
Tallinn	Eesti Optik	Parnu mnt. 238
Tallinn	Eesti Optik	Parnu mnt. 68
Tallinn	Eesti Optik	Sopruse pst. 213
Tallinn	Eesti Optik	Tartu mnt. 45
Tallinn	Eesti Optik	Vaike-Karja 5
Tartu	Eesti Optik	Ruutli 10
Tallinn	Efektoptika	Narva mnt. 18
Haapsalu	Instrumentarium	Tallinna mnt. 1
Kuressaare	Instrumentarium	Raekoja 1
Narva	Instrumentarium	Tallinna mnt. 19c
Parnu	Instrumentarium	Hommiku 2 (PORT ARTUR)
Rakvere	Instrumentarium	Vilde 14
Tallinn	Instrumentarium	Endla 45 (KRISTINE)
Tallinn	Instrumentarium	Liivalaia 53 (STOCKMANN)
Tallinn	Instrumentarium	Mustakivi tee 13 (LASNAMAE)
Tallinn	Instrumentarium	Sopruse pst. 201/203 (MAGISTRAL)
Tallinn	Instrumentarium	Suur Sojamae 4 (ULEMISTE)
Tallinn	Instrumentarium	Tartu mnt. 87 (SIKUPILLI)
Tallinn	Instrumentarium	Viru valjak 4 (VIRU)
Tallinn	Instrumentarium	Randvere tee 6 (VIIMSI)
Tartu	Instrumentarium	Kalda tee 1c (EEDEN)
Tartu	Instrumentarium	Kompanii 2
Tartu	Instrumentarium	Ria 1 (TARTU KAUBAMAJA)
Tartu	Instrumentarium	Ringtee 75 (LOUNAKESKUS)
Viljandi	Instrumentarium	Tallinna 24
Tallinn	KSA Silmakeskus/EyeDigital	Raua 36
Tartu	KSA Silmakeskus/EyeDigital	Soola 8
Parnu	KSA Silmakeskus/EyeDigital	Nikolai 10
Johvi	Lens optika	Keskvaljak 6
Kohtla-jarve	Lens optika	Keskallee 4
Maardu	Lens optika	Nurga 3
Narva	Lens optika	Tallinna mnt. 8

Narva	Lens optika	Kerese 3/ Kosmonaudi 4
Tallinn	Lens optika	Maakri 19/21
Tallinn	Lens optika	Ravi 14
Tallinn	Lens optika	Tammsaare tee 62 (TONDI SELVER)
Tallinn	Lens optika	Narva mnt. 5 (Foorum Äritänav)
Tartu	Lens optika	Kalda tee 1c (EEDEN)
Tartu	Lens optika	Turu tn. 14 (Zeppelin Center)
Tallinn	Lunettes	Juhkentali 11
Haapsalu	Mari Pedaku Silmaravi	Jaama 14-2
Tallinn	Nordoptika	Mahtra 1 (MUSTAKIVI)
Tallinn	Nordoptika	Oismae tee 107a (BENTON KAUBAKESKUS)
Tallinn	Nordoptika	Pae 80 (BRAVO)
Tallinn	Nordoptika	Punane 52 (EUROMEKKA)
Tallinn	Nordoptika	Tammsaare tee 94 / Kiili 16 (MAXIMA)
Tallinn	Nordoptika	Tartu mnt. 49 (EHA KESKUS)
Tallinn	Nordoptika	Telliskivi 61 (TELLISKIVI)
Tallinn	Nordoptika	Toompiestee 37 (BALTI JAAM)
Tallinn	Nordoptika	Vana-Louna 4/ Tatari 51 (LÕUNAKESKUS)
Tallinn	Nordoptika	Vilde tee 73
Haapsalu	Norman optika	Karja 7
Kuressaare	Norman optika	Kohtu 1
Kuressaare	Norman optika	Tallinna 88 (AURIGA)
Parnu	Norman optika	Aida 7
Parnu	Norman optika	Ruutli 14
Tallinn	Norman optika	Paldiski mnt. 68a
Tallinn	Norman optika	Ravala pst 6
Tallinn	Norman optika	Tonismagi 16A
Tartu	Norman optika	Ulikooli 6
Tartu	Optika Plus Service	Anne 44
Jogeva	Optiline grupp	Piiri 4 (SÄÄSTUOPTIKA)
Johvi	Optiline grupp	Narva mnt. 8 (STOCK OPTIKA)
Keila	Optiline grupp	Jaama 6 (PRILLIÄRI)
Keila	Optiline grupp	Piiri tn 12 (STOCKOPTIKA)
Kohtla-järve	Optiline grupp	Maleva 25 (PRILLIÄRI)
Kohtla-järve	Optiline grupp	Ravi 10 (SÄÄSTUOPTIKA)
Kuressaare	Optiline grupp	Pargi 12 (RÜÜTLI SPA OPTIKA)
Kuressaare	Optiline grupp	Tallinna 16 (AJAMAJA SAARE OPTIKA)
Narva	Optiline grupp	Tallinna mnt. 9 (SÄÄSTUOPTIKA)
Narva	Optiline grupp	Kreenholmi 50 (SÄÄSTUOPTIKA)
Otepää	Optiline grupp	Lipuvaljak 7 (SÄÄSTUOPTIKA)
Parnu	Optiline grupp	Papiniidu 8/10 (SÄÄSTUOPTIKA)
Poltsamaa	Optiline grupp	Paargi 1 (SÄÄSTUOPTIKA)
Polva	Optiline grupp	Kesk 10 (SÄÄSTUOPTIKA)
Polva	Optiline grupp	Kesk 39/ Aasa 1 (STOCKOPTIKA)
Polva	Optiline grupp	Uus 2 (SÄÄSTUOPTIKA)
Rapina	Optiline grupp	Voru 1 (SÄÄSTUOPTIKA)
Sillamae	Optiline grupp	Viru pst. 6 (SÄÄSTUOPTIKA)
Tallinn	Optiline grupp	Narva mnt. 1 (SAASTUOPTIKA)
Tallinn	Optiline grupp	Narva mnt. 11D (PLUSS-MIINUS OPTIKA)
Tallinn	Optiline grupp	Parnu mnt. 326 (PEREOPTIKA)
Tallinn	Optiline grupp	Randvere tee 11 (TERVIS OPTIKA)
Tallinn	Optiline grupp	Ravi 27 (PEREOPTIKA)
Tallinn	Optiline grupp	Tartu mnt. 18 (STOCK OPTIKA)

Tartu	Optiline grupp	Jaama 74, (SÄÄSTUOPTIKA)
Tartu	Optiline grupp	Elva Supelranna 21 (SÄÄSTUOPTIKA)
Tartu	Optiline grupp	Ringtee 75 (PEREOPTIKA)
Tartu	Optiline grupp	Vitamiini 1 (SÄÄSTUOPTIKA)
Valga	Optiline grupp	Peetri 2 (SÄÄSTUOPTIKA)
Voru	Optiline grupp	Kooli 6 (PEREOPTIKA)
Voru	Optiline grupp	Lembitu 2a (SÄÄSTUOPTIKA)
Rakvere	Optio	Pikk 17
Tallinn	Optium Grupp	Estonia pst 9 (Fortuna Optika)
Tartu	Optium Grupp	L. Puusepa 1A
Tallinn	Paekivi optika	Pae 74, Harjumaa
Tartu	Prillimeister	Gildi tn 8
Polva	Pro optika	Voru 2
Parnu	Pro optika	Lai 11 (PORT ARTUR 2)
Tallinn	Pro optika	Gonsiori 2 (KAUBAMAJA)
Tallinn	Pro optika	Kaubamaja 4
Tallinn	Pro optika	Paldiski mnt 102 (ROCCA AL MARE)
Tallinn	Pro optika	Viru valjak 4/6 (VIRU)
Tartu	Pro optika	Riia 1 (TARTU KAUBAMAJA)
Valga	Pro optika	Vadabuse 3
Viljandi	Pro optika	Lossi 26
Voru	Pro optika	Juri 19a
Tallinn	Raeoptika	Valli 4
Tartu	Raeoptika	Kuuni 5b
Tartu	Raeoptika	Raekoja plats 1
Rapla	Rapla Axis	Tallinna mnt. 27
Tallinn	Reval optika	Narva mnt. 2
Tallinn	Silmajaam optika	Regati pst 1 (Pirita SPA)
Tallinn	Silmajaam optika	Vana-Viru 11 / Aia 5
Tallinn	Silmalaser	Katusepapi 6
Tallinn	Silmaroom	Tatari 1
Johvi	Tallinna optika	Raudtee 1
Maardu	Tallinna optika	Nurga 1A
Narva	Tallinna optika	Tiimani 20 (SOLDINO SELVER)
Parnu	Tallinna optika	Tammsaare 6 (SPA ESTONIA)
Parnu	Tallinna optika	Homniku 13
Parnu	Tallinna optika	Sadama 15 (SPA VIKING)
Tallinn	Tallinna optika	Aia 3/ Vana-Viru 10 (WW-Passaazh)
Tallinn	Tallinna optika	Oismae tee 1b
Tallinn	Tallinna optika	Punane 61
Tallinn	Tallinna optika	Tartu mnt. 6
Tapa	Tallinna optika	Pikk 7
Tartu	Tallinna optika	Ruutli 1 / Raekoja plats 8
Viljandi	Tallinna optika	Parsti vald (Maakonnahaigla)
Viljandi	Tallinna optika	Turu 8/10
Tallinn	Viru Prill	Sadama 6/8

Didžiosios optikos įmonės

Optika	Salonų skaičius Lietuvoje	Darbuotojų skaičius įmonėje
OPTIKOS PASAULIS, UAB	71	278
VIZIJA, UAB BERŽŪNA optikos salonas	47	205
VIZIJA, UAB GLOJANA optikos salonas		
VIZIJA, UAB REGIO VITAE optikos salonas		
FIELMANN, UAB BALTOPTIK optikos salonas	13	140
VISION EXPRESS, UAB	19	162
OPTIO, UAB VILNIAUS OPTIKA salonas		
EAGLE VISION, LT ir JAV UAB REGĖJIMAS optika	8	74
OPTOMETRIJOS CENTRAS, UAB optika	6	60
Viso	164	919
Kitos įmonės	230	838

Optikos įmonės užsiimančios didmenine veikla

Kaunas	DUBYSA, UAB - didmeninė prekyba	Draugystės g. 21
Kaunas	LITOPT, UAB - didmeninė prekyba	M. Valančiaus g. 12 - 2
Kaunas	OPTIKONA, UAB	A. Kriščiukaičio g. 14
Kaunas	Shopsite, UAB - saules akiniai	Birželio 23-iosios g. 23G
Mažeikiai	BERŽŪNA, UAB	Gamyklos g. 48
Mažeikiai	MEDINSTRUS, UAB	Krucių k., (išsikėlė iš Respublikos g. 20)
Mažeikiai	KAVITA, UAB	Gamyklos g. 39
Panevėžys	A-REPUBLICA, UAB	Ramygalos g. 46 - 47
Vilnius	OPTIPART, IĮ	S. Žukausko g. 49
Vilnius	VILSPEKAS, UAB parduotuvė	Savanorių pr. 174A
Vilnius	REKIN, UAB	Saulėtekio al. 15
Vilnius	MIKRA LT, UAB	Taikos g. 18 - 23
Vilnius	JZO OPTIKA, UAB	Savanorių pr. 187

Internetinės kontaktinių lęšių įmonės

Miestas	Įmonės pavadinimas	Adresas
Kaunas	INNCO, UAB - Manolėšiai.lt	Vilniaus g. 30
Kaunas	SEON, UAB - matyk.be	Kauno m., Kauno m. sav.
Vilnius	OPTES, UAB lesis.lt	J. Basanavičiaus g. 7
Vilnius	E vision Lietuva, UAB kontaktiniai24.lt	Adutiškio g. 3-3
Vilnius	MEDIFOCUS, UAB optika1.lt	Šilutės g. 6B
Vilnius	UAB Desmita Solutions	Vilkpėdės g. 22

Statistinė χ_{krit}^2 reikšmė

Percentage Points of the Chi-Square Distribution

Degrees of Freedom	Probability of a larger value of x^2								
	0.99	0.95	0.90	0.75	0.50	0.25	0.10	0.05	0.01
1	0.000	0.004	0.016	0.102	0.455	1.32	2.71	3.84	6.63
2	0.020	0.103	0.211	0.575	1.386	2.77	4.61	5.99	9.21
3	0.115	0.352	0.584	1.212	2.366	4.11	6.25	7.81	11.34
4	0.297	0.711	1.064	1.923	3.357	5.39	7.78	9.49	13.28
5	0.554	1.145	1.610	2.675	4.351	6.63	9.24	11.07	15.09
6	0.872	1.635	2.204	3.455	5.348	7.84	10.64	12.59	16.81
7	1.239	2.167	2.833	4.255	6.346	9.04	12.02	14.07	18.48
8	1.647	2.733	3.490	5.071	7.344	10.22	13.36	15.51	20.09
9	2.088	3.325	4.168	5.899	8.343	11.39	14.68	16.92	21.67
10	2.558	3.940	4.865	6.737	9.342	12.55	15.99	18.31	23.21
11	3.053	4.575	5.578	7.584	10.341	13.70	17.28	19.68	24.72
12	3.571	5.226	6.304	8.438	11.340	14.85	18.55	21.03	26.22
13	4.107	5.892	7.042	9.299	12.340	15.98	19.81	22.36	27.69
14	4.660	6.571	7.790	10.165	13.339	17.12	21.06	23.68	29.14
15	5.229	7.261	8.547	11.037	14.339	18.25	22.31	25.00	30.58
16	5.812	7.962	9.312	11.912	15.338	19.37	23.54	26.30	32.00
17	6.408	8.672	10.085	12.792	16.338	20.49	24.77	27.59	33.41
18	7.015	9.390	10.865	13.675	17.338	21.60	25.99	28.87	34.80
19	7.633	10.117	11.651	14.562	18.338	22.72	27.20	30.14	36.19
20	8.260	10.851	12.443	15.452	19.337	23.83	28.41	31.41	37.57
22	9.542	12.338	14.041	17.240	21.337	26.04	30.81	33.92	40.29
24	10.856	13.848	15.659	19.037	23.337	28.24	33.20	36.42	42.98
26	12.198	15.379	17.292	20.843	25.336	30.43	35.56	38.89	45.64
28	13.565	16.928	18.939	22.657	27.336	32.62	37.92	41.34	48.28
30	14.953	18.493	20.599	24.478	29.336	34.80	40.26	43.77	50.89
40	22.164	26.509	29.051	33.660	39.335	45.62	51.80	55.76	63.69
50	27.707	34.764	37.689	42.942	49.335	56.33	63.17	67.50	76.15
60	37.485	43.188	46.459	52.294	59.335	66.98	74.40	79.08	88.38