MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

EGIDIJA SURVILAITĖ

ĮMONĖS VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMAS: KONDITERINIUS GAMINIUS GAMINANČIOS ĮMONĖS ATVEJO ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas
prof. dr. B. Pitrėnaitė - Žilėnienė

VILNIUS, 2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

ĮMONĖS VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMAS: KONDITERINIUS GAMINIUS GAMINANČIOS ĮMONĖS ATVEJO ANALIZĖ

Veiklos audito magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N20020

Recenzentas
.....
(parašas)
2014 04

Vadovas
..... prof. dr. B. Pitrėnaitė - Žilėnienė
(parašas)
2014 03 27

Atliko
VKAmns2-01 gr. stud.
.....E. Survilaitė
(parašas)
2014 03 27

VILNIUS, 2014

TURINYS

ĮVADAS ... **8**
1. VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO SVARBA ĮMONĖS VEIKLAI ... **10**
1.1 Efektyvumo samprata ... 10
1.2 Įmonės veiklos efektyvumo vertinimas ir jo problematika ... 16
1.3 Įmonės veiklos efektyvumui įtaką darantys veiksniai ... 23
2 KONDITERINIUS GAMINIUS GAMINANČIOS ĮMONĖS EFEKTYVUMĄ UŽTIKRINANTYS VEIKLOS ORGANIZAVIMO PRINCIPAI ... **28**
2.1 Konditerinius gaminius gaminančios įmonės charakteristika ir jos specifika ... 28
2.2 Konditerijos įmonės veiklos organizavimo principai užtikrinantys efektyvią jos veiklą ... 31
3 KONDITERINIUS GAMINIUS GAMINANČIOS ĮMONĖS VEIKLOS EFEKTYVUMO ĮVERTINIMAS ... **43**
3.1 Tyrimo metodika ir jo organizavimas ... 43
3.2 Konditerinius gaminius gaminančios įmonės procesai ir jų analizė ... 45
3.2.1 Konditerinių produktų kūrimo proceso efektyvumo ir veiksmingumo įvertinimas ... 45
3.2.2 Gamybos proceso efektyvumo įvertinimas ... 52
3.2.3 Pardavimo proceso efektyvumo rodikliai ir jų įtaka įmonės veiklos rezultatams ... 61
3.3 Organizacinės valdymo struktūros tinkamumas efektyviai įmonės veiklai užtikrinti ... 67
IŠVADOS ... **73**
PASIŪLYMAI ... **75**
LITERATŪRA ... **77**
ANOTACIJA ... **84**
ANNOTATION ... **85**
SANTRAUKA ... **86**
SUMMARY ... **88**
PRIEDAI ... **90**

PRIEDAI

1 priedas. Informantams parengti interviu klausimai.....91
2 priedas. Konditerinius gaminius gaminančios įmonės rodiklių lentelė, 2011 – 2013 m.....93
3 priedas. Konditerinius gaminius gaminančios įmonės organizacinė valdymo struktūra.....96

LENTELĖS

1 lentelė. Reikalavimai sėkmingai organizacijos veiklos vertinimo sistemai sukurti.....22
2 lentelė. Atskleistos priežastys, lemiančios žemą naujai sukuriamų produktų sėkmės rodiklį.....48
3 lentelė. Užregistruotos vykdytos klientų apklausos, 2011-2013 m……..……...50
4 lentelė. Dėl gamybos kaltės laiku neįvykdyti įsipareigojimai ir gautos baudos 2011-2013 m.....54
5 lentelė. Informanto atskleistos priežastys, dėl kurių užsakymai ne visada yra įvykdomi laiku.....56
6 lentelė. Gamybos prastovos, dėl įrangos gedimų 2011-2013 m.....57
7 lentelė. Efektyvios gamybos organizavimo principų įgyvendinimo įmonėje įvertinimas.....59
8 lentelė. Konditerijos įmonės pardavimo procesui neigiamos įtakos turintys veiksniai.....66
9 lentelė. Skalbimo funkcijos atskyrimo analizei naudojami duomenys.....69
10 lentelė. Apsaugos funkcijos atskyrimo analizei naudojami duomenys.....70
11 lentelė. Funkcijų perleidimo išorės paslaugų tiekėjams privalumai ir trūkumai.....71

PAVEIKSLAI

1 pav. 3E kriterijų hierarchija.....10
2 pav. Veiklos vertinimo aspektai.....12
3 pav. Efektyvumas, veiksmingumas ir produktyvumas.....14
4 pav. Trijų – P modelis.....15
5 pav. ABCM veiklos vertinimo modelis.....18
6 pav. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis.....20
7 pav. Efektyvi organizacija demonstruoja jėgas 5 srityse.....23
8 pav. Organizacijos elementai turintys įtakos jos veiklos efektyvumui.....25
9 pav. Efektyviai valdomos organizacijos modelis.....27
10 pav. Konditerinius gaminius gaminančios įmonės procesų ryšiai ir jų tarpusavio sąveika.....29
11 pav. Tiriamosios konditerinius gaminius gaminančios įmonės procesai ir jų tikslai.....30
12 pav. Pagrindinės veiklos fazės.....31
13 pav. Gamybos proceso racionalaus organizavimo principai.....32
14 pav. Gamybos sroviškumo eiliškumas.....34
15 pav. Pagrindiniai LGS efektyvumo rodikliai.....36
16 pav. Gamybą sąlygojantys veiksniai.....37
17 pav. Atsargų sąnaudų skirstymas.....38
18 pav. Poreikių tenkinimo naudingumo kilmės šaltiniai ir rūšys.....41
19 pav. Konditerijos įmonės naujo produkto sėkmės rodiklio apskaičiavimo formulė.....45
20 pav. Naujai sukurtų ir pasiteisinusių produktų kiekiai (vnt.), 2011 – 2013 m.....46
21 pav. Konditerinių gaminių įmonės naujo produkto kūrimo proceso etapai.....47
22 pav. Analizuojamos įmonės gamybinio kapitalo ir pagamintos produkcijos vertės, tenkančios vienam gamybos darbuotojui, pokyčiai (Lt.), 2011-2013 m.....53
23 pav. Konditerijos įmonės nustatytų pardavimo planų vykdymas (%), 2011 – 2013 m.....61
24 pav. Pardavimo vadybininkų darbo našumo kitimo tendencijos, 2011-2013 m.....62

SANTRUMPOS

ABCM– veikla pagrįsta išlaidų kalkuliavimo ir valdymo sistema;

BSC – subalansuotų rodiklių sistema;

EKVF – Europos kokybės vadybos fondas;

ES – Europos Sąjunga;

EVRK – ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius;

GTS – gamybinis techninis skyriaus;

KVS – kokybės vadybos sistema;

LGS – lanksčios gamybos sistemos;

LR – Lietuvos Respublika;

MSVS – maisto saugos vadybos sistema;

OVS – organizacinė valdymo struktūra;

PRS – pardavimų ir rinkotyros skyrius;

UAB – uždaroji akcinė bendrovė.

ĮVADAS

Temos naujumas ir aktualumas. Efektyvumas yra gyvybingai svarbus įmonėms. Dėl spartaus globalizacijos proceso ir Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą nuolat didėja konkurencija, kuri nulemia prekių pasiūlą ir augančius vartotojų poreikius, todėl įmonės norėdamos išlikti rinkoje yra priverstos ieškoti būdų, kaip padaryti savo veiklą efektyvesnę. Konkurencinėje kovoje laimi ta organizacija, kuri sugeba optimizuoti savo veiklą, sumažinti išlaidas, pasitelkdama racionaliausius darbo metodus, organizuodama veiklos procesus taip, kad iš tų pačių išteklių būtų sukurta daugiau atitinkamos kokybės produktų/paslaugų. Kad įmonės veikla būtų efektyvi, ji turi būti nuolat vertinama, pagal pasirinktą metodiką, kuri leistų atskleisti įmonei veiklos efektyvumą ir tobulinimo galimybes. Tinkamas įmonės veiklos efektyvumo įvertinimas padeda sumažinti nereikalingas išlaidas, pagerinti teikiamų paslaugų ar gaminamų produktų kokybę, sustiprinti valdymo, administracinius procesus bei siekti nusistatytų tikslų. Neefektyvumas gali turėti lemiamą įtaką įmonei, nes kad ir kokią gerą idėją turėtų, kad ir kokius kokybiškus produktus/paslaugas teiktų įmonė, jeigu ji nesugebės savo veikos organizuoti taip, kad ta veiklą būtų vykdoma kuo efektyviau ir nuolat tobulinama, ji nesugebės ilgai tenkinti vartotojų poreikių ir bus priversta pasitraukti iš rinkos. Gamybinę veiklą vykdančių įmonių veiklos efektyvumas itin aktualus, ne tik pačios įmonės savininkams, kolektyvui, bet ir visos šalies ekonomikai. Tokios įmonės ne tik sukuria nemažai darbo vietų, kas turi teigiamos įtakos to regiono ekonomikai, bet ir skatina verslumą, sudarydamos galimybę tiek smulkioms, tiek vidutinėms įmonėms plėsti savo veiklą.

Problema. Konditerijos įmonė gamina aukštos kokybės gaminius, tačiau nėra pajėgi efektyviai konkuruoti masinės gamybos rinkoje, dėl per didelės veiklos savikainos. Todėl daroma prielaida, kad jos veikla yra organizuojama nepakankamai efektyviai. Veiklos efektyvumo įvertinimas gali padėti nustatyti įmonės tobulintinas sritis ir atskleisti efektyvumo didinimo rezervus. Todėl atsižvelgiant į tai, moksliniame baigiamajame darbe keliami šie **probleminiai klausimai**: (1) kaip efektyviai yra vykdoma konditerinius gaminius gaminančios įmonės veikla? ir (2) kaip organizuoti konditerinių gaminių įmonės veiklą, kad jos ištekliai būtų naudojami efektyviau ir būtų pasiekti geresni veiklos rezultatai?

Tyrimo objektas: konditerinius gaminius gaminančios įmonės vykdomos veiklos efektyvumas.

Tikslas: įvertinti konditerinius gaminius gaminančios įmonės veiklos efektyvumą ir numatyti įmonės tobulintinas sritis.

Tikslui pasiekti reikia įgyvendinti šiuos **uždavinius:**

1. išanalizuoti efektyvumo sampratą, nustatyti, kokia metodika reikėtų remtis siekiant atlikti tinkamą organizacijos veiklos vertinimą bei išskirti veiksnius darančius įtaką jos veiklos efektyvumui;
2. atskleisti racionalios veiklos organizavimo principus, užtikrinančius konditerinius gaminius gaminančios įmonės veiklos efektyvumą;
3. įvertinti konditerinius gaminius gaminančios įmonės veiklos efektyvumą.

Tyrimo uždaviniams įgyvendinti naudojami šie **metodai:**

1. *dokumentų analizė*: analizuojama konditerinius gaminius gaminančios įmonės atstovų pateikta procesų rodiklių lentelė, 2011 – 2013 m. (žr. priedas 2); įmonės „*Maisto saugos ir kokybės vadovas*“; organizacinė valdymo struktūra (žr. 3 priedas); pareiginiai nuostatai ir kt.;
2. *pusiau struktūrizuotas interviu*: kuriuo remiantis siekiama nustatyti vykdomos veiklos neefektyvumo priežastis, atskleisti veiklos tobulinimo galimybes. Informantai – vadovaujančias pareigas užimantys įmonės darbuotojai.
3. *mokslinės literatūros analizė*: darbe atliekama tiek lietuvių mokslininkų, autorių (Vaitkevičiūtė, 2007; Daujotaitė ir kt., 2012; Puškoriaus, 2004; Mackevičius, 2007; Gimžauskienė, 2007; Christauskas, Kazlauskienė, 2009; Slatkevičienė ir Vanagas, 2001; Popovas, 2013; Sakalas ir kt., 2000; Čiarnienė ir kt., 2011; Venskus, 2007; Gražulis, 2012; Ginevičius ir Sūdžius, 2008 ir kt.), tiek užsienio (O‘Neill, 1998; Anas Khan, 2012; Sink ir Tuttle, 1989; Daft, 2006; Abbott, 2005; Tangen, 2005; Turney, 1991; Grünberg, 2004; Biloslavo ir kt., 2013; Maskell, 1989; Globerso, 1985; Rose, 1995 ir kt.) mokslinės literatūros analizė;
4. *kt. metodai*: duomenų atrinkimas, sisteminimas, lyginimas, interpretavimas, rodiklių kitimo tendencijų analizavimas, duomenų aptarimas, apibendrinimas.

Darbo struktūra: darbo apimtis – 67 puslapiai. Darbas susideda iš įvado, teorinės dalies, analitinės dalies, išvadų, pasiūlymų, literatūros sąrašo ir priedų. Bibliografiniame sąraše 88 šaltiniai.

Pirmoji dalis – teorinė darbo dalis, kurioje, remiantis moksline literatūra, aptariamas efektyvumo, kaip veiklos vertinimo kriterijaus, apibrėžimas, nagrinėjamos populiariausios ir plačiai praktikoje taikomos šiuolaikinės organizacijų veiklos vertinimo sistemos ir jų taikymo galimybės bei išskirti pagrindiniai veiksniai, nuo kurių priklauso organizacijos veiklos efektyvumas.

Antroje dalyje – pateikiama pasirinktos konditerinius gaminius gaminančios įmonės bendra charakteristika, jos veiklos specifika, siektini tikslai. Atskleisti pagrindiniai mokslinėje literatūroje sutinkami racionalios veiklos organizavimo principai, kurių turi būti laikomasi, norint užtikrinti efektyvią konditerinius gaminius gaminančios įmonės veiklą.

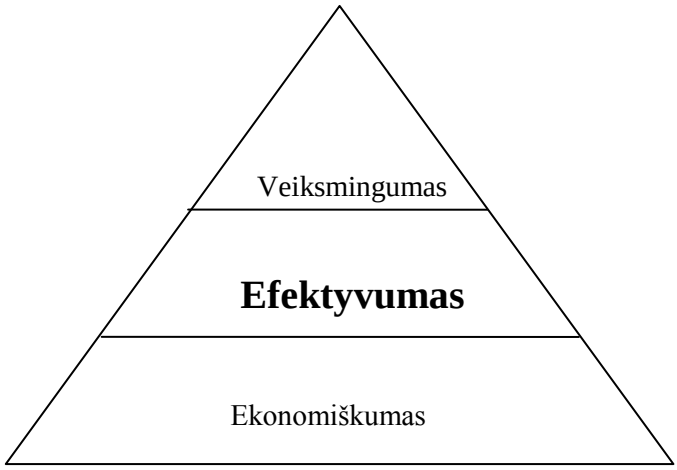
Trečioje dalyje – aprašoma tyrimo metodika ir jo organizavimas, bei atliekamas konditerinius gaminius gaminančios įmonės veiklos efektyvumo įvertinimas. Daromos bendrosios darbo išvados, apibendrinančios darbo rezultatus. Pateikiami pasiūlymai, kaip organizuoti konditerijos įmonės veiklą, kad būtų užtikrintas efektyvesnis jos nustatytų tikslų įgyvendinimas ir pasiekti geresni veiklos rezultatai.

Darbo praktinė reikšmė. Remiantis tyrimo rezultatais, atskleistos konditerinius gaminius gaminančios įmonės tobulintinos sritys, bei pateikti siūlymai, kaip tas sritis patobulinti, kad įmonės vykdoma veikla taptų efektyvesnė. Tikimasi, kad ši informacija ir pateiktos rekomendacijos bus naudingos bei prisidės prie jos veiklos efektyvumo didinimo ir jos tobulinimo.

1. VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO SVARBA ĮMONĖS VEIKLAI

1.1 Efektyvumo samprata

Efektyvumas – vienas iš 3E elementų. Jis yra glaudžiai susijęs su kitais 3E, dar vadinamais veiklos audito, elementais: *ekonomiškumu* ir *veiksmingumu* (taip pat literatūroje sutinkamu kaip rezultatyvumas), kurie pasak Puškoriaus (2004, p. 31) yra išsidėstę hierarchine tvarka (žr. 1 pav.), pradedant paprasčiausiu kriterijumi ekonomiškumu ir baigiant aukščiausio lygmens kriterijumi – veiksmingumu.



1 pav. 3E kriterijų hierarchija.

Šaltinis: Puškorius, 2004, p. 31

Veiklos vertinimo elementų išdėstymas piramidėje (žr. 1 pav.) yra ne atsitiktinis, o atspindi vis didėjančią jų svarbą. Remiantis piramidės autoriumi, paprasčiausias ir lengviausiai įvertinamas kriterijus – *ekonomiškumas*. Jis suprantamas, kaip minimizavimas panaudotų išteklių, kurių reikia tam tikram rezultatui gauti, pavyzdžiui, pagaminti prekę, suteikti paslaugą ir pan., išlaikant tam tikrą to rezultato kokybę (Puškorius, 2004; Mackevičius, 2001). Šis literatūroje sutinkamas apibrėžimas, lemia ekonomiškumo, kaip palyginimo kriterijaus suvokimą, kitaip sakant, įvairių variantų rezultatus galima palyginti tarpusavyje, pagal išteklių sunaudojimo (sąnaudų) kriterijų. Taigi pirmojo lygmens kriterijus sudaro galimybę pasirinkti prekių gaminimo ar paslaugų tiekimo būdą, kuris yra „*patraukliausias*“ iš visų galimų, t.y. pigiausias, labiausiai apsimokantis, siekiant konkretaus nustatyto rezultato. Svarbu akcentuoti, kad šių sąnaudų mažinimas turi užtikrinti tinkamą rezultato kokybę, jai nepakenkiant.

Antro lygmens kriterijus – *efektyvumas*, apima ekonomiškumo veiksnius, nes jis taip pat susijęs su sugebėjimu panaudoti išteklius, tačiau efektyvumo atveju vertinama, ar turimi ištekliai buvo panaudoti optimaliai. Taigi remiantis Puškoriumi, tiek ekonomiškumo, tiek efektyvumo kriterijais yra vertinami kaštai, tačiau efektyvumo atveju tai daroma aukštesniu lygmeniu, t.y. „apskaičiavus visas arba didesnę dalį išlaidų, susijusių su konkrečios užduoties vykdymu“ (2004, p. 29).

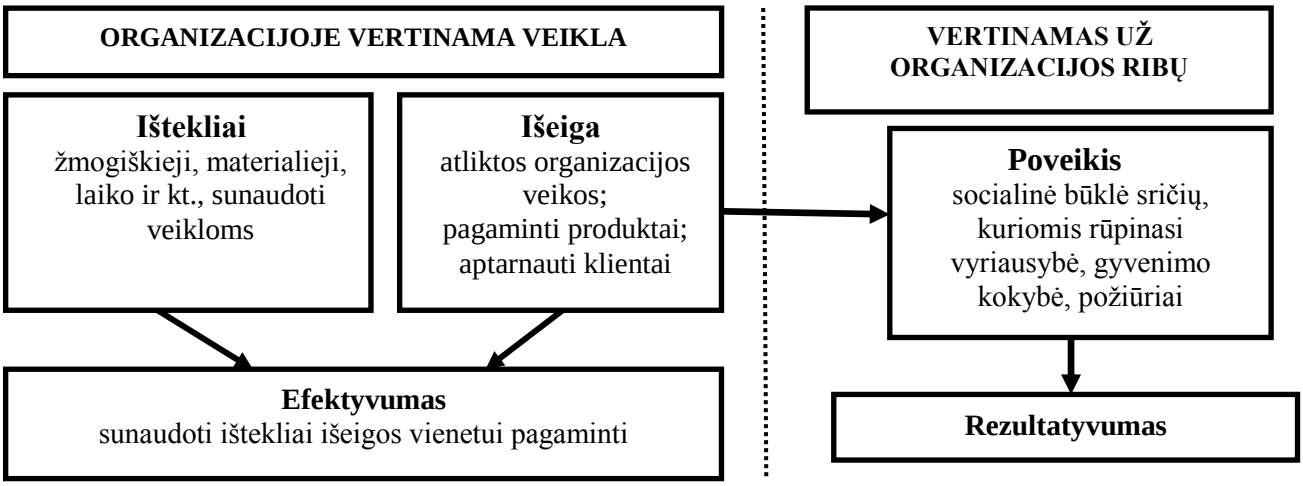
Aukščiausiojo lygmens vertinimo kriterijus – *veiksmingumas*, nes jis apima efektyvumo kriterijų visumą (žr. 1 pav.), o taip pat nustato kiekvieno efektyvumo kriterijaus įtaką veiklos rezultatams, ir svarbiausia įvertina „tikslų pasiekimo lygį, ir santykį tarp numatytų ir realių tam tikros veiklos pasekmių“ (Implementation Guidelines for Performance audit Standards, 2001, p. 17).

Svarbu paminėti, kad nepaisant aptartų elementų eiliškumo piramidėje (žr. 1 pav.), visi trys veiklos audito elementai yra vienodai svarbūs vertinant įmonės veiklą. Daujotaitė ir kt. (2012, p. 137) apibendrintai pateikia, kad ekonomiškumo įvertinimas leidžia spręsti apie lėšų panaudojimo tikslingumą, rezultatyvumo tyrimas parodo, ar naudojant turimus išteklius yra atliekamos užduotys, kurios leidžia pasiekti numatytus tikslus, bei siekiant įvertinti efektyvumą, abu minėti tyrimai sujungiami ir rezultatai palyginami su jiems pasiekti sunaudotais ištekliais.

Siekiant geriau suvokti efektyvumo esmę atlikta mokslinių literatūros šaltinių analizė. Pastebėta, kad skirtingi autoriai skirtingai supranta ir traktuoja efektyvumo terminą: mokslinėje literatūroje (Vaitkevičiūtė, 2007; Daujotaitė ir kt., 2012; Puškoriaus, 2004; Mackevičius, 2007; O‘Neill, 1998; Anas Khan, 2012; Sink ir Tuttle, 1989; Daft, 2006, Abbott, 2005, Tangen, 2005; Grünberg, 2004; Biloslavo ir kt., 2013 ir kt.) pateikiama nemažai jo interpretacijų, taikomų įmonių veiklai vertinti. „*Tarptautinių žodžių žodyne*“ efektyvumo sąvoka aiškinama, kaip „rezultato ir sąnaudų (lėšų, resursų, energijos) palyginimo laipsnis“ (Vaitkevičiūtė, 2007, p. 272). Labai panašiai efektyvumo terminą apibūdina Lukaševičius ir kt. (2005, p. 150) teigdami, kad tai yra „įmonės veiklos veiksmingumas, rezultatyvumas, reiškiamas ta veikla pasiekto rezultato ir sąnaudų jam pasiekti santykiu“. Tik pastarieji autoriai pabrėžia poreikį tinkamai naudoti išteklius, kad būtų gauta kuo įmanoma didesnė nauda. Jie akcentuoja, kad „nuostoliai mažina įmonių veiklos efektyvumą, o kartu ir su juo susijusius gamybos (paslaugų) rodiklius, kurie galiausiai lemia gamybos išlaidas, kainas, pelną, o kartu ir vietą rinkoje“ (2005, p. 150). Efektyvumą, kaip didžiausios naudos (rezultatų) siekimą, taip pat suvokia ir Biloslavo ir kt. (2013, p. 429) teigdami, kad išteklius reikia naudoti taip, kad būtų pasiektas maksimalus rezultatas ir nurodo, kad efektyvumą galima nustatyti palyginus gautus rezultatus su transformacijos procese sunaudotais ištekliais. O‘Neill (1998) efektyvumą apibrėžia, kaip įvertinimą (nustatymą) resursų ar indėlių reikalingų produkcijos vienetui pagaminti ar įsigyti. Tuo tarpu Puškorius (2004, p. 29) išnagrinėjęs įvairių autorių pateikiamus efektyvumo apibrėžimus ir jų aiškinimus padarė išvadą, kad efektyvumą galima apibūdinti, kaip pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų tiem rezultatams pasiekti *kompleksinių* išteklių, indėlių, kaštų bei kitų resursų santykį. Pastarojo autoriaus efektyvumo termino apibrėžimas ypatingas tuo, kad jame akcentuojamas, ne bet kokių, o kompleksinių resursų panaudojimas, t.y. turima omenyje, kad ištekliai, tai nėra vien kaštai, priešingai negu aptarto ekonomiškumo atveju.

Veiklos vertinimo aspektus vaizdžiai pavaizduoja Mackevičius ir Daujotaitės schema (žr. 2. pav.). Jie, kaip ir daugelis kitų aptartų autorių, pabrėžia, kad efektyvumas – tai sunaudoti ištekliai

išeigos vienetui pagaminti. Taigi įmonės veikos efektyvumas priklausys būtent nuo jos sugebėjimo panaudoti turimus išteklius (žmogiškuosius, materialiuosius, laiko ir kt.) savo veiklai vykdyti. Tačiau reikia suprasti, kad tinkamas išteklių naudojimas dar neužtikrina efektyvios organizacijos veiklos, labai svarbu, kad įmonės veikla būtų nukreipta bendrų organizacijos tikslų/rezultatų siekimo link. Šių autorių teigimu „efektyvumo matas – tai priartėjimo prie tikslo pasiekimo optimalus lygmuo“ (Mackevičius, Daujotaitė, 2011, p. 24).



2 pav. Veiklos vertinimo aspektai

Šaltinis: Mackevičius ir Daujotaitė, 2011, p. 467

Ne tik Mackevičius su Daujotaite pateikdami efektyvumo termino aiškinimą akcentuoja tikslų pasiekimą, bet ir daugelis kitų autorių. Certo ir kt. (1990, p. 178), Khan (2012, p. 3) bei Keramidou ir kt. (2013, p. 649) nuomone, veiklos efektyvumas – tai sugebėjimas naudoti išteklius taip, kad būtų pasiekti užsibrėžti rezultatai ar tikslai, tik pirmieji autoriai pabrėžia poreikį išteklius naudoti optimaliai, tuo tarpu Khan ir Keramidou nuomone, sugebėjimas naudoti išteklius, reiškia siekti tikslo ar rezultato patiriant mažiausias sąnaudas. Pasak „*Žinių ekonomikos forumas*“ direktoriaus Leichterio „efektyvumas – tai gebėjimas pasiekti numatytus tikslus naudojant darbuotojų kūrybiškumą ir gerą darbo organizavimą“ (cit. pagal Swedbankas, 2007, p. 4).

Lusthaus apibrėždamas efektyvumo sąvoką neapsiriboja vien tik tikslų pasiekimo svarba. Jo nuomone „efektyvumas yra organizacijos veiklos kokybė, jos paskirties įgyvendinimo laipsnis, investuotojų išteklių atsiperkamumas bei suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimo laipsnis“ (Lusthaus, 1994, p. 34). Kiti autoriai (Streers, 1975; Hoy, Miskel, 1987) akcentuoja, kad efektyvi veikla priklauso ir nuo sugebėjimo įgyti ir tinkamai panaudoti retus bei vertingus išteklius. Tuo tarpu Mackevičius savo knygoje „*Įmonės veiklos analizė*“ efektyvumo terminą apibrėžia siedamas jį su lėšų apytakos procesų stebėjimu ir valdymu, jo teigimu, efektyvumas tai „racionalus lėšų gamybos procese cirkuliavimas,

duodantis teigiamą gamybos rezultatą, greitą gamybos proceso ciklą, kurio metu ne tik sukuriamas pelnas, bet ir pinigų srautas, reikalingas gamybos proceso tęstinumui palaikyti.“ (2007, p. 226).

Mokslinės literatūros šaltinių analizė parodė, kad nėra vienareikšmiško ir konkretaus šios termino apibrėžimo. Tuo tarpu jo suvokimą apsunkina ir tai, kad jis yra glaudžiai susijęs ir netgi tapatinamas su aukščiausio lygmens kriterijumi – veiksmingumu ir kitu veiklos vertinimo matu – produktyvumu. Nors tai yra visiškai skirtingos sąvokos, tačiau nevienodas jų aiškinimas sukelia labai daug painumo, ypač tai, Daujotaitės ir Mackevičiaus (2011, p. 460) teigimu, akivaizdu analizuojant lietuvių autorių darbus, kuriuose anglų kalbos sąvokos *efficiency* ir *effectiveness* verčiamos skirtingai, apsunkindamos ir taip sudėtingais ryšiais susijusių vienas su kitu šių terminų turinio suvokimą.

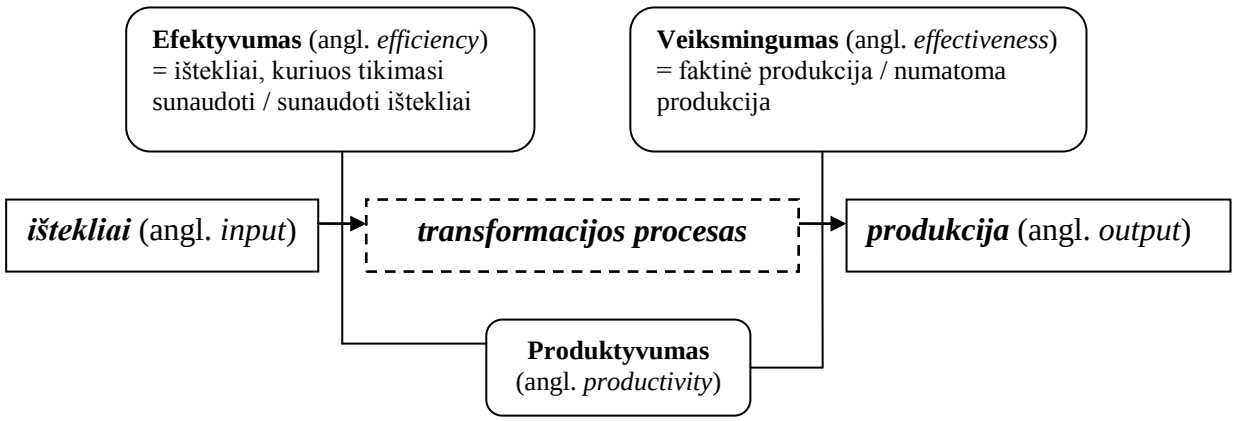
Bagdonas kartu su Jucevičiene (2000, p. 96) pasitelkę Webster žodyną išnagrinėjo efektyvumo termino santykį su angliškuoju *effectiveness*, kur pastarojo reikšmė susijusi su rezultatu arba galimybę jį gauti, o *efficiency* su produktyviu veikimu, kuris nustatomas lyginant produkciją su energijos, laiko ir pinigų sąnaudomis. Autoriai atlikę semantinę analizę padarė išvadą, kad angliškasis *effectiveness* yra lygus lietuviškajam efektyvumo terminui, tuo tarpu angliškąjį *efficiency* reikėtų laikyti produktyvumu, priešingai negu Mackevičius ir Daujotaitė (2011) bei Puškorius (2003), kurie siūlo *economy, efficiency ir effectiveness* versti į lietuviškuosius atitikmenis: ekonomiškumą, efektyvumą ir rezultatyvumą (veiksmingumą).

Taigi galime teigti, kad efektyvumas yra dviprasmis terminas, kuris gali būti suvokiamas ir kaip produktyvumas (angl. *efficiency*), ir kaip veiksmingumas, rezultatyvumas (angl. *effectiveness*). Tuo tarpu, remiantis Vaitkevičiūtės (2007, p. 272) sudarytu „*Tarptautinių žodžių žodynu*“, efektyvus yra veiksmingo atitikmuo, todėl šių sąvokų (produktyvumo, efektyvumo, veiksmingumo) naudojimas moksliniuose darbuose labai priklauso nuo autorių ir vertėjų preferencijų bei 3E koncepcijos suvokimo. Puikus to pavyzdys, LR Valstybės kontrolės internetiniame puslapyje pateiktas veiklos audito standarto TAAIS 3000 („*Veiklos audito standartai ir rekomendacijos, pagrįsti INTOSAI audito standartais ir praktine patirtimi*“) vertimas iš anglų kalbos, kur *effectiveness* verčiamas kaip efektyvumas ir traktuojamas, kaip nustatytų tikslų pasiekimas, o *efficiency* kaip rezultatyvumas ir aiškinamas, kaip poreikis kuo geriau panaudoti turimus išteklius. Pagal pateikiamų sąvokų turinį galime įžvelgti, kad vertėjas minėdamas efektyvumą, turi omenyje veiksmingumą (rezultatyvumą), ir atvirkščiai. Mackevičius ir Daujotaitė (2011, p. 460) pabrėžia, kad tokia susidariusi situacija „sukelia daug keblumu ne tik auditoriams, bet ir universitetų, kolegijų dėstytojams bei studentams“ (2011, p. 460), todėl labai svarbu išlikti budriems ir jei yra galimybė įsigilinti į pateikiamos sąvokos turinį, t.y. suprasti, apie ką yra kalbama. Kad tai būtų lengviau padaryti, reikia išsamiau panagrinėti šių terminų (produktyvumo, efektyvumo, veiksmingumo) tarpusavio sąsajas ir skirtumus.

Nors daugelis autorių (Rosen, 2007; Daft, 2006; Lane, 2001 ir kt.) efektyvumą tapatina su produktyvumu, tačiau Abbott (2005) pateikia skirtingus šių terminų aiškinimus. Pasak jo, efektyvumą

galima apibūdinti, kaip optimalų išteklių panaudojimo laipsnį, garantuojantį maksimalų nustatytą rezultatą, o *produktyvumas* – pagamintos produkcijos ir jai pagaminti sunaudotų išteklių kiekio matas, t.y. apskaičiavus šių kintamųjų santykį galime nustatyti produktyvumo laipsnį.

Sink ir Tuttle (1989) pateikia veiklos vertinimo modelį, kuriuo siūlo organizacijos veiklos vertinimą atlikti pasitelkiant septynis tarpusavyje susijusius veiklos kriterijus: veiksmingumą (angl. *effectiveness*), efektyvumą (angl. *efficiency*), produktyvumą (angl. *produktivity*), kokybę (angl. *quality*), inovacijas (angl. *innovation*), pelningumą (angl. *profitability*) bei darbo kokybę (angl. *quality of work life*). Aprašydami pateiktą modelį autoriai *efektyvumo* terminą traktuoja, kaip santykį išteklių, kuriuos tikimasi sunaudoti ir ištekliai, kurie buvo sunaudoti, o *produktyvumą* apibrėžia, kaip santykį tarp pasiekto rezultato ir tam rezultatui pasiekti sunaudotų išteklių (žr. 3 pav.). Tuo tarpu veiksmingumą (rezultatyvumą), pasak jų, galima apskaičiuoti, kaip santykį tarp faktinės ir planinės produkcijos, t.y. palyginant, kokiu laipsniu buvo įgyvendinti nustatyti rezultatai/tikslai. Remiantis autoriais, produktyvumas – efektyvumo (angl. *efficiency*) ir veiksmingumo (angl. *effectiveness*) produktas, kur efektyvumas išreiškia išteklių panaudojimą.



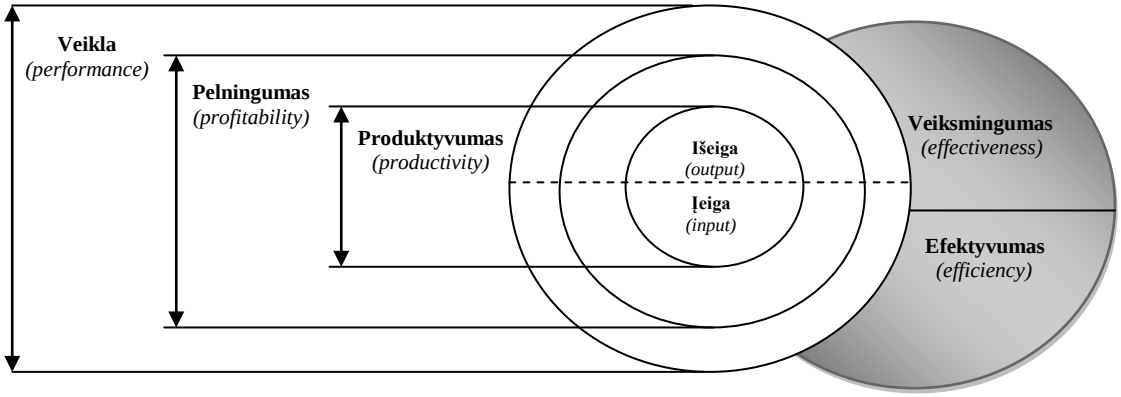
3 pav. Efektyvumas, veiksmingumas ir produktyvumas

Šaltinis: Sudarytas autoriaus remiantis Sink ir Tuttle, 1989

Grünberg (2004, p. 61) siekdamas palengvinti sąvokų: efektyvumo, veiksmingumo ir produktyvumo, supratimą pateikia, kad veiksmingumas dažniausiai apibrėžiamas, kaip „teisingų dalykų darymas“ (angl. *doing the right things*), tuo tarpu efektyvumas atspindi sugebėjimą „padaryti dalykus teisingai“ (angl. *doing things right*). Autoriaus pabrėžia, kad nepaisant šių apibrėžimų, sąvokos yra tapatinamos. Dėl šios priežasties papildo, kad veiksmingumas vertinamas pagal tai, kaip gerai nustatyti tikslai yra įgyvendinami, o efektyvumas atspindi, kaip gerai ištekliai yra panaudojami tiems tikslams pasiekti, tai reiškia, kad efektyvumas – matas, kuris parodo, kiek resursų yra sunaudota, lyginant su minimaliu resursų kiekiu, kuris teoriškai reikalingas rezultatui pasiekti, tuo tarpu

produktyvumas – santykis tarp rezultato ir sąnaudų. Grünberg (2004, p. 61) pabrėžia, kad jeigu įmonės efektyvumo ir veiksmingumo rodikliai bus aukšti – produktyvumas taip pat bus aukštas, taigi šio autoriaus nuomonė sutampa su pastaraisiais autoriais.

Žemiau pateiktas trijų – P modelis (žr. 4 pav.) puikiai iliustruoja pagrindinius veiklos vertinimo elementus ir atskleidžia šių terminų tarpusavio sąsajas ir esminius jų skirtumus.



4 pav. Trijų – P modelis

Šaltinis: Tangen (2005, p. 43)

Šio modelio šerdis – produktyvumas, kurį Tangen (2005, p. 43), kaip ir prieš tai aptartieji autoriai, paprasčiausiai apibrėžia, kaip santykį tarp produkcijos kiekio (*output*) (reikalavimus atitinkanti produkcija) ir tai produkcijai pagaminti sunaudotų resursų (*input*). Modelyje (žr. 4 pav.) pavaizduotas pelningumas, kuris taip pat yra apibrėžiamas, kaip santykis, tačiau tai labiau piniginis santykis, kuriam įtakos turi kainos veiksniai, ir yra pasiekiamas didinant klientų vertę ir/ar didinant produktyvumą. Veikla – bendras meistriškumo terminas, kuris apima pelningumą ir produktyvumą, taip pat tokius veiksnius, kaip *kokybę*, *greitį*, *lankstumą*. Tuo tarpu efektyvumas ir veiksmingumas (rezultatyvumas) yra tie veiksniai, nuo kurių priklauso tiek produktyvumas, tiek pelningumas, tiek visos organizacijos veiklos sėkmė. Tangen teigimu, rezultatyvumas yra susijęs su vertės kūrimu klientui ir pagrinde turi įtakos produktyvumo koeficiento skaitikliui (išeigai). Jis pateikia, kad rezultatyvumas, tai: „laipsnis, kuriuo norimi tikslai yra pasiekiami“ (2005, p. 43). Autorius sutinka, kad efektyvumas yra labai glaudžiai susijęs su išteklių panaudojimu, tačiau priešingai negu veiksmingumas (rezultatyvumas), jis labiausiai veikia produktyvumo koeficiento vardiklį ir pateikia, kad efektyvumą reikėtų suprasti, kaip minimalų resursų lygį, kuris teoriškai yra reikalingas norimoms operacijoms atlikti, palyginus su resursų kiekiu, kuris yra iš tikrųjų sunaudojamas, todėl efektyvumo kriterijus atskiedžia, kaip gerai ištekliai transformacijos procese yra panaudojami.

Apibendrinimas: *išnagrinėjus mokslinius literatūros šaltinius ir apžvelgus tiek lietuvių, tiek užsienio autorių pateikiamas efektyvumo interpretacijas pastebėta, kad nėra vienareikšmiško ir konkretaus šio termino apibrėžimo. Taip pat nustatyta, kad efektyvumo suvokimą apsunkina, ne tik sudėtingais ryšiais su juo susijusios ekonomiškumo, veiksmingumo ir produktyvumo sąvokos, bet ir skirtingas jų vertimas iš anglų kalbos. Svarbu pabrėžti, kad nors produktyvumo ir efektyvumo sąvokos yra neatsiejamos viena nuo kitos, tačiau jas vartoti kaip sinonimus nėra teisinga, nes produktyvumas tai veikiau efektyvumo ir veiksmingumo (rezultatyvumo) produktas, kur efektyvumas išreiškia išteklių panaudojimą. Apibendrinant literatūroje sutinkamus apibrėžimus efektyvumą reikėtų suvokti, kaip išteklių panaudojimo naudingumo laipsnį siekiant konkretaus užsibrėžto tikslo/rezultato.*

1.2 Įmonės veiklos efektyvumo vertinimas ir jo problematika

Vertinant konkrečios organizacijos veiklos efektyvumą susiduriama ne tik su sąvokos suvokimo problema, kurią taip pat akcentuoja Gražulis ir kt. papildydami, kad „efektyvumas yra sudėtingiausias ir mažiausiai išnagrinėtas klausimas organizacijų teorijoje“ (2012 p. 332), bet taip pat su dilema, kaip reikėtų tinkamai įvertini įmonės veiklos efektyvumą, kokia metodika remtis. Siekiant atsakyti į šį klausimą, apžvelgsime mokslinėje literatūroje pateikiamus ir praktiškai taikomus veiklos vertinimo modelius bei jų taikymo galimybes.

Neely ir kt. (1995) veiklos vertinimą apibūdinama, kaip procesą, kurio metu siekiama skaičiais išreikšti efektyvumą bei veiksmingumą; veiklos matą, kaip rodiklį, kvantifikuojantį veiksmo efektyvumą ir/arba veiksmingumą; o veiklos vertinimo sistemą, kaip rodiklių rinkinį, kuris yra naudojamas efektyvumui ir/arba veiksmingumui kvantifikuoti. Galima pastebėti, kad pastarasis autorius visuose trijuose pateikiamuose apibrėžimuose vartoja efektyvumo sąvoką, taigi veiklos vertinimas gali būti suvokiamas ir kaip veiklos efektyvumo kvantifikavimas.

Dažniausiai organizacijos norėdamos įvertinti savo veiklą atlieka finansinę analizę pasitelkiant finansinę atskaitomybę, kuri remiasi vien tik finansiniais rodikliais, teigiant, kad optimalius sprendimus, susijusius su išteklių naudojimu, galima priimti remiantis finansinių rodiklių teikiama informacija. Tačiau taip yra nutolstama nuo vykdomos veiklos valdymo, t.y. valdomi finansiniai rodikliai, o ne konkreti situacija. Pasak Slatkevičienės ir Vanago (2001, p. 5), finansiniais rodikliais grindžiamas vertinimas – koncentracija į trumpalaikius rezultatus, pelną, užkerta kelią veiklos tobulinimui, nes vien tik finansiniai rezultatai neparodo organizacijos tikrosios padėties, būtina įvertinti verslo ilgalaikės sėkmės veiksnius, tokius kaip vartotojų poreikių ir lūkesčių tenkinimas, nuolatinis tobulėjimas ir kt. O Juozaitienė (2007, p. 196) papildo, kad vertinimo sistemos, kurios remiasi finansiniais rodikliais, buvo labai svarbios industrinėje ekonomikoje, tuomet kai įmonės priimdavo daug standartinių sprendimų, šiandiena, žinių ekonomikoje, finansiniai rodikliai neatspindi

tikrosios padėties, nes neįvertina, kai kurių nematerialinių veiksnių tokių kaip: darbuotojų kūrybiškumas, pirkėjų lūkesčių atitikimas ir pan., tuo tarpu Goldratt ir Cox (1986) pastebi, kad finansiniai rodikliai, deja, skatina tik dalinį veiklos optimizavimą.

Todėl šiandiena organizacijos neapsiriboja vien tik finansinių rodiklių matavimo sistemomis, nes suvokia, kad jos nėra pakankamos įvertinti ir užtikrinti efektyvią įmonės veiklą. Neely (1999) straipsnyje „*The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next*“ atskleidė septynias priežastis, nulėmusias vadovautis ne tik finansiniais rodikliais, bet ir įtraukti nefinansinius rodiklius, tai: besikeičiantis darbo pobūdis, stiprėjanti konkurencija, nacionaliniai ir tarptautiniai kokybės apdovanojimai, specifinės tobulinimo iniciatyvos, besikeičiantis organizacijų vaidmuo, vartotojų poreikiai ir informacijų technologijų įtakos didėjimas. Tuo tarpu Luft (1997) taip pat pabrėžia, kad šiandiena vadovų, priimančių sprendimus, informacinių poreikiai keičiasi, o tai, jo nuomone, lemia informacinės sistemos, skirtos ateities veiklai planuoti ir vertinti bei visuomenės kokybės vadybos siūlomų metodų populiarumas.

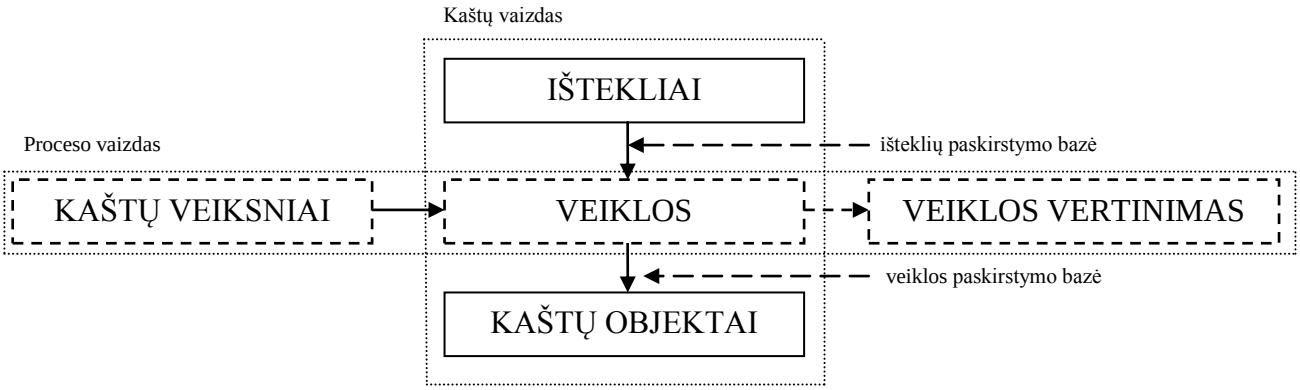
Autorių (Gimžauskienė, 2007; Christauskas, Kazlauskienė, 2009) teigimu, populiariausios ir plačiai taikomos praktikoje šiuolaikinės organizacijų veiklos vertinimo sistemos yra: ABCM (angl. *Activity Based Cost Management*), BSC (angl. *Balansed Business Scorecard*) bei Europos verslo tobulinimo modelis, atsižvelgiant į tai, tikslinga būtų trumpai kiekvieną iš jų apžvelgti.

Veikla pagrįsta išlaidų kalkuliavimo ir valdymo sistema (ABCM). Šios koncepcijos tikslas, pasak Tsai (1998, p.11), suteikti reikiamą informaciją, reikalingą verslo procesų tobulinimui ir jų palaikymui, visu pirma leidžiant vadovams susikoncentruoti teisingų dalykų darymui (angl. *doing the rigth things*) ir antra suvokiant, kad juos reikia daryti teisingai (angl. *doing them right*). Taigi remiantis 1.1. darbo dalimi, ši sistema suteikia galimybę įmonei tobulinti savo veiklą, didinat įmonės veiklos efektyvumą bei veiksmingumą.

ABCM modelis vaizduoja du požiūrius: vertikalų (susijusį su kaštų nustatymu) ir horizontalų (susijusį su veiklos vertinimu) (žr. 5 pav.). Remiantis pateikto modelio vertikaliąja ašimi, ištekliai priskiriami vykdomoms veikloms, o šios priskiriamos – kaštų objektams (t.y. produktams, procesams, vartotojams, paskirstymo kanalams ir kt.), tuo tarpu kaštų objektai lemia veiklų poreikį, o pastarajai vykdyti reikalingi ištekliai. Todėl siekiant paskirstyti išteklių kaštus atskiriems jų centrams, reikia atlikti dviejų pakopų procedūras.

1. *pirmoje pakopoje* – išteklių kaštai yra paskirstomi įvairioms veikloms, naudojant išteklių paskirstymo bazes, kurios leidžia apytiksliai nustatyti, kiek jų kiekvienai veiklai atskirai yra sunaudojama. Kiekvienas išteklius, sunaudotas tam tikrai veiklai vykdyti, tampa tos veiklos sąnaudų dalimi, todėl yra žinomos kiekvienos veiklos patiriamos sąnaudos. Veiklos centrą sudaro susijusios veiklos, kurios dažniausiai yra sugrupuojamos pagal tam tikras funkcijas ar procesus. Jie gali būti sukurti įvairiai, priklausomai nuo to, kokia informacija yra reikalinga;

2. *antroje pakopoje* – kiekvienos veiklos kaštai paskirstomi kaštų objektams, naudojant atitinkamą veiklos paskirstymo bazę, kuri leidžia išmatuoti, kiek veiklų buvo panaudota tam tikram kaštų objektui (Turney, 1992). Jeigu kaštų objektas – produktas, tuomet tam tikro produkto kaštai gali būti apskaičiuojami sudedant visas vykdytų veiklų išlaidas, susijusias su tuo produktu.



5 pav. ABCM veiklos vertinimo modelis

Šaltinis: Turney (1991, p. 81)

ABCM sistemos horizontalioji ašis – proceso vaizdas, atspindintis realios veiklos vykdymą t.y. nuo įeigos (reikalingų išteklių), iki išeigos – atliktos veiklos rezultato. Ši ašis suteikia informaciją, apie patiriamus kaštus vykdant tam tikra veiklą, ir kaip gerai veikla yra vykdoma, remiantis veiklos rodikliais. Panaudojant skirtingus kaštų veiksnius bus gauti nauji rezultatai, o tai sudaro sąlygas vykdomos veiklos efektyvumui nustatyti. Kaštų veiksniai „nustato darbo krūvį, reikiamas pastangas veiklai vykdyti“ (Turney, 1991, p. 87), t.y. veiksniai, kurie lemia veiklos kaštų pokyčius. Veiklos veiksnų, kurie daro neigiamą poveikį, identifikavimas yra naudingas, nes paskatina žmones imtis veiksmų, kad tos neigiamos priežastys būtų likviduotos arba sumažintų neigiamo poveikio lygį, t.y. kaštų veiksniai suteikia galimybę organizacijai tobulėti.

Taigi ABC veiklos vertinimo sistema leidžia kur kas tiksliau įvertinti gaminamų produktų teikiamą ekonominę naudą, detalizuojant produkto vertės kūrimo ciklą bei susiejant kiekvieną jo grandį (tiek gamybinę, tiek aptarnavimo, tiek pardavimų) tiesiogiai su tam tikru produktu: taip išvengiant subjektyvaus kaštų paskirstymo. Tačiau nepaisant jos teikiamų privalumų, autoriai pastebi tam tikrus šios sistemos *trūkumus:* (1) sistemos įdiegimas gana sudėtingas ir ne visada ekonomiškai naudingas (Turney, 1991; Palmer, Parker, 2001); (2) nėra garantijų, kad apskaičiuotos išlaidos parodys tikras produkto/paslaugos išlaidas (Armstrong, 2002); (3) sistema ignoruoja alternatyvos įvertinimo kaštus (Waley, Piper, 1990).

Subalansuotų verslo rodiklių sistema (BSC). Pirmuosius šios sistemos principus suformavo Kaplanas ir Nortonas. Pasak Gimžauskienes „naudojant sistemą, keliami tikslai, naudojamos iniciatyvos jiems pasiekti, bei matavimai, skirti rezultatams įvertinti, yra nukreipti ir suderinti su

organizacijos strategija“ (2007, p. 63). Kaplanas ir Nortonas (1996) buvo tos nuomonės, kad finansiniai veiklos pasiekimai yra nefinansinių veiklos pasiekimų pasekmė. Todėl subalansuotų rodiklių sistema neapsiriboja vien tik tradiciniu finansiniu veiklos siekimo aspektu, bet taip pat įgalina atlikti veiklos vertinimą iš trijų papildomų perspektyvų: *vartotojų, vidinių verslo procesų* bei *augimo ir tobulėjimo.* Ši sistema sudarė galimybę organizacijos viziją ir strateginius siekius transformuoti į tikslų ir rodiklių, kurie tarpusavyje yra susieti priežasties ryšiais, rinkinį. Svarbu pabrėžti, jog remiantis ja, pasiekimų (rezultatų) matavimas turi būti suderintas su strategija visuose funkcinėse srityse ir visuose hierarchiniuose lygiuose. Subalansuotų rodiklių sistema buvo vienas iš pirmųjų bandymų pateikti pagrindines sritis, į kurias reikėtų susikoncentruoti vertinant įmonės veiklos efektyvumą. Pasak Gražulio (2012, p. 343), šios sistemos suformulavimas buvo pagrindas stabilesnei rodiklių struktūrai, sumažinant iki tol egzistavusį visišką neapibrėžtumą, susijusį su rodikliu matavimu.

Tačiau, kaip ir prieš tai aptarta vertinimo sistema, taip ir ši, neišvengia kritikos. Ghalayini ir kt. (1997) pabrėžia, kad šios sistemos trūkumas tas, kad ji labiau monitoringo ir kontrolės, o ne veiklos tobulinimo įrankis, tuo tarpu Neely ir kt. (2000) sutinka, kad subalansuotų rodiklių lentelė yra vertinga, nes atskleidžia svarbias sritis, kurias matuoti būtų naudinga, tačiau ji nėra labai informatyvi, kaip identifikuoti tinkamus vertinimo kriterijus, juos pagrįsti ir kaip panaudoti verslo valdymui.

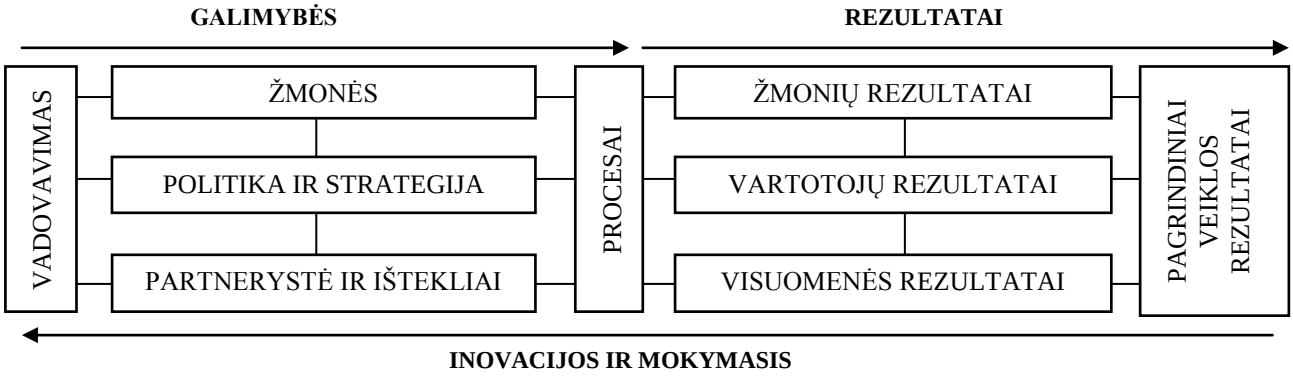
Europos verslo tobulumo modelis. Remiantis Slatkevičiene ir Vanagu (2001, p. 70), šiuo metu organizacijos veiklos įvertinimui plačiausiai taikomi trys verslo tobulumo *modeliai*:

1. Japonijos nacionalinis kokybės apdovanojimo modelis;
2. JAV nacionalinio kokybės apdovanojimo modelis;
3. Europos kokybės vadybos fondo tobulinimo modelis.

Išvardinti modeliai yra sistemingas visuotinės kokybės vadybos principų ir priemonių naudojimas verslo valdymui, kurių taikymas organizacijoms suteikia galimybę įvertinti savo verslo tobulumo lygį ir tobulintinas sritis, palyginti su geriausios patirties kompanijomis, o tai skatina nuolatinį organizacijos tobulėjimą. Cortada ir Woods (1996) atlikti tyrimai parodė, kad įmonės, kurios savo veiklai vertinti naudojo verslo tobulumo modelius, geriau suvokė ryšius tarp organizacijos procesų, vartotojų poreikių, veiklos kokybės, veiklos rezultatų bei veiklos tobulinimo.

EKVF tobulumo modelio paskirtis – paskatinti Europos šalių organizacijas savo veiklos strategiją grįsti visuotinės kokybės vadyba. Šis modelis (žr. 6 pav.) sudarytas iš dviejų dalių: *galimybių* ir *rezultatų* bloko, kurie atitinka organizacijos veiklos kriterijus ir turi būti naudojami vertinant organizacijos pažangą verslo tobulumo link. Tinkamai taikant pirmojo bloko (galimybių) kriterijus, pasiekiami geri veiklos rezultatai (antrojo bloko kriterijai). Tarp šių blokų egzistuoja priežastinis ryšys. Rodyklės modelyje nurodo, kad modelis – dinamiškas, t.y. inovacijos ir mokymasis leidžia padidinti galimybes, kurias tinkamai panaudojus galima pasiekti geresnių veiklos rezultatų. Anot Vanago šis modelis – „tai tarsi srauto diagrama, rodanti, kaip veikia tobulai organizuota organizacija“ (2004, p.

121). Tuo tarpu Gimžauskienė pastebi, kad tobulumo modeliuose identifikuoti „kriterijai apima svarbiausius šiuolaikinės organizacijos sėkmingos veiklos kriterijus, todėl tokia sistema gali būti idealus siektinas veiklos kokybės būvis“ (2007, p. 65).



6. pav. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis

Šaltinis: Vanagas, 2004, p. 119

Tačiau, kaip ir prieš tai aptarti modeliai, taip ir šis modelis turi savų *trūkumų*. Pasak Slatkevičienės ir Vanago (2001, p. 73), modelyje nėra metodikos, kokiu nuoseklumu atlikti įvertinimą pagal atskirus kriterijų blokus bei organizacijos hierarchijos lygius, o veikla vertinama epizodiškai, laiko tarpai tarp įvertinimų gana ilgi, tai autorių manymu nesuderinama su nuolatinio tobulinimo principu. Christauskas, Kazlauskienė (2009) pasigenda tiesioginės sąsajos su įmonės strategija bei motyvacijos sistema, jų teigimu, nepateikiamas aiškus planas, kaip tobulėti. Tuo tarpu Kaye ir Dyason (1994) nuomone, modelis orientuotas tik į vidinių galimybių tobulinimą ir taip pat pastebi, kad klientai reikalauja kartu pigaus, geros kokybės produkto, gero aptarnavimo, o tada finansiniai vertinimo svertai prieštarauja kokybės veiksniams, šį trūkumą pastebi ir Gimžauskienė (2007) papildydama, kad modelis nurodo esmines problemas, o ne jų sprendimo būdus.

Apžvelgus šias tris plačiai taikomas veiklos vertinimo sistemas pastebėta, kad jos yra ganėtinai skirtingos, tačiau turi ir bendrų bruožų, tai: (1) sisteminis požiūris veiklos vertinime ir (2) visuose trijose vertinimo sistemose egzistuoja tam tikrų veiksnių tarpusavio priklausomybė. Tuo tarpu jos nėra tobulos, nes susilaukia nemažai kritikos. Steersas (1975, p. 551) išanalizavo žymiai daugiau, t.y. septyniolika, skirtingų veiklos vertinimo modelių ir išskyrė net 8 problemines sritis, kas sumažina šių modelių praktinį naudojimo reikšmingumą:

1. *vertinimo kriterijų validumas* (angl. *construct validity*), kuris pasak autoriaus, labiau yra abstrakti idėja negu konkretus fenomenas;

2. *efektyvumo kriterijų stabilumas* – autoriaus teigimu kriterijai, kurie naudojami vienu atveju tam tikru metu, gali būti visiškai netinkami, ar net klaidinantys kitu laiku;

3. *laiko perspektyva* – skirtingų kriterijų naudojimas trumpalaikio, vidutinio ir ilgalaikio periodo efektyvumui apibrėžti, autoriaus teigimu, dar nei vienam modeliui nepavyko su tuo susitvarkyti;

4. *kriterijų daugialypiškumas* – be pranašumų, kuriuos teikia didelė kriterijų gausa, atsiranda ir problemų, dėl jų galimo konfliktavimo vienas su kitu;

5. *matavimo preciziškumas ir tikslumas* – matavimą galima laikyti visumą procedūrų ar taisyklių, kurios padeda priskirti įvairiems veiksniams konkrečias skaitmenines reikšmes ir taip pavaizduoti juos kiekybiškai, tačiau daugelis veiksnių arba rodiklių yra gana sudėtingos prigimties ir jų kvantifikavimas labai nuskurdina, o neretai ir iškreipia rodiklio esmę;

6. *bendras kriterijų rinkinys visoms organizacijoms* (angl. *generalizability*) – autorius pabrėžia, kad kriterijai tinkami vienoms organizacijoms, gali būti visiškai netinkami kitoms;

7. *teorinė svarba* (angl. *theoretical relevance*) – autoriui kyla abejonių, dėl tokios didelės modelių gausos tikslingumo, „ar jie padeda suvokti organizacijos veiklos tikrovę, ar jie padeda nuspėti ateities perspektyvas?“ (Steersas 1975, p. 554), jeigu tokie modeliai neprisideda prie organizacijų struktūrų, procesų ar elgesio suvokimo, jie, pasak autoriaus, teorine prasme yra mažai vertingi;

8. *detalumo lygis* (angl. *level of analysis*) – didžioji dalis efektyvumo vertinimo modelių yra koncentruoti į makrolygį ignoruodami individualios darbuotojo veiklos ir aukštesnio, visos organizacijos lygio, efektyvumo ryšius.

Slatkevičienė ir Vanagas (2001, p. 6) išanalizavę penkiolika pagrindinių vertinimo sistemų, taip pat pastebėjo, kad jos nėra tobulos ir pateikė šiuos esminius trūkumus: (1) jose nėra metodikos galinčios kompleksiškai įvertinti organizacijos veiklą trimis aspektais, t.y. 1) įvertinti bet kurio hierarchinio organizacijos lygio veiklos kokybę, 2) veiklos pasiekimus ir 3) tobulinimo pasiekimus bet kuriuo mus dominančiu momentu; (2) sistemose autoriai pasigenda nuoseklaus organizacijos veiklos vertinimo pagal atskirus kriterijų blokus ir hierarchijos lygius, kitaip tariant nėra parengto veiklos vertinimo algoritmo, kuriuo būtų galima sistemiškai ir nuosekliai įvertinti organizacijos veiklos kokybę, veiklos pasiekimus ir jos tobulinimo pasiekimus.

Veiklos vertinimo sistemos turi nemažai trūkumų, tuo tarpu patys subalansuotų verslo rodiklių lentelės kūrėjai, Kaplan ir Norton, pabrėžia, kad „nėra ir negali būti vienos unifikuotos veiklos vertinimo sistemos visoms organizacijoms, nes kiekvienos organizacijos vidinė ir išorinė aplinka yra specifinė“ (cit. pagal Slatkevičienė, Vanagas, 2011, p. 67). Tačiau šie modeliai gali būti naudingi vertinant įmonės veiklą, nes, pasak Roest (1997), jie įgalina kiekvieną organizaciją susikurti individualią vertinimo sistemą, kuri sumažintų minėtus trūkumus, nes būtų labiau pritaikyta prie konkrečios organizacijos specifikos, kultūros ir užtikrintų tinkamą efektyvų vertinimo procesą. Dėl to daugelis autorių (Maskell, 1989; Tangen 2005; Globerso, 1985; Rose, 1995) vietoj teorinių modelio naudojimo siūlo individualiai pačioms organizacijoms nusistatyti vertinimo kriterijus ir susieti juos į bendrą sistemą. Šie autoriai taip pat pateikia reikalavimus, kuriuos turi įgyvendinti organizacija, kad jos veiklos vertinimo sistema būtų sėkminga (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Pateikiami reikalavimai sėkmingai organizacijos veiklos vertinimo sistemai sukurti

Autoriai	Reikalavimai
Maskell, 1989	– matavimai turi būti susieti su organizacijos strategija; – pritaikyti nefinansiniai matavimai; – pripažinti, kad matavimai kinta priklausomai nuo matuojamų objektų bei aplinkybių; – vienas matavimas negali būti taikomas visiems padaliniams; – matavimai turi būti paprasti ir lengvai naudojami; – matavimai turi garantuoti greitą grįžtamąjį ryšį; – matavimai turi užtikrinti nepertraukiamą veiklos tobulinimo procesą.
Tangen, 2005	– matavimo sistema turi sudaryta ir kisti priklausomai nuo organizacijos strateginių tikslų; – išlaikyti balansą tarp įvairių vertinimo kriterijų neapsiribojant vien tik tiktai finansiniais rodikliais; – sutelkta tiek į trumpalaikius, tiek į ilgalaikius rezultatus, į įvairią veiklą, iš įvairių perspektyvų ir įvairiais organizaciniais lygiais; – apsisaugoti, kad vertinami rodikliai nesukeltų darbuotojų asocialaus, nenumatyto elgesio, sujungiant visas veiklos sritis, užtikrinant, kad darbuotojų elgesys atitinka organizacijos tikslus; – ribotas skaičius veiklos rodiklių, padedančių lengviau nustatyti prioritetus, išvengti informacijos pertekliaus; – veiklos matavimus atliekantis asmeniui informacija turi būti lengvai prieinama, suprantama, analizuojama;
Globerso, 1985	– veiklos kriterijai turi būti parinkti remiantis organizacijos tikslais; – veiklos kriterijai turi sudaryti sąlygas palyginti tarpusavyje tos pačios šakos organizacijas; – kiekvieno matavimo tikslas turi būti aiškus; – normomis paremti kriterijai turi būti išreikšti absoliučių dydžiu; – duomenų rinkimo ir apdorojimo metodai turi būti aiškūs; – veiklos kriterijus turi kontroliuoti vertinamas organizacijos vienetas; – parenkant vertinimo kriterijus turi dalyvauti suinteresuotosios šalys; – pirmumas suteikiamas objektyviems kriterijams.
Rose, 1995	– rodikliai turėtų būti susiję su organizacijos misija, strategijomis ir veiksmais; – jie turėtų būti parengti darbuotojų, kurie juos renka, apdoroja ir naudoja šių rodiklių informaciją; – orientuoti į klientą ir atspindintis jam teikiamą naudą (kokybė, pristatymo terminai, susiję su vidiniais procesais ir atspindintys išlaidų mažinimą, vertės nesukuriančios veiklos sumažinimą, veiksmų koordinavimą, klientų pasitenkinimą ir kt.) – rodikliai turėtų matuoti veiklą tam tikru laikotarpiu ir atspindėti kaitos tendencijas; – rodikliai turėtų pateikti tiesioginę informaciją, jiem interpretuoti neturėtų būti atliekami jokie informacijos apdorojimai ar analizė.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Maskell, 1989; Tangen 2005; Globerso, 1985; Rose, 1995.

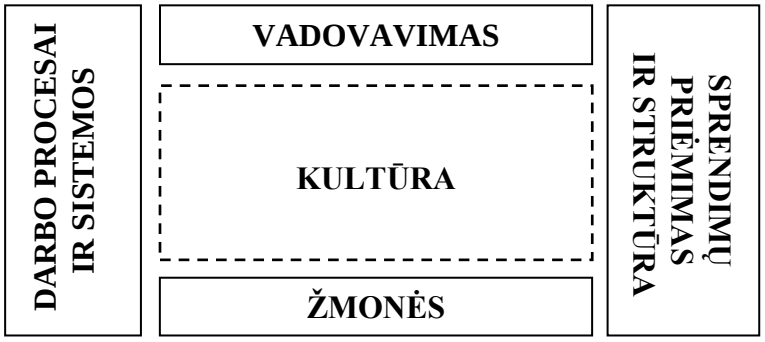
Apibendrinant pateiktus autorių reikalavimus sėkmingai vertinimo sistemai, galime išskirti bendrus jų teiginius: (1) vertinimo sistema turi būti sudaroma remiantis organizacijos nustatyta strategija; (2) tarp vertinamų veiklos finansinių ir nefinansinių rodiklių turi būti išlaikytas balansas bei (3) skirtingiems objektams turi būti naudojamos skirtingos matavimo priemonės.

Apibendrinimas: *galima teigti, kad įvertinti organizacijos veiklos efektyvumą yra be galo sudėtinga užduotis, nes visu pirma, reikia ne tik teisingai suvokti efektyvumo sąvoka, su kurios apibrėžimo sunkumais, anot Gražulio ir kt. (2013, p. 330), jau gerą pusšimtį metų susiduriama, bet ir pasirinkti tinkamą vertinimo metodiką. Apžvelgus skirtingų autorių siūlomus veiklos vertinimo modelius, jų problemines sritis bei mokslinėje literatūroje sutinkamas skirtingų autorių nuomones nustatyta, kad veiklos efektyvumo vertinimą įsprausti į tam tikrus rėmus, t.y. tam tikrą modelį, tinkamą visais atvejais yra netikslinga. Todėl geriausia įmonei pačiai susidaryti kompleksinį vertinimo modelį, atsižvelgiant į savo verslo strategiją, siektinus tikslus, neapsiribojant vien tik finansinių rodiklių vertinimu.*

1.3 Įmonės veiklos efektyvumui įtaką darantys veiksniai

Prieš tai esančiame skyriuje, veikos vertinimas ir jo problematika, išsiaiškinome, kad kiekviena organizacija yra savotiška, unikali ir skirtinga savo aplinka, tačiau siekiant padidinti įmonės veiklos efektyvumą svarbu identifikuoti veiksnius, į kuriuos turi būti sutelktas itin didelis dėmesys todėl, kad jie arba yra organizacijos „*raktas į sėkmę*“, kuriuos reikia išnaudoti, arba jie susiję su trukdžiais, kuriuos būtina pašalinti. Šioje darbo dalyje, pasitelkiant literatūros šaltinius, darbo autorius bandys atskleisti pagrindinius veiksnius, kurie daro didžiausią įtaką įmonės veiklos efektyvumui.

Kramer ir Stid (2008) teigimu, efektyvumo problemų atsiranda todėl, kad per daug žmonių yra įtraukti į kiekvieną sprendimą, darbuotojai skundžiasi neapibrėžtumu ir besikeičiančiais prioritetais, nėra vykdomas darbuotojų reitingavimas, darbai dubliuojasi bei išradinėjami jau egzistuojantys procesai. Remiantis tokia situacija, kuri neretai susidaro organizacijose, autoriai pateikia 5 pagrindines sritis, kuriuose organizacija privalo būti stipri, kad būtų visiškai efektyvi (žr. pav. 3).



7 pav. Efektyvi organizacija demonstruoja jėgas 5 srityse.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Kramer ir Stid (2008, p. 2)

Remiantis jų pateiktu modeliu, organizacijos veiklos efektyvumui įtakos turi *vadovavimas*. Tai „ypatinga veikla, kuri neorganizuotą minią paverčia efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe (Dromantaitės ir kt., 2012, p. 78). Vadovai dažniausia suformuluoja vizijas ir surenka stiprias komandas įmonės tikslams siekti, tačiau Kramer ir Stid (2008) teigimu, kad ir kokią gerą viziją, kad ir kokią kompetentingą komandą turėtų įmonė, jeigu nebus nustatytų aiškių tikslų ir atitinkamų prioritetų, nebus ir efektyvumo. Organizacija norėdama užtikrinti veiklos efektyvumą, taip pat turi suformuluoti aiškias kiekvieno darbuotojo funkcijas ir atsakomybę už priimamus sprendimus bei pasirinkti tinkamą organizacinę valdymo struktūrą, kuri sudarytų sąlygas efektyviai įgyvendinti nusistatytus tikslus. Ginevičius ir Sūdžiaus teigimu „efektyvumas pirmiausia ir susidaro per OVS“ (2008, p. 254). Tuo tarpu Mackevičiaus (2007, p. 258) pabrėžia, kad dėl nevykusios OVS neracionaliai naudojami žmogiškieji, materialiniai ir finansiniai ištekliai, priimami neteisingi valdymo sprendimai ir

kt., todėl vienas iš svarbiausių analitiko uždavinių yra išsamiai ištirti įmonės organizacinę valdymo struktūrą, pateikiant pasiūlymus jai patobulinti.

Taip pat, pasak Kramer ir Stid (2008), sėkmingai organizacijai reikalingi organizuoti ir kompetentingi, turintys talentą *žmonės*. Kad organizacija būtų efektyvi neužtenka, vien tik pritraukti talentingus darbuotojus ir jiems paskirti darbus, kuriuos jie geriausiai atliks, bet taip pat svarbu, kad darbuotojai jaustųsi reikalingi. Svarbu nustatyti personalo vertinimo kriterijus ir skatinti juos priemonėmis, kurios būtų suderintos su nustatytais tikslais. Nobelio premijos laureatas Schulttz (1998) savo knygoje „*Investavimas į žmones*“ pabrėžia, kad „žmogiškasis kapitalas daro įtaką darbo produktyvumui ir verslo gebėjimams, didinantiems veiklos efektyvumą bei mažinantiems laiko ir kitų išteklių sąnaudas“. Taigi organizacija, kuri siekia, kad jos veikla būtų efektyvi ir veiksminga, privalo sugebėti išnaudoti ir ugdyti darbuotojų potencialą įmonės tikslams siekti.

Norint, kad organizacijos veikla būtų efektyvi, labai svarbu atkreipti dėmesį į *darbo procesus ir sistemas,* kurie turi būti sukonstruoti ir palaikomi taip, kad užtikrintų norimą rezultatą, pvz.: bendradarbiavimą, kokybę, inovacijas, lojalumą ir kt. Juranas procesą apibrėžė, kaip „sistemingus veiksmus, reikalingus tikslui pasiekti“ (cit. pagal Pociūtę ir kt., 2005, p.101). Procesai turi būti nuolat tobulinami, t.y. turi būti vykdomi pokyčiai, kurie leistų padidinti jų rezultatyvumą ir efektyvumą.

Tuo tarpu *kultūrai* skiriamas didžiausias dėmesys, ji vaizduojama modelio viduryje (žr. 7 pav.). Remiantis Kramer ir Stid (2008), taip yra todėl, kad šis veiksnys turi įtakos ir tuo pačiu yra veikiamas kiekvieno prieš tai išvardinto veiksnio, o tai įgalina organizacijas pasiekti jų strateginių tikslų, įgyvendinti pokyčius. Autorius pabrėžia, kad pokytis vienoje srityje atitinkamai turės įtakos ir kitoms sritims, todėl vadovui prireikus pakeisti organizacinę kultūrą, kad būtų palaikoma strategija, reikia išsiaiškinti, kokie veiksmai paskatins norimą elgesį kitose srityse. Tuo tarpu Stankevičienė su Lobanova (2006, p. 22) pateikia priežastis, dėl kurių organizacijos kultūra turi didelį poveikį personalui: (1) ji padeda kurti organizacijoje, tokį vidinį klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą, (2) darbuotojas yra suinteresuotas kasdieninę darbo rutiną paversti veiksmingais, svarbiais veiksmais, taip pat (3) organizacinė kultūra leidžia darbuotojams geriau suprasti, ko iš jų tikisi organizacija bei suteikia galimybę pasijusti svarbiems, o tai savo ruožtu skatina juos našiau dirbti, jausti pasitenkinimą savo veikla, valdymo veiksmingu. Kotterio ir Hesketo (1992) atliktas tyrimas JAV patvirtino, kad tarp kultūros ir veiklos rezultatų yra tiesioginis ryšys.

Labai panašius veiksnius, kurie turi įtakos organizacijos veiklos efektyvumui pateikia ir Viskonsino – Madisono universitetas (žr. 8 pav.). Kaip ir pastarieji autoriai, taip ir šio universiteto kokybės gerinimo valdyba, sutinka, kad yra daugelis veiksnių ir visi jie turi veikti kartu, kad būtų pasiekta sėkmė, atskirai kiekvienas negali užtikrinti efektyvumo.



8. pav. Organizacijos elementai turintys įtakos jos veiklos efektyvumui

Šaltinis: University of Wisconsin – Madison, 2013

Pateikiamame modelyje pavaizduoti septyni elementai, iš kurių sudaryta sistema tarpusavyje susijusiu dalių, kurios turi funkcionuoti kartu, būti suderintos ir tarp jų turi vyrauti pusiausvyra, kad būtų galima pagerinti organizacijos veiklos rezultatus. Kaip ir prieš tai aptartame modelyje, taip ir šiame akcentuojama, kad pokyčiai vienoje modelio dalyje neišvengiamai turės įtakos kitose. Suvokti organizaciją kaip visumą, reikalauja išsamiai suvokti kiekvieną elementą atskirai ir jų tarpusavio sąveiką. Modelyje pavaizduota vadovo svarba, kuris atsiranda viduryje visų likusių elementų, priešingai negu pastarojo modelyje, kur didesnė svarba suteikiama kultūrai. Tuo tarpu vadovų svarbą pabrėžia ir Mackevičius teigdamas, kad "vadovų veiksmai, jų vykdoma politika lemia įmonės veiklos rezultatus" (2007, p. 260), nes juk nuo jų, pasak jo, priklauso, tokie veiksmai, kaip: veiklos procesų organizavimas ir tobulinimas, rinkos tyrimų vykdymas, visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimas, taupus išteklių naudojimas ir kt.

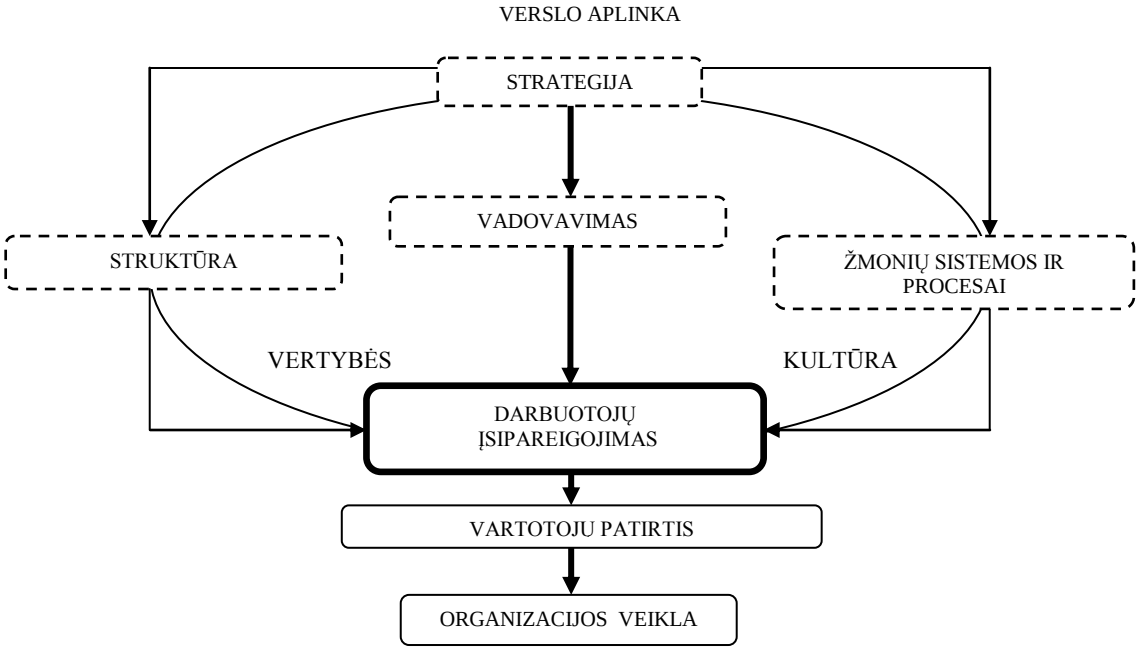
Taip pat modelyje (žr. 8 pav.) išskirti smulkesni elementai, tokie kaip vizija, misija, tikslai, vertybės. Nors tai ir smulkesni elementai, tačiau ganėtinai svarbūs, kaip 1.1. skyriuje išsiaiškinome organizacija nebus efektyvi, jeigu neturės tikslo, kurio siekiama. Vadybos specialisto Stonerio ir kt. (2005) nuomone, įmonės tikslai svarbūs, dėl kelių priežasčių, visu pirma, suteikia veiklai kryptingumo, nes neturinti tikslo organizacija reaguodama į aplinkos pokyčius nepakankamai suvokia, ko iš tikrųjų nori siekti, taip pat padeda sutelkti organizacijos darbuotojų pastangas, o tai ypač svarbu ribotų materialinių, žmogiškųjų bei finansinių išteklių sąlygomis bei įvertinti organizacijos pasiektą pažangą, kuri laikui bėgant tampa veiklos standartas, o tai gali padėti nustatyti ir įveikti nenumatytas kliūtis bei parodyti, ar reikalingi planą koreguojantys veiksmai.

Tuo tarpu Ginevičius ir Sūdžius (2008, p. 254) taip pat, kaip ir užsienio autoriai, išskiria pagrindinius veiksnius, kurie jų manymu, turi įtakos organizacijos efektyvumui, tai jos: dydis, struktūra, toleruojamos vertybės, kurios, jų teigimu, kartais organizacijoje yra ignoruojamos, dėl to kad vadovai negali „*matyti*“ tiesioginio jų poveikio, tačiau netiesioginė įtaka dažnai viršija tiesioginį kitų veiksnių veikimą. Autorių nuomone, organizacijos efektyvumas priklauso ir nuo vadovų kompetencijos, partnerių lojalumo ir stabilaus nepertraukiamo sutartinių įsipareigojimų vykdymo. Kaip didelį poveikį organizacijos veiklos efektyvumui turintis veiksnys išskiriamas elgsena, kuri priklauso nuo motyvų, vidinio klimato, požiūrio į pokyčius ir naujoves, bei bendravimas, kuris įtakoja informacijos pasikeitimo ir skleidimo greitį. Ginevičius ir Sūdžius pateikdamai efektyvumą lemiančius veiksnius pabrėžia dirbančių žmonių organizacijoje svarbą: „tai vertingiausias ir brangiausias veiklos veiksnys, nuo kurių priklauso visos organizacijos naudojamų išteklių ekonomiškumas“ (2008, p. 254).

Žmogiškųjų išteklių svarbą akcentuoja ir Bučiūnienė (2006). Jos teigimu, darbuotojų įsipareigojimo didinimas yra geriausia priemonė smarkiai didinant organizacijos efektyvumą siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo. Su tuo sutinka ir Gonzalez su Guillen (2008), kurie pabrėžia, kad žmonių įsitraukimas į organizacijos veiklą, kuri orientuojasi į inovatyvumą, nuolatinį tobulinimą, kokybės standartus, konkurencingas kainas, tampa itin reikšmingas, o kaip pagrindinį išteklių akcentuoja laisvanoriškas darbuotojų pastangos. Kad sustiprėtų darbuotojo įsipareigojimas, įmonei reikia juos motyvuoti – suteikti norimą atlyginimą už darbą ir patenkinti jų poreikius. Jewell (2002) teigimu, motyvuotas darbuotojas turės naudos ne tik sau, t.y. norės būti darbe, didžiuosis tai, ką daro, nejaus neigiamų emocijų, bus atsidavęs ir patenkintas darbu, bet ir atneš naudą organizacijai aukštesniu darbo našumu, mažesne darbo jėgos kaita, mažesniu pravaikštų kiekiu, geresne darbo kokybe ir mažesniu nuostolių skaičiumi, didesnė tikimybė, kad pokyčiai bus pripažinti, o ne jiems priešinamasi, didesnė tikimybė, kad bus įdiegtos idėjos ir bus prisiimta atsakomybė.

Darbuotojų įsipareigojimo svarbą veiklos efektyvumui ir veiksmingumui akcentuoja ir Right Management – tarptautinė lyderė, padedanti priimti karjeros ir talentų valdymo sprendimus darbo vietoje. Įmonės vadybos ekspertai (2010) pabrėžia, kad darbuotojų įsipareigojimas reikalingas nustatytai verslo strategijai vykdyti. Remiantis jų pateikiamu modeliu (žr. 9 pav.), tinkama pirmų penkių elementų integracija, t.y. *strategijos, vadovavimo, struktūros, žmonių sistemų ir procesų* bei *vertybių ir kultūros*, padės pagerinti veiklos rezultatus. Pabrėžiama, kad įmonė įgys pranašumą, tik užtikrinus visų sričių suderinamumą. Pagrindiniai išskiriami efektyvios organizacijos elementai reikalingi, kaip paskatinimas darbuotojams įsipareigoti organizacijai ir efektyviai vykdyti jos veiklą. Remiantis šia schema (žr. 9 pav.) darbuotojams svarbus aiškus funkcijų, tikslų ir strategijų nustatymas, apibūdinantis organizacijos darbą, bei tinkamas darbų pasidalinimas. Vadovų darbą turi užtikrinti žmonių sistemos ir procesai. Šios sistemos ir procesai organizacijose reikalingi informacijos

perdavimui, skleidimui, ir gerai informuotų sprendimų versle priėmimui. Organizacijos procesai ir sistemos turi užtikrinti vadovavimo, darnumo ir pasitikėjimo kūrimo tęstinumą. Kaip ir pastarieji autoriai, taip ir šiame modelyje akcentuojama *kultūros ir vertybių* svarba, kurios turi būti suderintos su verslo strategija.



9 pav. Efektyviai valdomos organizacijos modelis

Šaltinis: Right Management, 2010

Akcentuojama, kad jeigu viršuje esantys elementai (žr. 9 pav.) bus teisingai integruoti ir palaikomi, organizacija turės įsipareigojusius darbuotojus, kurių širdys ir mintys sutaps su jų darbu, kurį jie dirba ir organizacija, kuriai jie dirba. Pasak modelio kūrėjų, susidomėję darbu darbuotojai yra žymiai efektyvesni, nes jie: (1) patenkinti savo dabartiniu darbu ir organizacija kaip darbdaviu; (2) pasiryžę padaryti darbą ir organizaciją sėkmingą; (3) didžiuojasi organizacija ir darbu, kurį atlieka bei (4) nori teigiamai kalbėti apie darbą ir organizaciją. Įsipareigoję darbuotojai bus labiau suinteresuoti domėtis vartotojų poreikiais ir geriau juos patenkinti, o visa tai ilgainiui atsispindės įmonės veiklos rezultatuose.

Apibendrinimas: *apžvelgus skirtingas autorių nuomones pastebėta, kad visi išskiria panašius veiklos efektyvumą užtikrinančius veiksnius, nuomonė išsiskiria, tik dėl jų reikšmingumo, vieni išryškina labiau vienus elementus, kiti kitus. Tačiau svarbiausia, kad išskirti elementai organizacijos veikloje būtų integruoti taip, kad netaptų barjeru, trukdančiu organizacijai efektyviai siekti nusistatytų tikslų, nes būdama, kaip vienas vienetas, organizacija savyje sujungia visus veiksnius į vieną visumą, kurie įtakoja vieni kitus ir galiausiai paveikia ir visos veiklos rezultatus.*

2 KONDITERINIUS GAMINIUS GAMINANČIOS ĮMONĖS EFEKTYVUMĄ UŽTIKRINANTYS VEIKLOS ORGANIZAVIMO PRINCIPAI

Heerwagenas ir kt. (2010) teigia, kad bet kurioje organizacijoje efektyvumo bei veiksmingumo vertinimas skiriasi priklausomai nuo jos misijos, supančios aplinkos, darbo ypatumų, produkto, kurį ji kuria. Tuo tarpu pirmoje darbo dalyje nustatėme, kad veiklos efektyvumo matavimas skirtingose organizacijose skiriasi, nes jis taip pat glaudžiai susijęs su įmonės strategija, siektinais tikslais. Taigi tik susipažinus su konditerijos įmonės vykdoma veikla, jos specifika ir siektinais tikslais bus galima nustatyti pagrindinius veiksnius, kurie turi įtakos jos veiklos efektyvumui. Pasak Sakalo ir kt., „veiklos ekonominiai rezultatai (pelnas, rentabilumas) pasiekiami, optimaliai organizuojant darbo objektų, darbo priemonių ir darbo subjektų sąveiką“ (2000, p. 15). Todėl atsiranda poreikis nustatyti, tokios įmonės racionalios veiklos organizavimo principus. Šių principų nustatymas ne tik palengvins tolimesnį pasirinktos įmonės veiklos efektyvumo vertinimą, bet ir bus naudingas kitoms, panašią veiklą vykdančioms, kaip orientyras, palyginti, ar įmonėje sudaromos sąlygos efektyviam išteklių naudojimui.

2.1 Konditerinius gaminius gaminančios įmonės charakteristika ir jos specifika

Tiriamasis ūkinės veiklos subjektas – seniausiai veikianti konditerijos įmonė Lietuvoje. Šiuo metu ji pagal *LR smulkaus ir vidutinio verslo įstatymą* yra vidutinio dydžio uždaroji akcinė bendrovė, kurioje dirba apie 248 darbuotojus, o jos pagrindinės veiklos pagal EVRK 2 red. yra kakavos, šokolado ir cukraus saldumynų gamyba. Įmonės produkcija – rankų darbo ir įranga gaminti saldumynai.

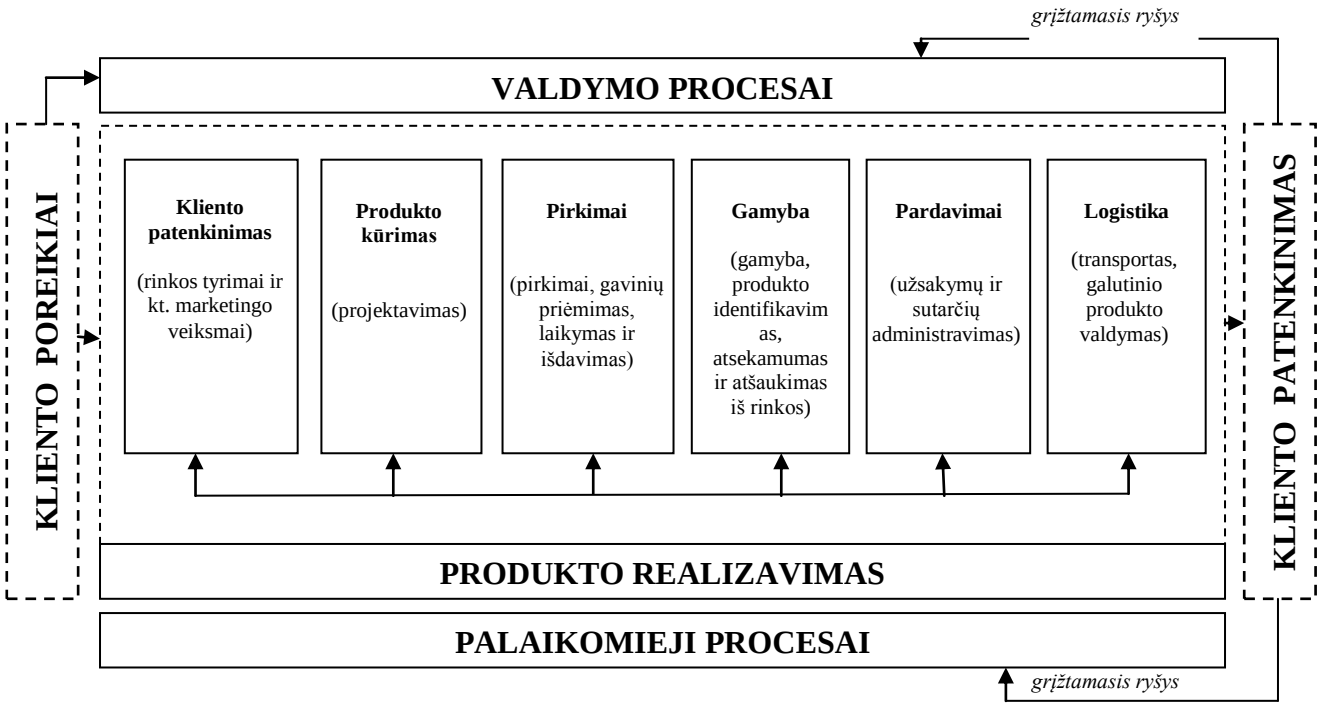
Bendrovės administracinis pastatas ir fabrikas, kuriame veikia septyni saldainių gamybos cechai bei technologinė ir mikrobiologijos laboratorijos, yra įsikūrę pačiame miesto centre. Konditerinius gaminius gaminančios įmonės produkcija prekiaujama vienuolikoje firminių parduotuvių, kurios yra įsikūrusios didžiuosiuose Lietuvos miestuose: Vilniuje, Kaune, Šiauliuose bei Klaipėdoje.

Ši konditerijos įmonė gali didžiuotis ne tik ilga istorija, bet ir užsitarnautu geru vardu. Ji rinkai nuolat pateikia unikalių receptūrų ir originalių produktų idėjų, puoselėja senas tradicijas, tačiau savo veikloje taiko ir naujausias tendencijas: šiuolaikines receptūras, technologijų tobulinimą, originalias gaminių pateikimo idėjas, bendradarbiavimą su mokslininkais, dalyvavimą įvairiuose ES projektuose. Įmonė rūpinasi vartotojų sveikata, todėl naudoja itin daug natūralių augalinių žaliavų, gali pasiūlyti ekologiškų ir becukrių saldumynų. Keliolikai šios įmonės gaminių yra suteiktas kulinarijos paveldo statusas. Konditerijos įmonės saldainiais prekiaujama ne tik Lietuvoje, bet ir kituose užsienio šalyse.

Analizuojamosios įmonės *misija*: siekti tapti lydere vietinėje rinkoje, gaminant saugius ir kokybiškus produktus – konditerijos gaminius, teikiant kokybiškas paslaugas, lanksčiai reaguojant į besikeičiančius rinkos ir vartotojų poreikius, būti patikimu partneriu, puoselėti senas tradicijas, gerai

dirbti, didžiuotis savo darbu ir pasiekimais. *Tikslas* – palaikyti kokybines ir kiekybines skirtingų veiklos rūšių sąsajas, tinkamai ir racionaliai naudoti intelektinius ir materialinius išteklius. Konditerinius gaminius gaminanti įmonė internetiniame puslapyje pateikia, kad jos vykdoma veikla grindžiama šiomis pagrindinėmis *vertybėmis*:

- *kokybė*: produkcija aukštos kokybės, įvertinama tarptautinėse paroduose ir konkursuose;
- *platus asortimentas*: konditerijos įmonės asortimentą sudaro daugiau kaip 300 skirtingų rūšių gaminių, siekiant užtikrinti net išrankiųjų „*smaližių*“ poreikių patenkinimą;
- *subtilus saldumynų skonis*: siekiama, kad įvairių gaminių skonio ir kvapo savybės būtų teigiamai įvertintos ne tik pirkėjų, bet ir specialistų, o produkcijos gamybai vykdyti pasitelkiamos tiek tradicinės, tiek šiuolaikinės receptūros;
- *patikimumas*: konditerijos įmonė savo veikla užsitarnavo gerą reputaciją ir vardą, puoselėja senas tradicijas, ne vieną dešimtį metų sėkmingai vykdo savo veiklą, bendradarbiaudama su Lietuvos mokslininkais, o darbuotojai nuolat kelia savo kvalifikaciją ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje;
- *pagarba klientui*: įmonė siekia, kad pirkėjus pasiektų tik švieži, saugūs ir kokybiški produktai (įmonėje yra įdiegta ir veikia maisto saugos ir kokybės vadybos sistema pagal tarptautinius ISO 22000:2005 ir ISO 9001:2008 reikalavimus);
- *lankstumas*: konditerijos įmonė gali pasiūlyti platų saldumynų asortimentą, kurį taip pat sudaro ir specializuotų produktų grupes; derinant senąsias saldainių gamybos tradicijas bei patirtį su šių dienų tendencijomis, nuolat tobulinamos gamybos technologijos ir kuriami nauji gaminiai.

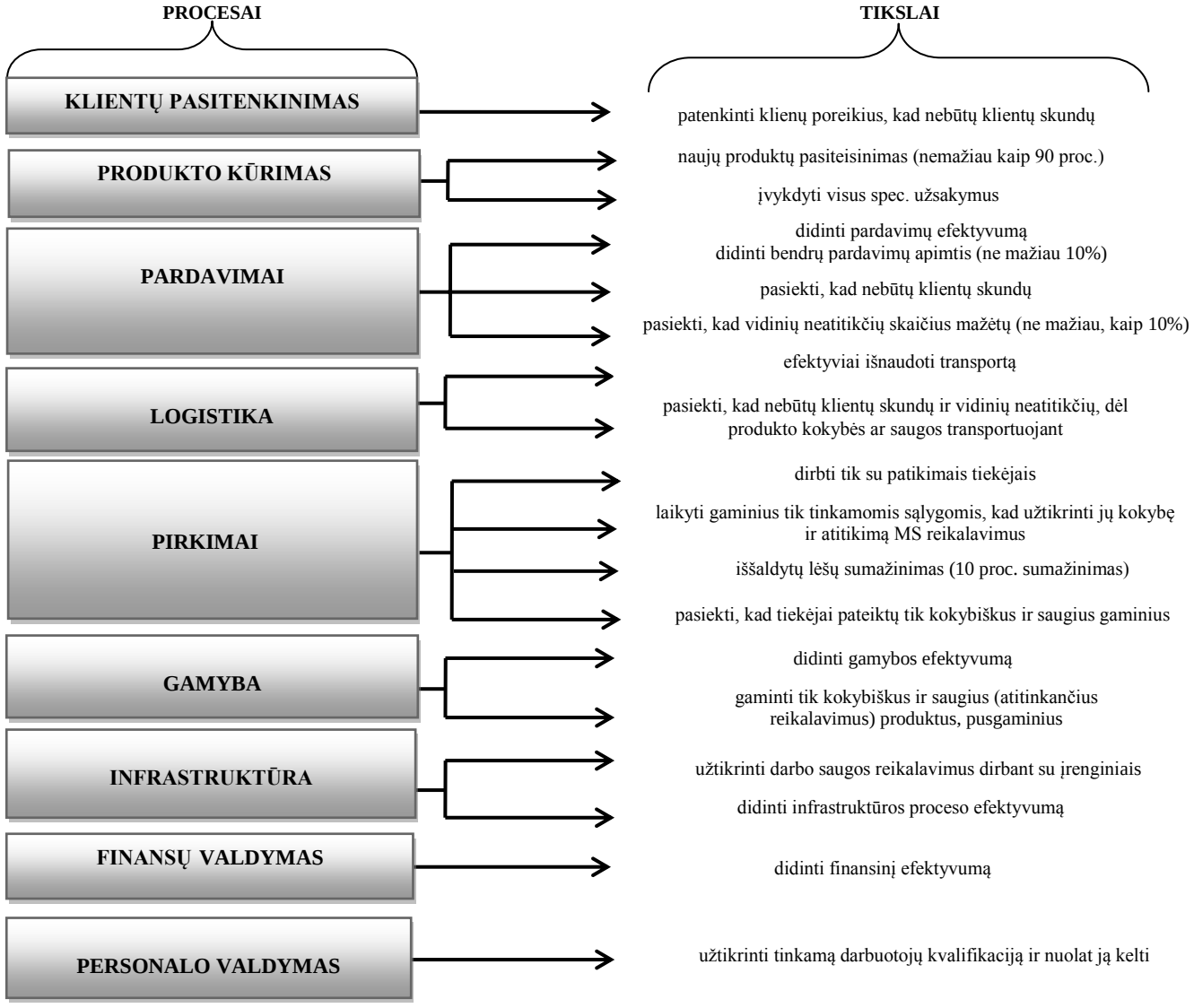


10 pav. Konditerinius gaminius gaminančios įmonės procesų ryšiai ir jų tarpusavio sąveika

***Šaltinis**: modifikuota autoriaus remiantis analizuojamos įmonės „Maisto saugos ir kokybės vadovu*

Vadovaujantis tiriamosios įmonės „*Maisto saugos ir kokybės vadovu*“, ši konditerinius gaminius gaminanti įmonė siekia laikytis procesinio požiūrio, t.y. įmonėje yra identifikuotas ir valdomas tam tikras skaičius tarpusavyje susijusių veiklų. Jos veikla įmonėje yra suskirstyta į procesus, kurie yra trijų tipų (žr. 10 pav.): (1) *pagrindiniai* – tiesiogiai susiję su produktu, sukuriantys pridėtinę vertę, šiam tipui yra priskiriami šeši procesai: kliento patenkinimas, produkto kūrimas ir tobulinimas, pirkimai, gamyba, pardavimai bei logistika; (2) *palaikomieji* – skirti aptarnauti išvardintus pagrindinius procesus, nesukuriantys pridėtinės vertės, tai: infrastruktūra, personalo, dokumentų ir finansų valdymas ir matavimo priemonių valdymas; (3) *valdymo* procesus – skirtus išteklių valdymui: vadovybinė analizė, vidaus auditas, monitoringas ir kontrolė ir gerinimas.

11 paveikslėlyje vaizdžiai pateikti šios įmonės procesų tikslai (surinkti iš įmonės fiksuojamų rodiklių lentelės (žr. 2 priedas)), kurių identifikavimas, remiantis teorine darbo dalimi, yra būtinas siekiant atlikti tinkamą įmonės veiklos efektyvumo įvertinimą.

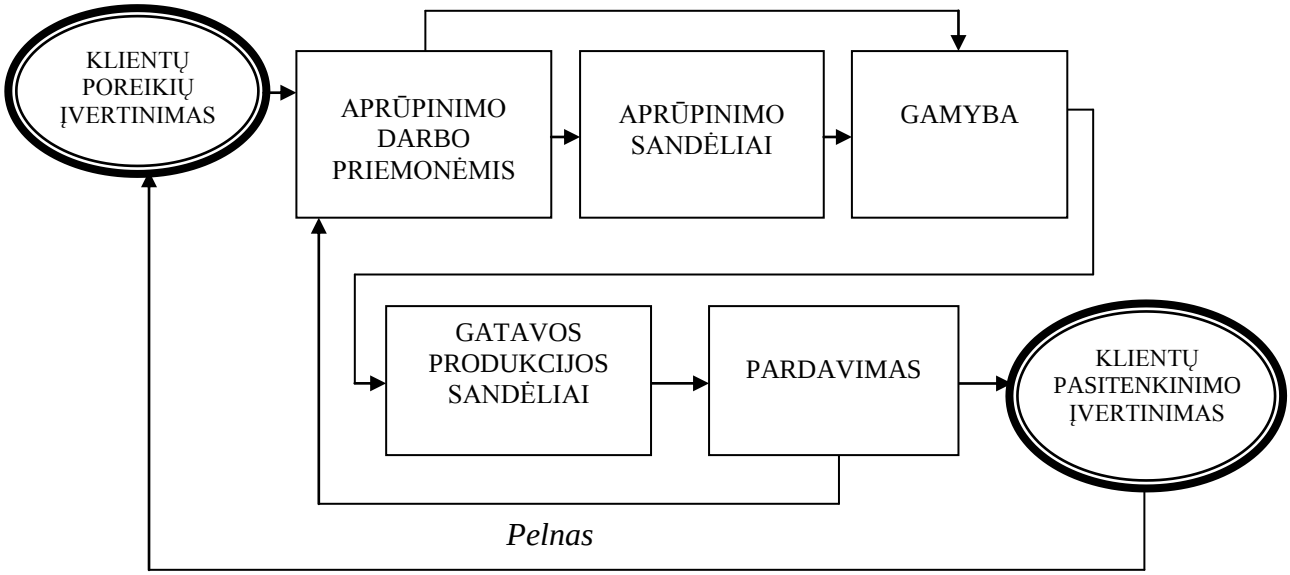


11 pav. Tiriamosios konditerinius gaminius gaminančios įmonės procesai ir jų tikslai

***Šaltinis**: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tiriamosios įmonės sudaryta rodiklių lentele (žr.2 priedas)*

2.2 Konditerinius gaminius gaminančios įmonės veiklos organizavimo principai užtikrinantys efektyvią jos veiklą

Ši darbo dalis skirta pagrindiniams veiklos organizavimo principams nustatyti, kuriais remiantis konditerinius gaminius gaminanti įmonė turi organizuoti savo veiklą, kad būtų užtikrintas optimalus jos išteklių panaudojimas ir šiuos išteklius naudojant gautas maksimalus nustatytas rezultatas. Atsižvelgiant į 10 paveikslėlį ir 2.1 skyriuje aptartos konditerinius gaminius gaminančios įmonės veiklos specifiką, išskirtos pagrindinės tokios įmonės veiklos fazės (žr. 12 pav.).



12 pav. Pagrindinės veiklos fazės

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Konditerinių gaminių įmonėje veiklos ciklas prasideda žaliavų, medžiagų, komplektavimo gaminių įsigijimu ir yra užbaigiamas pagamintos produkcijos/suteiktų paslaugų pardavimu/suteikimu. Šio ciklo metu vienos atsargos perdirbamos ir tampa kitomis atsargomis, kurios yra realizuojamos, t.y. apdorotos žaliavos gamybos procese yra paverčiamos pinigais (žr. 12 pav.). Atsargos čia suprantamos kaip „trumpalaikis turtas (žaliavos ir komplektuojamieji gaminiai, nebaigta gamyba, pagaminta produkcija bei pirktos prekės, skirtos perparduoti), kurį įmonė sunaudoja pajamoms uždirbti per vienerius metus arba per vieną įmonės veiklos ciklą“ (9-asis verslo apskaitos standartas, 2012, p.1). Įmonės veikla bus efektyvi tik tuomet, kai ji sugebės tinkamai organizuoti visas šias sritis: aprūpinimo, gamybos, atsargų valdymo, tiekimo (žr. 12 pav.), ir užtikrinti jų tarpusavio suderinimą taip, kad jos veiktų, kaip vienas nepertraukiamas mechanizmas. Taigi šioje dalyje darbo autorius trumpai aptars išskirtas fazes, jų organizavimo principus efektyviai įmonės veiklai užtikrinti ir jų įtaką veiklos rezultatams.

Gamybos efektyvios veiklos organizavimo principai. Pradėsime nuo literatūroje pateikiamų gamybos proceso organizavimo principų aptarimo. Melville pabrėžia, kad pagrindinis gamybos procesų tikslas rinkos ekonomikos sąlygomis – pelnas, todėl „įmonė norėdama gauti pelno turi įdėti nemažai pastangų, kad būtų gaminami aukščiausios kokybės produktai, kad gamyba ir realizacija vyktų ritmingai, o sąnaudos būtų minimalios“ (2011, p. 52). Šio tikslo įgyvendinimui autoriai remdamiesi mokslu ir patyrimu išskiria pagrindinius suformuluotus principus, kurių turi būti laikomasi, siekiant racionalaus gamybos proceso organizavimo: ritmingumo, sroviškumo, proporcingumo, nenutrūkstamumo (Popovas, 2013 ir kt., Sakalas ir kt., 2000; Melville, 2011, Čiarnienė ir kt., 2011; Venskus, 2007), savalaikiškumo (angl. just in time, JIT), lankstumo, automatizavimo, mechanizavimo (Sakalas ir kt., 2000; Melville, 2011; Venskus, 2007; Čiarnienė ir kt., 2011), savalaikiškumo specializavimo, pusiausvyros, integruotumo (Sakalas ir kt., 2000; Čiarnienė ir kt, 2011; Popovas, 2013) (žr. pav. 13).



13 pav. Gamybos proceso racionalaus organizavimo principai

Šaltinis: *sudaryta autoriaus remiantis Sakalas ir kt., 2000; Venskus, 2007; Melville, 2011*; *Popovas, 2013; Čiarnienė, 2011, ir kt.*

Racionalumas čia suprantamas, kaip sugebėjimas organizuoti gamybą taip, kad būtų sudaromos sąlygos efektyviam išteklių naudojimui, išvengiant „*švaistymo*“ ir užtikrinant norimą rezultatą. „*Švaistymas*“ šiuo atveju reiškia, bet kokia veikla, operacija ar procesas, kuris nesukuria įmonei papildomos produkto vertės, todėl yra laikomas kaip nuostolinga veikla, operacija ar procesas, dėl

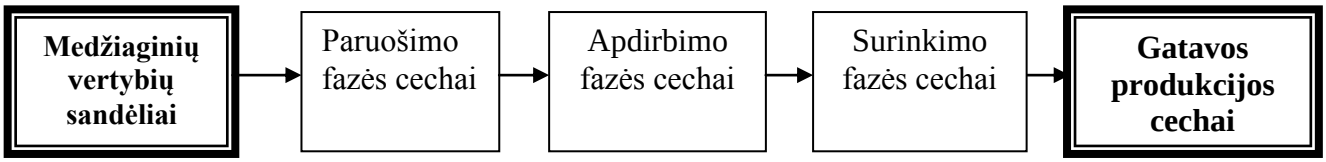
kurio įmonė patiria nuostolių. Todėl dabar trumpai aptarsime pagrindinius principus, kuriais įmonė turi remtis organizuojant gamybinę veiklą.

Pagrindinė efektyvios gamybos sąlyga yra sugebėjimas užtikrinti nenutrūkstamą procesą, kuris teoriškai būtų vykdomas be pertraukų, todėl yra išskiriami tokie principai, kaip gamybos *proporcingumo, nenutrūkstamumo* (dar literatūroje sutinkamas kaip *nepertraukiamumas*) ir *ritmingumo,* susijęs su įmonės sugebėjimu organizuoti veiklą taip, kad įmonėje būtų užtikrintas nepertraukiamas darbas, t.y. visi struktūriniai vienetai, darbo vietų gamybiniai pajėgumai būtų tarpusavyje suderinti, o darbas nepertraukiamas. Akcentuojamas poreikis stengtis sumažinti pertraukas gamybos procese. Reikėtų pabrėžti, kad praktiškai tam tikros pertraukos tarp operacijų yra neišvengiamos, todėl bent jau reiktų stengtis organizuoti veikla taip, kad jos būtų kaip įmanoma trumpesnės. Pasak Sakalo ir kt. (2000, p. 171) pastarasis principas glaudžiai susijęs su nenutrūkstamumu ir sąlygoja dar vieną gamybos organizavimo principą – ritmingumą, kuris pasiekiamas tuomet, kai bet kuriuo laikotarpiu, kiekvienoje darbo vietoje, kiekviename padalinyje ir apskritai įmonėje, pagaminamas vienodas arba nuolatos didėjantis produkcijos kiekis. Popovo (2013, p. 156) teigimu nuo ritmingumo priklauso darbo rėžimas ir mechanizmų apkrovimas, jų naudojimo intensyvumas. Taigi įmonės, sugebančios įgyvendinti šį principą, veikla bus žymiai efektyvesnė, nes toks darbas sudaro sąlygas pilnai apkrauti įrenginius, išvengti prastovų, panaudoti visą turimą darbo jėgą, o ritmingumas leidžia pagerinti gaminamos produkcijos kokybę bei išvengti broko.

Kitas išskiriamas *gamybos specializavimo principas,* kuris susijęs su tam tikrų gaminių, procesų ar operacijų paskirstymu atitinkamiems organizacijos struktūriniams padaliniams ir atskiroms darbo vietoms. Sakalas ir kt. (2000, p.171) išskiria dvi galimas specializavimo formas: *daiktinę* ir *technologinę*. Remiantis pirmąją struktūriniai padaliniai yra specializuojami pagal įrenginius ir technologijos procesus, priskiriant gaminti sąlyginai baigtus objektus. Išskiriami, tokie šios formos privalumai: lengvesnis valdymas, padidėjusi ir aiški vadovų atsakomybė už darbo rezultatus bei santykinai nedidelis transportavo operacijų skaičius, kuris turi teigiamos įtakos gamybos ciklui. Daiktinė specializavimo forma sąlygoja didesnį darbo našumą ir leidžia sumažinti gaminamos produkcijos savikainą, tačiau labai svarbu pabrėžti, kad šis principas yra naudingas gaminant didelėmis serijomis, t.y. vykdant masinę gamybą, nes įmonės, kurių gamyba yra vienetinė ar smulkiaserijinė, nebus pajėgios tolygiai ir pilnai apkrauti visų įrenginių, dėl šios priežasties įrenginiai bus naudojami neefektyviai. Tuo tarpu *technologinė* specializavimo forma yra susijusi su atskirų padalinių ar darbo vietų suskirstymu pagal vykdomas operacijas įvairiems gaminamiems objektams apdirbti. Ši specializavimo forma, anksčiau nuvertinta, tačiau šiandiena augant kompiuterizacijos lygiui tampa viena iš svarbiausių.

Gamybinėms įmonėms labai svarbus *sroviškumo principas,* kuris pabrėžia poreikį, sudaryti sąlygos darbo objektams visame gamybos procese judėti nuosekliai, trumpiausiu keliu ir viena

kryptimi. Venskus taip pat akcentuoja, kad “projektuojant įmonės genplaną ir gamybinę struktūrą, išdėstant įmonės teritorijoje sandėlius, cechus, barus ir kitus objektus, reikia stengtis sumažinti transporto srautus“ (2007, p. 52). Tai pasiekti galima tinkamai planuojant gamybines patalpas, darbo vietas. Pagal Sakalą ir kt. (2000) gamybos procesai turi būti planuojami laikantis sroviškumo, žemiau pavaizduota linija (žr. 14 pav.):



14 pav. Gamybos sroviškumo eiliškumas

Šaltinis: *sudaryta autoriaus remiantis Sakalu ir kt. (2000)*

Gamybinės įmonės, kurios sugeba užtikrinti procesų sroviškumo principą, veiklą yra žymiai efektyvesnė, dėl kelių priežasčių: dėl minimalaus transportavimo poreikio sumažėja išlaidos (darbo jėgos, įvairių transportavimo įrenginių ir kt.), o dėl sumažėjusio judėjimo sutrumpėja gamybos ciklas. Venskaus (2007, p. 65) pabrėžia, kad užtikrinus srovinės gamybos sąlygas organizacija gali sumažinti savo gaminamų gaminių savikainą ir taip padidinti kai kuriuos ekonominius rodiklius dėl to, kad:

- perorganizuojant gamybą į srovines linijas, kartu tobulinami technologijos procesai ir darbo organizavimas, todėl sumažėja atskirų operacijų ir viso dirbinio darbo imlumas;
- sumažėjus darbo imlumui, transportavimo trukmei, likvidavus pertraukas tarp operacijų, trumpėja dirbinio gamybos ciklas, o sumažėjus šiam ciklui: padidėja kapitalo apyvartumas, o su ta pačia suma galima gauti didesnį pelną, sumažėja nebaigtos gamybos sandėliuose atsargos ir dėl to sumažėja apyvartinių lėšų poreikis, pagerėja organizavimas, tvarka, o tai veikia darbuotojų psichologiją, o per ją ir ekonomiką;
- sumažėjus darbo laiko sąnaudoms produkcijos vienetui pagaminti, geriau specializuojant darbo vietas, sumažėja neefektyvaus darbo sąnaudos transporto darbams, didėja darbo našumas;
- kompaktiškai suplanavus įrenginius ir darbo vietas, pakanka mažesnių gamybos plotų, todėl mažėja reikalinga investicijų suma;
- patobulinus technologiją ir darbo organizavimą, pagerėja produkcijos kokybė, mažėja broko, o tai užkertą kelią bereikalingam lėšų naudojimui.

Tuo tarpu *gamybos procesų mechanizavimas ir automatizavimas* faktorius lemiantis didesnį darbo našumą ir pigesnę darbo jėgą, kadangi darbui naudojamos automatinių mašinų sistema, kuri žaliavas ir medžiagas paverčia gatava produkcija, žmogui tiesiogiai nedalyvaujant, kontroliuojant. Automatizuoti gamybos procesai naudingi įmonei ne tik todėl, kad padidina darbo našumą, sumažina išlaidas, kas leidžia sumažinti gaminamų gaminių savikainą, bet taip pat ir dėl maisto kokybės, saugos ir higienos

reikalavimų, kas maisto produktus gaminančioms įmonėms itin aktualu, nes jų gaminamas produktas turi didelės įtakos vartotojui, t.y. galutinis rezultatas turi tiesioginį poveikį žmogaus sveikatai.

Kitas veiksnys, nuo kurio priklauso įmonės vykdomos veiklos efektyvumas yra *gamybos proceso lankstumas*. Šiandiena didėjant prekių pasiūlai ir augant vartotojų poreikiams itin svarbu, kad gamybos procesas būtų lankstus, t.y. sugebėti prisiderinti prie nuolat kintančių vartotojų poreikių. Viswanadham ir Raghavan (1997) lankstumą vertina kaip organizacijos sugebėjimą persiorientuoti arba sureaguoti į vykstančius pokyčius ir tam sunaudoti santykinai mažai *laiko, lėšų* bei *pastangų*. Gamybos lankstumas – būtina išlikimo sąlyga. Svarbu akcentuoti tai, kad jeigu įmonės gamybinis procesas bus sroviškas, mechanizuotas ir automatizuotas, tačiau nelankstus, tai prireikus gaminti naujos konstrukcijos gaminius, dėl pasikeitusių vartotojų poreikių ar kitų priežasčių, įmonė patirs bereikalingas sąnaudas dėl brangaus, sudėtingo ir ilgai trunkančio gamybos linijos perorientavimo. Taip pat galima patirti dar didesnius nuostolius, dėl poreikio kardinaliai permontuoti esamus naujus, labai našius ir brangius įrenginius. Gamyba organizuota remiantis lankstumo principu yra pajėgi ne tik greitai reaguoti į kintančią aplinką ir vartotojų poreikius, greitai ir be didelių sąnaudų perorientuojant gamybą, bet taip pat gaminti reikiamus gaminius tik tuomet, kai yra poreikis, t.y. užtikrinant *savalaikiškumo* (literatūroje sutinkamo, kaip "*Just-in-Time*") principą. Šių principų laikymasis organizacijai gali padėti išvengti atsargų užsilaikymo nebaigtoje gamyboje, dėl to sumažėja prekių nurašymo, dėl realizacijos ar gyvavimo laiko pasibaigimo rizika, veiklą galima vykdyti su mažesniu apyvartiniu kapitalu bei užtikrinti greitą reagavimą į vartotojų poreikių pokyčius. Čiarnienės ir kt. (2011, p. 262) teigimu „gamyba pačiu laiku yra efektyvumo pagrindas".

Kad gamybinė veikla būtų lanksti, tuo pačiu ir efektyvi vien tik užtikrinti procesų automatizavimo šiandiena nebeužtenka, reikia, kad visi įmonės procesai būtų taip pat ir tarpusavyje sėkmingai *integruoti*. Pasak Sakalo ir kt. (2000, p. 173) norint pilnai įgyvendinti šį principą reikia visus gamybos ir funkcinius posistemius sujungti į vientisą integruotą sistemą pasitelkiant elektroninės skaičiavimo mašinos (ESM) kompleksą, kurio pagalba bus užtikrintas visų įmonėje vykstančių materialinių ir informacinių procesų valdymas, įskaitant ne tik pagrindinę ir pagalbinę gamybą, bet ir automatizuotai atliekamus mokslinius tyrimus, technologinį gamybos paruošimą, planavimą, apskaitą ir kitas funkcijas. Principo taikymas vis dar išlieka daugelio įmonių siekis. Jis ne visiems yra lengvai įgyvendinamas, tačiau šiandien įmonės po truputi automatizuojant gamybos ir funkcinius procesus ir mažais žingsneliais juos jungiant į vientisą, integruotą sistemą bando to pasiekti.

Tokia gamybos integracija sudarė galimybę suformuoti naują, veiklos efektyvumą didinančią, gamybos procesų organizavimo formą – lanksčias gamybos sistemas (LGS), leidžiančias greitai ir be didelių sąnaudų reaguoti į esamus ir būsimus vartotojų poreikius. LGS – sudaro atitinkamas struktūrinis gamybos vienetas (linija, baras, cechas, gamykla), kurio visos grandys naudojant kompiuterinį valdymą koordinuojamos kaip viena, integruota sistema, dėl pilno jų automatizavimo.

Venskus (2007) gamybos proceso efektyvumą siūlo didinti diegiant LGS ir išskiria pagrindinius efektyvumo rodiklius, kurie pagerėja įsidiegus LGS organizacijoje (žr. 15 pav.).



15 pav. Pagrindiniai LGS efektyvumo rodikliai

Šaltinis: Venskus, 2007, p. 71

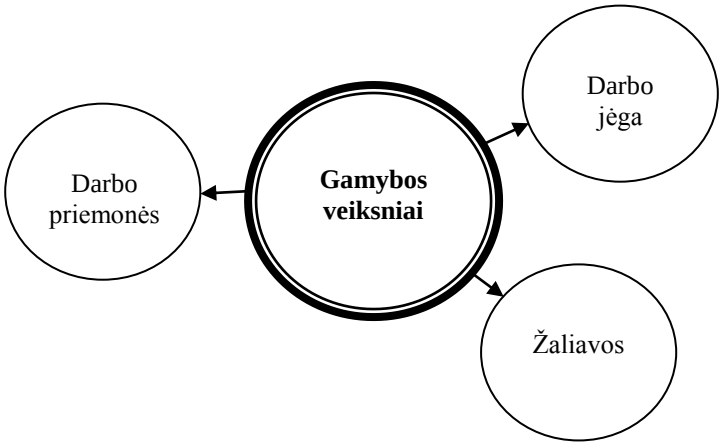
Įdiegta lanksčioji gamybos sistema, visu pirma, suteikia galimybę organizacijai padidinti savo gamybinius pajėgumus: įrenginiai nereikalauja operatorių priežiūros, todėl darbai gali būti vykdomi naktinės pamainos metu. Taip pat jos dėka galima sumažinti tiek gamybinių (apie 30 – 40 proc.), tiek pagalbinių (iki 75 proc.) patalpų plotus, o dėl šios priežasties mažėja organizacijai reikalinga pagrindinio kapitalo suma ir didėja jo grąža. Tuo tarpu sutrumpėjęs gamybos ciklas (iki 2,5-3 kartų) leidžia sumažinti reikalingų apyvartinių lėšų sumą.

Veiklą vykdant lanksčios gamybos sistemos sąlygomis sumažėja gamyboje dirbančių darbuotojų skaičius (vidutiniškai apie 30 proc.), o tai sąlygoja didesnį darbo našumą, taip pat įmonei tampa nebereikalingi aukštos kvalifikacijos, fizinį darbą dirbantys darbuotojai, kurių darbo jėga yra ganėtinai brangi. Venskaus (2007) pabrėžia, kad tokios sistemos įdiegimas leidžia sumažinti įmonės gaminamos produkcijos savikainą beveik 10 proc., o kapitalinių įdėjimų atsipirkimo laikas siekia nuo 2 iki 5 metų. Tokios sistemos privalumas yra ir tas, kad ji daro teigiamą įtaką įmonės gaminamos produkcijos kokybei, nes įrenginių valdymas nebepriklauso nuo dirbančiųjų darbuotojų kvalifikacijos, dėmesingumo, nuoseklų jų darbą užtikrina pati sistema, tik žinoma reikia pasirūpinti jos priežiūra ir užtikrinti tinkamą veikimą. Taip pat autorius (2007) pabrėžia, tokius šios sistemos pranašumus, kaip:

greitesnė reakcija į rinkos poreikius ir lankstumas, sumažėjusi organizacijos riziką, diegiant ir gaminant naujo tipo produkciją, o visa tai suteikia įmonei konkurencinio pranašumo. Tačiau viena iš problemų ir pagrindinė priežastis, kodėl šiandiena tik nedaugelis turi tokias sistemas ta, kad tokios sistemos diegimas reikalauja ganėtinai nemažai finansinių išteklių.

Ir paskutinis, tačiau ne ką mažiau reikšmingas principas – *pusiausvyros*, kuris reikalauja užtikrinti darną tarp OVS ir lankstaus gamybos proceso organizavimo. Kitaip sakant, įmonės organizacinė valdymo struktūra yra stabili tol, kol nepasikeičia organizacijos užduotys, tačiau atsiradus pokyčiams ji turi užtikrinti, kad vykdomi procesai joje bus išdėstomi taip, kad būtų įgyvendinti visi 13 paveikslėlyje pavaizduoti ir aptarti principai, jei to padaryti nepavyksta būtinas OVS pertvarkymas.

Tačiau svarbu pabrėžti, kad gamybinės veiklos efektyvumas priklauso ne tik nuo įmonės sugebėjimo tinkamai įgyvendinti aptarpus principus, bet taip pat ne ką mažiau svarbūs tokie veiksniai, kaip: darbo *priemonės, žaliavos, darbo jėga* (žr. 12; 16 pav.), be kurių gamybos vykdymas yra tiesiog neįmanomas.



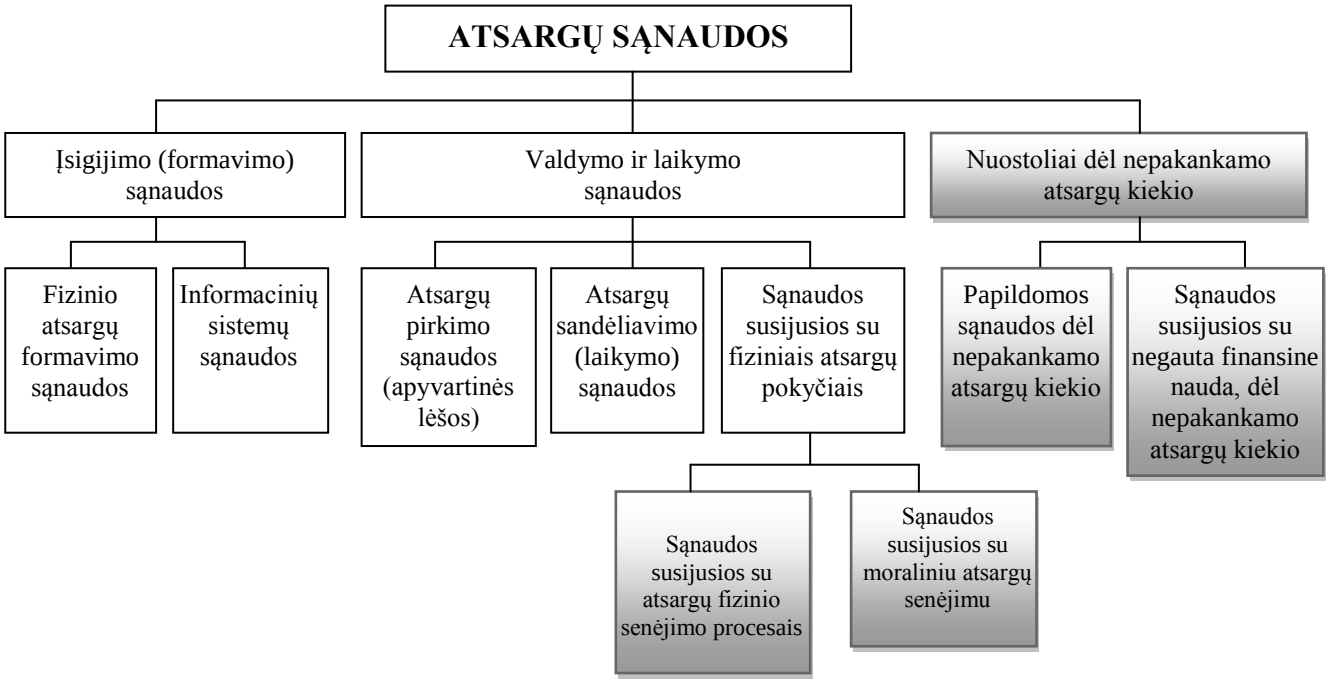
16 pav. Gamybą sąlygojantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Žmonės (darbo jėga) gamybos procese reikalingi žaliavoms apdirbti, materialių vertybių kūrimui, tačiau jų veika be tinkamų ir pakankamų žaliavų – negalima, ji negalima taip pat ir be darbo priemonių (įrenginių, pastatų, įrankių, prietaisų ir kt.), todėl įmonė siekdama išvengti nuostolių turi užtikrinti gamybos aprūpinimą išvardintais veiksniais (žr. 16 pav.).

Sandėlių efektyvios veiklos organizavimo principai. Remiantis 12 paveikslėlyje pavaizduota schema, sandėliai yra neišvengiama nepertraukiamo gamybos ir vartojimo procesų aprūpinimo grandis. Jie sudaro sąlygas atlikti aprūpinimo, gamybos ir paskirstymo funkcijas. Taigi sandėlis, kaip ir bet kuris kitas sistemos elementas, turi vykdyti savo veiklą taip, kad užtikrintų visos sistemos efektyvumą. Išskiriami du pagrindiniai racionalaus sandėliavimo, medžiagų valdymo ir paskirstymo tikslai. Pirmasis susijęs su kaštų optimizavimu, kuris pasiekiamas mažinant medžiagų atsargas ir

racionalizuojant transportavimo sistemą, o antrasis su sugebėjimu užtikrinti aukštą aprūpinimo ir tiekimo lygį. Kitaip sakant, įmonė turi sugebėti valdyti atsargas taip, kad jų nepritrūktų (nes tokiu atveju rizikuojama patirti papildomų deficito kaštų, dėl gamybos proceso nutraukimo), ir kad jas per ilga laiką sandėliuojant nebūtų patirtos bereikalingos sąnaudos, susijusios su atsargų fizinio, moraliniu (ekonominiu) senėjimo procesais.



17 pav. Atsargų sąnaudų skirstymas

Šaltinis: Minalga, 2008, p. 64

Atsargų įsigijimo ir saugojimo sąnaudų skirstymas vaizdžiai pavaizduotas 17 paveikslėlyje. Kuo įmonė patirs mažesnes sąnaudas tam tikro rezultato siekimui, tuo jos veikla bus efektyvesnė. Todėl visu pirma, kaip jau buvo minėta, įmonė turi sugebėti užtikrinti optimalų atsargų kiekį sandėliuose, nes dėl per didelių kiekių turimų nenaudojamų atsargų ne tik patiriamos laikymo ir valdymo sąnaudos, bet taip pat yra įšaldomos įmonės apyvartinės lėšos. Tuo tarpu ilgai sandėliuojant jų medžiagos pradeda keisti fizines, chemines, biologines savybės, dėl to nukenčia jų kokybė, o tai sąlygoja nuostolius.

Atsargų kaupimas ir laikymas reikalauja nemažai papildomų sąnaudų, tačiau reikiamu metų jų trūkumas įmonei gali atnešti nemažai nuostolių, dėl kurių gali nukentėti įmonės ekonominiai rodikliai (žr. 17 pav.). Taigi kyla klausimas, kokių priemonių imtis, kad būtų galima sumažinti atsargų kiekį sandėliuose ir tuo pačiu nepatirti nuostolių, susijusiu su jų senėjimo procesu ir nepakankamo atsargų kiekio? Į šį klausimą atsako Juozaitienė (2007, p.167) pateikdama, tokias atsargų mažinimo galimybes:

- tiksliau panaudojant prekių, medžiagų ar žaliavų poreikį artimiausiu laikotarpiu, nes tai padeda išvengti nereikalingų medžiagų užsakymų, gamybos stabdymo ar atsargų pertekliaus, autorė

pabrėžia, kad planavimas leidžia ne tik palaikyti optimalų atsargų lygį, bet taip pat sumažinti bereikalingas sąnaudas, susijusias su papildomais užsakymais ar perteklinių medžiagų sandėliavimu;

- palaikyti įvairių produktų skirtingus atsargų lygius, atsižvelgiant į tai, kad jos gali būti papildytos, kiek jos svarbios veiklai;
- skatinti lanksčiai dirbti pardavimų skyrių, kad laiku būtų reaguojama į kliento poreikius, palaikant kuo mažesnį atsargų lygį mažiausiais kaštais;
- detaliai analizuoti sandėliavimo, atsargų valdymo ir kitas su tuo susijusias sąnaudas bei vertinti atsargų įgijimo alternatyvas, nes autorės teigimu gali paaiškėti, kad kai kurių atsargų įsigijimas ir jų perdirbimas pačioje įmonėje yra brangesnis negu jų pirkimas, todėl įmonė turėtų apsvarstyti galimybę atsisakyti tokių atsargų, priimant sprendimas jas pirkti iš kitų tiekėjų;
- atsargų valdymas, kuris reikalauja kaupti informaciją iš tokių įmonės struktūrinių vienetų kaip pardavimo, gamybos, paskirstymo, marketingo bei turėti pakankamai informacijos apie pagrindinius klientus.

Tuo tarpu įmonės veiklos efektyvumas priklauso ne tik nuo sugebėjimo optimizuoti atsargas, t.y. t.y. išlaikyti optimalų santykį tarp naudos ir išlaidų, bet taip pat ir nuo sugebėjimo užtikrinti efektyvų sandėlio darbo organizavimą, o tai yra labai svarbu, nes nuo šios veiklos taip pat priklauso gaminamos produkcijos vertė. Siekiant užtikrinti efektyvią sandėlio veiklą galima remtis tais pačiais 13 paveikslėlyje pavaizduotais ir jau aptartais gamybos organizavimo principais. Tuo tarpu Popovas (2013, p. 133) savo knygoje „*Sandėlių valdymas ir veiklos efektyvumas*" pateikia veiksnius, nuo kurių priklauso sandėlio ir tuo pačiu visos įmonės veiklos efektyvumas. Autorius teigimu įmonėje vedama apskaita leidžia įvertinti tokius įmonės veiklos efektyvumo finansinius rodiklius kaip: pelningumo, savikainos, turto ir kt., tačiau pabrėžia ir nefinansinių, tokių kaip sandėlio personalo valdymo kokybės rodiklių svarbą, kurių analizė reikalinga sandėlio darbuotojų motyvacijos lygiui nustatyti, nes tai Popovo (2013, p. 134) nuomone turi tiesioginės įtakos įmonės veiklos efektyvumui, kuris turi būti skatinamas, tokiais veiksniais kaip: darbo užmokesčiu, pagarba, karjera, premijomis, vadovybės pasitikėjimu ir kt. Taip pat sandėlyje turi būti apskaičiuojami ir vertinami darbo (tiek sandėlio, tiek atskiro darbuotojo) našumo rodikliai, tam tikrų sandėlio logistinio proceso operacijų atlikimo laiko normatyvas ir kontroliuojamas vykdymas, operacijų atlikimo tikslumas ir greitis. Didelę svarbą autorius suteikia darbuotojų kvalifikacijai, kuri yra naudinga ne tik darbuotojui, nes padeda efektyviau išspręsti iškilusias problemas, suteikia pasitikėjimo ir karjeros perspektyvas, bet ir pačiai įmonei, nes: skatina motyvacijos augimą ir didina lankstumą, garantuoja darbuotojų reikiamo kvalifikacijos lygio paskyrimą.

Apibendrinant galima teigti, kad tokia įmonė, kuri sugebės užtikrinti tinkamą atsargų valdymą ir racionalų sandėlių (tiek aptarnavimo, tiek gatavos produkcijos) darbo organizavimą: išvengs įrenginių, tuo pačiu ir darbuotojų prastovų sumažins tiek gamybines, tiek negamybines sąnaudas, o gamyba taps

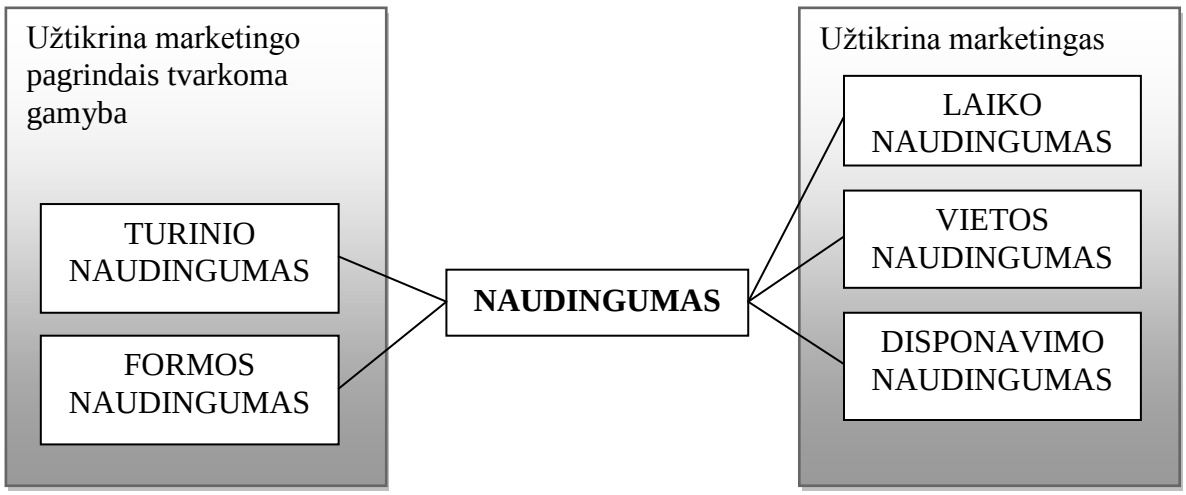
tolygesnė, taip pat užtikrins aukštą darbo našumo, o visa tai padės stipriai padidina jos veiklos efektyvumą, bei sumažinti gaminamos produkcijos savikainą.

Pardavimų efektyvios veiklos organizavimo principai. Ir dar viena labai svarbi neaptarta sritis, tai tiekimo ir paskirstymo, kurios pagrindinė funkcija nenutrūkstamas vartotojų aprūpinimas reikiama produkcija (visiškas poreikio patenkinimas). Sūdžius (2012, p 17) savo knygoje "*pardavimų valdymas: principai ir praktika*" pateikia specifinius, visuotinai pripažintus, pardavimų organizavimo *principus*:

- pagrįstų ūkinės veiklos tikslų siekimas ir orientacija į galutinį ilgalaikį rezultatą – vartotojų poreikių tenkinimą;
- gamybos ir pardavimų strateginių tikslų vienovė ir kompleksiškumas: susieti išteklius ir įmonės galimybes su vartotojų poreikių tenkinimu ir kryptingu jų formavimu;
- sisteminis požiūris: rinkodara, kaip sistema susieja gamybą ir pardavimus per vartotojų poreikius, gamintojų ir pardavėjų galimybes, rinkos situaciją, pardavimų kanalų ar tiesioginio savo produkcijos realizavimo priemonių veikimą ir pereina prie vartotojų poreikių tenkinimo;
- veiklos koordinavimo principas reikalauja susieti gamybos, tiekimo ir vartojimo ciklišką, produkcijos gyvavimo ciklo ypatumus su jos pardavimų rėmimu, investicijomis ir atnaujinimu, naujos produkcijos įdiegimu;
- produkcijos pasiūlos formavimo ir laikymosi principas pagrįstas laiku, vieta, apimtimi, ir sudėtimi, kokybe ir vertinimu, kaina ir pirkimo pajėgumu;
- operatyvumas, lankstumas ir aktyvumas, pereinantis į pamatuotą agresyvumą ir aplinkos veikimą sau palankia linkme bei poreikių formavimą;
- veiklos universalizavimo ir specializavimo, centralizavimo ir decentralizavimo, tradicijų ir naujovių, mados ir klasikos, masiškumo ir unikalumo, plačių pažiūrų ir koncentracijos, bendrumo ir išskirtinumo suderinimas.

Pateikti principai akcentuoja gamybos ir paradavimų tarpusavio priklausomybę, kurie turi būti maksimaliai suderinti ne tik tarpusavyje, bet ir su klientų poreikiais (žr. 12 pav.). „Rinkos tyrimų centro" partneris E. Bražėno pabrėžia, kad „naujo produkto įvedimo į rinką procesas bus sėkmingesnis, tik atlikus išsamius rinkodaros tyrimus, kurie padės nuspėti produkto pardavimo rezultatus, suvokti klientų poreikius, reikalavimus ir pageidavimus" (cit. pagal Meškys, 2012, p. 1). Jo žodžiuose galime įžvelgti dvigubą naudą, kurią teikia išsamūs rinkos tyrimas įmonei. Tai suteikia ne tik sugebėjimą pagaminti prekę, kuri tenkintų vartotojų poreikius ir būtų paklausi, bet taip pat ir puiki prognozavimo priemonė, kuri leidžia efektyviau planuoti ir organizuoti įmonėje vykstančius procesus. Tuo tarpu produktų kūrimo instituto prezidentas Cooperio taip pat pažymi, kad tik išsiaiškinus vartotojų poreikius gali būti pradedamas kurti produktas, tačiau jo teigimu, didelė dalis įmonių neturi nuoseklaus ir efektyvaus proceso, tad rezultatai nėra labai geri, kita dalis, jo teigimu, turi produktų kūrimo procesą, tačiau joms pritrūksta disciplinos ir valios tinkamai jo laikytis. Jis pabrėžia, kad „tokios

įmonės praleidžia daug svarbių žingsnių, lemiančių naujų produkto sėkmę, t.y. jos neatlieka „kliento balso“ tyrimų, neskiria pakankamo dėmesio veikloms pirmose proceso etapuose, naujo produkto apibrėžimą grindžia ne faktais, o prielaidomis, produkto kūrimo komandos dirba su per dideliu skaičiumi idėjų“ (cit. pagal Misevičiūtę, 2013, p. 1).



18 pav. Poreikių tenkinimo naudingumo kilmės šaltiniai ir rūšys

Šaltinis: Pranulis ir kt., 2012, p. 28

Gamybos ir marketingo tarpusavio naudingumo ryšius pardavimams vaizdžiai iliustruoja 18 pav. pateikta schema, kurioje naudingumas suvokiamas, kaip sugebėjimas tenkinti vartotojų poreikius. Jame pavaizduoti turinio ir formos naudingumai labiau susiję su gaminio kokybės, jų sudėties, savybių atitikimu vartotojų poreikiams, kuriuos marketingo pagalba išsiaiškinus gali įvykdyti gamyba, tuo tarpu disponavimo, laiko, vietos naudingumas visų pirma reiškia galimybę vartoti/naudoti prekę, tuo pačiu turėti ir naudoti prekę/paslaugą vartotojo pageidaujamu laiku ir vietoje. 18 paveikslėlis atspindi marketingo poreikį ir svarbą, t.y. jeigu įmonė gamins prekę ar teiks paslaugą, kurios vartotojui tiesiog nereikia patirs ne tik pagamintos prekės neturinčios paklausos kaštus, bet ir praleis progą pagaminti produktą, kuris šiuo metu vartotojui yra aktualus ir norimas. Tuo tarpu užtikrinus turinio ir formos naudingumą, vartotojų poreikiai negalės būti patenkinti, kol nebus realizuotas laiko, vietos ir disponavimo naudingumas, kuriuos užtikrina marketingas. Todėl labai svarbu nustatyti vartotojų poreikius, kurie sąlygotų tolimesnį sėkmingą ir prasmingą veiklos vykdymą, kitu atveju nepaklausių produktų gaminimas, remiantis 12 paveikslėliu, mažins įmonės pinigų srautus, o tai turės neigiamų pasekmių ne tik jos finansiniams rezultatams, bet ir visos veiklos tęstinumui.

Bagušinskas (2008) savo straipsnyje “*Procedūrinis požiūris pardavimuose*” remiamasi idėja, kad įmonė norėdama užtikrinti tinkamą pardavimų valdymą privalo juos matuoti. Autorius išskiria keturis pagrindinius pardavimo efektyvumo parametrus*: darbuotojų skaičių pardavimuose*, *vidinį pardavimų organizavimą* ir *marketinginį* bei *gamybinį pardavimų aprūpinimą*. Remiantis pirmuoju, pardavimų

procesas bus efektyvus, jei jis bus organizuojamas taip, kad būtų užtikrintas reikiamas pardavėjų skaičius, kurie turėtų tinkamą kvalifikacijos lygį. Pabrėžiamas poreikis juos vienodai ir optimaliai apkrauti ir orientuoti į rezultatą, o tai autoriaus teigimu, pasiekiama, naudojant motyvacines sistemas. Be pardavėjų skaičiaus, labai svarbu palaikyti tinkamą vidinį pardavimų organizavimą, t.y. nustatyti adekvačius pardavimo planus, kurie turi būti sudaromi, atsižvelgiant į rinkos paklausos prognozes, įvertinant marketinginio spaudimo ir konkurentų veiklos rezultatus, o taip pat sezoniškumą, galimą poreikio svyravimą, rinkos augimą. Pasak autoriaus, siekiant užtikrinti tinkamą pardavimo procesą taip pat svarbu nustatyti efektyvų pardavimų algoritmą, kuris turi būti užtikrinti tikslią ir apgalvotą pardavėjų veiksmų seka ir nustatyti tvarką pardavėjams, kuri neleistų peržengti pardavimų nuolaidų ribų. Marketinginis pardavimų aprūpinimas – tai trečias autoriaus išskiriamas pardavimų efektyvumo parametras, kuriuo remiantis labai svarbu užtikrinti teisingą strateginę poziciją ir pakankamą marketinginį palaikymą, o gamybinis pardavimų aprūpinimas reikalauja, kad produkcijos kiekis, kokybė ir gamybos terminai atitiktų keliamus vartotojų reikalavimus.

Tuo tarpu veiklos tobulinimui, jos veiklos efektyvumo užtikrinimui, reikalingas geras *grįžtamasis ryšys* (žr. 12 pav.). Jis yra būtinas siekiant išsiaiškinti, kur yra daroma pažanga, kur dar yra problemų, kurias reikia spęsti, ar nusistatyti tikslai yra pasiekiami laiku. Wileman (2009, p. 23) teigimu geras grįžtamasis ryšys reikalauja gerų duomenų, skaičiai turi būti patikimi, ir lengvai interpretuojami, tuo tarpu gera grįžtamojo ryšio grandis turi veikti laiku – rezultatai turi būti sužinomi greitai ir pranešami reguliariai. Pasak Pranulio ir kt. (2012) vienas iš pagrindinių faktorių, turinčių įtakos sėkmingai organizacijos veiklai rinkoje yra svarbios informacijos apie vartotojų poreikius, konkurentų veiklą, pardavimų bei kitus marketingo komplekso elementus nuoseklus rinkimas ir analizavimas. Taigi čia pabrėžiama informacijos svarba, kuri yra reikalinga efektyviai įmonės veiklai užtikrinti.

Apibendrinimas: *apibendrinant šį skyrių reikėtų dar kartą pabrėžti, kad efektyvi įmonės veikla galima, tik užtikrinus visų veiklos fazių pusiausvyrą, t.y. aprūpinimo fazė kiekvienu momentu atitinka gamybos fazę, o pastaroji – pardavimų fazę, tuo tarpu gamybinės veiklos plėtojimas nesiremiant vartotojų poreikių išsiaiškinimu yra rizikinga ir neperspektyvi veikla, turinti neigiamos įtakos pardavimų ir tuo pačiu visos įmonės veiklos efektyvumo rodikliams. Racionalios veiklos organizavimo principų išskyrimas atskleidė, kad gamybinių įmonių veiklos organizavimas turi orientuotis į kokybės gerinimą, lankstumo didinimą, apdirbimo trukmės bei sąnaudų mažinimą, o tai kritiniai sėkmės veiksniai, nuo kuriu priklauso visos įmonės veiklos rezultatai.*

3 KONDITERINIUS GAMINIUS GAMINANČIOS ĮMONĖS VEIKLOS EFEKTYVUMO ĮVERTINIMAS

3.1 Tyrimo metodika ir jo organizavimas

Tyrimo objektas: konditerinius gaminius gaminančios įmonės vykdomos veiklos efektyvumas.

Tyrimo tikslas: įvertinti analizuojamos konditerinius gaminius gaminančios įmonės vykdomos veiklos efektyvumą ir pateikti rekomendacijas jos veiklos efektyvumo didinimui.

Tikslui pasiekti reikia įgyvendinti šiuos **uždavinius**:

1. išanalizuoti įmonės rodiklių lentelėje pateikiamus pagrindinių procesų 2011-2013 m. rodiklius ir nustatyti galimas problemas, turinčias įtakos jos veiklos efektyvumui;

2. nustatyti įmonės vykdomos veiklos neefektyvumo priežastis, remiantis konditerinius gaminius gaminančios įmonės darbuotojų interviu tyrimu;

3. įvertinti organizacinės valdymo struktūros tinkamumą efektyviai įmonės veiklai užtikrinti;

4. atskleisti konditerinius gaminius gaminančios įmonės veiklos efektyvumą ribojančius veiksnius ir pateikti siūlymus jos veiklos efektyvumui didinti.

Tyrimo uždaviniams įgyvendinti naudojami šie **metodai**:

1. *dokumentų analizė*: siekiant įvertinti įmonės vykdomos veiklos efektyvumą pasirinktas empirinis tyrimo metodas – dokumentų analizė. Tokį metodo pasirinkimą lėmė noras kuo objektyviau ištirti įmonės veiklą ir nustatyti jos silpnąsias sritis. Analitinėje darbo dalyje analizuojama veiksmingumą ir efektyvumą kvantifikuojanti procesų rodiklių lentelė, kurioje pateikti 2011 – 2013 m. duomenys (žr. priedas 2). Atliekant rodiklių analizę siekiama nustatyti galimas problemas, kurios lemia aukštą ar žemą jos veiklos efektyvumą. Taip pat norint geriau suvokti įmonėje vykstančius procesus analizuojamas įmonės „*Maisto saugo ir kokybės vadovas*“. Tuo tarpu atsižvelgiant į tai, kad dėl nevykusios organizacinės valdymo struktūros neracionaliai naudojami žmogiškieji, materialiniai ir finansiniai ištekliai, priimami neteisingi valdymo sprendimai ir kt., ir tai kad, pasak Mackevičiaus (2007, p. 258), vienas iš svarbiausių analitiko uždavinių yra išsamiai ištirti įmonės organizacinę valdymo struktūrą, pateikiant pasiūlymus jai patobulinti, darbe vertinamas įmonės organizacinės valdymo struktūros (žr. priedas 3) tinkamumas efektyviai jos veiklai užtikrinti. Siekiant įvertinti konditerinius gaminius gaminančios įmonės organizacinės valdymo struktūros tinkamumą, remiamasi *Ernst&Young* funkcijų atskyrimo analizei naudojama metodika, nagrinėjami pareiginiai nuostatai.

2. *pusiau struktūrizuotas interviu su vadovaujančias pareigas užimančiais įmonės darbuotojais*: atliekamas konditerijos įmonės darbuotojų pusiau struktūrizuotas interviu, kuriuo remiantis, siekiama nustatyti vykdomos veiklos neefektyvumo priežastis, atskleisti veiklos tobulinimo galimybes. Toks metodo naudojimas sukuria galimybes laisvesniam bendravimui, o pateikiami klausimai nėra griežtai standartizuoti. Pasak Luobikienės, „interviu yra viena svarbiausių duomenų rinkimo priemonių

kokybiniame tyrime. Tai labai geras priartėjimo prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės konstravimo būdas“ (2010, p. 50). Tuo tarpu Tidikio (2003, p. 465) teigimu, šis apklausos metodas yra vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų ir garantuoja didesnį patikimumą, negu anketinis metodas ar kiti apklausos būdai. Jis buvo pasirinktas, ir dėl kitų priežasčių: (1) šiuo būdu galima surinkti patikimą ir išsamią informaciją apie tiriamą problemą, (2) tyrimo eigoje galima pateikti papildomų klausimų, pasitikslinti reikiamus teiginius. Siekiant išsamesnio suvokimo, apie konditerijos įmonės vykdomos veiklos efektyvumą ir jos veiklos organizavimą, atsižvelgiant į tyrimo specifiką bei tai, kad, pasak Bitino (2008), bendras vaizdas iškyla iš atsakymų į tiriamųjų interpretacijas ir vertinimus, interviu informacija analizuojama naudojant kokybinės turinio analizės metodą.

Tyrimo instrumentas – atviro pobūdžio interviu klausimai (žr. 1 priedas) buvo sudaryti atskirai kiekvienam proceso šeimininkui, norint patikslinti dokumentų analizės metu gautą informaciją ir nustatyti, ar įmonėje darbas organizuojamas tinkamai, užtikrinantis efektyvų išteklių naudojimą, atskleisti tobulintinas sritis, neišnaudojamus efektyvumo rezervus. Interviu metu pateiktais klausimais buvo siekta ištirti, kaip informantas vertina atitinkamas rodiklių reikšmes, kokios galimos jų kitimo priežastys, ką būtų galima padaryti, ir kas yra daroma, kad situacija pasikeistų, su kokiomis, efektyvumą mažinančiomis, problemomis susiduriama, ar darbas organizuojamas remiantis principais (išskirtais 2.2. darbo dalyje), kurie užtikrina efektyvią jos veiklą, ar yra laikomasi disciplinos ir nuosekliai vykdomi „*Maisto saugo ir kokybės vadove*“ aprašyti procesai ir kt.

Tyrimo dalyviai, informantai. Apklausti keturi konditerinius gaminius gaminančios įmonės darbuotojai: projektų vadovas, gamybos techninio skyriaus vadovas, marketingo vadovas, pardavimų ir rinkotyros skyriaus vadovas. Informantai buvo atsirinkti pagal vieną pagrindinį kriterijų – užimamos vadovaujančios pareigos, yra labiausiai susipažinę su atitinkamais procesais, t.y. darbuotojai, atsakingi už veiklos proceso rezultatus ir jų valdymą (*proceso šeimininkai*).

Tyrimo laikas ir vieta. Pusiau struktūrizuotas interviu atliktas su vadovaujančias pareigas užimančiais įmonės darbuotojais konditerinius gaminius gaminančioje įmonėje, 2014 metų sausio mėnesį. Gavus informantų sutikimą interviu buvo įrašinėjamas. Interviu trukmė: 10 – 20 min.

Tyrimas atliktas nepažeidžiant mokslinių **tyrimų etikos**. Informantai individualiai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, jo eiga, klausimų turiniu ir atsakyta į juos dominančius klausimus. Tyrimo dalyviams nebuvo daromas tiesioginis ar netiesioginis spaudimas, t.y. tyrimo dalyviai turėjo galimybę apsispręsti, dėl dalyvavimo vykdomame tyrime ir jo organizavimo. Laikantis konfidencialumo principo tyrime neatskleidžiama informacija, leidžianti identifikuoti respondentus, o interviu metu nepateikiami asmens tapatybę identifikuojantys klausymai. Tuo tarpu siekiant išlaikyti analizuojamos įmonės konfidencialumą, dėl tyrime naudojamos svarbios informacijos, jos pavadinimas darbe nėra minimas. Svarbu paminėti, kad visi vidiniai dokumentai buvo gauti ir naudojami tik gavus analizuojamos įmonės vadovo sutikimą.

3.2 Konditerinius gaminius gaminančios įmonės procesai ir jų analizė

Konditerinius gaminius gaminanti įmonė siekdama valdyti savo procesus (žr. 10 pav.) yra nusistačiusi rodiklius, kurie parodo, kaip vienas ar kitas procesas įmonėje vyksta, ar jis yra valdomas. Įmonės sudarytas rodiklių rinkinys (žr. priedas 2) reikalingas jos efektyvumui ir veiksmingumui kvantifikuoti. Kiekvienam procesui yra nustatyti atitinkami tikslai ir rodikliai parodantys, kaip jai sekasi pasiekti šiuos tikslus. Analizuojamos įmonės procesai ir jų tikslai pateikti 11 paveikslėlyje. Atlikus konditerinius gaminius gaminančios įmonės rodiklių lentelės (2011-2013 m.) analizę galėsime nustatyti įmonės veiklos stipriąsias ir silpnąsias sritis, įvertinti jos vykdomos veiklos efektyvumą, o interviu su šių procesų šeimininkais padės atskleisti priežastis, leisiančias numatyti tobulinimo galimybes. Dėl tyrimo apimties apribojimų ir atsižvelgiant į turimus duomenis, darbe bus nagrinėjami tik pagrindinių procesų rodikliai.

3.2.1 Konditerinių produktų kūrimo proceso efektyvumo ir veiksmingumo įvertinimas

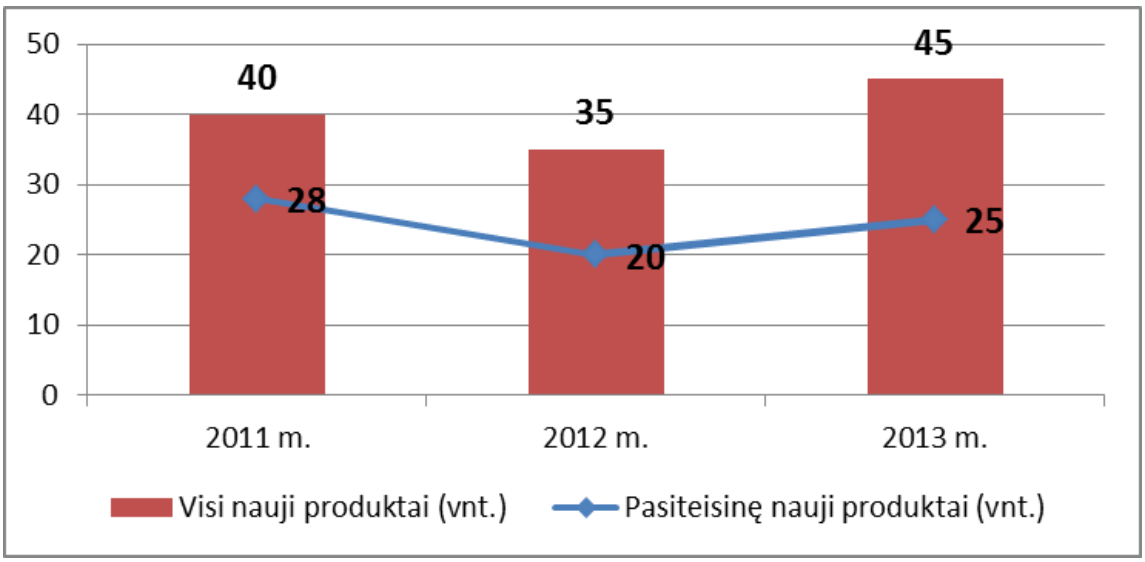
Viena iš tiriamosios įmonės vertybių yra platus asortimentas, šiuo metu jį sudaro daugiau negu 300 skirtingų rūšių gaminių, taip pat bendrovė įgyvendina užsakymus pagal specialius klientų pageidavimus, taip siekdama patenkinti net išrankiausiųjų klientų, įmonės teigimu, „*smaližių*“ poreikius. Tai, kad įmonė suteikia didelį pasirinkimą savo klientams, nuolatos jį tobulina bei plečia patvirtina ir įmonės rodiklių lentelė (žr. priedas 2). Remiantis ja, vidutiniškai konditerinių gaminių įmonė per metus sukuria apie 40 naujų gaminių. Tokia vykdoma politika suteikia bendrovei konkurencinio pranašumo rinkoje, mažina riziką prarasti klientus, o pasak Williamson (2005), klientai vertina tokį tiekėja, nes taip gali būti išvengta didesnių sandorių kaštų. Tuo tarpu naujų produktų kūrimas reiškia nuolatos atnaujinamą įmonės asortimentą, geresnį vartotojų poreikių patenkinimą ir turėtų būti vertinamas teigiamai.

Šiame darbo skyriuje bus siekiama išsiaiškinti, ar įmonės dedamos pastangos naujų produktų kūrimui pasiteisina, o tai įvertinti padeda lentelėje (žr. priedas 2) fiksuojamas *naujo produkto sėkmės rodiklis*, kuris apskaičiuojamas pagal žemiau pateiktą formulę (žr. 19 pav.):

$$\text{Naujo produkto sėkmės rodiklis} = \frac{\text{pasiteisinę nauji produktai}}{\text{visi nauji produktai}} \times 100\%$$

19 pav. Konditerijos įmonės naujo produkto sėkmės rodiklio apskaičiavimo formulė

Tiriamoji įmonė pasiteisinusį produktą laiko tokiu produktu, kurio pardavimai per 1 mėn. siekia 100 kg arba 100 vnt. Jeigu produktas per 1 metus neįvykdo šios sąlygos, jis yra išimamas iš rinkos, nes nepadengia gamybos kaštų, todėl tokio produkto gamyba yra nepelninga, o dažnai ir nuostolinga.



20 pav. Analizuojamos įmonės naujai sukurtų ir pasiteisinusių produktų kiekiai (vnt.), 2011 – 2013 m.

Duomenys, surinkti iš bendrovės rodiklių lentelės (žr. priedas 2), vaizdžiai pavaizduoti 20 paveikslėlyje. Iš jo matyti, kad 2011 m. iš 40 įmonės sukurtų naujų produktų pasiteisino tik 28, t.y. naujo produkto sėkmės rodiklis tais metais siekė 70 proc., 2012 m. analizuojama įmonė į rinką įvedė 35 naujus produktus, iš kurių pasiteisino 20, t.y. sėkmės rodiklis buvo 57 proc., arba 13 proc. mažesnis negu praėjusiais metais, o 2013 m. iš 45 naujų produktų pasiteisino tik 56 proc. visų naujai sukurtų produktų. Iš viso per analizuojamąjį laikotarpį įmonė sukūrė 120 naujus produktus, iš kurių sėkmės susilaukė tik šiek tiek daugiau negu pusė – 61 proc., t.y. 73 naujai sukurti produktai. Nustatyta, kad konditerinius gaminius gaminančios įmonės naujai sukuriamų produktų sėkmės rodiklis analizuojamu laikotarpiu įgauna neigiamą tendenciją, t.y. vis daugiau įmonės kuriamų produktų nepasiteisina.

Taip pat svarbu pastebėti, kad naujai sukuriamų produktų pardavimų pajamų dalis bendruose įmonės pardavimų pajamuose visu analizuojamu laikotarpiu palyginti buvo ganėtinai nedidelė. Remiantis rodiklių lentele (žr. priedas 2), 2011 m. sukurtų naujų konditerinių produktų pardavimai sudarė 9,25 proc. visų tų metų įmonės pardavimų, 2012 m. tik 5,53 proc., o 2013 m., lyginant su 2012 m., analizuojamos įmonės naujai sukurtų produktų pardavimai bendruose pardavimų pajamuose padidėjo 1,33 proc. ir sudarė 6,86 proc. visų pardavimų pajamų. Tokie nedideli rodikliai gali byloti, apie įmonės problemas integruojant naujus produktus į rinką, nepakankamus marketinginius veiksmus.

Analizuojamu laikotarpiu fiksuojamas vis blogėjantis naujo produkto kūrimo sėkmės rodiklis atskleidžia, ne tik įmonės nesugebėjimą pasiekti užsibrėžtų tikslų (užtikrinti ne mažesni negu 90 proc. naujų produktų pasiteisinimą), t.y. nepakankamai veiksmingą jos veiklą, bet ir neefektyviai naudojamą darbuotojų energiją ir kitus išteklius. Darbuotojai kuria produktą, atlieka įvairias analizes, tyrimus, apmoko darbuotojus, įsisavina naujas receptūras, jei reikia nuomoja arba įdiegia naujus įrenginius,

kuria arba užsakinėja naujas pakuotes, įdedama daug darbo projektui sukurti ir pan., o po to produktas, dėl nepasiteisinimo, išimamas iš rinkos, t.y. patiriamos neefektyvaus darbo sąnaudos.

Siekiant nustatyti priežastis lemiančias, tokį didelį įmonės kuriamų produktų nepasiteisinimą, visu pirma išanalizuotas „*Maisto saugos ir kokybės vadove*“ aprašytas produkto kūrimo procesas ir išskirti šio proceso pagrindiniai etapai (žr. 21 pav.).



21 pav. Konditerijos įmonės naujo produkto kūrimo proceso etapai

Šaltinis: *sudaryta darbo autoriaus remiantis analizuojamos įmonės „Maisto saugos ir kokybės vadovu“*

Kaip jau išsiaiškinome 2.2. darbo dalyje, įmonė turi griežtai laikytis produkto kūrimo proceso etapų (žr. 21 pav.) ir nuosekliai juos vykdyti siekiant sukurti sėkmingą naują produktą ir efektyviai jo veiklai užtikrinti. Norint nustatyti, kuriame proceso etape yra “*suklumpama*“ kuriant naujus produktus, ir kodėl jie patiria nesėkmę, atliktas trumpas interviu su šio proceso šeimininku – projektų vadovu.

Pirmiausia, siekiant išsiaiškinti nustatytos problemos aktualumą, vadovui pateikti aptarti duomenys ir pasiteirauta, ką jis mano, apie tokius naujo produkto kūrimo proceso rodiklius. Informantas patvirtino, kad „*situacija tikrai nėra labai gera, sukuriame daug naujų produktų, tačiau daugelis iš jų nepasiteisina, tuo tarpu naujai sukuriamų produktų pardavimai tikrai labai maži, lyginant su sukurtų naujų produktų skaičiumi*“. Kadangi didžiąja dalimi šio proceso sėkmė priklauso nuo nuoseklaus ir tinkamo jo etapų vykdymo, paklausta, ar kuriant naują produktą yra nuosekliai laikomasi visų nustatytų proceso žingsnių, ir kuriame, jo nuomone, yra klystama, kad tokia didelė dalis naujai sukuriamų produktų vis dėlto nepasiteisina, kokios problemos iškyla? Pagrindinės priežastys atskleistos interviu metu išskirtos ir pateiktos 2 lentelėje.

2 lentelė. Konditerijos įmonės projektų vadovo atskleistos priežastys, lemiančios žemą naujai sukuriamų produktų sėkmės rodiklį.

Priežastys	Informanto teiginys
Kuriami produktai neatsižvelgiant į vartotojų poreikius	*[„siūlomos unikalius idėjos, ieškoma naujų inovatyvių būdų patenkinti vartotojų poreikius, orientuojamasi į ekologiškus gaminius, aktyviai bendradarbiaujama su mokslininkais, siekiama išsaugoti gaminio gerąsias savybės, gaminant produktus, kuo daugiau panaudoti natūralių medžiagų, tačiau vartotojui saldainis turi būti saldus, siekio išsaugoti produkto gerąsias savybes, kurias šiuo metu įmonė propaguoja ir laiko, kaip itin svarbias, įvertina tik nedaugelis“]; [“naujų produktų kūrimas dažnai grindžiamas ne esamais vartotojų poreikiais, o prielaidomis, spėjimais, kurie, žinoma, ne visada pasiteisina“].*
Rinkos tyrimai nėra pakankami efektyviems sprendimams priimti	*[„naujų produktų sumanymai ir idėjos grindžiamos remiantis pavieniais klientų poreikiais“]; [„nėra atliekami išsamūs rinkos tyrimai, kurie būtų tinkami ir pakankami efektyviems sprendimams priimti“].*
Nepakankamos rėmimo priemonės	*[„produktai sukuriami, tačiau dėl didelės jų gausos ir nepakankamų finansinių resursų jiems nėra numatomos pakankamos rėmimo priemonės, kurios būtinos informuoti vartotojus apie naujai sukurtus produktus ir jo privalumus“]; [„skiriamos didelės investicijos naujų produktų kūrimui, tačiau įmonė visiškai neskiria lėšų marketingui, reklamai, todėl naujai sukuriami, unikalūs, aukštos kokybės produktai nesusilaukia didelio pirkėjų dėmesio, nepasiekia didesnės auditorijos, ir yra išimami iš prekybos]; [yra ne tik neefektyviai naudojamos įmonės lėšos, darbuotojų pastangos, bet ir prarandamas geras produktas“].*

Pirma nustatyta priežastis, kuri tikėtina, kad turi neigiamos įtakos naujo produkto sėkmės rodikliui yra ta, kad įmonė siekdama aukštos kokybės, geryjų gaminio savybių išsaugojimo bei unikalių idėjų įgyvendinimo, naujų produktų kūrimo poreikį, remiantis informantu, dažniausiai grindžia ne faktais, o prielaidomis, t.y. samprotaujama, kas vartotojui geriausia, koks produktas turėtų susilaukti sėkmės, tačiau idėjos nėra pagrindžiamos realiais vartotojų poreikiais. Tuo tarpu, pasak vadovo, jeigu produkto gaminimas ir grindžiamas vartotojų poreikiais, tai atsižvelgiama tik į nedidelę jų dalį, t.y. nėra atliekami išsamūs rinkos tyrimai, o tai jo teigimu atskleidžia „*tik pavienių klientų poreikius*“, ir užkerta kelią efektyvių sprendimų priėmimui. Interviu metu gauta informacija atskleidė, kad naujų produktų nepasitiesinimui ir palyginti nedideliems jų pardavimams didelės įtakos turi nepakankamas rėmimo priemonių numatymas ir jų įgyvendinimas. Projektų vadovo teigimu, daug finansinių lėšų ir dėmesio yra skiriama naujo produkto kūrimui. Kuriant naujas receptūras yra atliekami įvairūs tyrimai, aktyviai bendradarbiaujama su Lietuvos mokslininkais, analizuojama istorinė literatūra, papročiai, bendradarbiaujama su užsienio gamintojais, sukuriami inovatyvūs, itin aukštos kokybės, dėmesio verti produktai, tačiau, remiantis informantu, dėl „*didelės jų gausos ir nepakankamų finansinių resursų jiems nėra numatomos pakankamos rėmimo priemonės*“, kurios būtinos perduoti informaciją potencialiems pirkėjams, apie naujai sukurtus produktus, bei paskatinti juos įsigyti, todėl didelė tikimybė, kad daugelis kuriamų produktų nepasiteisina, nes potencialūs pirkėjai tiesiog nežino

apie prekę, nežino jos teikimų privalumų, išskirtinumo, kas suteikia vartotojui vertę, ir už ką jis yra pasiruošęs sumokėti. Dėl to, remiantis informantu, yra ne tik neefektyviai naudojami finansiniai ištekliai, darbuotojų pastangos, bet ir prarandamas geras produktas, kuriam panaudojus tinkamas rėmimo priemonės tikėtina, kad būtų gautos žymiai didesnės pajamos, o naujo produkto sėkmės rodiklis būtų aukštesnis.

Siekiant tikslumo, pasiteirauta, ar yra galimybė, kad suklystama ir kituose proceso etapuose. Projektų vadovas pabrėžė, kad „*kiti proceso etapai yra nesunkiai įgyvendinami, jei yra priimami tinkami sprendimai pirmame proceso etape, tuo tarpu suklydus pirmame produkto kūrimo etape, visas procesas tampa ydingas“*. Paklausus apie priemones, kurių yra imamasi, kad šis rodiklis keistųsi į gerąją pusę, informantas atsakė, kad „*tiesiog yra stengiamasi toliau kurti naujus produktus, įvertinant prieš tai nepasiteisinusius ir pasiteisinusius atvejus*“. Vadovas neslėpė, kad procesas būtų kur kas sėkmingesnis, o lėšos ir pastangos panaudojamos efektyviau ir tikslingiau, jeigu naujų produktų kūrimas būtų grindžiamas vartotojų poreikiais, o sukurtiems naujiems produktas būtų numatomos ir įgyvendinamos pakankamos ir tinkamos rėmimo priemonės.

Pagal konditerijos įmonės „*Maisto saugos ir kokybės vadovą*“ tiek vartotojų poreikiai, tiek rėmimo priemonių numatymas turi būti apgalvotas jau pirmame naujo produkto kūrimo proceso etape (žr. 21 pav.). Kaip jau išsiaiškinome, suklydus pirmame etape visas procesas automatiškai tampa ydingas. Siekiant patikrinti, ar tikrai įmonė susiduria su projekto vadovo paminėtos problemos (žr. 2 lentelė) išsamiau panagrinėsime, kaip yra išsiaiškinami vartotojų poreikiai, ir kokios rėmimo priemonės yra naudojamos, siekiant užtikrinti sėkmingą naujo produkto integraciją į rinką.

Remiantis „*Maisto saugos ir kokybės vadovu*“, vartotojų poreikiai nustatomi rinkos tyrimo metu, kuriuos tiriamoje įmonėje organizuoja ir vykdo marketingo vadovė kartu su pardavimo bei eksporto vadybininkais. Marketingo vadovė nuolat turi rinkti informaciją iš įmonės pardavimų ir rinkodaros skyriaus vadybininkų, platintojų, firminių parduotuvių ir skyrių pardavėjų apie firmos ženklo žinomumą, naujų produktų poreikį rinkoje (kainą, skonį, pavadinimą, svorį, pakuotę ir pan.). PRS vadybininkai yra atsakingi už informacijos surinkimą ir pateikimą marketingo vadovei. Apklausę klientus, PRS vadybininkai rezultatus suveda į paruoštą formą. Surinktą informaciją marketingo vadovė pateikia projektų vadovei.

PRS vadybininkai klientų poreikių analizę vykdo elektroniniu paštu, žodžiu arba raštu, laisva forma apklausia savo klientus ir pagal apklausos rezultatus įvertina, kokie klientų realūs poreikiai. Rezultatai perduodami pardavimų ir rinkotyros skyriui, marketingo ir projektų vadovams. Visa surinkta informacija yra analizuojama, ir vadovybinės analizės metu yra siūlomi naudingiausi sprendimai vartotojui ir įmonei. Įvertinama, kokių resursų reikės šiam sprendimui įgyvendinti. Visa tai yra svarstoma gamybiniame pasitarime, kuriame dalyvauja visų su pasiūlymu susijusiu skyrių vadovai ir direktorius arba jį pavaduojantis asmuo.

Kelios iš *klientų poreikių patenkinimo* proceso grafos suteikia informaciją, apie realiai išvardintus vykdomus marketinginius veiksmus. Konditerinius gaminius gaminančios įmonės rodiklių lentelėje (žr. priedas 2) fiksuojamos įvykdytos užsakovų ir pirkėjų apklausų apimtys (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Analizuojamos įmonės užregistruotos vykdytos klientų apklausos (vnt.), 2011-2013 m.

	2011 m.				**2012 m.**				**2013 m.**			
Ketvirčiai	**I**	**II**	**III**	**IV**	**I**	**II**	**III**	**IV**	**I**	**II**	**III**	**IV**
Apklausti užsakovai, vnt.	0	3	0	1	0	0	3	0	0	0	2	0
Apklausti pirkėjai, vnt.	8	9	0	3	4	10	0	5	4	7	0	8

Iš viršuje pateiktų duomenų (žr. 3 lent.) nesunku pastebėti, kad situacija yra labai prasta. Nuo 2011 m. I ketv. iki 2013 m. IV ketv. buvo užregistruotos tik 9 užsakovų apklausos, iš jų keturios 2011 m., trys 2012 m. ir tik dvi 2013 m. Šiek tiek didesni, tačiau taip pat labai nedideli, skaičiai matomi antroje 3 lentelės grafoje. Analizuojamaisiais metais įmonė iš viso raštu užregistravo 58 pirkėjų apklausas. Lyginant su užsakovų atliktomis apklausomis, tai ganėtinai nemažas skaičius, tačiau žinant, kad toks skaičius apklausų susidarė per tris metus, tai tikrai gana menkas rezultatas, kuris įrodo, kad įmonė iš tikrųjų nepakankamai valdo informaciją, susijusią su pirkėjų/užsakovų poreikiais. Tuo tarpu išanalizavus „*Maisto saugos ir kokybės vadove*“ aprašytą rinkos tyrimų procesą nustatyta, kad klientų apklausos yra vykdomos laisva forma, t.y. užsakovai ar pirkėjai tiesiog išsako savo norus, poreikius, ar nuomonę, todėl pasitelkiant šiais apklausas naujų produktų kūrimui išlieka labai didelė tikimybė, kad sukurtas naujas produktas neatspindės daugumos poreikių, o patenkins tik individualius, o tai taip pat patvirtina ir interviu metu projektų vadovo atskleistos priežastys, turinčios įtakos žemam naujų produktų sėkmės rodikliui (žr. 2 lentelė).

Siekiant išsiaiškinti, ar duomenys fiksuojami įmonės rodiklių lentelėje (žr. priedas 2) yra teisingi, ir ar tikrai nėra papildomai vykdomi išsamesni rinkos tyrimai, atliktas trumpas interviu su marketingo vadovu, kuris patvirtino, kad išsamesni tyrimai nėra vykdomi, jo teigimu „*yra renkama informacija apie klientų poreikius prekybos vietose, vadybininkai pateikia užsakovų pastebėjimus, siūlymus ir visa tai yra analizuojama*“, taigi akivaizdu, kad yra atliekami būtent tie veiksmai, kurie ir aprašyti „*Maisto saugos ir kokybės vadove*“. Informantas paklaustas, ar jo nuomone, tokie veiksmai yra pakankami, reprezentatyvūs ir tinkami efektyviems sprendimams priimti, neneigė, kad klientų poreikių analizei yra skiriama nepakankamai dėmesio ir pritarė, kad gaunama informacija nėra pakankama efektyviems sprendimams priimti. Paklausus, kodėl nėra vykdomi išsamesni rinkos tyrimai, vadovas paaiškino, kad „*tam reikėtų samdyti kompaniją, kuri galėtų profesionaliai tai atlikti, o tai reikalauja didelių finansinių resursų*“. Interviu metu vadovas atskleidė, kad abejoja, tokių tyrimų nauda, nes, pasak jo vartotojų poreikiai šiandien yra sunkiai nuspėjami ir nuolat kintantys. Remiantis 2.2. darbo dalimi,

vienas iš pagrindinių faktorių, turinčių įtakos sėkmingai organizacijos veiklai rinkoje, yra svarbios informacijos apie vartotojų poreikius nuoseklus rinkimas ir analizavimas. Tik turint šią informaciją galima priimti tinkamus sprendimus, susijusius su organizacijos vystymo strategija, užtikrinti produkcijos paklausą ir konkurencingumą, plėsti gaminamos produkcijos rinką. Iš informantų pasisakymų galima spęsti, kad šiai svarbiai informacijai valdyti įmonė skiria per mažai dėmesio.

Atliktus interviu su konditerinius gaminius gaminančios įmonės projektų vadovu sužinota, kad dėl didelės produktų gausos ir nepakankamų finansinių resursų įmonės numatomos rėmimo priemonės yra nepakankamos. Todėl buvo siekiama išsiaiškinti, kas yra daroma, kad sukurtas produktas pasiektų, sudomintų vartotoją, nes juk nuo to priklauso įmonės kuriamo produkto sėkmė. Marketingo vadovas paklaustas, apie vykdomus marketinginius veiksmus, patvirtino, kad „*įmonė visiškai neskiria finansinių lėšų marketingui*“, o tai jo teigimu pagrindinė priežastis, kuri lemia gana žemą naujai sukuriamų produktų sėkmės rodiklį. Jis atskleidė, kad sukūrus naują produktą, dažniausiai naudoja rėmimo priemonė – asmeniniai pardavimai. Vadybininkai ir pardavėjai pristato prekę klientams, kartais firminėse parduotuvėse rengiamos degustacijos, o kadangi įmonė, dėl finansinių sunkumų, negali skirti pakankamai lėšų reklamai, vadovaujasi strategija „*iš lūpų į lūpas*“. Tuo tarpu apie įmonės vykdomus veiksmus taip pat byloja 2013 m. spalio mėn. dienraštyje “*Lietuvos rytas*” publikuotas straipsnis, kuriame įmonės vadovas duodamas interviu neslepia, kad įmonė verčiasi sunkiai ir kaip argumentą, dėl įmonės kuriamų unikalių produktų nepasiteisinimo pateikia savo nuomonę: „*manau, kad ta problema labai aktuali dabartinėje visuomenėje, kurioje dėmesį atkreipia ne tyliai gerus darbus dirbantys žmonės, o rėksniai*“ (cit. pagal. Vitkus, 2013, p. 4). Tokia įmonės pozicija atskleidžia, kad iš tikrųjų įmonė deda dideles pastangas, kuria aukštos kokybės, unikalius produktus, bet galbūt tai ne visuomenės problema, o įmonės, nes vartotojas nėra informuotas apie jų egzistavimą, o atrasti naują produktą ir suvokti jo naudą ne kiekvienam pavyksta. Tuo tarpu, remiantis marketingo vadovu, tai apsunkina ir tai, kad unikalesniais gaminiais prekiaujama tik įmonės firminėse parduotuvėse, kurios yra tik didžiosiose Lietuvos miestuose. Taigi, kad ir kokia didelė strategijos „*iš lūpų į lūpas*“ nauda, tačiau remiantis šiuo atveju, ji gali būti nepakankamai veiksminga, šalia reikia pasitelkti ir kitas priemonės.

Abu informantai interviu metu paminėjo finansinius sunkumus, šiandiena nieko nekainuojantis ir labai efektyvus būdas savo veiklai afišuoti – „*Facebook*“ socialiniame tinklapyje. Patikrinus paskyrą, pastebėta, kad įmonė vykdo įvairius konkursus, talpina savo gaminamų nuotraukas, džiaugiasi laimėjimais, tačiau pastebima, kad kaip ir įmonės tinklapyje, taip ir socialinėje paskyroje tiriamoji įmonė galėtų labiau išnaudoti šias galimybes, aprašydama savo kuriamų produktų išskirtinumą, pabrėždama jų unikalumą, teikiamą naudą, nes juk tai sukuria produktui pridedamąją vertę, už kurią vartotojas bus suinteresuotas sumokėti.

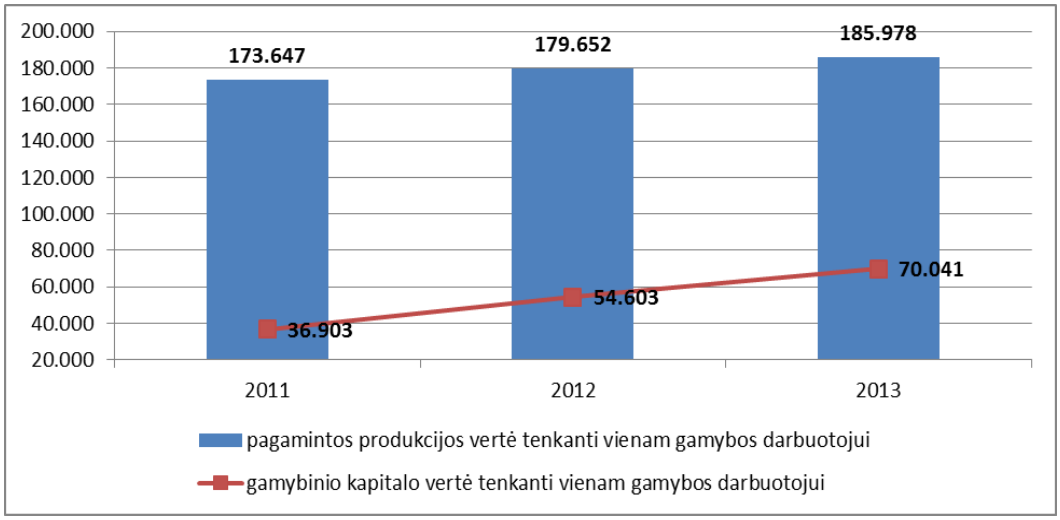
Apibendrinimas: *atlikta naujo produkto kūrimo proceso rodiklių analizė atskleidė, kad per analizuojamąjį laikotarpį iš 120 konditerijos įmonės sukurtų naujų produktų pasiteisino tik šiek tiek daugiau negu pusė, t.y. 61%, o naujai sukuriamų produktų pardavimų pajamų dalis bendrose pajamuose santykinai nedidelė. Tai įrodo, kad įmonė turi sunkumų priimant sprendimus ir bereikalingai „švaisto“ lėšas ir energiją naujų produktų kūrimui, todėl šį procesą galėtumėme vertinti, kaip nepakankamai efektyviu, tuo tarpu taip pat ir nepakankamai veiksmingu, nes įmonė nepasiekia nusistatyto tikslo, t.y. užtikrinti ne mažesni negu 90 proc. naujų produktų pasiteisinimą. Atlikus išsamesnę analizę nustatytos galimos tokių rezultatų priežastys. Visų pirma, įmonė per mažai dėmesio skiria veikloms pirmose naujo produkto kūrimo proceso etapuose, t.y. nepakankamai valdo informaciją, susijusia su vartotojų poreikiais, o per didelė sukuriamų gaminių gausa ir finansinių lėšų trūkumas apsunkina veiksmingą jų integraciją į rinką, tuo tarpu priemonės, kuriuos nieko nekainuoja nėra pilnai išnaudojamos.*

3.2.2 Gamybos proceso efektyvumo įvertinimas

Konditerinius gaminius gaminančios įmonės veiklos sėkmė didžiąja dalimi priklauso būtent nuo jos sugebėjimo užtikrinti efektyvų gamybos procesą. Vadovaujantis tiriamosios įmonės sudaryta rodiklių lentele (žr. priedas 2), šio proceso efektyvumą įmonė identifikuoja pagal penkis pagrindinius rodiklius, t.y.: patirti nuostoliai, dėl nekokybiško gaminio/pusgaminio, patirti nuostoliai, dėl nesaugaus gaminio/pusgaminio, gamybinio kapitalo ir pagamintos produkcijos vertė, tenkanti vienam gamybos darbuotojui, bei gautos baudos, dėl nesavalaikio užsakymų vykdymo (dėl gamybos kaltės). Išanalizavę šių rodiklių dydžius, jų kitimo tendencijas galėsime daugiau sužinoti apie įmonės vykdomą gamybinę veiklą ir įvertinti šio proceso efektyvumą.

Pagaminamos produkcijos ir gamybinio kapitalo verčių, tenkančių vienam gamybos darbuotojui, kitimo tendencijos. Pradėjus analizuoti minėtus įmonės gamybos proceso efektyvumo rodiklius pastebėta, kad gamybos darbuotojų darbo našumas visais 2011-2013 m. ketvirčiais kinta nevienodai, dėl veiklai būdingo sezoniškumo. Didžiausias gamybos darbuotojų darbo našumas, t.y. vienas gamybos darbuotojas sukuria didžiausią vertę įmonei, III ir IV ketvirtį (žr. priedas 2), kuomet yra parduodama ne tik daugiau, bet ir brangesnės (proginės) įmonės gaminamos produkcijos. Tuo tarpu gamybos darbuotojų gamybinio pajėgumo rodiklis nuo 2011 m. nuolat gerėja (žr. 22 pav.), t.y. gamybinio kapitalo vertė, tenkanti vienam gamybos darbuotojui, remiantis rodiklių lentelėje pateiktais duomenimis, per analizuojamąjį laikotarpį išaugo net 89,80 proc. Tokiems rezultatams įtakos galėjo turėti įmonės sprendimas įsigyti gamybos darbo priemonių (t.y. mašinų, įrenginių, prietaisų, įrankių ar kt.). Paieškojus informacijos, bendrovės internetiniame puslapyje aptikta, kad konditerijos gaminių įmonė analizuojamu laikotarpiu įsigijo ir įdiegė dvi modernias technologines linijas, t.y: automatinę

triufelių gamybos liniją, kurios dėka, remiantis puslapyje pateikta informacija, yra greičiau suformuojamas saldainis, dėl to gamybos procesas yra vykdomas žymiai našiau, ir ekologiškų saldainių gaminimo sistemą, kuri suteikia galimybę apdoroti vaisius, uogas ir kitas ekologiškas žaliavas, maksimaliai išsaugant biologiškai aktyvias medžiagas. Tokį analizuojamos įmonės sprendimą reikėtų vertinti teigiamai, nes tai reiškia galimybę pagaminti kokybiškesnių ir didesnį kiekį produktų bei geresnį darbuotojų techninį aprūpinimą, kuris tiesiogiai turi įtakos jų darbo našumui, tačiau taip pat nereikėtų užmiršti patikrinti, ar įmonė analizuojamu laikotarpiu sugebėjo brangiai įsigytus įrenginius ir kitas darbo priemones panaudoti efektyviai. Tai nustatyti galime patikrinę, kaip naujas gamybinis kapitalas pakeitė gamybos darbuotojų darbo našumą, t.y. kaip pakito pagamintos produkcijos vertė, tenkanti vienam gamybos darbuotojui.



22 pav. Analizuojamos įmonės gamybinio kapitalo ir pagamintos produkcijos verčių, tenkančių vienam gamybos darbuotojui, pokyčiai (tūkst. Lt.), 2011-2013 m.

Iš analizuojamosios konditerinių gaminių įmonės rodiklių lentelės (žr. priedas 2) surinkti duomenys vaizdžiai pateikti 22 paveikslėlyje. Jis iliustruoja, kaip 2011-2013 m. kito gamybinio kapitalo ir pagaminamos produkcijos vertės, tenkančios vienam gamybos darbuotojui. Pastebima, kad nors įmonė analizuojamu laikotarpiu įsigijo didelės vertės gamybos priemonių, tačiau žvelgiant į rezultatus, kuomet gamybinio kapitalo dalis vienam darbuotojui išaugo beveik du kartus, o darbuotojų sukuriama vertė palyginti augo lėtai parodo, kad visgi įmonės įsigytas gamybinis kapitalas analizuojamu laikotarpiu galėjo būti naudojamas nepakankamai efektyviai.

Patirti nuostoliai dėl nesaugių ir nekokybiškų gaminių/pusgaminių. Bet kokie nuostoliai, dėl netinkamos veiklos, mažina įmonės finansinius rezultatus, tuo pačiu turi neigiamos įtakos įmonės veiklos efektyvumui. Gamybos metu galimi nuostoliai susiję su nesaugiu ir nekokybišku gaminiu/pusgaminiu, t.y. gamybos metu pagamintas kokybės ar maisto saugos reikalavimų neatitinkantis gaminys/pusgaminis gali atnešti įmonei nemažai papildomų nuostolių. Iš įmonės

fiksuojamų rodiklių (žr. priedas 2) akivaizdu, kad ji sugeba užtikrinti maisto saugą gamybos vietoje, nes per tris metus neužfiksuotas nei vienas tokio tipo atvejis, o su kokybe susiję nuostoliai fiksuojami tik 2011 m. III ketvirtyje ir 2012 m. IV ketvirtyje, kurie analizuojamai įmonei iš viso kainavo 357 Lt. Tokie rezultatai tik dar kartą įrodo, kad įmonė sugeba užtikrinti saugią ir reikalavimus atitinkančią produktų/pusgaminių gamybą.

Dėl gamybos kaltės laiku neįvykdyti įsipareigojimai. Tuo tarpu atkreipus dėmesį į konditerinius gaminius gaminančios įmonės sugebėjimą įvykdyti gautus užsakymus (žr. 4 lentelė) pastebėta, kad ne visada jie įvykdomi laiku. Visu analizuojamu laikotarpiu prasčiausi rodikliai susiję su neįvykdytais užsakymais laiku, dėl gamybos kaltės, fiksuojami III ir IV ketvirčiuose, kuomet yra parduodama daugiausiai bendrovės gaminamos produkcijos. Taip pat pastebima, kad skaičius užsakymų, kurie buvo neįvykdyti laiku, 2011-2013 m. nežymiai, tačiau tendencingai didėja. 2011 m. įmonė nesugebėjo laiku įvykdyti 13 užsakymų, 2012 – 14, tuo tarpu 2013 m. net 16 pateiktų užsakymų.

4 lentelė. Dėl gamybos kaltės laiku neįvykdyti įsipareigojimai ir dėl to gautos baudos 2011-2013 m.

metai	**2011 m.**				**2012 m.**				**2013 m.**			
ketvirčiai	**I**	**II**	**III**	**IV**	**I**	**II**	**III**	**IV**	**I**	**II**	**III**	**IV**
Dėl gamybos kaltės laiku neįvykdyti įsipareigojimai (vnt.)	2	0	5	6	1	2	6	5	0	2	6	8
Gautos baudos dėl nesavalaikio užsakymų vykdymo (dėl gamybos kaltės) (Lt.)	150	0	760	975	75	250	650	1014	0	320	860	1550

4 lentelėje pateikti 2011-2013 m. duomenys parodo, kad laiku neįvykdžiusi užsakymų, dėl gamybos kaltės, analizuojamoji įmonė ne tik kad nepatenkino kliento/užsakovo poreikių, bet ir patyrė nuostolių, nes turėjo susimokėti baudas. 2011 m. jos siekė 1885 Lt., 2012 m. – 1989 Lt. arba 6 proc. daugiau negu praėjusiais metais, o 2013 m. – 2730 Lt, t.y. buvo net 37 proc. didesnės negu 2012 m.

Atlikta gamybos proceso efektyvumo rodiklių analizė atskleidė, kad tiriamoji įmonė sugeba užtikrinti saugią ir reikalavimus atitinkančią produktų/pusgaminių gamybą, kas maisto produktų gamybos įmonei yra itin aktualu. Svarbu pabrėžti, kad įmonių nesugebančių užtikrinti maisto saugos ir gaminamų gaminių kokybės veikla nebus efektyvi, nes tokia įmonė, ne tik patirs nuolatinius nuostolius, bet ir ilgainiui praras klientų pasitikėjimą, konkurencinį pranašumą ir gerą reputaciją, o tai turės įtakos mažėjančiam gaminamų produktų perkamumui ir tuo pačiu jos galutiniams veiklos rezultatams. Atlikta analizė taip pat parodė, kad 2011-2013 m. įmonė ganėtinai nemažai investavo į naujas gamybos priemones, kurios susijusios su galimybe padidinti bendrovės gamybinius pajėgumus bei darbuotojų darbo našumą, tačiau lyginant gamybinio kapitalo ir sukurtos produkcijos vertės pokyčius, tenkančius vienam gamybos darbuotojui, kyla įtarimų, kad įsigyti įrenginiai buvo naudojami nepakankamai efektyviai. Tuo tarpu nustatyta, kad gamybos padalinys ne visada yra pajėgus įvykdyti pateiktus užsakymus laiku, o dėl to ne tik patiriami nuostoliai, dėl poreikio sumokėti baudas, bet ir rizikuojama prarasti klientus, jų pasitikėjimą.

Gilinantis į organizacijos veiklą bei siekiant nustatyti analizuojamu laikotarpiu įsigyto gamybinio kapitalo neefektyvaus naudojimo ir nesugebėjimo laiku įvykdyti gautų užsakymų galimas priežastis atliktas interviu su analizuojamo proceso šeimininku – įmonės gamybinio techninio skyriaus (GTS) vadovu. Interviu metu buvo užduodami klausimai (žr. 1 priedas), kurių pagalba būtų galima patvirtinti šio proceso rodiklių analizės metu padarytas išvadas ir nustatyti jų priežastis, įmonės veiklos tobulinimo galimybėms numatyti. Taip pat sudarytais interviu klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, ar įmonėje yra tinkamai organizuojamas gamybos procesas, užtikrinantis efektyvią įmonės veiklą.

Interviu metu išsiaiškinta, kad tokiam sparčiam gamybos darbuotojų gamybinio pajėgumo rodiklio augimui įtakos turėjo analizuojamu laikotarpiu vykdytas fabriko technologinių linijų modernizavimo projektas. Vadovas patvirtino, kad įmonė šio projekto metu įsigijo ir įrengė dvi labai brangias minėtas gamybos linijas, kurių pagalba buvo siekta padidinti gamybos proceso našumą. Gamybos plėtros projekto poreikį lėmė riboti technologiniai pajėgumai, kurie sudaro sunkumų efektyviai patenkinti vartotojų poreikius, ir tai, kad ganėtinai didelė dalis produkto gamybos stadijų dar iki šiol yra atliekamos manualiniu būdu, kuris yra labai brangus, todėl, pasak GTS vadovo, "*įmonė nėra pajėgi efektyviai konkuruoti su pigia masinės gamybos produkcija*". Remiantis informantu, nenašios technologijos ir tai, kad ganėtinai nemaža dalis gaminamos produkcijos stadijų vis dar atliekamos manualiniu būdu, turi įtakos įmonės strateginių tikslų realizavimui, t.y. pagaminamos produkcijos savikaina yra per didelė ją eksportuoti, o tai apriboja įmonės galimybes didinti pardavimų apimtis. Tačiau interviu su informantu metu nustatyta, kad įsigyta įranga yra naudojama neefektyviai, nes vadovo teigimu: *„įsigyta ir įdiegta nauja ekologiškų saldainių gaminimo linija pajėgi pagaminti 200 kilogramų tokių saldainių per 2 valandas, tačiau įmonė 200 kilogramų saldainių pagamina vos per dvi savaites*". Svarbu pabrėžti, kad neišnaudojami gamybiniai pajėgumai yra nuostolingi įmonei, nes net ir tuomet, kai įrenginys nėra naudojamas produkcijos gamybai vykdyti, patiriamos jo išlaikymo sąnaudos, taip pat kainuoja neproduktyvių darbuotojų, kurie dirba su šiais įrenginiais, išlaikymas.

GTS vadovas padėjo atskleisti priežastį, susijusią su gamybinių pajėgumų neišnaudojimu. Jo teigimu „*sprendimą įsidiegti ekologiškų saldainių liniją lėmė noras efektyviai patenkinti klientų poreikius, teikiant į rinką natūralų produktą, ne pakeičiant jį surogatu, o išlaikant jo natūralumą"*. Pasak informanto, toks sprendimas priimtas remiantis įmonės strateginiais tikslais, didinti eksporto pardavimų apimtis, nes, pasak jo, „*ekologiškas produktas šiuo metu yra paklausus užsienio rinkoje, tuo tarpu Lietuvos rinka dar nėra pakankamai subrendusi tokiems produktams"*. Taigi akivaizdu, kad dėl nedidelės ekologiškų saldainių paklausos įmonė neišnaudoja įsigytų gamybinių pajėgumų. Svarbu pabrėžti, kad didesnių negu reikia pajėgumų įsigijimas planuojant veiklos plėtrą gali iššaukti finansinį nepriteklių, kuris gali turėti reikšmingos įtakos gamybos ciklo ir visos veiklos tęstinumui.

Tuo tarpu žymiai paklausesnė produkcija, pasak informanto, vis dar gaminama su moraliai nusidėvėjusia įranga arba manualiniu būdų (net 15 – 20 proc. visų gaminių). GTS vadovas atskleidė,

kad „*paklausiausia tiriamosios įmonės produkcija – įvairių rūšių dražė su migdolais, žemės riešutais, vaisiais, tačiau šių gaminių gaminimui naudojama dražeravimo sistema yra technologiškai atgyvenusi ir nuostolinga įmonei“*. Jis paaiškino, kad šokoladiniai dražė saldainiai dažniausiai blizginami du kartus, o šiš procesas užtrunka 45 – 60 min., tuo tarpu analizuojamoje įmonėje siekiant išgauti dražė blizgesį reikia juos blizginti dvigubai ilgiau, nes įranga yra sena ir nebepajėgi tinkamai atlikti savo funkcijų, o taip yra ne tik bereikalingai gaištamas brangus laikas, eikvojama energija, bet ir žaliavos, vadovo teigimu, tai „*neigiamai veikia ir gaminamų gaminių kokybę*“. Tai įrodo, kad įmonės gamybinė veikla nėra pakankamai efektyvi, nes yra sudaromos sąlygas neefektyviam išteklių naudojimui.

Pasitelkiant interviu metodą taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kodėl gamyba ne visada pajėgi gautus užsakymus įvykdyti laiku (žr. 4 lentelė). Atsakydamas į pateiktus klausimus GTS vadovas išryškino tris pagrindines priežastis, kurios pateiktos 5 lentelėje.

5 lentelė. GTS vadovo atskleistos priežastys, dėl kurių užsakymai ne visada yra įvykdomi laiku

Priežastys	**Informanto teiginys**
Seni, technologiškai nusidėvėję įrenginiai	*[„didžioji dalis įrenginių yra seni, nepakeliantys intensyvaus darbo, nuolat gendantys, todėl esant dideliam užsakymų skaičiui ir sugedus įrenginiui ne visada sudaryti užsakymų planai yra įvykdomi nusistatytu laiku“]; [paklausiausi saldainiai gaminami su technologiškai atgyvenusia, neprognozuojama įranga]*.
Nenumatytas darbuotojų poreikis	*[„15-20 proc. asortimento – rankų darbo gaminiai, todėl esant dideliam užsakymų apkrovimui, dažniausiai III ir IV ketvirčiais, tampa sunku, o kartais tiesiog neįmanoma įvykdyti visus gautus užsakymus laiku, dėl nenumatyto darbuotojų poreikio“]; [„planai sudaromi dviem savaitėms į priekį, paskaičiuojama tiksliai, kiek yra darbuotojų, ir kiek kiekvienas iš jų bus pajėgus pagaminti reikiamos produkcijos, todėl susirgus darbuotojui, ar dėl kitų priežasčių sumažėjus gamybos darbuotojų skaičiui, ir esant intensyviai gamybai, ne visada suspėjama įvykdyti užsakymus laiku“]*.
Per platus įmonės asortimentas	*[„platus asortimentas sudaro ganėtinai didelę pasirinkimo laisvę, taip apsunkinant gamybos procesą, nes gaunami gana skirtingi, nedidelių kiekių užsakymai, iš kurių įmonė uždirba nedaug, nes pilnai neapkrovus linijos stipriai išaugo gaminamo gaminio savikaina“]; [„tie patys užsakymai yra gaminami ant vieno įrenginio, todėl atsiradus nenumatytam užsakymui, ne visada esame pajėgūs jį įvykdyti, dėl pajėgumų trūkumo“]; [per platus asortimentas apsunkina poreikio planavimą, todėl esant mažesniam apkrovimui, ne visada apsirūpiname paklausia produkcija]*.

Pirmoji susijusi su įrenginiais. GTS vadovas pabrėžė, kad šiandien vis dar „*didžioji dalis įrenginių yra seni, nepakeliantys intensyvaus darbo, nuolat gendantys*“, o tai apsunkina įmonės gamybinę veiklą, nes sugedus įrenginiui gamyba vėluoja įvykdyti suplanuotus užsakymus. Dėl šios priežasties, ne tik nespėjama įvykdyti planuotų užsakymų, dėl kurių yra patiriami nuostoliai (žr. 4 lentelę), bet taip pat stabdomas gamybos darbas, tai reiškia, kad tuo tarpu yra neefektyviai naudojama darbuotojų darbo jėga, o tai taip pat turi neigiamos įtakos ir gaminamų konditerinių gaminių kokybei.

Šiuos vadovo žodžius patvirtina ir įmonės rodiklių lentelėje, infrastruktūros grafoje, fiksuojamos: g*amybos prastovos dėl įrangos gedimų*. Rodiklių lentelės duomenys pateikti 6 lentelėje, iš kurios matyti, kad nuo 2011 m. visais ketvirčiais fiksuojamos gamybos prastovos, dėl įrangos gedimų. Tai įrodo, kad įmonės gamybiniai pajėgumai neužtikrina patikimumo ir sudaro sunkumų efektyviai gamybos veiklai vykdyti ir klientų poreikius tenkinti.

6 lentelė. Gamybos prastovos dėl įrangos gedimų, (vnt.) 2011-2013 m.

metai	**2011 m.**				**2012 m.**				**2013 m.**			
ketvirčiai	**I**	**II**	**III**	**IV**	**I**	**II**	**III**	**IV**	**I**	**II**	**III**	**IV**
Gamybos prastovos dėl įrangos gedimų	2	1	6	5	2	3	4	6	2	3	4	5

Antra vadovo įvardinta priežastis, susijusi su nenumatytu darbuotojų poreikiu, kuris, pasak informanto, pasireiškia jiems susirgus, ir dėl pan. priežasčių. Remiantis 2.2. darbo dalimi, to būtų galima išvengti tik mechanizuojant gamybos procesus, taip ne tik padidinant gamybos našumą, bet ir sumažinant gaminio neatitikimo nustatytiems maisto saugo ir kokybės reikalavimams riziką, arba iš anksto numatant galimą darbuotojų poreikį ir užtikrinant tam tikrą jų rezervą, ištikus nenumatytiems atvejams. Nustatyta, kad nors platus asortimentas suteikia įmonei konkurencinio pranašumo rinkoje, tačiau neigiamai veikia gamybos efektyvumą, nes sudaro sąlygas nepilnam įrenginių apkrovimui ir apsunkina užsakymų įvykdymą. Informantas atskleidė, kad nepilnas įrenginių apkrovimas, ne tik mažina gamybos našumo rodiklius, bet ir neigiamai veikia gaminamų gaminių savikainą. Tuo tarpu, remiantis interviu metu gauta informacija, nustatyta, kad per platus asortimentas sudaro sąlygas gamybos ir pardavimo padalinio nesuderinamumui.

Taip pat, kaip ir buvo planuota, interviu metu vadovui buvo užduoti klausimai siekiant įvertinti, ar tiriamoje konditerinius gaminius gaminančioje įmonėje darbas yra organizuojamas taip, kad užtikrintų efektyvų gamybos procesą, o tuo pačiu ir visos bendrovės veiklą. Svarbu paminėti, kad didžioji dalis reikšmingos informacijos, leidžiančios spęsti apie darbo organizavimo racionalumą, nuo kurio priklauso įmonės veiklos rezultatai, gauta dar prieš pateikiant su tuo susijusius klausimus.

Gamybos proceso mechanizavimo ir automatizavimo principo įgyvendinimas. 15 – 20 proc. įmonės produkcijos – rankų darbo gaminiai, tuo tarpu GTS vadovas atskleidė, kad „*gamybos procesas šiuo metu nėra pilnai automatizuotas, nes nemaža dalis gamybos stadijų vis dar atliekama manualiniu būdu*“. Toks gaminimo būdas ne tik užima daugiau laiko, kas lemia žemą darbo našumą, bet taip pat yra labai brangus, todėl tokių gaminių savikaina yra gana aukšta, o dėl to įmonė praranda konkurencinį pranašumą kovoje su masinės gamybos produkcija, kaip informantas minėjo, taip pat yra „*ribojamos galimybės veiklos plėtrai tarptautinėse rinkose*“. Remiantis 2.2. darbo dalimi, manualiniu būdu gaminamai produkcijai turi būti skiriama daugiau priežiūros, siekiant užtikrinti jos atitikimą nustatytiems kokybės, maisto saugos reikalavimams. Nepaisant to įmonė turi ir įrenginių, kurie

žaliavas paverčia gatava produkcija, žmogui tiesiogiai nedalyvaujant, todėl tiriamoji įmonė gamybos procesų mechanizavimo ir automatizavimo principą įgyvendina tik dalinai.

Sroviškumo principo įgyvendinimas. Interviu metu GTS vadovas atskleidė, kad analizuojamos konditerijos įmonės gamybiniai cechai išdėstyti per tris pastato aukštus, todėl gaminius/pusgaminius, žaliavas ir kt. reikia vežioti iš vieno pastato aukšto į kitą. Šiuo metu informanto teigimu „*pirmame aukšte pagaminamas saldainis, antrame pastato aukšte saldainis yra apliejamas šokoladu ir glazūruojamas, t.y. jo paviršius padengiamas blizgia glazūra, o trečiame pastato aukšte produktas galiausiai yra įpakuojamas į popierėlius, dėžės arba dėžutes, o supakuotas produktas iš viršutinio pastato aukšto atgal keliauja į pirmąjį, t.y. į sandėlį*“. Taigi akivaizdu, kad gamybinėse įmonės patalpose nėra sudaromas sąlygos darbo objektams gamybos procese judėti nuosekliai, trumpiausiu keliu ir viena kryptimi, t.y. įmonėje pažeidžiamas sroviškumo principas. Vadovas patvirtino, kad toks pastato išplanavimas reikalauja žymiai daugiau išlaidų nuolatiniam transportavimui, visa tai stipriai prailgina gamybos ciklą, o taip pat turi neigiamos įtakos ir pačių gaminių kokybei.

Nenutrūkstamumo ir proporcingumo principo įgyvendinimas. Įmonės veiklos efektyvumą, informanto teigimu, mažina ne tik tai, kad gamyba yra vykdoma per 3 pastato aukštus, bet ir maisto saugos reikalavimų neatitinkantis jo išplanavimas, dėl kurio įmonėje susidaro susikertantys judėjimo srautai. Paprašius išsamiau papasakoti apie šią problemą GTS vadovas atskleidė, kad „*žaliavos į fabriką turėtų patekti į sandėlius, iš jų į paruošimo, perdirbimo cechus ir t.t., tačiau šiuo metu vieta, pro kurią tiekėjai įveža žaliavas kertasi su vieta, kurioje pagaminta gatava produkcija dedama į specialius dėklus“*. Dėl šios priežasties, pasak vadovo, kuomet tiekėjai įveža žaliavas, turi būti laikinai nutraukta tam tikrų gaminių gamyba, todėl įmonėje yra pažeidžiamas nenutrūkstamumo principas, o tai lemia prastovas, neefektyviai naudojamą darbuotojų darbo jėgą. Svarbu atkreipti dėmesį, kad tai dar vienas įrodymas, jog įmonėje yra pažeidžiamas gamybos svoviškumo eiliškumas (žr. 14 pav.).

Ritmingumo principo įgyvendinimas. Kaip jau išsiaiškinome įmonės pardavimus veikia sezoniškumas, todėl III ir IV ketvirtyje pardavimai yra žymiai didesni negu kitais ketvirčiais, dėl šios priežasties, nėra užtikrinamas vienodas arba nuolatos didėjantis pagaminamos produkcijos kiekis, taip pažeidžiant ritmingumo principą, o pasak GTS vadovo, dėl šios priežasties stipriai sumažėja įmonės veiklos efektyvumas, nes tai reiškia nepilną įrenginių apkrovimą, prastovas, neefektyviai naudojamus išteklius. Kad neritminga veikla turi įtakos įmonės veiklos rezultatams, įrodo ir rodiklių lentelėje (žr. priedas 2) fiksuojamas *bendro pelno iš pardavimų pajamų* rodiklis, kuris III ir IV ketvirčiuose visu analizuojamu laikotarpiu yra didesnis negu I ir II ketvirčiuose. Iš to galima spręsti, kad įmonė parduodama daugiau produkcijos, pasiekia geresnių veiklos rezultatų, dėl didesnio įrenginių apkrovimo, kuris leidžia sumažinti gaminamų gaminių savikainą.

Savalaikiškumo principo įgyvendinimas. Šis principas kaip jau išsiaiškinome 2.2. darbo dalyje reikalauja, kad būtų gaminama tik tai, kas reikalinga, ir tik reikalingais kiekiais, t.y. reikiamas daiktas

yra reikiamoje vietoje, reikiamu metu. Tačiau gamybos proceso efektyvumo rodiklių analizė atskleidė, kad tiriamoji konditerinius gaminius gaminanti įmonė ne visada yra pajėgi gautus užsakymus įvykdyti laiku (žr. 4 lentelė), o siekiant to išvengti bendrovė tam tikrus produkcijos rezervus sandėliuoja. Todėl akivaizdu, kad ji neužtikrina savalaikiškumo principo, o dėl to patiria neigiamas pasekmes, kurios mažina jos veiklos efektyvumą, t.y.: prekių nukainavimas/nurašymas, dėl realizacijos ar gyvavimo laiko pasibaigimo, nuostoliai, dėl laiku neįvykdytų užsakymų, t.y. neefektyvus klientų poreikių patenkinimas, bei visa tai reikalauja didesnio apyvartinio kapitalo veiklai vykdyti.

Gamybos lankstumo principo įgyvendinimas. Pasak GTS, vadovo „*kadangi esame nedidelis gamintojas, galime būti lankstūs, tai yra didelis mūsų pranašumas*“. Konditerijos įmonė ne tik gali pasiūlyti platų asortimentą, bet ir įgyvendinti individualius klientų užsakymus. Pasak informanto, įmonės turima įranga yra klasikinė, o nemaža dalis produkcijos gaminama manualiniu būdu, todėl nesunkiai ir be didelio lėšų poreikio prisitaikoma prie kintančių vartotojų poreikių. Tai jai suteikia konkurencinio pranašumo rinkoje ir apsaugo nuo didelių nuostolių, kuriuos, kaip išsiaiškinome 2.2. darbo dalyje, rizikuoja patirti įmonės, kurių gamybos procesas yra nelankstus, staiga pasikeitus vartotojų poreikiams.

Darbo autoriaus sudarytoje lentelėje (žr. 7 lentelė) pateikiami aptarti pagrindiniai principai ir jų atitikimo įvertinimas, remiantis interviu metu su GTS vadovu gauta informacija.

7 lentelė. Efektyvios gamybos organizavimo principų įgyvendinimo konditerijos įmonėje įvertinimas

PRINCIPAS	**ĮVERTINIMAS** (atitinka/dalinai/neatitinka)	**ARGUMENTAS**	**PASEKMĖS**
GAMYBOS MECHANIZAVIMAS IR AUTOMATIZAVIMAS	**dalinai**	15-20 proc. produkcijos – rankų darbo gaminiai; *[„gamybos procesas šiuo metu nėra pilnai automatizuotas, nes nemaža dalis gamybos stadijų vis dar atliekama manualiniu būdu“]; [„ribojamos galimybės veiklos plėtrai tarptautinėse rinkose“]; [“įmonė nėra pajėgi efektyviai konkuruoti su pigia masinės gamybos produkcija“]*.	✓ didelė gaminių savikaina, o dėl to ir žemą konkurencinį pranašumą kovoje su masinės gamybos produkcija bei eksporto plėtros galimybių apribojimai; ✓ poreikį didesnį dėmesį skirti kokybės ir maisto saugos tikrinimui, rizikos faktorių valdymui; ✓ žemas darbo našumas.
SROVIŠKUMO	**neatitinka**	galimybė veikla vykdoma per 3 pastato aukštus: *[„pirmame aukšte pagaminamas saldainis, antrame pastato aukšte saldainis yra apliejamas šokoladu ir glazūruojamas, t.y. jo paviršius padengiamas blizgia glazūra, o trečiame pastato aukšte produktas galiausiai yra įpakuojamas į popierėlius, dėžės arba dėžutes, o supakuotas produktas iš viršutinio pastato aukšto atgal keliauja į pirmąjį, t.y. į sandėlį;]*; [*transportavimo metu dažnai nukenčia gaminių kokybė];* [*gaminių gabenimas iš vieno aukšto į kitą prailgina gamybos procesą, reikia didesnių investicijų transportavimo įrangos įsigijimui, priežiūrai, remontui*]; susidarantys susikertantys judėjimo srautai pažeidžiantys sroviškumo eiliškumą;	✓ transportavimas reikalauja nemažai papildomų išlaidų, o tai didina gaminio savikainą; ✓ ilgesnis gamybos ciklas, o tai mažina kapitalo apyvartumą; ✓ žemas darbo našumas; ✓ atsirandantys papildomi nuostoliai, dėl pablogėjusios kokybės, broko transportavimo metu; ✓ didesnės investicijos transportavimo įrenginių įsigijimui, priežiūrai, remontui, atnaujinimui.
RITMINGUMAS	**neatitinka**	pagaminamos produkcijos apimtims turi įtakos sezoniškumas, dėl kurio III ir IV ketvirčiais pagaminama žymiai daugiau produkcijos negu I ir II ketvirtyje.	✓ nepilnas įrenginių apkrovimas; ✓ prastovos; ✓ neefektyvus išteklių naudojimas; ✓ didesnė gaminamų gaminių savikaina.
SAVALAIKIŠKUMO	**neatitinka**	4 lentelė įrodymas, kad ne visuomet pavyksta turėti reikiamą produkciją laiku ir vietoje, tuo tarpu įmonė siekdama patenkinti klientų poreikius tam tikrus produkcijos rezervus laiko gatavos produkcijos sandėliuose	✓ produkcija užsilaiko sandėliuose, dėl šios priežasties padidėja prekių nurašymo, dėl realizacijos ar gyvavimo laiko pasibaigimo, rizika; ✓ reikia didesnio apyvartinio kapitalo veiklai vykdyti; ✓ neefektyvus vartotojų poreikių patenkinimas.
NENUTRŪKSTAMUMO IR PROPORCINGUMO	**neatitinka**	susikertantys judėjimo srautai, *[„žaliavos į fabriką turėtų patekti į sandėlius, iš jų į perdirbimo cechus ir t.t., tačiau šiuo metu vieta, pro kurią tiekėjai įveža žaliavas kertasi su vieta, kurioje pagaminta gatava produkcija dedama į specialius dėklus]; [tiekėjams atvežus prekes, pagal maisto saugos reikalavimus, turi būti sustabdoma tam tikrų gaminių gamyba, dėl to susidaro prastovos];* dėl įrangos gedimų susidaro gamybos prastovos (žr. 6 lentelė).	✓ prastovos; ✓ neefektyviai naudojama darbo jėgą ir kiti ištekliai; ✓ papildomi nuostoliai, dėl pablogėjusios kokybės, broko.

SPECIALIZAVIMAS	**atitinka**	gamybai padaliniai suskirstyti pagal vykdomas operacijas įvairiai gaminamai produkcijai apdirbti.	✓ efektyvesnis darbuotojų apmokymas, vystosi specializuoti įgūdžiai; ✓ našesnis darbuotojų darbas.
GAMYBOS LANKSTUMAS	**atitinka**	„*kadangi esame nedidelis gamintojas, galime būti lankstūs, tai yra didelis mūsų pranašumas*“; įmonė ne tik vartotojams pateikia platų asortimentą, bet ir gali įgyvendinti individualius jų užsakymus, nes „*turima įranga yra klasikinė, kuri gali be didelių pastangų ir lėšų poreikio prisitaikyti prie kintančių vartotojų poreikių*“.	✓ pasikeitus vartotojų poreikiams išvengiama didesnių nuostolių; ✓ gamybos lankstumas suteikia įmonei konkurencinio pranašumo rinkoje; ✓ mažina rizika prarasti klientus.

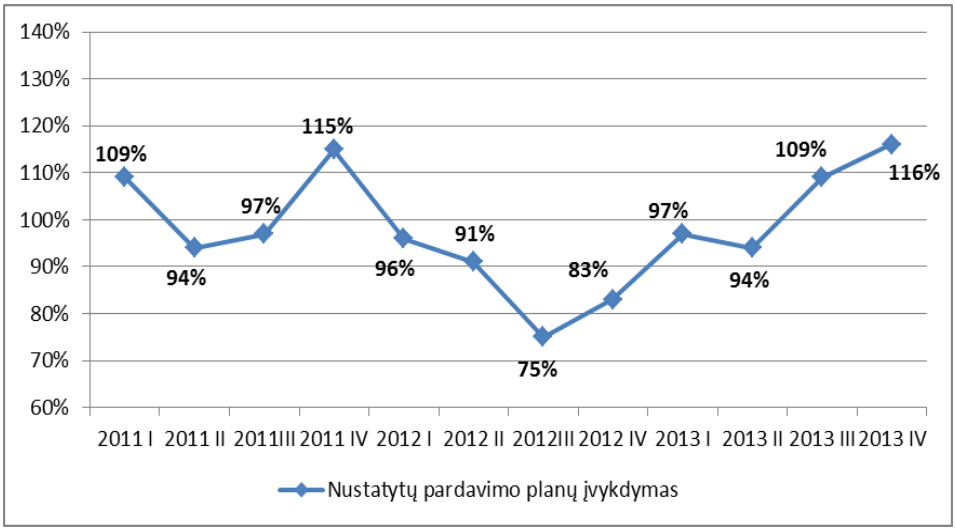
Gamybos proceso atitikimo organizavimo principams, kurie užtikrina efektyvią konditerijos įmonės veiklą, įvertinimas (žr. 7 lentelė) atskleidė, kad įmonės gamybos procesas yra organizuojamas nepakankamai racionaliai, t.y. yra sudaromos sąlygos neefektyviam išteklių panaudojimui, dėl to įmonės gamybos procesą galėtumėme vertinti, kaip nepakankamai efektyviu. Pastebėta, kad daugelį ir reikšmingų racionalaus organizavimo principų neatitikimų lemia dar senais laikais suprojektuotas pastatas, kuriame šiuo metu yra vykdoma gamybinė veiklą. Interviu metu GTS vadovas atskleidė, kad galimybių perprojektuoti gamybines patalpas nėra, nes pastatas yra pačiame miesto centre, todėl plėtros galimybės yra labai ribotos. Jo nuomone, „*pastatas jau senokai turėjo būti iškeltas į užmiesti, kur daugelis gamybinių įmonių vykdo savo veiklą, nes miesto centre ne tik plėtros galimybės yra ribojamos, bet ir pastato išlaikymas yra kur kas brangesnis“*, taip pat *„griežtai reguliuojamas taršos patekimas į aplinką“*. Jis pabrėžė, kad gamybinės patalpos prastai pritaikytos technologiniams procesams, jo teigimu „*gamybiniai veiklai vykdyti kur kas labiau tiktų moderniai įrengtas, paprastas vieno aukšto pastatas*“. Šiuo metu į esamas patalpas, vadovo teigimu, tenka nemažai investuoti, seni pastatai reikalauja nuolatinės priežiūros, remonto, bet naudos iš to nedaug. Informantas paklaustas, ar nebuvo minčių gamybines patalpas perkelti į užmiestį, pastatant pastatą su gamybai pritaikytomis patalpomis, neslėpė, kad tokia idėja buvo svarstyta ne kartą, jo teigimu dar prieš krizę už 1 hektaro sklypą miesto centre buvo pasiūlyta ganėtinai solidi pinigų suma, už kurią buvo galima fabriką iškelti į užmiestį, tačiau konditerijos įmonės vadovas atsisakė pasiūlymo, nes kaip jis teigė „*suveikė sentimentai, nes sklypas dar įmonės vadovo senelio, perduodamas iš kartos į kartą*”.

Apibendrinimas: *gamybos darbuotojo gamybinio pajėgumo rodiklis per tris metus (2011-2013 m.) išaugo 90 proc., nepaisant to, gamybos darbuotojų darbo našumas kito lėtai, o laiku neįvykdytų užsakymų skaičius (dėl gamybos kaltės), ir dėl to patiriami nuostoliai, tendencingai didėjo. Nustatyta, kad įmonė investuoja į naujų gaminių kūrimo technologijas, kurios naudojamas neefektyviai, dėl nedidelės tokių gaminių paklausos. Tuo tarpu paklausi įmonės produkcija vis dar gaminama nenašiais, moraliai nusidėvėjusiais, nepatikimais įrenginiais arba manualiniu būdų, o tai lemia sąlyginai nedidelį gamybos proceso našumą ir užkerta kelią efektyviam klientų poreikių patenkinimui. Gamybos efektyvumo rodikliams neigiamos įtakos turi per plataus asortimentas, dėl kurio tarp gamybos ir pardavimų padalinių vyrauja nesuderinamumas, o įrenginiai nėra tolygiai ir pilnai apkraunami. Įvertinus įmonės gamybos proceso organizavimo racionalumą, pagal 2.2. darbo dalyje išskirtus principus, nustatyta, kad yra sudaromos sąlygos neefektyviam išteklių naudojimui, todėl šį procesą galima vertinti, kaip nepakankamai efektyviu.*

3.2.3 Pardavimo proceso efektyvumo rodikliai ir jų įtaka įmonės veiklos rezultatams

Norint valdyti pardavimus, juos reikia matuoti. Tiriamoji konditerinius gaminius gaminanti įmonė tai suvokdama turi nusistačius pagrindinius rodiklius, kurie kvantifikuoja jos pardavimo proceso efektyvumą ir veiksmingumą. Iš įmonės atstovų gautos rodiklių lentelės (žr. 2 priedas) matyti, kad pagrindiniai tiriamosios įmonės tikslai: didinti pardavimų efektyvumą, pasiekti, kad nebūtų klientų skundų, ir užtikrinti vidinių neatitikčių mažėjimą prekybos vietose. Kaip jai sekasi įgyvendinti nusistatytus tikslus, atskleidžia pateikti rodikliai.

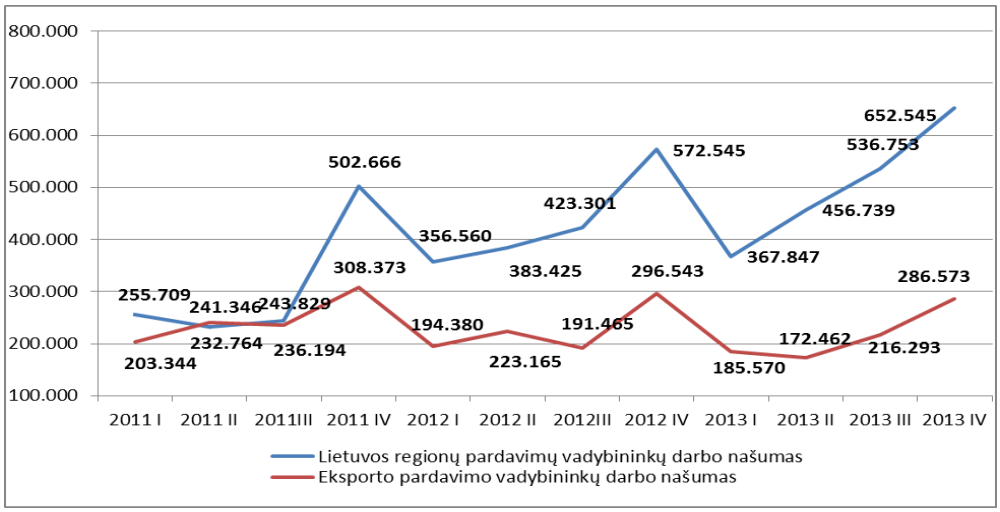
Nustatytų bendrų pardavimo planų vykdymas. Vienas iš svarbesnių rodiklių, kurį tiriamoji įmonė fiksuoja rodiklių lentelėje (žr. 2 priedas), ir kuris gali turėti reikšmingos įtakos jos veiklos efektyvumui, yra įmonės nustatytų pardavimo planų įvykdymas



23 pav. Konditerinių gaminių įmonės nustatytų pardavimo planų vykdymas (%), 2011 – 2013 m.

23 paveikslėlyje pateiktas grafikas iliustruoja konditerijos įmonės nustatytų pardavimo planų įvykdymo lygį. Iš jo matyti, kad planai ne tik kad neįvykdomi, bet ir viršijami, todėl susidaro įspūdis, kad įmonės sudaromi pardavimų planai yra nepakankamai adekvatūs. 2.2. darbo dalyje nustatyta, kad pardavimų planas turi būti sudaromas atsižvelgiant į rinkos paklausos prognozes, įvertinant marketinginio spaudimo ir konkurentų veiklos rezultatus, o taip pat sezoniškumą, galimą poreikio svyravimą, rinkos augimą, todėl tokie rodikliai gali reikšti, kad įmonė turi problemų susijusių su rinkos paklausos prognozių įvertinimu. Reiktų pabrėžti, kad remiantis šiomis prognozėmis yra priimami svarbūs verslo sprendimai, nuo kurių priklauso visos įmonės rezultatai. Šiuo atveju, atsiranda poreikis išsiaiškinti, kuo remiasi analizuojama konditerinius gaminius gaminanti įmonė, nustatydama savo pardavimų planus.

Lietuvos regionų ir eksporto pardavimų vadybininkų darbo našumas. Rodiklių lentelėje (žr. 2 priedas) taip pat fiksuojamos pardavimų pajamos, tenkančios vienam pardavimų vadybininkui, t.y. jų darbo našumas. Atskirai fiksuojami Lietuvos ir eksporto pardavimo vadybininkų darbo našumai. Kitimo tendencijas vaizdžiai iliustruoja 24 paveikslėlyje pateiktas grafikas. Geriausi pardavimų vadybininkų darbo našumo rodikliai 2011-2013 m. fiksuojami III ir IV ketvirčiuose, kuomet yra parduodama daugiausiai įmonės gaminamos produkcijos. Remiantis bendrovės atstovų pateiktais duomenimis, Lietuvos regionų pardavimų vadybininkų darbo našumas, lyginant pagal atskirus ketvirčius, nuosekliai auga, tuo tarpu eksporto vadybininkų darbo našumo rodiklis 2011-2013 m. įgauna neigiamą tendenciją, t.y. visu analizuojamu laikotarpiu, lyginant pagal atskirus ketvirčius, mažėja. Eksporto pardavimų vadybininkų darbo našumo mažėjimas neigimai veikia įmonės veiklos efektyvumą, todėl svarbu nustatyti tokių rezultatų priežastis.



24 pav. Lietuvos regionų ir eksporto pardavimo vadybininkų darbo našumo kitimo tendencijos nuo 2011 I ketv. iki 2013 m. IV ketv., (tūkst. Lt)

Gaunamų skundų apimtys. Svarbu įvertinti ir gaunamus skundus, kurie atskleidžia konditerinius gaminius gaminančios įmonės sugebėjimą tenkinti klientų poreikius, apimtis. Kiekvienai įmonei svarbu užtikrinti klientų poreikių patenkinimą, kad jis išliktų lojalus, grįžtų su nauju užsakymu ir aktyviai neieškotų alternatyvų. Sugebėjimas patenkinti klientų poreikius – verslo ilgalaikės sėkmės veiksnys. Iš įmonės rodiklių lentelės (žr. priedas 2) *pardavimų* ir *klientų poreikio patenkinimo* procesų grafų matyti, kad fiksuojami skundų skaičiai, PRS, dėl gaminių kokybės, saugos, pristatymo ir darbuotojų elgesio nėra dideli, todėl šiuo aspektu įmonės veiklą galėtumėme vertinti teigiamai.

Išanalizavus pagrindinius pardavimų proceso rodiklius, kurie turi įtakos įmones veiklos efektyvumui, pastebėta, kad bendrovės sudaromi pardavimų planai yra nepakankamai tikslūs. Tai gali būti susiję su rinkos paklausos prognozavimo problemomis. Svarbu pabrėžti, kad atliekamos netikslios

rinkos paklausos prognozės gali turėti reikšmingos įtakos pačios įmonės veiklos rezultatams. Tinkamas pardavimų prognozavimas suteikia vadovui informacijos apie tai, kiek pinigų reikia pritraukti iš išorės, kokie pajėgumai bus reikalingi, ir kiek darbuotojų reikės pasamdyti, tuo tarpu netikslios būsimos paklausos prognozės gali reikšti pajėgumų nepriteklių arba jo perviršį, todėl ateities paklausos prognozavimą galima traktuoti, kaip ganėtinai reikšmingą, sėkmę lemiantį veiksnį. Kadangi turima bendrovės rodiklių lentelė neatskleidžia išsamesnės informacijos, kuri leistų spręsti apie pardavimų veiklos organizavimą, bus pasitelktas interviu metodas ir bandoma išsiaiškinti, kas lemia gana nemažą atotrūkį tarp įmonės nustatomų ir įgyvendinamų pardavimo planų, kokios yra to priežastys, ir kokią įtaką tai turi jos veiklos rezultatams. Tuo pačiu atsižvelgiant į tai, kad vadybininkų darbo našumas mažėja, neigiamai veikdamas įmonės veiklos efektyvumą, atsiranda poreikis nustatyti tokių rezultatų priežastis ir išsiaiškinti, kas yra daroma, kad situacija keistųsi.

Siekiant gauti daugiau informacijos, apie tiriamosios įmonės pardavimo procesą ir veiksnius nulėmusius tokius jo rodiklius, atliktas interviu su darbuotoju, kuris geriausiai išmano šią įmonės sritį, t.y. šio proceso šeimininku – pardavimų ir rinkotyros skyriaus (PRS) vadovu. Interviu metu, pirmiausia, informantui pateiktas darbo autoriaus sudarytas 23 paveikslėlyje pavaizduotas grafikas ir paprašyta pakomentuoti, kas lemia, arba galėjo nulemti tokį atotrūkį tarp įmonės numatomu ir įgyvendinamų pardavimo planų. Bendraujant su skyriaus vadovu paaiškėjo, kad bendrovė siekdama įvykdyti nusistatytus pardavimo proceso tikslus (kiekvienais metais padidinti bendrų pardavimų apimtis ne mažiau kaip 10 proc.), kiekvienam pardavimų kanalui nustato 10 proc. arba didesnius planus, atsižvelgiant į praeities pardavimų apimtis atitinkamą laikotarpį, o toks planų sudarymas, vadovo teigimu, „*nėra pakankamai tikslus, nes neįvertina realios konditerinių gaminamų rinkos paklausos*". Tuo tarpu svarbu pastebėti, kad toks planų nustatymas ne tik, kad neįvertina konditerinių gaminių rinkos paklausos, bet taip pat ir bendrų ekonominių procesų, kurie gali stipriai pakoreguoti, konditerinius gaminius gaminančios įmonės planus. Atsižvelgiant į tai, paprašyta vadovo pakomentuoti, kodėl įmonė naudojasi būtent šiuo metodu, kuris akivaizdu, kad nėra pakankamai tikslus ir informatyvus. Jis argumentavo tai, kaip siekį įgyvendinti užsibrėžtus pardavimo tikslus, taip pat pabrėžė, kad „*nuspėti būsimą konditerinių gaminių paklausą yra labai sudėtinga užduotis*". Vadovas patvirtino, kad tam įtakos turi metodikos trūkumas, kuria remiantis, būtų galima įvertinti minėtus veiksnius, ir tiksliau numatyti būsimus rezultatus, kas leistų nustatyti realesnius pardavimo planus. Dėl šios priežasties, konditerinius gaminius gaminančioje įmonėje pardavimų paklausa projektuojama pagal ankstesnio atitinkamo laikotarpio pardavimų apimtis, įvertinant sezoniškumą, tačiau neatsižvelgiant į svarbius išorinius veiksnius, tokius kaip rinkos pokyčius, ekonominius procesus, galimą sistemingą riziką. PRS vadovas patvirtino, kad „*nenuspėjus gaminamų saldainių paklausos, įmonė neišnaudoja savo galimybės padidinti pardavimų apimtis, dėl nenumatyto žaliavų bei darbuotojų poreikio*", kuris yra planuojamas atsižvelgiant į nustatytas pardavimų apimtis. Tai

įrodo, kad pardavimų veiklos planavimas yra reikšmingas veiksnys, nuo kurio priklauso visos analizuojamosios įmonės veiklos rezultatai. Interviu metu informantas atskleidė pasekmes, kurios patiriamos tinkamai neįvertinus realios rinkos paklausos. Jis pabrėžė, kad "*jeigu bendrovė būtų numačiusi, kokia bus gaminamų saldainių paklausa III ir IV ketvirtį* (2013 m. – darbo autorius), *kuomet įmonė parduoda daugiausiai savo produkcijos, būtume galėję džiaugtis keliais milijonais litų didesne apyvarta ir uždirbti žymiai daugiau pelno nei yra skaičiuojama dabar, tačiau tam nebuvo sukaupta pakankamai žaliavų, todėl nesugebėjome išnaudoti savo galimybių",* vadovo teigimu "*prašovėme"*. Kita vertus tinkamai neįvertinus paklausos ir prigaminus daugiau produkcijos nei reikia rinkai, konditerijos įmonė patiria nuostolius, dėl poreikio ją nupiginti. Pasak vadovo, „*pernai* (2012 m. – darbo autorius) *įmonei taip pat nepavyko iš anksto nuspėti būsimą paklausą, buvo prigaminta daugiau produkcijos nei reikėjo, todėl paskui teko nupiginti saldainius*". Taigi akivaizdu, kad būtent dėl netikslių rinkos paklausos prognozių, kurios susijusios su svarbių veiksnių neįvertinimu, yra patiriamos sąnaudos, susijusios su negauta finansine nauda, arba sąnaudos susijusios su poreikiu nupiginti produkciją, o informacija gauta interviu metu įrodo, kad dėl to įmonė patiria gana dideles neigiamas pasekmes, turinčias įtakos jos veiklos efektyvumui.

PRS vadovas metu sužinota, kad pardavimų planavimą ir efektyvių verslo sprendimų priėmimą taip pat riboja nevieninga ir nefunkcionali apskaitos sistema. Nustatyta, kad dėl vieningos apskaitos sistemos trūkumo, informacija, apie pardavimus, iš visų prekybos vietų į sistemą patenka tik sekančio mėnesio pabaigoje, t.y. neužtikrinamas tinkamas grįžtamasis ryšys. Dėl minėtos priežasties, duomenų analizė tampa istorija ir nėra tinkama efektyviems verslo sprendimams priimti. Informantas atskleidė, kad turima analizuojamos įmonės sistema ne tik neužtikrina savalaikės informacijos gavimo, bet taip pat apsunkina jos analizę, nes ji, priešingai negu dabartinės verslo valdymo sistemos, apriboja galimybes sudarinėti analitines įmonės veiklos ataskaitas, apskaičiuoti gaminamos produkcijos savikainą, formuluoti kainodarą, palyginti planinių ir faktinių pajamų dydžius ir pan., o tai turi neigiamos įtakos jos veiklos efektyvumui, nes pasak informanto, visus įmanomus veiksmus įmonės darbuotojai atlieka rankiniu būdu, kas ne tik užima nemažai papildomo laiko, bet ir sumažina gaunamos informacijos reikšmingumą. Taip pat sužinota, kad šiandiena vis dar konditerinius gaminius gaminančios įmonės naudojamoje apskaitos programoje nėra integruotas personalo modulis, dėl šios priežasties, darbas tarp buhalterijos ir personalo skyriaus nuolat dubliuojasi, o tai reiškia, kad neefektyviai naudojamas darbuotojų darbo laikas. Remiantis informantu, naujos verslo valdymo sistemos įdiegimas ne tik palengvintų svarbių sprendimų priėmimą, dėl galimybės greitai gauti reikiamą ir kokybišką informaciją, bet taip pat užtikrintų kitų sričių efektyvesnį darbą.

Vadovas ne tik atskleidė esamą problemą, dėl nevieningos ir nefunkcionalios apskaitos sistemos, kuri neigiamai veikia įmonės veiklos efektyvumą, bet taip pat paminėjo dažnai atsirandančius trikdžius, susijusius su nusidėvėjusiais kompiuteriniais tinklais, kurie yra būtini siekiant užtikrinti

vieningo proceso stabilumą ir vientisumą. PSR vadovas paaiškino, kad „*tuo metu, kai nutrūksta ryšys, nutraukiami ir visų administracijos darbuotojų darbai*“, o tai reiškia, kad įmonė patiria neefektyvaus laiko sąnaudas, dėl apribotos galimybės keistis ar naudotis reikiama informacija, ir taip pat pabrėžė, kad dėl to „*neretai prarandama reikšminga informacija esanti programoje“*, o jai atkurti gaištamas laikas. Juk, dėl nusidėvėjusių tinklų prarastas ryšys gali turėti ir rimtesnių pasekmių, kaip pavyzdžiui, prarastas užsakymas, ar net klientai, priimti neefektyvūs sprendimai ir pan.

Interviu metu PRS vadovas patvirtino esantį pardavimų ir gamybos skyriaus padalinių nesuderinamumą, kuris buvo nustatytas gamybos proceso vertinimo metu, pabrėždamas, kad „*gamyba ne visada suspėja aprūpinti pardavimo padalinį reikiama produkcija, dažnai vadybininkams reikia prisitaikyti ir vykdyti pardavimus su turimu asortimentu, kurį būtina parduoti, siekiant išvengti didesnių nuostolių“*. Remiantis interviu metu surinkta informacija, galima spęsti, kad nenumačius produkcijos paklausos, gatavos produkcijos sandėliai neaprūpinami paklausia produkcija, o dėl per plataus asortimento, gamyba ne visada gali įvykdyti gautus užsakymus, dėl pajėgumų trūkumo. Svarbu atkreipti dėmesį, kad nuo to taip pat priklauso nustatytų pardavimo planų įvykdymas, nes gamybinis pardavimų aprūpinimas turi tiesioginės įtakos vadybininkų darbo rezultatams. PRS vadovas paklaustas, kaip vertina įmonės asortimentą, neslėpė, kad šiuo metu jis yra per platus ir pabrėžė, kad „*būtų tikslinga peržiūrėti asortimentą ir atsisakyti vidutinės paklausos gaminių*“, nes tai apsunkina ne tik gamybą, bet tuo pačiu ir vadybininkų darbą.

Naudojant interviu metodą, taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kas turi įtakos eksporto vadybininkų darbo našumo tendencingam mažėjimui (žr. 24 pav.). PRS vadovės atskleidė, kad eksporto apimčių mažėjimui įtakos turėjo analizuojamu laikotarpiu didėjęs darbo užmokestis, elektros energijos kaina, degalų kainos, kas padidino ir taip nemažą gaminamų gaminių savikainą, tačiau neslėpė, kad tikslios priežastys nėra žinomos. Paaiškėjo, kad dėl turimos nefunkcionalios apskaitos sistemos, įmonė neatlieka išsamios pardavimų analizės, t.y. nėra išsiaiškinamos priežastys, lemiančius vienokius ar kitokius veiklos rezultatus, o tai reiškia, kad vadybininkams paliekama per didelė veikimo laisvė. Taip pat svarbu pabrėžti, kad išsamios pardavimų analizės stoka gali reikšti ir neefektyviai išnaudojamus, netinkama linkme nukreipiamus resursus. Dėl šios priežasties gali būti, kad analizuojama įmonė pilnai neišnaudoja savo galimybių, arba kitaip sakant nevaldo situacijos. Svarbu pabrėžti, kad vadybininkai yra labai svarbi grandis pardavimų procese, nuo kurios priklauso įmonės rezultatai, todėl būtina analizuoti jų veiklą, darbo rezultatus, žinoti jų galimybes.

Atlikta pardavimo proceso rodiklių analizė ir interviu su PRS vadovu, leidžia išskirti pagrindinius veiksnius, kurie turi neigiamos įtakos pardavimo proceso efektyvumui ir visos įmonės veiklos rezultatams bei nustatyti pasekmes, kurias įmonė patiria, dėl vieno ar kito išskirto veiksnio (žr. 8 lentelė).

8 lentelė. Konditerijos įmonės pardavimo procesui neigiamos įtakos turintys veiksniai atskleisti interviu su PRS vadovu metu

Neefektyvių pardavimų priežastys	Informanto teiginys	Pasekmės
Netikslus, įrodymais nepagrįstas pardavimų planų nustatymas	*[„siekdami įgyvendinti nusistatytus pardavimo proceso tikslus, kiekvienam pardavimų kanalui yra nustatomi 10 proc. arba didesni planai, atsižvelgiant į praeities pardavimų apimtis atitinkamą laikotarpį“]; [„planų nustatymas ne visada yra tikslus, nes neįvertina realios konditerinių gaminių rinkos paklausos“]; [produkcijos paklausą prognozuojame pagal praeities laikotarpius]; [“jeigu bendrovė būtų numačiusi, kokia bus gaminamų saldainių paklausa lapkričio ir gruodžio mėnesiais, kuomet įmonė parduoda daugiausiai savo produkcijos, būtume galėję džiaugtis keliais milijonais litų didesne apyvarta ir uždirbti žymiai daugiau pelno nei yra skaičiuojama dabar, tačiau šiemet nebuvo sukaupta pakankamai žaliavų, todėl nesugebėjome išnaudoti savo galimybių“]; [„pernai įmonė taip pat nepavyko iš anksto nuspėti būsimą paklausą, buvo prigaminta daugiau produkcijos nei reikėjo, todėl paskui teko nupiginti saldainius“]; [neturine metodikos, kuria remiantis būtų galima atlikti tikslias rinkos paklausos prognozes].*	✓ tinkamai neįvertinus konditerinių gaminių rinkos paklausos patiriamos sąnaudos, susijusios su negauta finansine nauda, dėl nepakankamo atsargų kiekio, pajėgumų trūkumo; ✓ dėl netikslus pardavimų planavimo patiriamos sąnaudos, dėl poreikio nupiginti produkciją, pajėgumų perviršis; ✓ sudaromos sąlygos neefektyviam resursų panaudojimui; ✓ įmonės naudojamas planavimo metodas, nepagrįstas įrodymais, užkerta kelią tinkamam veiklos tobulinimui, efektyviems verslo sprendimams.
Nevieninga ir nefunkcionali apskaitos programa	*[„šiuo metu susiduriama su problema, kuri susijusios su savalaikės informacijos gavimu ir galimybę ją analizuoti, taip yra todėl, kad turime nuotolinius prekybos taškus ir ganėtinai seną ir nevieningą sistemą.]; [„informacija apie pardavimus į sistemą patenka tik kito mėnesio pabaigoje, todėl atliekama duomenų analizė tampa istorija ir nėra tinkama priiminėti efektyvius sprendimus“]; [„esama sistema apsunkina darbą, nes nėra funkcionali, nėra galimybės automatiškai atlikti analitinius veiksmus: savikainos skaičiavimų, kainodaros formavimo, atlikti plano ir fakto palyginimų, šių veiksmų atlikimas rankiniu būdu prailgina analizės laiką ir sumažina jos metu gautos informacijos reikšmingumą“]; [„nėra vieningos sistemos tarp darbo užmokesčio ir apskaitos programos, todėl tarp buhalterijos ir personalo vyksta besidubliuojantis darbas“].*	✓ turima sistema užkerta kelią savalaikės informacijos gavimui ir analizavimui, o tai mažina sprendimų priėmimo efektyvumą, apsunkina veiklos planavimą; ✓ rankiniu būdų atliekami analitiniai skaičiavimai užima daug laiko, todėl neefektyviai naudojamas darbuotojų darbo laikas, sumažina gaunamos informacijos reikšmingumą ir kokybę; ✓ darbų dubliuojasi tarp buhalterijos ir personalo, o dėl to yra patiriamos neefektyvaus laiko sąnaudos.
Neatliekama išsami pardavimų analizė	*[„atliekamas plano ir fakto palyginimas, tačiau atskirų vadybininkų ar prekybos vietų darbo rezultatai, dėl nefunkcionalios apskaitos programos, išsamiau nėra analizuojami“]; [“priežastys, kodėl mažiau ar daugiau pavyko parduoti produkcijos nėra išsiaiškinamos“;].*	✓ vadybininkams paliekamos per didelė veikimo laisvė; ✓ sudaromos sąlygas neefektyviam resursų naudojimui; ✓ užkerta kelią tinkamam veiklos tobulinimui.
Gamybinės priežastys/ dėl per plataus asortimento	*[„dėl per plataus asortimento gamyba ne visada suspėja aprūpinti pardavimo padalinį reikiama produkcija, dažnai reikia prisitaikyti ir vykdyti pardavimus su turimu asortimentu, kurį būtina parduoti, siekiant išvengti didesnių nuostolių“];*	✓ gamybos ir pardavimo padalinio veiklų nesuderinamumas; ✓ prarandami užsakymai; ✓ apsunkinamas vadybininkų darbas; ✓ neigiamai veikia įmonės veiklos rezultatus; ✓ neefektyvus išteklių naudojimas.
Fiziškai ir moraliai nusidėvėję kompiuteriniai tinklai	*[„reikėtų įvesti naujus kompiuterinius tinklus, kadangi turimi tinklai ne tik fiziškai, bet ir moraliai nusidėvėję“]; [„dėl senų, nusidėvėjusių tinklų kyla trikdžių darbo metu“]; [„praradus ryšį su bendru tinklu nutrūksta administracijos darbas, neretai prarandama reikšminga informacija esanti programoje“].*	✓ nutrūkus ryšiui nutrūksta administracijos darbuotojų darbas, todėl patiriamos neefektyvaus laiko sąnaudos; ✓ dėl nusidėvėjusių tinklų rizikuojama reikšmingos informacijos praradimu; ✓ praradus ryšį rizikuojama užsakymų, klientų praradimu, neefektyvių sprendimu priėmimu.

Apibendrinimas: *remiantis atlikta tiriamosios konditerinius gaminius gaminančios įmonės pardavimo proceso rodiklių analize ir interviu metu gauta informacija, galime teigti, kad įmonės pardavimų procesas yra organizuojamas nepakankamai efektyviai. Nustatyta, kad tiek pardavimų proceso, tiek visos įmonės veiklos efektyvumui neigiamos įtakos turi: netikslus, įrodymais nepagrįstas pardavimų planavimas, nevieninga ir nefunkcionali apskaitos sistema, neatliekama pardavimų tendencijų analizė ir jų priežasčių nustatymas, fiziškai ir moraliai nusidėvėję kompiuteriniai tinklai. Įsitikinta, kad dėl per plataus asortimento tarp gamybos ir pardavimų padalinių veiklos vyrauja nesuderinamumas, nes gamyba ne visada pajėgi aprūpinti pardavimo padalinio paklausiu asortimentu. Įvertinus išskirtų veiksnių pasekmes (žr. 8 lent.) nustatyta, kad jie sudaro sąlygas neefektyviam išteklių naudojimui ir užkerta kelia tinkamam veiklos tobulinimui.*

3.3 Organizacinės valdymo struktūros tinkamumas efektyviai konditerijos įmonės veiklai užtikrinti

Teorinėje darbo dalyje išsiaiškinome, kad įmonės veiklos efektyvumui ir nustatytų tikslų įgyvendinimui didelės įtakos turi jos organizacinė valdymo struktūra. Atsižvelgiant į tai, šioje darbo dalyje bus aptarta konditerius gaminius gaminančios bendrovės OVS ir nustatyta, ar ji yra tinkama ir sudaro sąlygas efektyviai įmonės veiklai vykdyti.

Tiriamosios įmonės organizacinė valdymo struktūra paimta iš „*Maisto saugos ir kokybės vadovas“* ir perkelta į šio darbo priedus (žr. 3 priedas). Ji organizacijai yra reikalinga ir sudaroma tam, kad būtų pavaizduota aiški pavaldumo hierarchija, kuri užtikrintų jos nustatytų kokybės tikslų pasiekimą, komercinės – ūkinės veiklos vykdymą, vartotojų poreikių patenkinimą bei kitų tikslų įgyvendinimą. OVS projektuojama ir koreguojama priklausomai nuo išorinės aplinkos, technologijos, įmonės siekiamų tikslų ir strategijos. Paskutinį kartą tiriamosios organizacijos valdymo struktūra koreguota ir patvirtinta valdybos 2012 m. lapkričio 29 dieną. Remiantis ja, bendrovę valdo akcininkų susirinkimas, kolegialus valdymo organas – valdyba bei vienasmenis valdymo organas – įmonės vadovas, kuris bendrovės įstatuose įvardinamas kaip direktorius.

Pasak konditerinius gaminius gaminančios įmonės personalo specialisto, šios įmonės OVS sudaryta vadovaujantis tiksliniu požiūriu, tai reiškia, kad kiekvienas padalinys yra atsakingas už tam tikro priskirto tikslo ar uždavinio įgyvendinimą. Bendrovė gamybai vykdyti pasitelkia klasikinį organizacijos valdymo tipą – linijinę struktūrą, t.y nurodymai vykdytojui iš vadovo ir vykdytojo ataskaita vadovui vyksta viena linija. Už specializuotą negamybinio pobūdžio vykdomą veiklą

bendrovėje atsako aukštesnieji vykdomieji vadovai, kuriuos sieja horizontalūs ryšiai, t.y. jie tarpusavyje bendradarbiauja siekiant kokybės gerinimo, sąnaudų mažinimo, veiklos tobulinimo ir pan.

Pradėjus nagrinėti analizuojamos įmonės OVS (žr. 3 priedas) pastebėta, kad ji yra ganėtinai sudėtinga, o tai lemia įvairių pareigybių pavadinimų ir valdymo lygių kiekis. Vadovaujantis EVRK 2 red., tiriamosios įmonės pagrindinė veikla susijusi su kakavos, šokolado ir cukraus saldumynų gamyba, tačiau ji turi ne tik savo elektrikus, santechnikus, signalizacijos priežiūros specialistus, saugos darbuotojus, šaltkalvius, skardininkus, suvirintojus, tekintojus, valytojus, skalbėjus, siuvėjus, bet taip pat ir atskirą statybos padalinį. Panašu, kad įmonė ryžtingai siekia turėti įvairių profesijų atstovų, kas šiuo metu visas iškilusias problemas jai leidžia spręsti operatyviai įmonės viduje. Tačiau iš kitos pusės, tokia didelė pareigybių gausa ne tik apsunkina pačios organizacijos veiklą, dėl atsirandančių valdymo sunkumų, bet ir mažina jos efektyvumą. Kodėl? O todėl, kad įmonė prisiimdama vykdyti tiesiogiai su jos pagrindine veikla nesusijusias funkcijas, tokias kaip skalbimas, siuvimas, statyba ir pan., bereikalingai „*švaisto*“ savo brangų laiką antraeilėms problemoms spęsti, taip nutolstant nuo įmonės pagrindinės vykdomos veiklos, kuri analizuojamai įmonei sukuria didžiausią pridėtinę vertę.

Svarbu pabrėžti, kad toks įmonės požiūris daro reikšmingą įtaką ir jos dydžiui, kuris organizacijai yra labai svarbus. Tai patvirtina ir 2013 m. spalio mėn. dienraštyje “*Lietuvos rytas*” publikuotas straipsnis, kuriame ilgametis įmonės vadovas duodamas interviu žurnalistui Vitkui pabrėžė, kad įmonė stengiasi išlaikyti vidutinės įmonės statusą, t.y. vadovaudamasi *LR smulkaus ir vidutinio verslo įstatymu* įmonė savo veiklą turi vykdyti su mažiau kaip 250 darbuotojų. Toks bendrovės siekis susijęs su aktyviu dalyvavimu konkursuose Europos Sąjungos struktūrinei paramai gauti. Taip pat minėtame straipsnyje įmonės vadovas atskleidžia, kad dėl to kyla keblumų susijusių su etatų skaičiumi: vasaros metu darbo apimtys mažesnės, o rudenį jo apimtys smarkiai išauga, todėl atsiranda poreikis samdyti papildomus darbuotojus gamybinei veiklai vykdyti, ir tuo pačiu stengtis neprarasti vidutinės įmonės statuso. Pasak Ginevičius ir Sūdžiaus (2008), kuo paprastesnė įmonės struktūra, tuo jos veikla yra lankstesnė, todėl atsižvelgiant į tai ūkinis subjektas turėtų vengti apsisunkinti savo veiklą, prisiimant jam nebūdingas funkcijas, šiuo atveju analizuojamoji įmonė dar labiau turėtų būti suinteresuota, kad jos viduje būtų atliekami tik pagrindiniai darbai, susiję su konditerinių gaminių gamyba, o ne tokie reikšmingi perduoti išorės paslaugų tiekėjams.

Kyla klausimas, tai galbūt įmonė turi tokį spektrą pareigybių, dėl ekonominių sumetimų? Siekiant atsakyti į šį išsikeltą klausimą buvo pasitelkta „*Ernst&Young*“ funkcijų atskyrimo analizei naudojama metodika, t.y. įvertinta, kokią ekonominę naudą/nenaudą patirtų tiriamoji įmonė, perleidusi su įmonės pagrindine veikla nesusijusias funkcijas išorės paslaugų tiekėjams. Šiai analizei atlikti pasirinktos skalbėjo ir apsaugos darbuotojo pareigybės. Tokiam pasirinkimui įtakos turėjo galimybė tiksliausiai įvertinti šias pareigas einančių darbuotojų darbų apimtis, darbo vietos išlaikymo kainą ir palyginti jas su adekvačiomis išorės paslaugų tiekėjų teikiamomis paslaugomis bei jų įkainiais. Visu

pirma buvo analizuojama, kokią ekonominę naudą/nenaudą patirtų analizuojamoji įmonė išorės paslaugų tiekėjams perleidusi skalbimo funkciją (žr. 9 lentelė).

9 lentelė. Skalbimo funkcijos atskyrimo analizei naudojami duomenys

Duomenys	Reikšmė	Informacijos šaltinis
skalbėjo pagrindinė funkcija	darbo rūbų skalbimas ir lyginimas	pareiginiai nuostatai
maksimali skalbimo apimtis per vieną mėnesį	640 darbo drabužių komplektų	įmonės atstovų pateikiama informacija
skalbėjų etatų skaičius	2	įmonės atstovų pateikiama informacija
vidutinis mėnesinis analizuojamos įmonės skalbėjo darbo užmokestis (Bruto)	1000 Lt./mėn	įmonės atstovų pateikiama informacija
visa darbo vietos kaina (vidutinis mėnesinis analizuojamos įmonės skalbėjo darbo užmokestis + darbdavio sumokami mokesčiai)	≈1312 Lt./mėn.	apskaičiuota darbo autoriaus, pasitelkiant internetinę atlyginimo ir mokesčių skaičiavimo sistemą
vidutinis skalbimo įkainis (įskaitant lyginimą ir pristatymą)	2,5 Lt./komplektas+PVM (21%)=3,025 Lt.	informacija iš pateikto „*Šiaulių skalbykla*“ komercinio pasiūlymo
užimamas skalbyklos plotas	25 m²	įmonės atstovų pateikiama informacija

Įmonės viduje buvo surinkti duomenys, susiję su skalbėjo atliekamomis funkcijomis (darbų apimtys, etatų skaičius, darbo užmokestis ir kt.). Analizei atlikti taip pat pasirinktas atitinkamas paslaugų tiekėjas – „*Šiaulių skalbykla*“. Siekiant surinkti visus duomenis, reikiamus 9 lentelei užpildyti, 2014 sausio 07 dieną pastarajai įmonei elektroniniu paštu išsiųstas užklausimas. Prireikus pateikta daugiau informacijos (t.y. patikslinta pristatymo vieta, nurodytas skalbimo intensyvumas, skalbinių tipas ir pan.), kuri buvo reikalinga paslaugos įkainiui nustatyti. Pateikus išsamesnius duomenis, apie tiriamąją įmonę, dienos bėgyje iš „*Šiaulių skalbykla*“ gautas toks atsakymas: „*vieno komplekto išskalbimo + išlyginimo + pristatymo vieneto kaina 2,50 Lt. + PVM*“.

Surinkus visus duomenis, pateiktus 9 lentelėje, įvykdyti skaičiavimai, reikalingi analizei atlikti ir siūlymui, skalbimo funkciją perduoti išorės paslaugų tiekėjui, pagrįsti. Taigi:

- laikantis prielaidos, kad šiuo metu bendras skalbėjų metinis išlaikymas analizuojamai įmonei kainuoja: **31488 Lt.**= 2*1312 Lt.*12 mėn. (daroma prielaida, kad darbo užmokesčio suma visus 2014 metus išlieka nepakitusi);
- už skalbimo funkcijos perleidimą išorės paslaugų tiekėjui reikėtų sumokėti: **23232 Lt.** = 3,025 Lt./vnt.*640 vnt.*12 mėn. (daroma prielaida, kad analizuojama įmonė sudaro sutartį su *UAB* „*Šiaulių skalbykla*“ ir visus 2014 metus teikiamų paslaugų įkainiai lieka nepakitę);
- konditerinius gaminius gaminančios įmonės gamybos darbuotojų darbo drabužių skalbimo funkcijos perleidimas *UAB* „*Šiaulių skalbyklai*“, ar panašiai šias paslaugas teikiančiai įmonei, duotų teigiamą ekonominį efektą, t.y. per metus įmonė sutaupytų: **8256 Lt**.= 31488 Lt. – 23232 Lt.

Analizuojamos įmonės teritorijos saugojimas – tai kita funkcija, kurią darbo autoriaus manymų tikslinga būtų perleisti išorės paslaugų tiekėjui. Šiuo metu, konditerinius gaminius gaminančios įmonės

personalo vadovo pateiktais duomenimis, analizuojama įmonė yra saugoma penkių apsaugos darbuotojų. Siekiant užtikrinti saugumą, visą parą įmonės administraciniame pastate budi apsaugos darbuotojai. Jie stebi vaizdo kamerų fiksuojamus vaizdus, t.y. kas vyksta fabriko teritorijoje ir aplink ją, reaguoja į suveikusį signalizacijos aliarmą bei tikrina atvykstančius/išvykstančius asmenis. Tačiau vėlgi įmonė apsunkina savo veiklą prisiimdama funkcijas, kurios sėkmingai galėtų būti perduotos vykdyti šios srities specialistams, t.y. apsaugos įmonei, kuri užtikrintų tinkamą įmonės teritorijos ir turto apsaugą. Norint įvertinti šios funkcijos atskyrimo ekonominę naudą/nenaudą surinkti duomenys reikalingi analizei atlikti (žr. 10 lentelė).

10 lentelė. Apsaugos funkcijos atskyrimo analizei naudojami duomenys

Duomenys	Reikšmė	Informacijos šaltinis
apsaugos darbuotojo pagrindinė funkcija	analizuojamos įmonės teritorijos ir pastato apsauga	pareiginiai nuostatai
apsaugos darbuotojų etatų skaičius	5	įmonės atstovų pateikiama informacija
vidutinis mėnesinis analizuojamos įmonės apsaugos darbuotojo darbo užmokestis (Bruto)	1215 Lt./mėn	įmonės atstovų pateikiama informacija
visa darbo vietos kaina (vidutinis mėnesinis analizuojamos įmonės skalbėjo darbo užmokestis + darbdavio sumokami mokesčiai)	≈1594 Lt./mėn.	apskaičiuota darbo autoriaus, pasitelkiant internetinę atlyginimo ir mokesčių skaičiavimo sistemą
apsaugos darbuotojo darbo laikas per dieną (darbas tiek darbo, tiek nedarbo dienomis)	12 valandų (nuo 19 val. iki 07 val. – 07 val. iki 19 val.)	įmonės atstovų pateikiama informacija
objekto apsaugos paslaugos įkainis (apsauga tiek darbo, tiek nedarbo dienomis, visą parą)	≈ 7500 Lt./mėn.	UAB „*Apsaugos komanda*“ paslaugų įkainiai

Analizei atlikti pasirinkta UAB „*Apsaugos komanda*“. Ši įmonė teikia įvairias apsaugos paslaugas, viena iš jų – budėjimas postuose ir teritorijose. Nuolatos ar sutartu laiku poste budintis ginkluotas apsaugos darbuotojas užtikrina objekte nustatytą tvarką ir leidimų rėžimą, reaguoja į pavojaus signalus, sulaiko nustatytos tvarkos pažeidėjus, vykdo kitas su objekto apsauga susijusias funkcijas. Iškilus pavojui, apsaugos posto darbuotojui į pagalbą atvyksta mobilieji patruliniai ekipažai. Pagal sudaromą sutartį, UAB „*Apsaugos komanda*“ neįvykdžiusi savo įsipareigojimų, dėl jų kaltės, įsipareigoja atlyginti patirtą žalą. Pasidomėjus sužinota, kad pasirašius vienerių metų apsaugos sutartį su UAB „*Apsaugos komanda*“ įmonės teritorijos ir turto apsauga, visa parą (tiek darbo, tiek nedarbo dienomis) analizuojamai įmonei kainuotų apie 7500 Lt./mėn.

Taigi siekiant išsiaiškinti, kokią ekonominę naudą/nenaudą patirtų analizuojamoji įmonė išorės paslaugų tiekėjams perleidusi apsaugos funkciją UAB *„Apsaugos komandai“*, kaip ir pirmu atveju, taip ir šiuo, buvo atlikti analogiški skaičiavimai:

- laikantis prielaidos, kad šiuo metu bendras apsaugos darbuotojų metinis išlaikymas analizuojamai įmonei kainuoja: **95640 Lt.**= 5*1594 Lt.*12 mėn. (daroma prielaida, kad darbo užmokesčio suma visus 2014 metus išlieka nepakitusi);

- už apsaugos funkcijos perleidimą išorės paslaugų tiekėjui UAB „*Apsaugos komanda*“ reikėtų sumokėti: **90000 Lt.** = 7500 Lt./mėn*12.

- konditerinius gaminius gaminančios įmonės apsaugos funkcijos perleidimas išorės paslaugų tiekėjui UAB „*Apsaugos Komanda*“, ar panašiai šias paslaugas teikiančiai įmonei, duotų teigiamą ekonominį efektą, t.y. per metus įmonė sutaupytų – **5640** Lt.=95640 Lt. – 90000 Lt.

Atlikus skaičiavimus, nustatyta, kad įmonė perleidusi tiek skalbimo, tiek apsaugos funkcijas išorės paslaugų tiekėjams, šiuo atveju UAB „*Šiaulių skalbykla*“ ir UAB „*Apsaugos Komanda*“, galėtų savo veiklą vykdyti žymiai ekonomiškiau. Bendra ekonominė nauda perleidus analizuojamas funkcijas išorės paslaugų tiekėjams siektų **13896 Lt.** per metus.

Siekiant objektyviau įvertinti šių funkcijų perleidimo naudą/nenaudą išorės paslaugų tiekėjams, darbo autorius sudarė lentelę (žr. 11 lent.), kurioje išskyrė, kokius privalumus ir trūkumus įmonė patirtų perleidusi *skalbimo* ir *apsaugos* funkcijas pasirinktiems išorės paslaugų tiekėjams.

11 lentelė. skalbimo ir apsaugos funkcijų perleidimo išorės paslaugų tiekėjams privalumai ir trūkumai

	PERLEIDUS SKALBIMO F-CIJĄ UAB „*ŠIAULIŲ SKALBYKLA*“	**PERLEIDUS APSAUGOS F-CIJĄ UAB „*APSAUGOS KOMANDA*“**	**BENDRI**
PRIVALUMAI	• ekonominė nauda: įmonė perleidusi šią f-ciją UAB „*Šiaulių skalbykla*“ per metus sutaupytų 8256 Lt.; • sumažėtų sunaudojamas energijos kiekis, dėl automatiškai sumažėjusio naudojamų elektros prietaisų skaičiaus; • sumažėtų išlaidos, dėl sumažėjusio vandens sunaudojimo; • rūpesčių ir išlaidų, susijusių su skalbimo priemonių pirkimu, sandėliavimu, žymėjimu, taip pat su įrenginių priežiūra, remontu, atnaujinimu ir kt., likvidavimas; • atlaisvėtų patalpos kitai įmonės veiklai vykdyti;	• ekonominė nauda: įmonė perleidusi šią f-ciją UAB „*Apsaugos komanda*“ per metus sutaupytų 5640 Lt.; • būtų užtikrinta profesionali turto apsauga; • bendrovė perleidusi apsaugos funkcijas išorės paslaugų tiekėjui, kartu perleistų ir dalį atsakomybės, t.y. pastarieji neįvykdę savo įsipareigojimų, dėl tiekėjo kaltės, pagal sudaromą paslaugų tiekimo sutartį turėtų atlyginti įmonės patirtą žalą;	• sumažėtų administracinio darbo apimtys (sumažės žmonių skaičius, kuriam reikia paskaičiuoti ir pervesti atlyginimus, personalo įsakymų: priėmimo, atleidimo apimčių sumažėjimas, atostogų prašymų nagrinėjimo ir kt.); • nereikės rūpintis šių darbuotojų sugebėjimu tinkamai atlikti paskirtus darbus, jų motyvacija ir priežiūra; • padidės tiriamosios įmonės veiklos lankstumas: prireikus vietoj šių darbuotojų, bus galima pasamdyti daugiau gamybos darbuotojų, išlaikant vidutinės įmonės statuso;
TRŪKUMAI			• funkcijų perdavimas išorės paslaugų tiekėjams susijęs su etatų mažinimu, o tai reiškia, kad reikia įvertinti ir išeitinių kompensacijų dydžius. Remiantis *LR Darbo kodeksu*, nutraukus darbo sutartį darbdavio iniciatyva, atleistajam išmokama jo vidutinio mėnesio užmokesčio dydžio išeitinė išmoka atsižvelgiant į to darbuotojo nepertraukiamąjį stažą toje darbovietėje.

Įvertinus skalbimo ir apsaugos funkcijų perleidimo išorės paslaugų tiekėjams privalumus ir trūkumus (žr. 11 lentelė) nustatyta, kad jeigu konditerinius gaminius gaminančiai įmonei perleidus šiais funkcijas nebūtų gauta ekonominė nauda, dėl poreikio sumažinti etatų skaičių ir išmokėti kompensacijas, bet kokiu atveju, tai kompensuotų kiti lentelėje pateikti privalumai, kurie lyginant su trūkumais yra žymiai reikšmingesni.

Apibendrinimas: *atlikus konditerinius gaminius gaminančios įmonės organizacinės valdymo struktūros analizę pastebėta, kad* ji *apsunkina savo veiklos valdymą prisiimdama su jos pagrindine veikla tiesiogiai nesusijusių funkcijų vykdymą. Siekiant nustatyti, kokią naudą/nenaudą įmonė patirtų perleidusi šias funkcijas išorės paslaugų tiekėjams, atlikta funkcijų atskirimo analizė, kuri padėjo nustatyti, kad skalbimo ir apsaugos funkcijų perleidimas išorės paslaugų tiekėjams, ne tik palengvintų analizuojamos įmonės veiklos valdymą, leistų didesnį dėmesį sukoncentruoti svarbiems klausimams, susijusiais su vykdoma veikla (kuri įmonei sukuria didžiausią pridedamąją vertę) spęsti, bet taip pat, tokių funkcijų perleidimas išorės paslaugų tiekėjams, remiantis atliktais skaičiavimais, duotų teigiamą ekonominį efektą.*

IŠVADOS

1. Autoriai skirtingai supranta ir traktuoja efektyvumo terminą. Mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai skirtingų jo interpretacijų, taikomų įmonių veiklai vertinti. Sunkumų iškyla ne tik dėl to, kad nėra vienareikšmiško ir konkretaus šio termino apibrėžimo, bet ir glaudūs efektyvumo ryšiai su kitais veiklos vertinimo kriterijais, tokiais kaip ekonomiškumas, veiksmingumas (rezultatyvumas) ir produktyvumas. Dar daugiau problemų sukelia skirtingas jų vertimas iš anglų kalbos. Nors minėtos sąvokos yra tarpusavyje susijusios sudėtingais ryšiais, tačiau jos yra visiškai skirtingos. Apibendrinant literatūroje sutinkamus apibrėžimus, efektyvumą reikėtų suvokti, kaip išteklių panaudojimo naudingumo laipsnį siekiant konkretaus užsibrėžto tikslo/rezultato.

2. Nėra galimybės suformuluoti universalios, visiems atvejams tinkančios, veiklos efektyvumo vertinimo rodiklių sistemos, nes kiekviena organizacija turėtų ją formuluoti remdamasi savo verslo strategija, siektinais tikslais, neapsiribojant vien tik finansiniais rodikliais. Todėl geriausia įmonei pačiai susidaryti kompleksinį vertinimo modelį, išskiriant pagrindinius kriterijus, kurie turi lemiamą įtaką jos veiklos efektyvumui.

3. Skirtingi autoriai išskiria panašius veiksnius, turinčius įtakos įmonės veiklos efektyvumui (t.y. kultūra, strategija, procesai ir sistemos, organizacinė valdymo struktūra, vadovavimas, žmonės, tikslai ir kt.), nuomonės išsiskiria tik dėl jų reikšmingumo. Kiekvienas elementas atskirai neužtikrina veiklos efektyvumo, todėl svarbu, kad jie organizacijos veikloje būtų integruoti taip, kad netaptų barjeru, trukdančiu efektyviai siekti nusistatytų tikslų.

4. Konditerijos įmonių racionalaus organizavimo principai lemia tokio tipo įmonės veiklos efektyvumą, nes jų tinkamas taikymas užtikrina visų veiklos fazių tarpusavio suderinamumą ir pinigų srautą reikalingą gamybos proceso tęstinumui palaikyti. Įmonė turi organizuoti savo veiklą taip, kad būtų užtikrintas nuolatinis kokybės gerinimas, lankstumo didinimas ir apdirbimo trukmės bei sąnaudų mažinimas, nes tai kritiniai veiksniai, nuo kurių priklauso jos veiklos sėkmė

5. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad konditerinius gaminius gaminančios įmonės veiklą yra nepakankamai efektyvi, nes:

− per mažas dėmesys rinkos tyrimams, prielaidomis grindžiamas naujų produktų kūrimas ir nepakankami rėmimo veiksmai, susijęs su finansinių lėšų trūkumu, sąlygoja naujai kuriamų produktų nepasiteisinimą, o dėl to neefektyviai naudojamos darbuotojų pastangos, finansiniai ir kiti ištekliai;

− investuojama į naujų gaminių kūrimo technologijas, kurios naudojamas neefektyviai, dėl nedidelės tokių gaminių paklausos, tuo tarpu paklausi įmonės produkcija vis dar gaminama nenašiais, moraliai ir technologiškai nusidėvėjusiais įrenginiais arba manualiniu būdų, o tai lemia sąlyginai nedidelį gamybos proceso našumą, sudaro sąlygas neefektyviam išteklių naudojimui ir užkerta kelią efektyviam klientų poreikių patenkinimui;

– įmonės gamybos procesas organizuojamas nepakankamai racionaliai: dėl sroviškumo, nenutrūkstamumo, savalaikiškumo, mechanizavimo ir automatizavimo bei ritmingumo principų neįgyvendinimo, įvertinus pasekmes nustatyta, kad tai sudaro sąlygas neefektyviam išteklių naudojimui;

– per plataus asortimentas sąlygoja (1) netolygiai ir nepilnai apkraunamus įrenginius, o tai didina gaminamo gaminio savikainą ir mažina jų pelningumą bei (2) veiklų tarp gamybos ir pardavimų padalinių nesuderinamumą, o tai viena iš neefektyvių pardavimų priežasčių;

– įmonės nustatomi planai yra nepagrįsti įrodymais, o dėl to patiriamos sąnaudos dėl pajėgumų nepritekliaus arba jų perviršio, bei sąlygoja neefektyvių sprendimų priėmimą;

– įmonės naudojama apskaitos sistema yra nevieninga ir nefunkcionali, o dėl to (1) užkertamas kelias savalaikės informacijos gavimui ir analizavimui, o tai mažina sprendimų priėmimo efektyvumą, (2) neefektyviai naudojamas darbuotojų darbo laikas, (3) sudaromos sąlygas darbų dubliavimuisi;

– fiziškai ir moraliai nusidėvėję kompiuteriniai tinklai neužtikrina stabilaus ir vieningo apskaitos proceso bei sąlygoja neefektyviai naudojamą darbuotojų darbo laiką, nustatytų užduočių atlikimui;

– įmonės organizacinė valdymo struktūra neužtikrina efektyvios įmonės veiklos: per didelė darbo specializacija trukdo įmonės veiklos plėtrai, mažina jos lankstumą, o taip pat darbuotojų darbo našumą, išteklių naudojimo ekonomiškumą;

PASIŪLYMAI

Remiantis atliktu tyrimu, galima pateikti **siūlymus**, kaip būtų galima organizuoti konditerijos įmonės veiklą, kad būtų užtikrintas efektyvesnis jos nusistatytų tikslų įgyvendinimas ir pasiekti geresni veiklos rezultatai:

- norint, kad naujo produkto kūrimo procesas būtų efektyvesnis ir veiksmingesnis, tikslinga didesnį dėmesį skirti išsamesniems ir tikslesniems rinkos tyrimams, kurie leistų įmonei valdyti svarbią informaciją, nuspėti produkto pardavimo rezultatus, suvokti klientų poreikius, reikalavimus ir pageidavimus bei priimti tinkamesnius sprendimus. Tikėtina, kad tai padėtų ne tik padidinti naujo produkto sėkmės rodiklį, bet ir leistų išvengti neefektyvaus ir netikslingo išteklių naudojimo naujų produktų kūrimui;
- naujų konditerinių gaminių integracija į rinką būtų sėkmingesnė, o jų pardavimai didesni, jeigu įmonė išnaudotų veiksmingas ir didelių lėšų nereikalaujančias priemones, t.y. daugiau dėmesio skirtų savo veiklos afišavimui įmonės internetiniame tinklapyje ir „*Facebook*“ socialinėje paskyroje, pateikdama savo konditerinių gaminių aprašymus, pabrėždama kuriamų produktų išskirtinumą, jų unikalumą, teikiamą naudą. Tai padėtų pasiekti ir sudominti platesnę auditoriją sukeliant pageidaujamą pirkėjų reakciją;
- siekiant padidinti gamybos proceso efektyvumą tikslinga būtų apsvarstyti galimybę gamybines patalpas perkelti už miesto ribų, į paprastą vieno aukšto pastatą, kuriame būtų galima įrenginius ir cechus išdėstyti taip, kad gamybos srautas būtų tiesialinijinis, be grįžtančių, persikertančių ir susikertančių srautų. Taip pat siekiant efektyviai patenkinti esamų klientų poreikius tikslinga būtų prioritetą teikti paklausių gaminių įrenginių atnaujinimui, jų automatizavimui, tik po to investuoti į naujų gaminių kūrimo technologijas;
- platus asortimentas suteikia konkurencinio pranašumo rinkoje, tačiau norint padidinti įmonės veiklos efektyvumą ir užtikrinti gamybos ir pardavimo padalinių suderinamumą tikslinga būtų peržiūrėti esamą asortimentą ir atsisakyti nedidelės paklausos gaminių, kurie nėra tokie pelningi ir didesnį dėmesį skirti pelningesnių konditerinių gaminių gamybai.
- verslo valdymo problemoms spręsti ir efektyvesniems administravimo procesams užtikrinti tikslinga būtų apsvarstyti galimybę įsidiegti naują inovatyvią verslo valdymo sistemą, bei atnaujinti fiziškai ir moraliai nusidėvėjusius kompiuterinius tinklus. Įgyvendinus šį pasiūlymą įmonė ne tik padidintų gaunamos informacijos reikšmingumą ir kokybę, sudarytų sąlygas svarbioms verslo analizėms atlikti, bet taip pat išvengtų besidubliuojančių darbų bei efektyviau panaudotų darbuotojų darbo laiką nustatytų veiklos tikslų siekimui bei užduočių atlikimui.
- siekiant užtikrinti tikslesnį ir realesnį veiklos planavimą tikslinga parengti veiklos planavimo metodiką. Ji turėtų padėti tiksliau įvertinti rinkos paklausos prognozes, marketinginio spaudimo ir

konkurentų veiklos rezultatus, taip pat sezoniškumą, galimą poreikio svyravimą, rinkos augimą, išorinių veiksnių įtaką ir kt. Tikėtina, kad tai ne tik leistų bendrovei sumažinti neteisingų sprendimų priėmimo riziką, prisitaikyti prie rinkos, bet ir pagerinti įmonės veiklos rezultatus;

- norint palengvinti konditerijos įmonės veiklos valdymą ir tuo pačiu padidinti jos išteklių naudojimo ekonomiškumą ir veiklos efektyvumą, tikslinga būtų peržiūrėti įmonėje dirbančių darbuotojų, kurių funkcijos nėra tiesiogiai susijusios su įmonės vykdoma veikla (t.y. elektrikų, santechnikų, signalizacijos priežiūros specialistų, šaltkalvių, skardininkų, suvirintojų, tekintojų, siuvėjų, statybininkų ir kt.), pareigybes ir atlikti analizę, t.y. įvertinti, kokią ekonominę naudą/nenaudą įmonė gauna/patiria šias funkcijas vykdydama įmonės viduje, išskirti privalumus/trūkumus. Atlikus analizę priimti tinkamiausią sprendimą, suvokiant poreikį susikoncentruoti ties pagrindine įmonės vykdoma veiklą ir jos plėtra, neapsunkinant veiklos funkcijomis, kurias kuo puikiausiai gali atlikti savo srities specialistai. Kadangi šiame darbe buvo atlikta skalbimo bei apsaugos funkcijų atskyrimo analizė ir nustatyta, kad tiek vienos, tiek kitos įmonės vykdomos funkcijos perleidimas išorės paslaugų tiekėjams būtų ekonomiškai naudingas, todėl tikslinga būtų apsvarstyti galimybę minėtas funkcijas perleisti išorės paslaugų tiekėjams, t.y. šių sričių specialistams.

LITERATŪRA

1. **Abbott M**. The Productivity and Efficiency of the Australian Electricity Supply Industry // Energy Economics, 2006. – No 28, Vol. 4. – 444-454 p.;

2. **Armstrong, P**. The cost of activity – based management // Journal of Acounting , Organizations and Society, 2002. – Vol. 27. – pp. 99 – 120. http://www.iepg.unifei.edu.br/edson/download/ABC%20costs%20of%20ABM.pdf [žiūrėta 2014 02 15];

3. **Bagdonas A., Jucevičienė P.** Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo sampratos problema epistemologiniu ir vertinamuoju aspektais// Socialiniai mokslai: mokslo darbai. – 2000, Nr. 4 (25), 95 – 100 p. – ISSN 1392 – 0758. http://info.smf.ktu.lt/-Edukin/zurnalas/archive/pdf/2000%204%20(25)/11%20Bagdonas,Juceviciene.pdf [žiūrėta 2013 11 15];

4. **Bagušinskas G.** Procedūrinis požiūris pardavimuose. – 2008. http://www.zarasai.lt/vic/?kas=47&mod=1 [žiūrėta 2014 02 15];

5. **Biloslavo R. ir kt**. Managing dualities for efficiency and effectiveness of organisations. Industrial Management & Data Systems, Vol. 113 No. 3, 2013, 423 – 442 p. http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=0263-5577&volume=113&issue=3&articleid =17083473&show=html [žiūrėta 2013 12 15] ;

6. Bitinas ir kt. Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė, 2008. – 303 p. – ISBN 978-9986-31-267-3;

7. **Bučiūnienė I.** Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų įsipareigojimą organizacijai // Vadovo pasaulis. – 2006, Nr. 4, 8–10 p.;

8. **Certo C. S. ir kt.** Business – Allyn and Bacon, 1990 – 744 p. – ISBN 0205122183;

9. **Christauskas, Č., Kazlauskienė, V.** Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2009, 715 – 722 p.;

10. **Cortada, J. W., Woods, J. A.** The quality yearbook. New York: Mc Graw – Hill, 1996, 69 – 75 p.;

11. **Čiarnienė R ir kt.** Organizacijų vadybos pagrindai – Kaunas: Technologija, 2011. – 455 p. – ISBN 978-609-02-0168-8;

12. **Daft R. L.** The new era of management //Mason (Ohio): Thomson/South – Western, 2006. – ISBN: 0-324-32331-X. http://www.cengagebrain.co.uk/content/daft25714_1111525714_02.01_chapter01.pdf [žiūrėta 2014 03 01];

13. **Daujotaitė ir kt.** Veiklos audito teorija ir praktika: vadovėlis – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. – 448 p. – ISBN 978-9955-19-429-3;

14. **Dromantaitė ir kt.** Organizacinės elgsenos pagrindai – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. – 286 p. – ISBN 978-9955-19-366-1;

15. **Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius 2 redakcija** (EVRK 2 red.). http://web.stat.gov.lt/uploads/klasifik/EVRK/EVRK2red_lt.htm [žiūrėta 2014 02 15];

16. **Ernst&Young.** Pakoreguota esamos organizacinės struktūros įvertinimo ir kontrolės priemonių analizės ataskaita, 2008. http://taryba.klaipeda.lt/2009-11-26/2pr3.pdf [žiūrėta 2014 02 15];

17. **Ghalayini A.M. ir kt.** An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. – 1997, International Journal of Production Economics, Vol. 48, p.p. 207 – 25;

18. **Gimžauskienė E.** Organizacijos veiklos vertinimo sistemos: mokslo monografija. – Kaunas: Technologija, 2007. – 165 p. – ISBN 978-9955-25-282-5;

19. **Ginevičius R., Sūdžius V.** Organizacijų teorija – Vilnius: Technika, 2008. – 322 p. – ISBN 978-9955-28-150-4;

20. **Globerso S.** Issues in Developing a Performance Criteria System for Organization, International Journal of Production Research. – 1985, Vol. 23, No. 4, p.p. 639 – 646;

21. **Goldratt, E.M., Cox, J.** The Goal: Beating the Competition. Hounslow: Creative Ouput Books, 1986;

22. **Gonzalez T. F., Guillen M.** Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of "Normative Commitment". Journal of Business Ethics – 2008, 78, 401–414;

23. **Gražulis V. ir kt**. Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos – Vilnius, 2012. – 406 p. – ISBN 978-9955-19-452-1;

24. **Grünberg, T.** Performance Improvement: Towards a Method for Finding and Prioritising Potential Performance Improvement Areas in Manufacturing Operations. International Journal of Productivity and Performance Management. – 2004, Vol. 53 Iss: 1, p. 52 – 71. http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=1741-0401&volume=53&issue=1& articleid=851437&show=html [žiūrėta 2014 03 01];

25. **Heerwagen J. ir kt.** Designing for Organizational Effectiveness: U.S. General Services Administration. – 2010. http://www.wbdg.org/resources/design_orgeff.php?r=cafm [žiūrėta 2014 03 01];

26. **Hoy, W. K., Miskel, C. G.** Educational Administration. Theory, Research and Practice. New York: Rondom Hause, 1987;

27. **Implementation Guidelines for Performance Auditing Standards**. Draft. Standards and Guidelines for Performance Auditing based on INTOSAI's Auditing Standards and Practical Experience. The Swedish National Audit Office, 2001;

28. **Jewell R**. B. An Integrated Approach to Bussiness Studies. Longman, 2000. Integruotos verslo studijos. Vilnius: the Baltic Press, 2002;

29. **Juozaitienė L**. Įmonės finansai: analizė ir valdymas – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2007. – 375 p.;

30. **Kaye, M. M., Dyason, M. D.** Is there life after total quality management. Part I. Quality World. – 1994, 20 (8), p. 524 – 529;

31. **Kaplan R. S., Norton D. P.** The balanced scorecard: translating strategy into action // Harvard Business School Press. – 1996. http://hbr.org/authors/kaplan-norton [žiūrėta 2014 02 15];

32. **Keramidou I. ir kt.** Exploring the relationship between efficiency and profitability. Benchmarking: An International Journal,Vol. 20 No. 5, 2013, pp. 647-660. http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=1463-5771&volume=20&issue=5&articleid=17094495&show=html [žiūrėta 2014 02 15];

33. **Khan A.** Penny – wise, pound – foolish managers: the syndrome affecting productivity and efficiency. Human Resource Management International Digest, 2012, Vol. 20 ISS: 1, pp. 3 – 4. http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=0967-0734&volume=-20&issue=1&articleid=17012732&show=html [žiūrėta 2014 02 15];

34. **Kotter J., Heskett J.** Corporate Culture and Performance. – Kalifornijos universitetas: Free Press, 1992, p. 214 p.;

35. **Kramer K., Stid, D**. The Effective Organization: Five Questions to Translate Leadership into Strong Management. – 2008, The Bridgespan Group, p. 10, http://www.bridgespan.org/getattachment/099fa836-b185-4107-92b3-4a87d4590c67/The-Effective-Organization-Five-Questions-to-T.aspx [žiūrėta 2014 02 15];

36. **Lane E. L.** Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai. – Vilnius: Margi raštai, 2001 – 461 p.;

37. **Lietuvos Respublikos darbo kodeksas.** http://www.infolex.lt/ta/27274 [žiūrėta 2014 02 15];

38. **Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas** http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=311296&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2014 02 15];

39. **Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė**. Veiklos audito standartai ir rekomendacijos, pagrįsti INTOSAI audito standartais ir praktine patirtimi, 2001. – 111 p. http://www.vkontrole.lt/INTOSAI_standartai/TAAIS_3000_LT.pdf [žiūrėta 2014 02 15];

40. **Luft, J. L.** Long Term Change in Management Accounting: Perspectives from Historical Research // Journal of Management Acounting Research, Vol. 9, 163 – 197;

41. **Lukaševičius K. ir kt.** Verslo ekonomika. – Kaunas: Technologija, 2005. – 175 p. – ISBN 9955098880;

42. **Luobikienė I.** Socialinių tyrimų metodika: mokomoji knyga – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2010. – 103 p. – ISBN 978-9955-25-803-2;

43. **Lusthaus Ch.** Mokyklų veiklos vertinimo ir tobulinimo principai. – Vilnius: Solertija, 1994;

44. **Mackevičius J.** Auditas: teorija, praktika, perspektyvos: monografija – Vilnius: PĮ „Lietuvos mokslas“, 2001. – 607 p.;

45. **Mackevičius J.** Įmonių veiklos analizė, informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas: monografija. – Vilnius: TEV, 2007 – 510 p. – ISBN 978-9955-680-73-4;

46. **Mackevičius J.**, **Daujotaitė D.** Veiklos audito elementai: analizė ir auditas// Socialinių mokslų studijos: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011, Nr. 3(2), p. 459-472;

47. **Maskell, B.** Relevance Regained – an interview with Profesor Robert S. Kaplan // Management Acounting, September. – 1988, 38 – 42 p.;

48. **Melville R.** Gamybos organizavimas maitinimo įmonėse. – UAB „Vitae Litera“, 2011. http://old.marko.lt/resource/about/id_119/doc/kolegija_VL2-Mariampoles_kolegija_--_(280_psl).pdf [žiūrėta 2014 02 15];

49. **Meškys Š.** Rinkodaros specialistai: nori prisivilioti sėkmę – nustebink klientą// lrytas.lt: internetinis dienraštis: [elektroninis išteklius] – Vilnius 2012, p. 2 – URL: http://www.lrytas.lt/verslas/karjera-ir-rinkodara/rinkodaros-specialistai-nori-prisivilioti-sekme-nustebink-klienta.htm#.UzPcDvl_u-1;

50. **Minalga R.** Aprūpinimo logistika. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. – 265 p. – ISBN 978-9955-19-086-8;

51. **Misevičiūtė A.** Robertas Cooperis: Lietuvos verslininkai – kupini energijos ir ryžto sunkiai dirbti // 15min.lt : internetinis dienraštis: [elektroninis išteklius]. 2013 05 06/ 15:31. – Vilnius 2013, p. 1 – URL: http://www.15min.lt/naujiena/verslas/bendroves/robertas-cooperis-lietuvos-verslininkai-kupini-energijos-ir-ryzto-sunkiai-dirbti-663-332785;

52. **Neely A.** The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next? International Journal of Operations & Productivity Management, 1999, Vol. 19, No. 2, 205 – 228 p. http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=0144-3577&volume=19&issue=2&articleid=849171&show=html [žiūrėta 2014 02 15];

53. **Neely A., ir kt.** Performance Measurement System Design. A literature Review and Research Agenda. International Journal of Operations and Production Management, 1995, Vol. 15, No. 4, 80 – 116 p. http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=0144-3577&volume=15&issue=4&articleid=848862&show=html [žiūrėta 2014 02 14];

54. **Neely, A. ir kt.** Performance Measurement system design: developing and testing a process – based approach. – 2000, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 10, p.p. 1119 – 45. http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=0144-3577&volume=20&issue=10&articleid=849284&show=html [žiūrėta 2014 01 15];

55. **O'Neill D.** International Encyclopaedia of Public Policy and Administration. Jay Shafritz (Editor-in-Chief). Westview Press. A Division of Harper Collins Publishers, Vol. 1., 1998;

56. **Palmer E., Parker D.** Understanding performance measurement systems using physical science uncertainty principles // Journal of Organizational Change management. – 2001, Vol. 21, No. 7, 981 – 999 p. http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=0144-3577&volume=21&issue=7&articleid=849352&show=html [žiūrėta 2014 02 14];

57. **Pociūtė J. ir kt.** D. Kokybės vadyba – Vilnius: Technika, 2005. – 218 p. – ISBN 9986-05-781-7;

58. **Popovas V.** Sandėlių valdymas ir veiklos efektyvumas. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2013. – 165 p. – ISBN 978-9955-18-709-7;

59. **Pranulis V. ir kt.** Marketingas. – Vilnius: Garnelis, 2012, 602 p. – ISBN 978-9955-883-21-0;

60. **Puškorius S.** Veiklos auditas: monografija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2004. – 352 p. – ISBN 995-5563-664;

61. **Puškorius S.** Veiklos audito lyginamoji analizė: teorijų apžvalga// Viešoji politika ir administravimas. – Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2003, Nr. 4, 42 – 53 p. – ISSN 1648-2603;

62. **Right Management.** Organizational Effectiveness: Discovering How to Make It Happen. – 2010, 20 p. http://www.right.com/thought-leadership/research/organizational-effectiveness-discovering-how-to-make-it-happen.pdf [žiūrėta 2014 02 15];

63. **Roest, P.** The golden rules for implementing the Balanced Scorecard // Information Management & Computer Security, 1997, Vol. 5, No 5, 163 – 165 p. http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=0968-5227&volume =5&issue =5&articleid=862699&show=html [žiūrėta 2014 01 15];

64. **Rose K.** H. A. Performance Measurement Model. Quality Progress, February. – 1995, p. 63 – 66;

65. **Rosen E. D.** Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika. – Vilnius: Knygiai, 2007 – 286 p.;

66. **Sakalas ir kt.** Pramonės įmonių vadyba. – Kaunas: Technologija, 2000. – 491 p.;

67. **Schulttz T. W.** Investavimas į žmones. Gyventojų kokybės ekonomika. – Vilnius, Eugrimas, 1998. – 192 p.;

68. **Sink D., Tuttle T.C.** Planning and Measurement in Your Organisation of the Future, ch. 5, Industrial Engineering and Management Press: Norcross, GA. – 1989, p. 170-184;

69. **Slatkevičienė G., Vanagas P.** Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai: monografija – Kaunas: Technologija, 2001. – 187 p.

70. **Stankevičienė A., Lobanova L**. Personalo vadyba organizacijos sistemoje – Vilnius: Technika, 2006. – 184 p. – ISBN 9955-28-015-8;

71. **Steers, R. P.** Problems in the Management of Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly, December 1975, Vol. 20;

72. **Stoner J. A. F. ir kt.** Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, 647 p. – ISBN 9986-850-28-2;

73. **Sūdžius V.** Pardavimų valdymas: principai ir praktika – Vilnius: UAB „Pačiolis“, 2002. – 438 p. – ISBN 9955-04-053-X;

74. **Swedbankas**. Kaip padidinti įmonės veiklos efektyvumą. Verslo burės: leidinys Hansabanko verslo klientams: 2007, Nr. 2 – 22 p. http://www.swedbank.lt/lt/previews/get/30/1219666816_vbures2007-2.pdf [žiūrėta 2014 01 15];

75. **Tangen, S.** Demystifying Productivity and Performance: International Journal of Productivity and Performance Management 54 (1), 2005, p. 34-46. http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=1741-0401&volume=54&issue=1&articleid =851471&show=html [žiūrėta 2014 01 15];

76. **Tidikis, R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003, p . 626;

77. **Tsai, W. H.** Quality Cost Measurement Under Activity – Based Costing. International Journal of Quality and Reliability Management, 1998, Vol. 15, No. 6, p. 719 – 752. http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=0265-671X&volume =15&issue=7&articleid=840370&show=html [žiūrėta 2013 12 05];

78. **Turney, P.B.B.** Common Cents: The ABC Performance Breakthrough – How to Succeed with Activity – Based Costing, Cost technology, Hillsboro, Oregon. – 1991;

79. **Turney, P.B.B.** What an Activity – Based Cost Model Looks Like: Journal of Cost Management. – 1992, Vol. 5, No. 4, p. 54 – 60;

80. **University of Wisconsin – Madison.** A Framework for Effective Organizations. – Office of Quality Improvement, 2013. http://quality.wisc.edu/effective-organizations.htm [žiūrėta 2013 12 04].;

81. **Vaitkevičiūtė V**. Tarptautinių žodžių žodynas: žodynas. – Vilnius: leidykla „Žodynas“, 2007. – 1167 p. – ISBN 9986-465-75-3;

82. **Vanagas P**. Visuotinės kokybės vadyba: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2004. – 406 p. – ISBN 9955-09-748-5;

83. **Venskus R.** Pramonės organizacijos pagrindai – Kaunas: Technologija, 2007. – 207 p. – ISBN 987-9955-25-318-1;

84. **Verslo apskaitos standartas "Atsargos"**. http://www.administratorius.com/wp-content/uploads/09vas.pdf [žiūrėta 2014 02 15];

85. **Viswanadham, N. ir Raghavan, S. N. R.** Flexibility in Manufacturing Enterprises. Sadhana. – 1997, l,22(2), 135 – 163;

86. **Vitkus R.** Kelionė į seniausią Lietuvos saldainių fabriką // lrytas.lt: internetinis dienraštis: [elektroninis išteklius]. 2013 10 19/ 21:18. – Vilnius 2013, p. 4 – URL: http://www.lrytas.lt/verslas/karjera-ir-rinkodara/kelione-i-seniausia-lietuvoje-saldainiu-fabrika.htm?p=3#.UzIaNfl_u-2;

87. **Waley P., Piper J.A.** Testing ABC Logic // Management Accounting, September. – 1990, 37 – 4 p.;

88. **Wileman A**. Sąnaudų apkarpymas: kaip sumaniai tvarkyti ir mažinti sąnaudas – Vilnius: Verslo žinios, 2009. – 223 p. – ISBN 9789955460954;

89. **Williamson O. E.** Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. Administrative Science Quarterly. Administrative Science Quarterly, 1991. – 36(2), 269 – 296 p.;

Survilaitė E. Įmonės veiklos efektyvumo vertinimas: konditerinius gaminius gaminančios įmonės atvejo analizė/ Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. B. Pitrėnaitė – Žilėnienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014 – p. 67.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas konditerinius gaminius gaminančios įmonės vykdomos veiklos efektyvumas. Pirmoje darbo dalyje atliekama mokslinės literatūros analizė, kurioje išnagrinėtas efektyvumo, kaip vertinimo kriterijaus apibrėžimas, aiškinamasi, kokia metodika reikėtų remtis vertinant įmonės veiklą, analizuojamos populiariausios ir plačiai praktikoje taikomos veiklos vertinimo sistemos ir jų taikymo galimybės, atskleisti pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką ūkinio subjekto veiklos efektyvumui. Antroje darbo dalyje pristatoma pasirinkta konditerinius gaminius gaminanti įmonė, jos veiklos specifika, siektini tikslai ir pateikiami mokslinėje literatūroje sutinkami pagrindiniai organizavimo principai, užtikrinantys efektyvią, tokios įmonės veiklą. Trečioje dalyje aprašoma tyrimo metodika ir jo organizavimas. Siekiant įvertinti įmonės vykdomos veiklos efektyvumą atliekama vidinių organizacijos dokumentų analizė ir pusiau struktūruotas interviu su vadovaujančias pareigas užimančiais įmonės darbuotojais. Tyrimo metu atskleidžiamos priežastys, turinčios neigiamą įtaką konditerinius gaminius gaminančios įmonės veiklos efektyvumui, ir pateikiami siūlymai jos veiklai tobulinti ir nustatytiems trūkumams šalinti.

Pagrindiniai žodžiai: veiklos efektyvumas, vertinimas, konditerinius gaminius gaminanti įmonė, racionalios veiklos organizavimo principai.

Survilaitė E. Evaluating the Efficiency of Performance: Case Study of Confectionery Company / Master's thesis on activity audit. Supervisor prof. dr. B. Pitrėnaitė – Žilėnienė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2014 – p. 67.

ANNOTATION

The efficiency of performance of the confectionery manufacturing company is analyzed in the Master's thesis. An analysis of scientific literature is performed in the first part of the thesis in which the definition of the efficiency as a criterion for evaluation is examined. In order to determine the best method that would be the most appropriate for successful performance measurement, the most popular and widely applied in practice performance measurement systems, their problems and applicability are analyzed. Lastly, the main factors influencing the efficiency of organizational performance are revealed. The specifics of performance of the confectionery manufacturing company and the main principles of the organization to ensure efficient performance of such companies are presented in the second part. In the third part of the thesis the methodology of the executed research is described. In order to reveal the reasons witch influence a low performance efficiency of selected company an analysis of the internal documents of the organization and a semi – structured interview was performed. According to the weaknesses the recommendations for appropriate performance improvement was presented.

Key words: efficiency of performance, evaluation, confectionery manufacturing company, rational principles of organization.

Survilaitė E. Įmonės veiklos efektyvumo vertinimas: konditerinius gaminius gaminančios įmonės atvejo analizė/ Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. B. Pitrėnaitė – Žilėnienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014 – p. 67.

SANTRAUKA

Veiklos audito magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes analizuoja sėkmingą veiklos rezultatų pasiekimą, kuris reikalauja nuolatinės kontrolės, veiklos vertinimo, vidinių ir išorinių veiksnių analizės, efektyvaus išteklių naudojimo. Šiuolaikinėje dinamiškoje rinkoje veikianti įmonė siekianti išlikti konkurencinga turi užtikrinti ne tik produktų aukštą kokybę, bet ir sugebėti optimizuoti savo veiklą, sumažinti išlaidas pasitelkdama racionaliausius darbo metodus, organizuodama veiklos procesus taip, kad iš tų pačių išteklių būtų sukurta daugiau atitinkamos kokybės produktų/paslaugų ir būtų pasiekti pageidaujami veiklos rezultatai, užtikrinantys vykdomos veiklos tęstinumą. Tuo tarpu konditerijos įmonė gamina aukštos kokybės gaminius, tačiau nėra pajėgi efektyviai konkuruoti masinės gamybos rinkoje, dėl per didelės veiklos savikainos. Veiklos efektyvumo įvertinimas gali padėti nustatyti įmonės tobulintinas sritis ir atskleisti efektyvumo didinimo rezervus. Darbe sprendžiamos problemos: (1) kaip efektyviai yra vykdoma konditerinius gaminius gaminančios įmonės veikla? ir (2) kaip organizuoti konditerinių gaminių įmonės veiklą, kad jos ištekliai būtų naudojami efektyviau ir būtų pasiekti geresni veiklos rezultatai? Tyrimo objektas – konditerinius gaminius gaminančios įmonės vykdomos veiklos efektyvumas. Darbo tikslas – įvertinti konditerinius gaminius gaminančios įmonės veiklos efektyvumą ir numatyti jos tobulintinas sritis. Tikslui pasiekti iškelti tokie uždaviniai: išanalizuoti efektyvumo sampratą; nustatyti, kokia metodika reikėtų remtis siekiant atlikti tinkamą organizacijos veiklos vertinimą bei pateikti pagrindinius veiksnius darančius įtaką jos veiklos efektyvumui; atskleisti racionalios veiklos organizavimo principus, užtikrinančius konditerinius gaminius gaminančios įmonės veiklos efektyvumą; įvertinti konditerinius gaminius gaminančios įmonės veiklos efektyvumą. Kad būtų pasiektas tikslas darbe buvo naudojami empirinio tyrimo metodai: pusiau struktūruotas interviu, dokumentų analizė, taip pat atliekama mokslinės literatūros analizė, naudoti apibendrinimo, lyginimo ir kt. metodai.

Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad konditerijos įmonės vykdoma veikla nėra pakankamai efektyvi. Neefektyvų išteklių naudojimą sąlygoja: nepakankamai valdoma informacija susijusi su vartotojų poreikiais, prielaidomis grindžiamas naujų produktų kūrimas, nepakankami rėmimo veiksmai, prioriteto teikimas naujų gaminių kūrimo technologijų įsigijimui, kai tuo tarpu paklausi įmonės produkcija vis dar gaminama nenašiais, moraliai nusidėvėjusiais įrenginiais arba manualiniu būdų, gamybos procesas, neatitinkantis racionalaus organizavimo principų, per plataus gaminamų gaminių asortimentas, nepagrįstas įrodymais planų nustatymas, nevieninga ir nefunkcionali apskaitos programa, fiziškai ir moraliai nusidėvėję kompiuteriniai tinklai bei per didelė darbo specializacija.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmoje darbo dalyje atliekama mokslinės literatūros analizė, kurioje nagrinėjamas efektyvumo apibrėžimas, veiklos vertinimas ir jo problematika bei pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką organizacijos veiklos efektyvumui. Antroje darbo dalyje pristatoma pasirinkta konditerijos įmonė, jos veiklos specifika, siektini tikslai ir išskiriami pagrindiniai mokslinėje literatūroje sutinkami principai, kurių turi būti laikomasi, siekiant užtikrinti tokios įmonės veiklos efektyvumą. Trečioje darbo dalyje aprašoma tyrimo metodika ir jo organizavimas bei atliekamas konditerinius gaminius gaminančios įmonės veiklos efektyvumo įvertinimas.

Remiantis tyrimo rezultatais, atskleistos konditerinius gaminius gaminančios įmonės tobulintinos sritys, bei pateikti siūlymai, kaip tas sritis būtų galima patobulinti, kad įmonės vykdoma veikla taptų efektyvesnė. Tikimasi, kad ši informacija ir pateiktos rekomendacijos bus naudingos bei prisidės prie jos veiklos efektyvumo didinimo ir veiklos tobulinimo.

Survilaitė E. Evaluating the Efficiency of Performance: Case Study of Confectionery Company / Master's thesis on activity audit. Supervisor prof. dr. B. Pitrėnaitė – Žilėnienė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2014 – p. 67.

SUMMARY

Master's of performance audit thesis topic is relevant for analyzing successful achievement of the results of performance, which requires constant control, assessment of performance, analysis of internal and external factors as well as efficient use of resources. In today's dynamic market operating company seeking to maintain the competitiveness need to ensure not only a high quality of their products/services, but also be able optimize operations, reduce costs through rational methods of work, to organize business processes so that from the same amount of resources would be created a greater amount of appropriate quality products/services and would be achieved desired results to ensure the continuity of activity. Meanwhile, the confectionery company producing high quality products but is not able to compete in the mass production market due to high operating costs. Performance evaluation of efficiency can help to identify areas for improvement and reveal untapped reserves of the efficiency. The main problems in this thesis: (1) how efficient is carried confectionery manufacturing activities of the company? (2) how to organize the confectionery company activities that its resources will be used more efficiently and the better results will be achieved? The object of the research: the efficiency of the performance of the confectionery company. The objective of the thesis: evaluate the confectionery manufacturing company efficiency of performance and identify areas for improvement. The following tasks were set in order to achieve the objective: determine the essence of the efficiency of performance; present the most popular and widely applied in practice performance measurement systems, their problems and applicability; reveal the main factors which influence the efficiency; present the rational operating principles of the organization, ensuring the efficiency of confectionery manufacturing company's performance and to evaluate the efficiency of confectionery manufacturing company's performance. In order to achieve the objective of the work empirical research methods were used in the thesis: a semi-structured interview and analysis of internal documents of the organization, as well as analysis of scientific literature, etc.

The research revealed that the confectionery company's activities are not sufficiently effective. The inefficient use of resources causes: lack of information related to consumers' needs, assumptions based on the development of new products, the lack of measures to support the use of emphasis for the development of new products, new product development technology acquisition, while marketable products still produced inefficient morally worn equipment or for manual methods, irrational organization of the production process, too wide range of products, plans for unsupported by evidence,

and the lack of unanimity defunct accounting program, physically and morally worn over computer networks and high labor specialization.

The work consists of three main parts. The first part on the basis of scientific literature is to clarify the definition of the efficiency, performance evaluation and its problems, factors that affect performance efficiency. The second part introduces confectionery company activity’s specifics and a rational operating principle of such organization. The third thesis part introduces the ongoing research methodology and analysis of confectionery company performance efficiency.

According to the research results, the areas of confectionery company need for improvement revealed, and suggestions on how the areas could be improved, that company's performance would be more effective presented. It is expected that information and recommendations will be useful and contribute to the increase of the efficiency and performance improvement.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

INFORMANTAMS PARENGTI INTERVIU KLAUSIMAI

I. **PROJEKTŲ VADOVUI:**

1) Kaip jūs vertinate 2011-2013 m. fiksuojamus naujo produkto kūrimo proceso rodiklius, t.y.: sėkmės rodiklio ir naujai sukuriamų produktų pardavimo pajamų dalį bendrose įmonės pardavimų pajamuose?

2) Kokios, jūsų manymų, yra naujai sukuriamų produktų nepasiteisinimo rinkoje priežastys?

3) Ar kuriant naują produktą yra griežtai laikomasi „*Maisto saugos ir kokybės vadove*“ aprašyto proceso etapų ir nuosekliai juos vykdoma?

4) Kuo remiantis yra grindžiamas naujo produkto kūrimo poreikis?

5) Kokių problemų iškyla kuriant naujus produktus?

6) Kas yra daroma, kad būtų užtikrinta didesnė naujai sukuriamų produktų sėkmė?

7) Kaip jūs vertinate naujo produkto kūrimo proceso efektyvumą?

II. **GAMYBINIO TECHNINIO SKYRIAUS VADOVUI**:

1) iš įmonės rodiklių lentelės matyti, kad 2011-2013 m. bendrovės gamybinio kapitalo vertė, tenkanti vienam gamybos darbuotojui stipriai išaugo, kas turėjo įtakos tokiems pokyčiams?

2) kodėl jūsų manymų didelės investicijos į gamybinį kapitalą įšaukė palyginti nedidelius sukurtos produkcijos vertės, tenkančius vienam gamybos darbuotojui pokyčius? Ar tai reiškia, kad 2011-2013 m. įmonės įsigytas gamybinis kapitalas galėjo būti naudojamas nepakankamai neefektyviai? Jei taip, kokios to priežastys?

3) iš vertinamų rodiklių lentelės akivaizdu, kad gamyba ne visada yra pajėgi įvykdyti gautus užsakymus laiku, kokios yra to priežastys. Kaip jūs tai vertinate?

4) ar įmonėje gamybinė veikla yra organizuojamas taip, kad užtikrintų visų darbuotojų ir gamybinių pajėgumų tarpusavio suderinamumą, nepertraukiamumą ir vienodą arba nuolatinį didėjantį gamybos kiekį?

5) ar yra sudaromos sąlygos darbo objektams visame gamybos procese judėti nuosekliai, trumpiausiu keliu ir viena kryptimi? Jei ne, kokios to priežastys?

6) kaip jūs vertinate gamybos procesų mechanizavimo ir automatizavimo lygį?

7) ar gamybos procesas yra pakankamai lankstus ir be didelių pastangų bei lėšų poreikio prisitaiko prie besikeičiančių vartotojų poreikių?

8) kokios problemos iškyla vykdant gamybinę veiklą?

9) kaip jūs įvertintumėte gamybos proceso efektyvumą?

III. **PARENGTI MARKETINGO VADOVUI:**

1) Ar rodiklių lentelėje fiksuojama informacija, apie vykdomas pirkėjų/užsakovų apklausas yra tiksli? Ar yra vykdomos papildomos apklausos, kurios lentelėje neužfiksuotos?

2) Kaip įmonėje yra atliekami rinkos tyrimai (išsiaiškinami vartotojų poreikiai)?

3) Ar rinkos tyrimams skiriama pakankamai dėmesio? Ar jie, jūsų nuomone, yra tinkami ir pakankami efektyviems verslo sprendimams priimti?

4) Kokie marketinginiai veiksmai yra vykdomi siekiant, kad naujo produkto integracija į rinką būtų sėkminga? Ar jie, jūsų nuomone, yra tinkami ir pakankamai pasiekti ir sudominti pirkėjus?

5) Kodėl, jūsų manymų, ganėtinai nemaža dalis naujai sukuriamų produktų vis dėl to nepasiteisina? Kaip jūs tai vertinate?

IV. **PARENGTI PARDAVIMŲ IR RINKOTYROS VADOVUI:**

1) Kaip vertinate įmonės pardavimo planų įgyvendinimą? Kokios priežastys 2011-2013 m. lėmė, tokį planų neadekvatumą? Kokios įtakos tai turėjo įmonės veiklos rezultatams?

2) Ar įmonėje yra sudaryta planavimo metodiką? Jei taip, ar jos yra laikomasi? Ar ji, jūsų nuomonė, yra tinkama?

3) Kuo remiantis įmonėje yra sudaromi pardavimų planai?

4) Kokios problemos iškyla planuojant pardavimus?

5) Ar pardavimų padaliniui sudaromos palankios sąlygos efektyviai įmonės veiklai vykdyti?

6) Kaip vertinate pardavimų padalinio gamybinį aprūpinimą?

7) Kokios priežastys, jūsų manymų, turėjo įtakos 2011 -2013 m. eksporto pardavimo vadybininkų darbo našumo mažėjimui? Kas yra daroma, kad situacija pasikeistų?

8) Kaip vertinate pardavimų proceso efektyvumą?

2 PRIEDAS

KONDITERINIUS GAMINIUS GAMINANČIOS ĮMONĖS RODIKLIŲ LENTELĖ

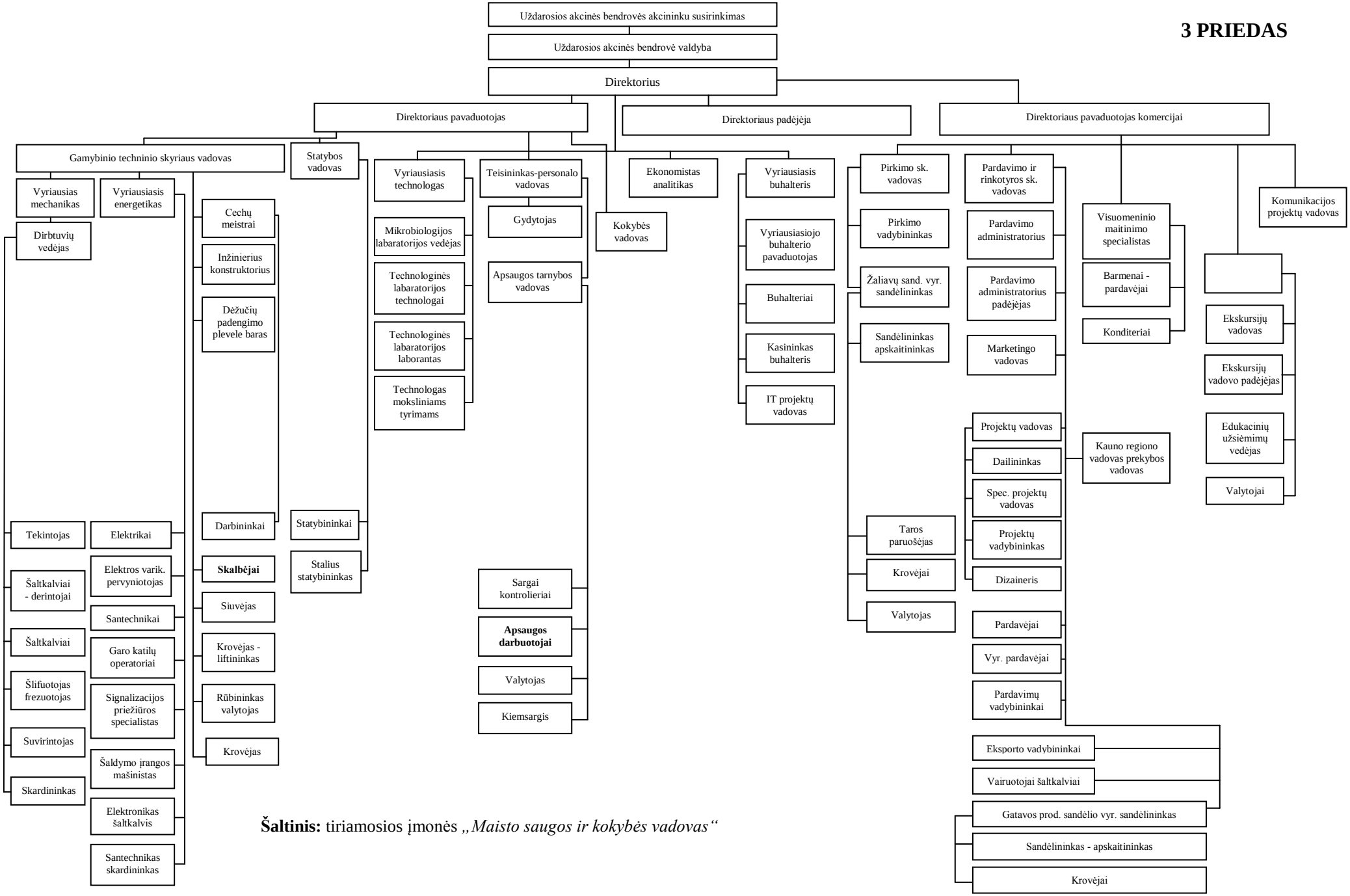
PROCESAS	TIKSLAS	RODIKLIS	Mato vnt.	Skaičiavimus atlieka	2011 m.				2012 m.				2013 m.			
					I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
KLIENTŲ POREIKIŲ PATENKINIMAS	Patenkinti vartotojų poreikius, pasiekiant, kad nebūtų klientų skundų	Klientų skundai dėl maisto saugos	Vnt.	VAK	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
		Klientų skundai dėl produkto kokybės	Vnt.	VAK	1	0	1	0	2	0	1	2	1	0	2	0
		Klientų skundai dėl produkto pristatymo	Vnt.	VAK	1	0	0	0	1	2	0	1	0	0	0	0
		Klientų skundai dėl darbuotojų elgesio	Vnt.	VAK	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
		Vykdytos klientų apklausos (užregistruotos raštu)														
		Apklausti užsakovai	Vnt.	Marketingo vadovė	0	3	0	1	0	0	3	0	0	0	2	0
		Apklausti pirkėjai	Vnt.		8	9	0	3	4	10	0	5	4	7	0	8
PRODUKTO KŪRIMAS	Naujų produktų pasiteisinimas (nemažiau, kaip 90 proc.)	Nauji produktai	Vnt.	Projektų vadovė	40				35				45			
		Naujo produkto sėkmės rodiklis: pasiteisinę nauji produktai/visi nauji produktai	Proc.	Projektų vadovė	70				57				56			
		Naujų produktų pardavimai/visų produktų pardavimai	Proc.	Projektų vadovė	9,25				5,53				6,86			
	Pasiekti, kad nebūtų skundų, dėl spec. užsakymų	Užfiksuoti skundai (pretenzijos) dėl spec. užsakymų	Vnt.	VAK	0	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0	2
		Užfiksuotos neatitiktys dėl spec. užsakymų	Vnt.	VAK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PARDAVIMAI	Didinti pardavimų efektyvumą (didinti pardavimų apimtys ne mažiau kaip 10 proc.)	Nustatytų pardavimo planų vykdymas: planinė apimtis/faktinė apimtis	Proc.	Ekonomistė analitikė	109	94	97	115	96	91	75	83	97	94	109	116
		Pardavimai/ LT pardavimų vadybininkų skaičius	tūkst. Lt./vnt.	Ekonomistė analitikė	255.709	232.764	243.829	502.666	356.560	383.425	423.301	572.545	367.847	456.739	536.753	652.545
		Pardavimai/ Eksporto pardavimų vadybininkų skaičius	tūkst. Lt./vnt.	Ekonomistė analitikė	203.344	241.346	236.194	308.373	194.380	223.165	191.465	296.543	185.570	172.462	216.293	286.573
	Pasiekti, kad nebūtų klientų skundų	Gauti skundai (PRS skyriui)	Vnt.	VAK	1	0	1	1	0	1	0	2	1	0	1	0
	Pasiekti, kad vidinių neatitikčių skaičius mažėtų (ne mažiau, kaip 10 proc.)	**Užfiksuotos vidinės neatitiktys firminėse parduotuvėse:**														
		Dėl besibaigiančio produktų tinkamumo vartoto termino	Vnt.	VAK	16	25	34	35	28	39	33	20	32	38	39	12
		Dėl pasibaigusio produktų tinkamumo vartoti termino	Vnt.	VAK	2	1	3	0	3	2	0	0	0	0	0	2
		Dėl pablogėjusios produkto kokybės	Vnt.	VAK	5	12	14	8	6	16	14	7	9	6	10	2
		Dėl maisto saugos	Vnt.	VAK	0	1	0	1	1	0	2	1	1	0	1	2
		Užfiksuotos vidinės neatitiktys gatavos produkcijos sandėlyje	Vnt.	VAK	0	4	0	0	0	1	2	0	1	0	0	0
LOGISTIKA	Efektyviai išnaudoti transportą	Kuro normų viršijimo atvejai	Vnt.	Buhalterė	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Kuro normų viršijimas (vidutinis)	Proc.	Buhalterė	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Dėl sandėliavimo sąlygų neatitikimo patirti nuostoliai	Lt.	Ekonomistė analitikė	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Pasiekti, kad nebūtų klientų skundų ir vidinių neatitikčių dėl produkto kokybės ar saugos	Temperatūros režimo pažeidimai gatavos produkcijos sandėliuose/celofanavimo patalpoje	Vnt./Vnt.	GPS vyr. sandelininkė	0/1	0/3	0/0	0/1	0/0	0/2	0/0	0/0	0/1	0/0	0/2	0/0
		Užfiksuotos vidinės neatitiktys dėl produkto kokybės (sandėliavimo ar transportavimo kaltė)	Vnt.	VAK	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	2	0
		Užfiksuotos vidinės neatitiktys dėl produkto saugos (sandėliavimo ar transportavimo kaltė)	Vnt.	VAK	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
		Pažeidimai (neįkrovimai), dėl kurių patirtos baudos	Vnt.	VAK	0	0	4	3	2	4	2	4	1	2	3	5

PIRKIMAI	Laikyti gavinius tik tinkamomis sąlygomis, kad užtikrinti jų kokybę ir atitikimą maisto saugos reikalavimams	Temperatūros režimo pažeidimai žaliavų sandėlio pataluose	Vnt.	Chemikė technologė	0	0	0	3	0	0	1	0	0	2	0	1
		Dėl sandėliavimo sąlygų netinkamumo patirti nuostoliai	Lt.	Ekonomistė analitikė	0	0	150	50	0	0	0	0	75	0	0	0
	Dirbti tik su patikimais tiekėjais	Gamybos prastovos dėl pavėluoto pristatymo	Vnt.	PS vadovė	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	Įšaldytų lėšų (dėl žaliavų sandėlyje laikomų gavinių likučių) sumažinimas (10 proc.)	Gavinių vertė žaliavų sandėlyje	mln.	PS vadovė	2,14	2,09	2,16	2,35	2,05	2,09	2,20	2,34	2,11	2,07	2,18	2,23
		Gavinių likučiai žaliavų sandėlyje	t.	PS vadovė	92				93				92			
	Pasiekti, kad tiekėjai pateiktų tik kokybiškus ir saugius gavinius ir tai patvirtinančius dokumentus	Užfiksuotos neatitiktys dėl gavinių kokybės	Vnt.	VAK	0	1	2	2	3	1	0	0	1	2	0	1
		Užfiksuotos vidinės neatitiktys dėl gavinių neatitikimo maisto saugos reikalavimams	Vnt.	VAK	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0
		Atlikti tiekėjų auditai	Vnt.	VAK	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
GAMYBA	Gaminti tik kokybiškus ir saugius (atitinkančius reikalavimus) produktus, pusgaminius	Dėl gamybos kaltės laiku neįvykdyti įsipareigojimai	Vnt.	VAK	2	0	5	6	1	2	6	5	0	2	6	8
		Užfiksuotos vidinės neatitiktys dėl pusgaminių/gaminių saugumo	Vnt.	VAK	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
		Užfiksuotos vidinės neatitiktys dėl pusgaminių/gaminių kokybės	Vnt.	VAK	0	1	0	2	0	1	1	0	3	0	0	1
		Užfiksuotos vidinės neatitiktys dėl netinkamo darbo organizavimo	Vnt.	VAK	1	0	0	2	0	0	1	0	0	0	2	0
		Užfiksuotos vidinės neatitiktys dėl netinkamo darbuotojų elgesio	Vnt.	VAK	0	0	0	2	0	1	0	0	0	1	0	0
	Didinti gamybos efektyvumą	Nuostoliai dėl nekokybiško gaminio/pusgaminio	Lt.	Ekonomistė analitikė	0	0	75	0	0	0	0	282	0	0	0	0
		Nuostoliai dėl nesaugaus gaminio/pusgaminio	Lt.	Ekonomistė analitikė	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Gamybinis kapitalas/ žmonių skaičius gamyboje	tūkst. Lt./vnt.	Ekonomistė analitikė	36.903				54.603				70.041			
		Pagaminta produkcija/ žmonių skaičius gamyboje	tūkst. Lt./vnt.	Ekonomistė analitikė	36.432	40.015	45.505	51.695	35.967	42.522	46.737	54.428	37.765	43.467	48.872	55.874
		Gautos baudos dėl nesavalaikio užsakymų vykdymo (dėl gamybos kaltės)	Lt.	Vyr. buhalterė	150	0	760	975	75	250	650	1014	0	320	860	1550
INFRASTRUKTŪRA	Užtikrinti darbo saugos reikalavimus dirbant su įrenginiais	Nelaimingi atsitikimai	Vnt.	GTS vadovas	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1
		Įrenginiai be darbo instrukcijų	Vnt.	GTS vadovas	62				62				62			
	Pasiekti, kad infrastruktūra nekeltų rizikos produkto kokybei ir saugumui	Užfiksuotos vidinės neatitiktys infrastruktūros neigiamo poveikio (galimo ar fakto) produkto kokybei	Vnt.	VAK	0	3	0	2	0	1	0	2	1	2	0	1
		Užfiksuotos vidinės neatitiktys infrastruktūros neigiamo poveikio (galimo ar fakto) produkto saugai	Vnt.	VAK	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
		Ar daromos periodinės infrastruktūros apžiūros	Taip/Ne	VAK MSG vadovas	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip
		Ar pildoma įrangos priežiūros anketa	Taip/Ne	VAK MSG vadovas	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip
		Ar laikomasi įrangos priežiūros anketoje numatytų darbų grafiko	Taip/Ne	VAK MSG vadovas	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip
	Didinti infrastruktūros proceso efektyvumą	Gamybos prastovos dėl įrenginių gedimų	Vnt.	GTS vadovas	2	1	6	5	2	3	4	6	2	3	4	5
		Baudos, dėl leistino teršalų kiekio nutekinamuose vandenyse viršijimo	Lt.	Vyr. buhalterė	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

		Baudos, dėl leistino kietųjų dalelių ar CO2 kiekio išmetimo į orą viršijimo	Lt.	Vyr. buhalterė	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Baudos už didesnį kaip 15 proc. skirtumą tarp suplanuoto ir neišnaudoto dujų limito	Lt.	Vyr. buhalterė	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Vidinės neatitiktys dėl infrastruktūros	Vnt.	VAK	1	3	0	2	0	2	1	0	3	0	0	1
		Klientų skundai dėl informacijos perdavimo/ išsaugojimo naudojant IT priemones	Lt.	VAK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FINANSŲ VALDYMAS	Didinti finansinį efektyvumą	Gautos baudos	Lt.	Vyr. buhalterė	0	116	0	256	50	0	500	177	119	121	850	2914
		Nemokūs klientai	Vnt.	Vyr. buhalterė	15	15	16	16	16	19	19	19	19	19	19	19
		Įmonės pelningumas	Proc.	Ekonomistė analitikė	-9,5	-8,2	-7,5	2,5	-12	-9	-7	1,3	-7,8	-10,5	-7,2	2,0
		Bendras pelnas iš pardavimo pajamų	Proc.	Ekonomistė analitikė	15	14	17,4	19	15	15	16	18	17,2	14	17,3	21,0
PERSONALO VALDYMAS	Užtikrinti tinkamą darbuotojų kvalifikaciją ir nuolat ją kelti (tobulinti žinias, įgūdžius)	Dalyvauja kompetencijos kėlimo priemonėse	Vnt.	Personalo vadovė	75	138	235	87	157	270	307	98	109	76	14	205
		Apmokyti darbuotojai	Vnt.	Personalo vadovė	7	112	42	14	17	17	6	108	53	89	10	5
		Vykdyti mokymai, kuriuos organizavo išorės organizacijos	Vnt.	Personalo vadovė	5	15	5	9	13	9	5	11	7	15	9	4
		Užfiksuotos neatitiktys dėl nepakankamos darbuotojų kvalifikacijos	Vnt.	VAK	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0

KONDITERINIUS GAMINIUS GAMINANČIOS ĮMONĖS ORGANIZACINĖ VALDYMO STRUKTŪRA

3 PRIEDAS



Šaltinis: tiriamosios įmonės *„Maisto saugos ir kokybės vadovas“*

Egidija Survilaitė
2014-03-27
egidijasurvilaite@ymail.com