



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Aistė Čenyte

KOMPLEKSINIS ĮMONĖS VEIKLOS VERTINIMO MODELIS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Doc. dr. Lina Klovienė

KAUNAS, 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

KOMPLEKSINIS ĮMONĖS VEIKLOS VERTINIMO MODELIS

Apskaita ir auditas (621N4002)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko VMA-4 Aistė Čenytė

(2016.05.09)

Vadovė Doc. dr. Lina Klovienė

(2016.05.06)

Recenzentė Lekt. dr. Rūta Adlytė

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Aistė Čenyte

(Studento vardas, pavardė)

Apskaita ir auditas, 621N4002

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Kompleksinis įmonės veiklos vertinimo modelis“

AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

2016 m. gegužės 09 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Aistės Čenyte**s baigiamasis magistro darbas tema „Kompleksinis įmonės veiklos vertinimo modelis“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Čenyte, Aistė. Model of Integrated Performance Measurement. Master`s Final. Thesis in Accounting and Auditing. Supervisor Doc. dr. Lina Klovienė. Department of Accounting, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Economics.

Key words: performance measurement, integrated performance measurement, performance measurement systems
Kaunas, 2016. 77 p.

SUMMARY

The relevance of the topic. With increasing globalization and competition in the market, company`s performance is becoming more difficult and it requires a lot of attention. Company`s performance evaluation is becoming one of the main tools of improvement. The main assets are information and knowledge which not always are shown in financial statements. Main assets are information and knowledge which not always are shown in financial statements. Due to the constantly changing conditions, executives knowing what should be the final results no longer ensure the ability for workers to describe how the results should be achieved. Executive`s inability to respond quickly led to a new evaluation era.

When growing perception that traditional performance measurement tools are inefficient to manage the company in a competitive market, the need for a broader and more comprehensive performance measurement system increased. Thus, successful performance measurement requires to evaluate performance with a group of indicators that could show to which direction is company moving. In the global competition conditions, company performance measurement and value enhancement becomes a major economic problem.

Company performance evaluation issues and theoretical aspects are analyzed by foreign and Lithuanian authors. In foreign literature (Kaplan and Norton, 1992; Bititci, Turner, 2000; Neely, 2002, 2003; Bititci, 2005) performance evaluation highlighted as a necessity and the company's survival, growth and development tool. Also foreign authors propose new performance measurement tools and their improvements and also extends performance evaluation into non-financial and financial indicators compound.

Many subsequent publications abroad pointed out that the performance assessment requires a more balanced, strategic and focused on the development, dynamic performance evaluation system. This was the reason of models, tools and methods development, in order to facilitate the new performance measurement systems development.

Research object – enterprise performance evaluation system.

Research objective – after examination of the performance evaluation system essence, create an integrated performance evaluation model based on value creation, and to assess the need for Lithuanian companies.

Tasks:

- to carry out an overview of performance evaluation system improvement problem;
- after analyzing performance evaluation meanings theoretical aspects, create a scheme which reveals basic performance evaluation stages, features and functions;
- to develop an integrated enterprise performance evaluation model and form empirical research methodology;
- to evaluate formed model need for Lithuanian companies and to provide analysis and results of the research.

The main results of the research. After analyzing the results, it is worth noting that the Lithuanian business performance evaluation is based on the assessment of financial indicators than of non-financial, because of it can be concluded that the activity is considered a non-systematic ignoring of consistency. Shaped pattern expediency justifies the empirical results of the study, which showed that the Lithuanian company's lack of attention to the performance assessment is because of the low level of knowledge about the performance evaluation and opportunities.

TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS TOBULINIMO PROBLEMA	11
1.1. Veiklos vertinimo problematika	11
1.2. Veiklos vertinimo tyrimai Lietuvoje ir kitose šalyse.....	13
2. TEORINIAI VEIKLOS VERTINIMO ASPEKTAI.....	17
2.1. Veiklos vertinimo samprata	17
2.2. Veiklos vertinimo sistemos sampratos	20
2.3. Veiklos vertinimo metodų integravimas kaip veiklos vertinimo sistemos tobulinimo prielaida.....	34
3. KOMPLEKSINIO VEIKLOS VERTINIMO TYRIMO METODOLOGIJA	36
3.1. Kompleksinio veiklos vertinimo modelio kūrimas.....	36
3.2. Kompleksinio veiklos vertinimo modelio poreikio tyrimo metodika.....	43
4. KOMPLEKSINIO ĮMONĖS VEIKLOS VERTINIMO MODELIO POREIKIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	46
4.1. Empirinio tyrimo respondentų charakteristikos.....	46
4.2. Kompleksinio veiklos vertinimo modelio poreikio tyrimo rezultatai.....	47
IŠVADOS.....	65
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	66
1 PRIEDAS	70
2 PRIEDAS	74

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Veiklos vertinimo sistema	19
2 pav. Veiklos vertinimo sistemų atranka	23
3 pav. Įmonės EVA rodiklio apskaičiavimo algoritmas	25
4 pav. EVA skaičiavimo algoritmas	26
5 pav. Įmonės vertės kūrimo struktūrinė schema	27
6 pav. BSC sistemos modelis	30
7 pav. BSC sistemos ryšys su įmonės strategija ir įprastine veikla	31
8 pav. Veiklos prizmės modelis	32
9 pav. Veiklos prizmės modelio perspektyvų ryšys	34
10 pav. EVA, Subalansuotų rodiklių sistemos, veiklos prizmės modelio perspektyvų palyginimas	36
11 pav. Kompleksinis įmonės veiklos vertinimo modelis.....	38
12 pav. Atliekamo empirinio tyrimo etapų formavimas	43
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	47
14 pav. Veiklos vertinimo naudojimo intensyvumas įmonėse.....	48
15 pav. Veiklos vertinimo sistemų pasirinkimo kliūtys	49
16 pav. Veiklos vertinimo svarba.....	50
17 pav. Rodiklių pasiskirstymas veiklos vertinime.....	51
18 pav. Rodiklių pasiskirstymas veiklos vertinime.....	53
19 pav. Finansinių rodiklių pasiskirstymas įmonėje	54
20 pav. Nefinansinių rodiklių pasiskirstymas įmonėje	54
21 pav. Finansinių ir nefinansinių rodiklių vertinimo dažnumas.....	55
22 pav. Vadovų, finansininkų / vyr. buhalterių išsakytos nuomonės pasiskirstymas	56
23 pav. Suinteresuotų asmenų įmonių veikla poreikių tenkinimo pasiskirstymas.....	57
24 pav. Veiklos vertinimo informacijos naudojimas vertės kūrimo procese	59
25 pav. Veiklos vertinimo naudojimo dažnumas	60
26 pav. Veiklos vertinimui būdingų savybių pasiskirstymas	62

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Pagrindinės veiklos vertinimo sampratos	19
2 lentelė. Veiklos vertinimo metodų palyginimas.....	23
3 lentelė. Vidutinės svertinės kapitalo kainos skaičiavimo metodai	25
4 lentelė. EVA, subalansuotų rodiklių ir veiklos prizmės palyginimas	35
5 lentelė. Rodiklių klasifikavimas	27
6 lentelė. Veiklos prizmės rodiklių pavyzdžiai	42
7 lentelė. BSC perspektyvų rodiklių pavyzdžiai	42
8 lentelė. Kompleksinio veiklos vertinimo modelio perspektyvų rodikliai	43
9 lentelė. Įmonių charakteristika	46
10 lentelė. Veiklos pobūdžio ir atsakymų dažnių lentelė.....	48
11 lentelė. Pirsono X^2 testo rezultatas	49
12 lentelė. Pirsono X^2 testo rezultatas	51
13 lentelė. Rodiklių ir įmonės dydžio dažnių lentelė	52
14 lentelė. Pirsono X^2 testo rezultatas	52
15 lentelė. Įmonės dydžio ir naudojamų rodiklių pasiskirstymo koreliacinės analizės rezultatas	53
16 lentelė. Įmonės dydžio ir atsakymų dažnių lentelė	50
17 lentelė. X^2 kriterijaus su Jeitso pataisa testo rezultatas	51
18 lentelė. Suinteresuotų asmenų poreikių tenkinimo ir įmonės dydžio dažnių lentelė	58
19 lentelė. Pirsono X^2 testo rezultatas	58
20 lentelė. Įmonės dydžio ir atsakymų dažnių lentelė	59
21 lentelė. Pirsono X^2 testo rezultatas	59
22 lentelė. Įmonės dydžio ir veiklos vertinimo dažnių lentelė.....	61
23 lentelė. Pirsono X^2 testo rezultatas	61
24 lentelė. Įmonės dydžio ir veiklos vertinimo dažnumo koreliacinės analizės rezultatas.....	60

ĮVADAS

Temos aktualumas. Didėjant globalizacijai ir konkurencijai rinkoje, įmonės veikla darosi sudėtinga ir reikalaujanti didelio dėmesio. Vienu pagrindiniu įmonės tobulinimo įrankiu tampa veiklos vertinimas, o svarbiausiu turtu - informacija ir žinios, kurias ne visada parodo balansas ar kitos finansinės ataskaitos. Didėjant supratimui, kad ne balanso straipsniuose slypi augimo potencialas (Kudrevičius, 2005), įmonės veiklai vertinti ėmė akivaizdžiai nebetikti tradicinių rodiklių skaičiavimas. Dėl nuolat kintančių sąlygų, vadovų žinojimas, kokie turėtų būti galutiniai rezultatai, nebeužtikrina gebėjimo darbuotojams nusakyti, kaip tie rezultatai turėtų būti pasiekiami. Vadovų reakcijos sulėtėjimas ir negalėjimas reaguoti greitai, lėmė naujų vertinimo priemonių erą.

Kuomet augo suvokimas, jog tradicinės veiklos matavimo priemonės yra neefektyvios valdyti įmonę konkurencingoje rinkoje, didėjo poreikis platesnei ir išsamesnei veiklos matavimo sistemai. Taigi, sėkmingam veiklos matavimui reikalingas įvairiapusiškas veiklos matavimas su grupe rodiklių, kurie parodytų, kokia linkme įmonė juda. Esant pasaulinėms konkurencinėms sąlygoms, įmonės veiklos matavimas ir jos vertės didinimas tampa svarbia ekonomine problema.

Įmonės veiklos vertinimo problemas bei teorinius aspektus nagrinėja ir užsienio, ir lietuvių autoriai. Užsienio autorių literatūroje (Kaplan, Norton, 1992; Bititci, Turner, 2000; Neely, 2002, 2003; Bititci, 2005) veiklos vertinimas akcentuojamas kaip būtinumas bei įmonės išlikimo, augimo ir vystimosi įrankis. Taip pat užsienio autoriai siūlo naujus veiklos vertinimo įrankius ir jų tobulinimus bei praplečia veiklos vertinimą nefinansinių ir finansinių rodiklių junginiu.

Daugelis vėlesnių publikacijų užsienyje pabrėžė, kad veiklos vertinimui reikalinga labiau subalansuota, strateginė ir orientuota į tobulėjimą, dinamiška veiklos vertinimo sistema. Tai lėmė modelių, priemonių, metodų kūrimą, siekiant palengvinti naujų veiklos matavimo sistemų vystymąsi.

Veiklos vertinimo tematika nagrinėjama ir Lietuvoje: G. Slatkevičienė (2002) įmonės veiklos vertinimą analizuoja iš įmonės veiklos kokybės ir jos tobulinimo, kaip nepertraukiamo proceso, pusės. E. Gimžauskienė (2007) pristatė teorinius ir empirinius tyrimų rezultatus, kurie parodė, kad įmonės vertybės apsprendžia, koks bus veiklos vertinimo proceso pobūdis ir turinys. A. Šližytė (2009) atliko teorinę kompleksinio vertinimo analizę, kuria nustatė veiklos vertinimo būtinybę apjungti visas įmonės veikla suinteresuotas grupes (tiekėjus, gamintojus, vartotojus, klientus, darbuotojus ir kt.) ir veiklą vertinti visose įmonės grandyse, kad būtų užtikrintas operatyvinis, taktinis ir strateginis vertinimas. L. Klovienė (2012) veiklos vertinimą nagrinėjo per ateities planavimo proceso, pagrįsto sprendimų priėmimu, vertės kūrimu bei įmonės mokėjimu prisitaikyti prie kintančios verslo aplinkos, prizmę.

Tiek užsienio, tiek lietuvių autorių atlikti tyrimai atskleidžia platesnį veiklos vertinimo proceso suvokimą, akcentuoja veiklos vertinimo svarbą įmonėms, esant konkurencingoms verslo sąlygoms,

tačiau neatskleidžia ryšio su vertės kūrimu akcininkams ir kompleksinio vertinimo įtraukimo būtinumo įmonės veiklos vertinime.

Darbo objektas – įmonės veiklos vertinimo sistema.

Darbo tikslas – išnagrinėjus veiklos vertinimo sistemų esmę, sukurti kompleksinio veiklos vertinimo modelį, grįstą vertės kūrimu, ir įvertinti jo poreikį Lietuvos įmonių praktikoje.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti veiklos vertinimo sistemos tobulinimo problemos apžvalgą;
2. Išanalizavus veiklos vertinimo sampratų teorinius aspektus, suformuoti schemą, kurioje atsispindėtų pagrindiniai veiklos vertinimo etapai, savybės ir funkcijos.
3. Suformuoti kompleksinio įmonės veiklos vertinimo modelį bei sudaryti empirinio tyrimo metodiką;
4. Įvertinti suformuoto modelio poreikį Lietuvos įmonių praktikoje ir pateikti tyrimo analizę bei rezultatus.

Darbo struktūros paaiškinimas. Darbas sudarytas iš keturių pagrindinių dalių.

Pirmoje dalyje atliekama veiklos vertinimo tobulinimo problemos analizė.

Antroje darbo dalyje analizuojamos veiklos vertinimo sampratos, pateikiamos veiklos vertinimo apibrėžimų interpretacijos. Taip pat išskiriamos pagrindinės veiklos vertinimo funkcijos, bruožai, iš kurių suformuojama proceso schema. Pateikiamas veiklos vertinimo sistemų suskirstymas į klases ir sistemų atsirinkimas, siekiant tai panaudoti formuojant kompleksinį veiklos vertinimo modelį.

Trečiame skyriuje atliekamas kompleksinio veiklos vertinimo modelio abstrakcinio vaizdo formavimas pagal perspektyvas. Apibūdinami pagrindiniai modelio veikimo principai. Taip pat sudaroma empirinio tyrimo metodika: pateikiamas tikslas, uždaviniai, tiriamoji imtis, duomenų rinkimo metodas, hipotezės.

Ketvirtoje darbo dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, duomenys analizuojami ir naudojami priimti / atmesti išsikeltas tyrimo hipotezes. Taip pat nustatomas kompleksinio įmonės veiklos vertinimo modelio poreikis ir įvertinamas tyrimo tikslingumas.

Darbą sudaro 26 paveikslai, 24 lentelės, 42 šaltiniai.

Naudojami metodai.

Teorinėje dalyje atlikta veiklos vertinimo sampratų analizė, sistemų palyginamoji analizė.

Empiriniui tyrimui atlikti naudojamas anketinės apklausos metodas. Anketos duomenys tiriami analizuojant priklausomybes ir nustatant ryšius tarp kintamųjų. Anketos atsakymų apibendrinamoji analizė pateikiama grafiniu vaizdavimu. Duomenys apdoroti naudojantis statistinės analizės programa „SPSS 20“ ir „MS Excel“.

1. VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS TOBULINIMO PROBLEMA

Šiame skyriuje bus aptartas įmonės veiklos vertinimo problematikos pagrindinius aspektus, apžvelgsime užsienio ir lietuvių autorių atliktus teorinius bei praktinius tyrimus bei aptarsime kompleksinio įmonės veiklos vertinimo modelio poreikio didėjimą.

1.1. Veiklos vertinimo problematika

Didėjant globalizacijai ir konkurencijai rinkoje, įmonės veikla darosi sudėtinga ir reikalaujanti didelio dėmesio. Įmonės turi ieškoti priemonių ir įrankių išlikti konkurencingoms. Dėl dabartinių veiklos matavimo metodų netinkamumo ir pakitusių valstybinių organų, investuotojų, visuomenės ir naujų standartų reikalavimų, svarbu įdiegti tobulinimo principus efektyvumui matuoti, siekiant neatsilikti konkurencinėje aplinkoje. Vienu pagrindiniu įmonės tobulinimo įrankiu tampa veiklos vertinimas. Svarbiausiu turtu tampa informacija ir žinios, kurias ne visada parodo balansas ar kitos finansinės ataskaitos. Ir kaip teigia R. Kudrevičius (2005), ne balanso straipsniuose slypi įmonės augimo potencialas.

Taigi, įmonės veiklos vertinimui ėmė akivaizdžiai nebetikti tradicinių rodiklių skaičiavimas. Dėl kintančių sąlygų, vadovų žinojimas, kokie turėtų būti galutiniai rezultatai, nebeužtikrina gebėjimo darbuotojams nusakyti, kaip tie rezultatai turėtų būti pasiekiami. Vadovų reakcijos sulėtėjimas ir negalėjimas reaguoti greitai, lėmė naujų vertinimo priemonių erą.

Sėkmingam veiklos matavimui nebeužtenka vieno rodiklio ar žinojimo, kad įmonė dirba pelningai, tam reikalinga įvairiapusiškas veiklos matavimas su grupe rodiklių, kurie parodytų, kokia linkme įmonė juda. Esant pasaulinėms konkurencinėms sąlygoms, įmonės veiklos matavimas ir jos vertės didinimas tampa svarbia ekonomine problema.

Veiklos vertinimas yra vienas iš būdų gerinti finansinius rezultatus ir valdyti įmonės veiklą. Veiklos vertinimą galima lyginti su pažangiu įmonės įrankiu. Tai tarsi vadovas, kuris nusako ar įmonė keliauja tinkamu keliu link numatytų tikslų. Pagal R. S. Kaplan ir D. P. Norton (1992), įmonės veiklos vertinimą praktikoje galima pavadinti retu reiškiniu, nors jo teikiama įvairiapusiška nauda įmonei pripažįstama ir prilyginama konkurenciniam pranašumui. Esant konkurencinėms rinkos sąlygoms, informacija laikoma galingu ginklu. Ginklas galingesnis ir efektyvesnis, kai gaunama informacija adekvatesnė, naudingesnė ir naujesnė. Veiklos vertinime kaip ir kare naudojamas pats pažangiausias ginklas, koks tik tuo metu sukurtas.

Kuomet augo suvokimas, jog tradicinės veiklos matavimo priemonės yra neefektyvios valdyti įmonę konkurencingoje rinkoje, didėjo poreikis platesnei ir išsamesnei veiklos matavimo sistemai. Mokslinėje teorijoje teigiama, kad kontroliuoti ir valdai tik tai, ka gali išmatuoti. Šis valdymo principas yra įtrauktas į visas pažangiausias vadybos teorijas bei veiklos vertinimo modelius.

Matavimą galima laikyti baziniu valdymo principu. Tačiau ar praktikoje jis naudojamas tinkamai, gali atsakyti įmonės vadovai. Reikėtų atsakyti į klausimus: ar įmonė vertina savo veiklą? Ar rodiklių reikšmės parodo kaip įmonei sekasi? Ar įmonės strategija susieta su matuojamais rodikliais? Ar pagal matuojamus rodiklius galima spręsti, kas nulėmė dabartinius rezultatus? Ar įmonės darbuotojai informuoti apie tai, kas matuojama ir vertinama? Ar jie motyvuoti prisidėti prie geresnių įmonės rezultatų? Jei įmonės vadovas gali atsakyti į šiuos klausimus, reiškia matavimas yra tinkamas ir pakankamas. Taip pat atsakymai į klausimus padės nuspręsti, ar turima veiklos matavimo sistema pakankama pasiekti gerus rezultatus bei užtikrinti veiklos tęstinumą.

Vadovai dažniausiai vertindami padėtį bei priimdami ir įgyvendindami sprendimus, remiasi finansiniais rodikliais tokiais kaip apyvarta, investicijų grąža, pelningumas ir kt. Tai rodo, jog jie sugeba valdyti finansus. Bet finansų nepakanka geriems rezultatams pasiekti. Finansiniai rodikliai neatspindi problemų, slypinčių kitose įmonės srityse.

Finansinių rodiklių privalumas yra objektyvumas ir tikslumas. Tačiau išskiriama ir daug trūkumų:

1. Pavėluota informacija. Esama situacija gali būti pasikeitusi, o finansiniai rodikliai to dar neatspindi. Finansiniai rodikliai yra kaip pasekmė anksčiau priimtų sprendimų.
2. Nenurodo priežastinių ryšių. Finansiniai rodikliai atskleidžia blogus rezultatus, bet neparodo, kokios yra priežastys.
3. Darbuotojų nemotyvimas. Didžioji dalis darbuotojų neturi galimybių daryti įtaką įmonės finansiniams rezultatams, todėl tai neįkvepia darbuotojų.
4. Neparodo tokių veiksnių, kaip produkto / paslaugų kokybė, vartotojo pasitenkinimas, darbuotojų pasitenkinimas, mokymosi ir tobulėjimo galimybės.

Vadovams reikia įvertinti riziką, kuri atsiranda įmonę valdant tik finansinių rodiklių pagalba. Įmonės veiklos vertinimo sistema turi būti plati ir apimti visas sritis. Šią sistemą būtų galima pavadinti patikimu "termometru", kuris laiku rodytų procesų "temperatūrą".

Šioje konkurencinėje kovoje informacija tampa labai svarbiu ginklu. Verta paminėti, jog svarbu laiku gauti informaciją apie įmonės veiklą. Tai lemia greitą reagavimą į rinkos pokyčius, potencialo nustatymą ir esamų problemų gerinimo galimybes.

Veiklos vertinimo sistema, kuri remiasi finansiniais ir nefinansiniais rodikliais, yra tarsi įrankis, padedantis laiku gauti reikiamą informaciją. Veiklos vertinimas teikia įvairiapusišką naudą:

1. Gauti rezultatai padeda priimti sprendimus bei greičiau reaguoti konkurencinėje aplinkoje.
2. Įmonė, veiklos vertinimą sujungus su motyvacinę programa darbuotojams, galėtų veikti darbuotojų elgseną.

3. Įvairiapusis veiklos matavimas užtikrina strategijos įgyvendinimą bei operatyvinio, taktinio ir strateginio lygių sujungimą. Sistema užtikrina skirtingus suinteresuotų asmenų siekius nukreipti link bendro strateginio tikslo.

Taigi, veiklos vertinimo analizavimas ir praktiniai tyrimai yra būtinybė, norint didinti veiklos efektyvumą ir konkurencingumą bei užtikrinti sėkmingą veiklą ateityje.

1.2. Veiklos vertinimo tyrimai Lietuvoje ir kitose šalyse

Įmonės veiklos vertinimas literatūroje nagrinėjamas plačiai tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu keletą dešimtmečių. Įmonės veiklos vertinimą, pagrįstą finansiniais rodikliais (kibernetinis požiūris) pakeitė veiklos vertinimas, grįstas daugiadimensiniu nefinansiniu matavimu (holistinis) (Henri, 2006). Pirmiausia buvo nagrinėjamos ir identifikuojamos veiklos vertinimo problemos, veiklos vertinimo sistemų atsiradimas ir poto prieita prie empirinių tyrimų, kurie analizuoja sistemų pagrįstumo etapus (Neely, 2005).

Holizmo požiūriu veiklos vertinimo proceso reiškinys traktuojamas kaip visuma. Tai reiškia, kad įmonės veiklos jungimas su kitu ūkiniu vienetu duoda sinergetinį efektą, ir tai yra laikoma perspektyviausiu įmonės veiklos plėtros rezervu. Vadinasi, teigiamo sinergetinio efekto ieškojimas, jungiant įvairius įmonės veiklos vertinimo būdus, yra aktuali problema.

Įmonės veiklos vertinimo problemas bei teorinius aspektus nagrinėja ir užsienio, ir lietuvių autoriai. Užsienio autorių literatūroje (Kaplan, Norton, 1992; Bititci, Turner, 2000; Neely, 2002, 2003; Bititci, 2005) veiklos vertinimas akcentuojamas kaip būtinumas ir įmonės išlikimo, augimo ir vystimosi įrankis. Taip pat užsienio autoriai siūlo naujus veiklos vertinimo įrankius ir jų tobulinimus, praplečia veiklos vertinimą nefinansiniais rodikliais apjungdami su finansiniais.

Daugelis vėlesnių publikacijų užsienyje pabrėžė, kad veiklos vertinimui reikalinga labiau subalansuota, strateginė ir orientuota į tobulėjimą, dinamiška veiklos vertinimo sistema. Tai lėmė modelių, įrankių, priemonių, metodų kūrimą, siekiant palengvinti naujų veiklos matavimo sistemų vystymąsi.

U. S. Bititci ir T. Turner (2000) savo tyrimuose analizavo veiklos vertinimo sistemų dinamiką, kintant įmonės strateginiams tikslams. Šie autoriai pasiūlė, kad veiklos vertinimo sistemą stebėtų išorinis modulis, kuris informuotų apie išorinės aplinkos pasikeitimus ir vidinis modulis, kuris perspėtų apie nustatytą rodiklių nesilaikymą. Tokių sistemų formavimo pagrindas turėtų būti informacinės technologijos.

Tokie tyrėjai kaip A. Neely (2003) susistemino tyrimus pagal veiklos matavimo sričių evoliuciją, grupuodamas sistemas į kelias generacijas. Pirmajai kartai priskyrė subalansuotų rodiklių, veiklos prizmės ir kt. sistemas. Šioms sistemoms būdinga tradicinius finansinius rodiklius sujungti su nefinansiniais. Taip pat buvo pasiūlyta pagal rekomendacines procedūras ir kriterijus, kurie

pagelbėdavo nuspręsti, išskirti rodiklius tinkamus įtraukti į veiklos vertinimo sistemą. Antrajai kartai būdingas išteklių transformacijos matavimas. Dinaminį aspektą galima išskirti kaip pagrindinį skiriamąjį bruožą, lyginant pirmos ir antros kartos veiklos vertinimo sistemas.

Ch. D. Ittner ir D. F. Larcker (2003) atliko tyrimą, kuriame apklausė įmonių vadovus ir nustatė, jog mažai dėmesio skiriama nefinansiniams rodikliams. Autorių nuomone šie rodikliai gali prisidėti prie strategijos įgyvendinimo. Taip pat minėti tyrėjai nustatė pagrindinius trūkumus, kurie būdingi matuojamai veiklai: 1) nesisieja matavimas ir strategija, 2) nenustatyti finansinių ir nefinansinių rodiklių priežastiniai ryšiai, 3) nenustatyti tolygūs veiklos efektyvumo nefinansiniai rodikliai, 4) netinkamas matavimas.

E. Tapinos, R. G. Dyson, M. Meadows (2005) tyrime nustatė, jog vadovai veiklos matavimą vertina kaip kritinį sėkmės faktorių, kuris paverčia įmonės strategiją į konkrečią veiksmų programą. Tai yra paaiškinimas, kodėl vis auga subalansuotų rodiklių sistemos, orientuotos į strateginius tikslus, populiarumas.

Žvelgiant į literatūrą Lietuvoje, veiklos vertinimo tematiką nagrinėjo G. Slatkevičienė (2002), P. Vanagas (2001), E. Gimžauskienė (2007), A. Jurkštienė (2003), A. Šližytė (2009), L. Klovienė (2012) ir kt.

E. Gimžauskienė ir A. Jurkštienė (2002) atliko empirinį tyrimą, kurio rezultatai parodė, jog veiklos vertinimo poreikio atsiradimas siejamas su žiniomis apie siūlomas galimybes. A. Jurkštienė ir E. Gimžauskienė (2003) atliko žvalgybinį tyrimą, kuris analizuoja veiklos vertinimo poreikį skirtinguose įmonės veiklos lygiuose.

G. Slatkevičienė (2002) įmonės veiklos vertinimą analizuoja iš įmonės veiklos kokybės ir jos tobulinimo, kaip nepertraukiamo proceso, pusės. Taip pat ši autorė su P. Vanagu (2001) siekė pabrėžti kompleksinio veiklos vertinimo svarbą ir būtinybę.

E. Gimžauskienė (2006) pristatė teorinius ir empirinius tyrimų rezultatus, kurie parodė, kad įmonės vertybės apsprendžia, koks bus veiklos vertinimo proceso pobūdis ir turinys. Buvo nustatyta, jog objektyvusis ir subjektyvusis veiklos vertinimo proceso pradai yra vyraujantys visose įmonėse, o kuris bus išreiškiamas labiau, lemia įmonės vertybės. Autorės darbe veiklos vertinimas tiriamas valdymo apskaitos funkcijos požiūriu. Taip pat E. Gimžauskienė (2007) įmonės veiklos vertinimą nagrinėjo kaip procesą, kuriam būdingas išbaigtumas ir funkcionalumas.

A. Šližytė (2009) atliko teorinę kompleksinio vertinimo analizę, kuria nustatė veiklos vertinimo būtinybę, apjungti visas įmonės veikla suinteresuotas grupes (tiekėjus, gamintojus, vartotojus, klientus, darbuotojus ir kt.) ir veiklą vertinti visose įmonės grandyse, kad būtų užtikrintas operatyvinis, taktinis ir strateginis vertinimas.

Atliktas E. Gimžauskienės ir L. Klovienės (2010) tyrimas nustatė vidinių ir išorinių aplinkos veiksmų įtaką veiklos vertinimo sistemai. L. Klovienė (2012) veiklos vertinimą nagrinėjo per ateities

planavimo proceso, pagrįsto sprendimų priėmimu, vertės kūrimu bei įmonės mokėjimu prisitaikyti prie kintančios verslo aplinkos prizmę.

Č. Christauskas ir V. Kazlauskienė (2009) siekė nustatyti, kokią įtaką įmonės valdymui turi modernios veiklos vertinimo sistemos. Buvo surinkta informacija, reikalinga analizuoti veiklos vertinimo metodus ir priemones naudojamas valdymo sprendimų priėmimui įmonėse, kuriose buvo atskleistas vertinimo priemonių žinomumas ir taikymas bei naudojimas sprendimų priėmimui.

Apibendrinant galima teigti, jog minėti atlikti tyrinėjimai praplečia suvokimą apie veiklos vertinimo procesą, būtinumą vertinti veiklą, esant kintančioms rinkos sąlygoms, bet neatskleidžia suinteresuotų asmenų, strateginių tikslų, vertės kūrimo ir kompleksinio įvertinimo įtraukimo būtinybės į įmonės veiklos vertinimą.

Kaip teigia A. Šližytė (2009), didelė veiklos vertinimo sistemų įvairovė, neaiški veiklos vertinimo nauda, ribotos žinios, laiko sąnaudos apsunkina sistemos pasirinkimą. Remiantis tuo, galima prielaida, jog geriausias sistemos pasirinkimo metodas dar nerastas, o pasirenkama individualiai, pagal kiekvienos įmonės poreikius (Šližytė, 2009).

Siekiant vertės didinimo, atsiranda poreikis įmonėms taikyti tokias sistemas, kurios padės siekti išsikeltų strateginių tikslų (Šližytė, 2009). O tikslus strategijos suformulavimas yra vienas pagrindinių žingsnių link sėkmės. Daugelis nesėkmingų atvejų versle, susiję ne su prastu strategijos formulavimu, bet su negebėjimu įgyvendinti nusistatytą strategiją.

Atsižvelgiant į tai, esant praktiniam įmonių poreikiui, buvo pasiūlyta nauja vertinimo atšaka – kompleksinis vertinimas. Kaip teigia D. Vidickienė (2008), kompleksinio veiklos vertinimo tema vis dažniau aptarinėjama praktikoje. 20 amžiaus pabaigoje imta kalbėti apie antros kartos veiklos vertinimo modelius. Tai modeliai, kurie pagrindinį dėmesį sutelkia ties suinteresuotaisiais asmenimis ir jų poreikiais bei lūkesčiais.

Kompleksinio vertinimo svarba yra plačiai aptarinėjama tiek teoretikų, tiek praktikų. A. Šližytės (2009), veiklos vertinimas turėtų būti traktuojamas kaip kompleksiškos informacijos apie veiklą sistema. Tradicinis veiklos vertinimas naudoja vieną rinkinį priemonių skirtingoms sritims su skirtingais tikslais vertinti, o kompleksiškas veiklos vertinimas naudoja skirtingas priemones kiekvienai sričiai, kurių tikslai susijungia į vieną bendrą strateginį tikslą. Įvairiapusis veiklos vertinimas nėra vienodų priemonių rinkinys, o procesas, kuris padeda įmonei vystytis bei tobulėti ir judėti strategine kryptimi.

Anot E. Gimžauskienės (2007), siekiant, kad veiklos vertinimo proceso bei finansinių ir nefinansinių rodiklių teikiama informacija apie įmonės veiklą būtų adekvati, labai svarbu sujungti juos pagal šį principą: rodiklis turi būti ne tik matuojamos veiklos srities atspindys, bet ir nurodytų, kokią daro įtaka visumai. Vadinasi, veiklos vertinimas funkcionuoja kaip bendras rodiklių kompleksas.

Apibendrinant, galima prielaida, jog nesant geriausiajam sistemos pasirinkimo metodui, įmonės veiklos vertinimui renkami metodai pagal poreikius. Tačiau sistemų įvairovė, menkos žinios apie vertinimą ir kitos kliūtys trukdo pasirinkti sistemą. Įmonės veiklos vertinime nepabrėžtinai kompleksinio vertinimo, suinteresuotųjų asmenų, strateginių tikslų ir vertės kūrimo įtraukimo būtinumas skatina plėtoti veiklos vertinimo tematiką.

2. TEORINIAI VEIKLOS VERTINIMO ASPEKTAI

Šiame skyriuje analizuojamos veiklos vertinimo sampratos, pateikiamos veiklos vertinimo apibrėžimų interpretacijos. Taip pat išskiriamos pagrindinės veiklos vertinimo funkcijos, bruožai, iš kurių suformuojama proceso schema. Pateikiamas veiklos vertinimo sistemų suskirstymas į klases ir sistemų atsirinkimas, siekiant tai panaudoti, formuojant kompleksinio veiklos vertinimo modelį.

2.1. Veiklos vertinimo samprata

Didėjant globalizacijai ir konkurencijai rinkoje, veiklos vertinimas tampa svarbiu įrankiu veiklos efektyvumui matuoti. Taip pat veiklos vertinimas analizuojamas kaip įvairiapusiškos naudos, mokymosi ir tobulėjimo priemonė, o žinios apie save lygios persvarai prieš varžovus.

Verta paminėti, jog pirmąsias veiklos vertinimo sąvokas bandyta apibrėžti jau 9 dešimtmetyje (Šližytė, 2009). Atsižvelgiant į tai, jog nėra vieningai pripažintos veiklos vertinimo sampratos, 1 lentelėje pateikiami kitų autorių suformuluoti veiklos vertinimo apibrėžimai. Veiklos vertinimo sąvoką skirtingi autoriai įvardija vis kitaip ir pabrėžia skirtingus bruožus.

1 lentelė. Pagrindinės veiklos vertinimo sampratos

Eil. nr.	Samprata	Autorius
1.	Veiklos vertinimas – tai procesas, kurio metu atliekamas duomenų kaupimas, informacijos analizė, lemianti tinkamų sprendimų priėmimą, pasiekimų įvertinimo užtikrinimas pagal konkrečius kriterijus / rodiklius.	D. Sinclair, M. Zairi (1995)
2.	Veiklos vertinimas – tai procesas, kurio metu veiksmo efektyvumas / veiksmingumas išreiškiamas skaičiais.	A. Neely (1995)
3.	Veiklos matavimas – tai procesas, kurio metu renkama informacija apie veiklą.	J. Browne (1997)
4.	Veiklos vertinimas – tai procesas, kuris parodo, kaip veiksmingai įmonė juda link strateginių tikslų.	U. Bititci (2005)
5.	Veiklos vertinimas – reguliarus efektyvumo ir rezultatų matavimas.	H. P. Hatry (2006)
6.	Veiklos vertinimas atlieka nuolatinį veiklos rezultatų matavimą, užtikrina kontrolę visais hierarchiniais lygiais, padeda planuoti ateities veiklą, priimti sprendimus ir juos pagrįsti bei užtikrina vertės kūrimą.	E. Gimžauskienė (2007)
7.	Veiklos vertinimas atlieka esminį vaidmenį, siekiant suprasti, kaip sekasi verslas ir nustatyti poreikį tobulinimui bei informuoja apie galimas strateginio planavimo proceso kryptis.	G. Gunawan, F. Ellis-Chadwick ir M. King (2008)
8.	Veiklos vertinimas padeda formuluoti įmonės strategiją, valdyti ir keisti veiklos procesus, išteklių paskirstymą, darbuotojų motyvavimą bei užtikrinti ilgalaikę sėkmę.	V. Kumar (2008)
9.	Veiklos vertinimas – procesas, kurio metu nustatomos esminės veiklos kryptys ir tikslai, kurie užtikrina verslo vertės didinimą.	M. Tucker ir M. Pitt (2009)
10.	Veiklos vertinimas – tai organizacinio subjekto atliekamų užduočių, gautų rezultatų analizė, įvertinimas ir sprendimų, rezultatams gerinti, priėmimas.	A. Tumėnas (2010)
11.	Veiklos vertinimas – tai metrikos rinkinys, naudojamas siekiant įvertinti įmonės veiklos veiksmingumą ir efektyvumą.	P. Taticchi, A. Asfaldi, F. Sole (2010)

1 lentelės tęsinys. Pagrindinės veiklos vertinimo sampratos

12.	Veiklos vertinimas yra ypatingai svarbus įrankis įmonės valdyme, kuris gali padėti jai įgyvendinti užsibrėžtas strategijas.	N. Rompho ir S. Boon-itt (2012)
13.	Veiklos vertinimas – procesas, kurio metu vyksta nuolatinė įmonės veiklos priežiūra, stebėjimas ir ateities veiksmų planavimas, siekiant prisitaikyti prie išorinės aplinkos.	L. Klovienė (2012)

Dauguma autorių veiklos vertinimą apibūdina kaip procesą, skirtą rinkti, kaupti, analizuoti informaciją bei priimti sprendimus, užsitikrinant visų įmonės hierarchinių lygių veiklos įvertinimą pagal nustatytus kriterijus. Tai procesas, kuriame visi veiksmai yra tarpusavyje susiję.

Informacija yra pagrindinis veiklos vertinimo proceso bruožas. Turi būti užtikrinamas nuolatinis informacijos atsinaujinimas, lemiantis savalaikių ir tinkamų sprendimų priėmimą (Browne, 1997; Sinclair, Zairi, 1995). Laiku gauta informacija lemia greitą reakciją į rinkos pokyčius ir esamų problemų gerinimo galimybes.

Veiklos vertinimui reikalingas skaičių, rodiklių, kriterijų matavimas (Neely, 1995, Taticchi, Asfati, Sole, 2010, Hatry, 2006). Atsižvelgiant į tai, jog tinkamo veiklos vertinimo neužtikrina vien finansiniai rodikliai, būtinas informacijos skaidymas į finansinius ir nefinansinius rodiklius. Šiuo rodiklių balansu pasiekiamas efektyvus veiklos vertinimas.

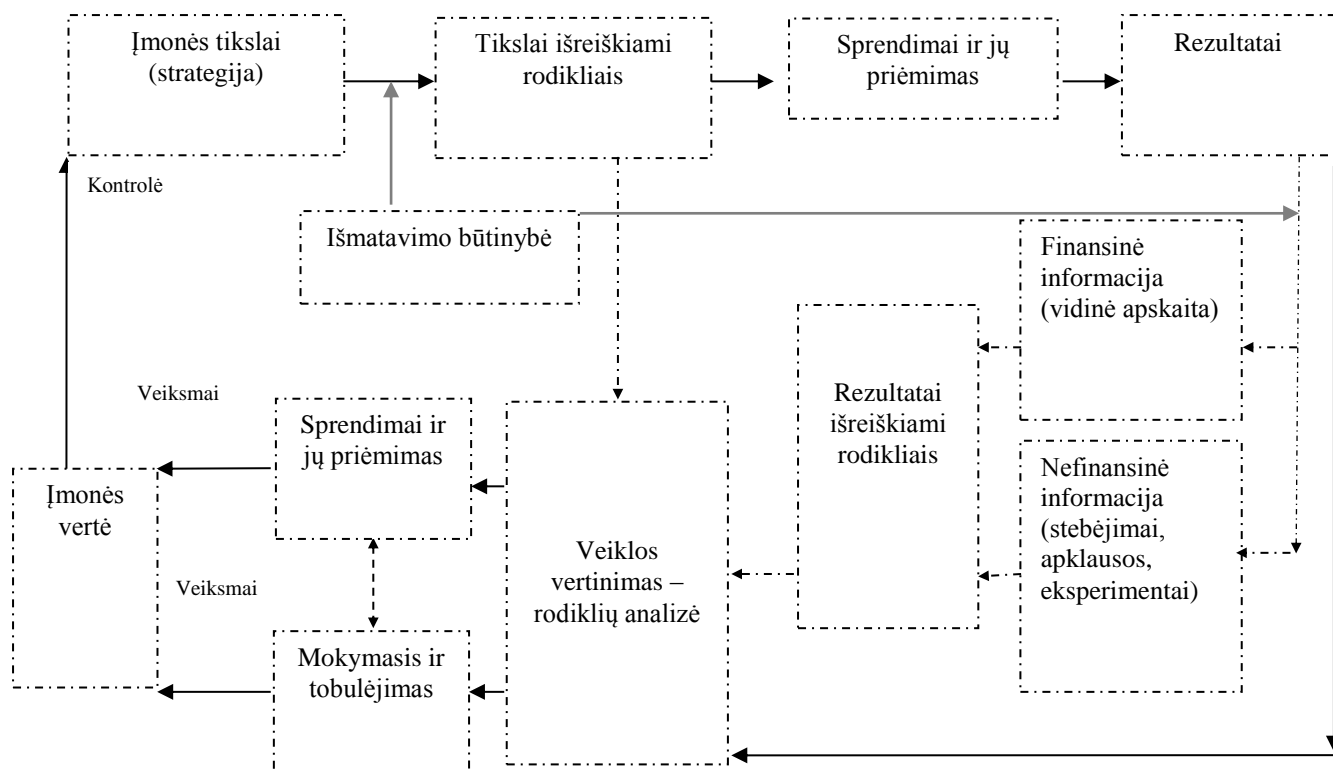
Kadangi veiklai reikalingas labiau subalansuotas, strateginis ir orientuotas į tobulėjimą, dinamiškas vertinimas, autoriai (Bititci, 2005; Kumar, 2008, Rompho, Bon-itt, 2012; Klovienė, 2012; Gunawan, Ellis-Chadwick, King, 2008; Tumėnas, 2010) kaip pagrindinius vertinimo bruožus išskiria šiuos: strateginis tikslų siekimas ir tobulėjimo galybės. Tikslus strategijos suformulavimas ir mokymasis yra vieni pagrindinių žingsnių sėkmės link.

Įmonėms nebeužtenka vien tik matuoti rodiklius, reikia žinoti ir kokie veiksmai veiksmai padės įgyvendinti įmonės strateginius tikslus ir kurti didesnę vertę suinteresuotoms grupėms (Klovienė, 2012).

Pasak E. Gimžauskienės (2007), tinkamą veiklos rezultatų matavimą užtikrina kontrolė visais hierarchiniais lygiais. Kontrolė gerina veiklos koordinavimą, pagrindžia priimamus sprendimus. Šis bruožas įžvelgiamas daugelyje minėtų autorių veiklos vertinimo sąvokose (Sinclair, Zairi, 1995; Klovienė, 2012; Gimžauskienė, 2007, Tumėnas, 2010; Tucker, Pitt, 2009, Kumar ir kt., 2008,

Galutinis veiklos vertinimo rezultatas yra vertės kūrimas (Tucker, Pitt, 2009; Gimžauskienė, 2007). Nuolatinis tobulėjimas, informacija, gebėjimai, veiksmai, strategija pasitelkiami vertės ir gerovės kūrimui.

Taigi, galima teigti, jog svarbiausi veiklos vertinimo bruožai yra procesas, informacija, matavimas, strateginių tikslų siekimas, tobulėjimo galimybė, veiksmai, kontrolė ir vertės kūrimas. Remiantis minėtais autoriais ir pateiktais veiklos vertinimo apibrėžimais, sudaryta apibendrinanti pagrindinius bruožus įmonės vertinimo proceso schema (žr. 1 pav.).



1 pav. Veiklos vertinimo sistema (sudaryta pagal Rakštį, 2011)

Šioje schemoje veiklos vertinimas vaizduojamas kaip nenutrūkstantis procesas, kurį reikia suprasti kaip veiksmų visumą (planavimas, sprendimų priėmimas, komunikavimas, kontrolė, vertinimas, mokymasis), siekiant bendro tikslo – vertės didinimo. Šio proceso pagrindine sudedamąja dalimi galima vadinti informaciją, kuri yra skaidoma į finansinius ir nefinansinius rodiklius. Nuolat atsinaujinanti informacija užtikrina savalaikių sprendimų priėmimą greitai reaguojant į aplinkos pokyčius.

Konkurencingomis verslo sąlygomis veikiančios įmonės vertinimo procesas turi užtikrinti šias funkcijas (Gimžauskienė, 2007):

1. Duomenų integravimo funkcija. Ši funkcija atliekama tuomet, kai įmonėje paruoštas tinkamas instrumentų rinkinys veiklos rezultatams vertinti ir kontroliuoti visuose hierarchiniuose lygiuose.

2. Atitinkamos informacijos kūrimo ir atnaujinimo funkcija. Adekvačios bazės (duomenys, informacija, žinios) užtikrina tolesnį įmonės veiklos planavimą bei pagrįstus priimamus sprendimus. Ši funkcija atliekama tuomet, kai naudojamas instrumentų rinkinys adekvatus gaunamos informacijos ir žinių požiūriu. y. tinkamai matuoja ir vertina įmonei svarbius ir naudingus procesus.

3. Prisiderinimo funkcija. Veiklos vertinimas turi padėti įmonei prisitaikyti prie dinamiškos verslo aplinkos. Įmonės adaptyvumas užtikrinamas, kuomet vidinių įmonės galimybių ir išorinių aplinkos pokyčių žinios padeda priimant sprendimus.

Taigi, veiklos vertinimas – procesas, kurio metu vyksta nuolatinė įmonės veiklos priežiūra, stebėjimas, tobulėjimas ir ateities veiksmų planavimas, siekiant prisitaikyti prie išorinės aplinkos (Klovienė, 2012). Veiklos

matavimas tampa pagrindine veiklos valdymo dalimi. Todėl veiklos vertinimas turi būti suvokiamas kaip procesas, kuris atlieka nuolatinę duomenų analizę, reikalingą sprendimams priimti, esant kintančioms verslo sąlygoms.

2.2. Veiklos vertinimo sistemos sampratos

Įmonės veiklos vertinimui ėmė akivaizdžiai nebetikti tradicinių rodiklių skaičiavimas. Dėl kintančių sąlygų, vadovų žinojimas, kokie turėtų būti galutiniai rezultatai, nebeužtikrina gebėjimo darbuotojams nusakyti, kaip tie rezultatai turėtų būti pasiekiami. Vadovų reakcijos sulėtėjimas ir negalėjimas reaguoti greitai, lėmė naujų vertinimo sistemų erą.

Ch. D. Ittner ir D. F. Larcker (2003) veiklos vertinimo sistemą apibūdina kaip teikiančią informaciją, kuri leidžia nustatyti įmonės potencialą ir suderinti įmonės veiklos valdymo procesus (sprendimų priėmimas, tikslų formavimas, veiklos vertinimas) su strateginių tikslų įgyvendinimu. R. S. Kaplan ir D. P. Norton (1992) veiklos vertinimo sistemą vadina įvairiapusiu vertinimo kriterijų rinkiniu, susidedančiu iš finansų, vartotojų, procesų ir tobulėjimo vertinimo, kuris paaiškina strateginius tikslus trumpalaikiais (operatyviniais) sprendimais. A. Šližytės (2009) nuomone, įmonės veiklos vertinimo sistema turi būti suprantama kaip elementai, funkcijos ir procesai, susiję tarpusavyje ryšiais. L. Klovienė (2012) atlikusi tyrimus veiklos vertinimo tematika, pasiūlė pakoreguotą veiklos vertinimo sistemos sąvoką. Sistemą vadina veiklos matavimo instrumentų rinkiniu, teikiančiu informaciją apie vidinę įmonės aplinką, kuri naudojama strategijai, procesams, tikslams matuoti (Klovienė, 2012).

Veiklos vertinimo sistema turi užtikrinti šias funkcijas (Henri, 2006):

1. Dėmesio sutelkimo funkcija leidžia nustatyti „kur yra problema?“.
2. Kontrolės funkcijai būdingas grįžtamojo ryšio bruožas, kai išsikelti tikslai lyginami su pasiektais rezultatais ir jei reikalinga atliekami taisymai.
3. Strateginių sprendimų priėmimo funkcija užtikrina matavimo informacijos, tikslų ir vidinių procesų ryšius, kurie leidžia pasirinkti tinkamą sprendimą.
4. Įteismo funkcija naudojama priimtų sprendimų pagrindimui ir pateisinimui.

Toliau darbe bus atlikta veiklos vertinimo sistemų lyginamoji analizė. Atsižvelgiant į tai, jog sistemų įvairovė yra plati, jos bus suklasifikuotos pagal veiklos vertinimo sistemoms keliamus kriterijus (žr. 2 lent.). Siekiant atlikti veiklos vertinimo sistemų analizę, jos vertinamos pagal dominuojančius veiklos vertinimo sistemų reikalavimus: suinteresuotųjų poreikių tenkinimas, rodiklių susiejimas tarpusavyje (vertikaliais, horizontoliais, priežasties ryšiais), galimybė tobulėti, rodiklių (finansinių / nefinansinių) naudojimas, veiklos pasiekimų, kokybės, tobulinimo pasiekimų vertinimas. Taip pat palyginama pagal svarbiausius kriterijus: strateginių tikslų siekimas, vertės kūrimas, kompleksinis veiklos įvertinimas.

**2 lentelė. Veiklos vertinimo metodų palyginimas (sudaryta pagal Šližytę, 2009;
Slatkevičienę, Vanagą, 2001)**

Reikalavimai	Įmonės veiklos vertinimo metodai								
	Finansinis vertinimas	EVA	PMM	PMP	EFQM	BSC	SMART veiklos piramidė	SERVQUAL	Bititci modelis
Savininkų poreikių vertinimas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
Darbuotojų poreikių vertinimas	-	-	✓	-	✓	✓	-	✓	✓
Klientų poreikių vertinimas	-	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓
Horizontolus rodiklių integruotumas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Tik įmonės viršūnėje	✓
Vertikalus rodiklių integruotumas	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	Tik įmonės viršūnėje	✓
Priežasties rodiklių integruotumas	-	-	-	✓	✓	✓	-	Tik įmonės viršūnėje	-
Mokymasis, tobulėjimas	-	-	✓	✓	✓	✓	-	-	✓
Orientacija į procesus	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
Finansiniai rodikliai	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
Nefinansiniai rodikliai	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
Vertinami veiklos pasiekimai	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vertinama veiklos kokybė	-	-	✓	-	✓	-	-	-	-
Vertinami tobulinimo pasiekimai	-	-	✓	-	✓	✓	-	-	-
Strateginių tikslų įgyvendinimas	-	✓	✓	-	-	✓	✓	-	-
Vertės kūrimas	-	✓	✓	-	-	✓	-	-	-
Užtikrinamas kompleksinis veiklos įvertinimas	-	-	✓	-	✓	✓	-	-	-

EVA – ekonominė pridėtinė vertė, **BSC** – sublansuotų rodiklių sistema, **PMM** – veiklos vertinimo matrica, **PMP** – veiklos prizmė, **EFQM** – Europos verslo tobulumo modelis.

2 lentelėje matyti, jog nė vienas metodas neturi didelio pranašumo už kitus. Daugumai analizuojamų sistemų būdingas finansinių ir nefinansinių rodiklių naudojimas, suinteresuotų pusių poreikių vertinimas, tobulėjimo skatinimas.

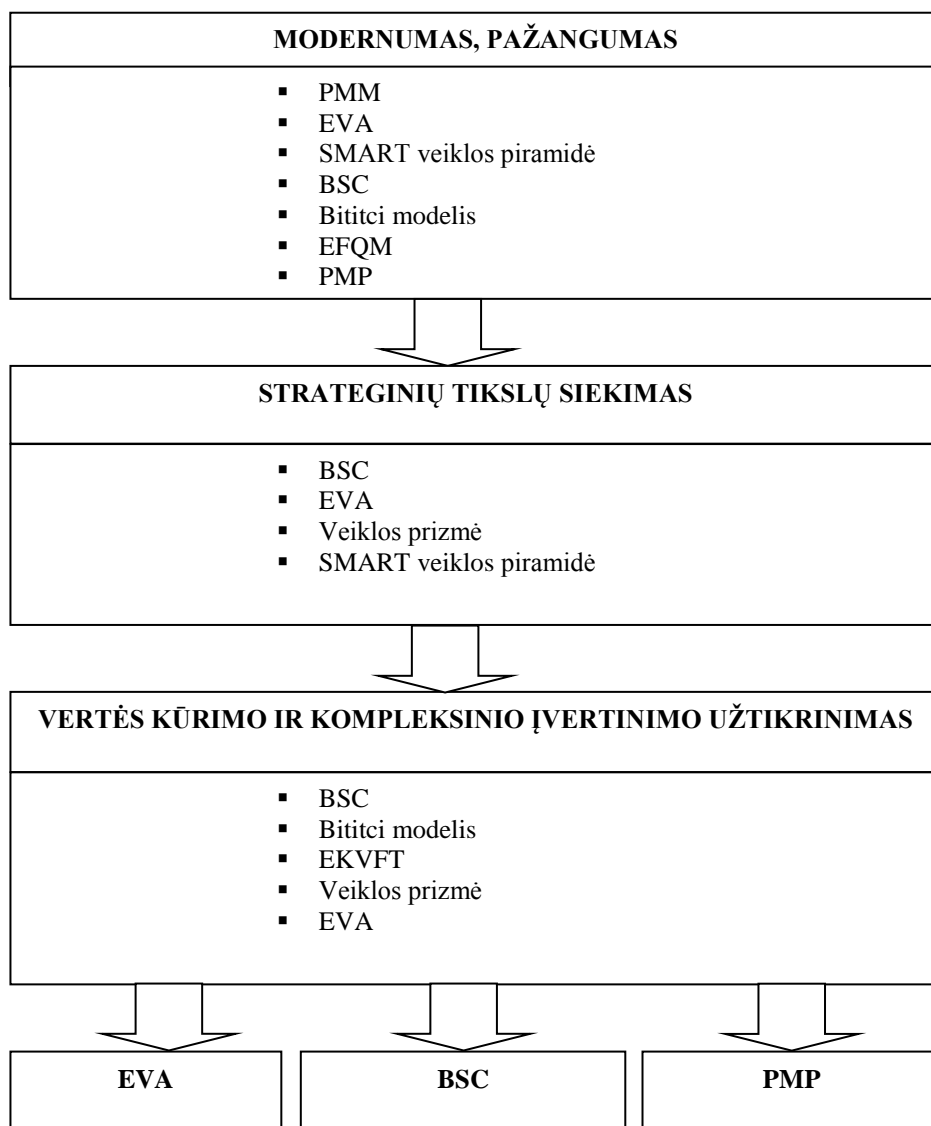
Darbo autorės žemiau nurodytos veiklos vertinimo sistemos yra plačiai naudojamos įmonėse bei gerai žinomos. Šios sistemos yra vadinamos modernių sistemų atstovėmis, kurioms įmonės dydis neturi įtakos:

- EVA (Stewart, 1990);
- PMP (veiklos prizmė) (Neely, 2001);
- PMM (veiklos vertinimo matrica) (Keegan, 1989);
- BSC (subalansuotų rodiklių sistema) (Kaplan, Norton, 1992);
- SMART veiklos piramidė (Lynch, Cross, 1991);
- EFQM (Europos verslo tobulumo modelis) (1999);
- Bititci modelis (Bititci, 1998).

A. Šližytės (2009) atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog didelė sistemų įvairovė, ankstesnė patirtis, ribotos žinios, laiko sąnaudos, neaiški vertinimo nauda, sistemos pasirinkimą padaro labai sudėtingu procesu. Todėl, anot A. Šližytės (2009), galima prielaida, jog įmonės turi individualiai formuoti sistemas pagal savo poreikius.

Žinant tai, kad įmonės suinteresuotos kurti vertę, tikslinga naudoti sistemas, kurios padės judėti link strategijos įgyvendinimo. Daugelis nesėkmingų atvejų versle, susiję ne su prastu strategijos formulavimu, bet su negebėjimu įgyvendinti nusistatytą strategiją. Atsižvelgiant į tai, esant praktiniui įmonių poreikiui, buvo pasiūlyta nauja vertinimo atšaka – kompleksinis vertinimas.

2 paveikslas rodo veiklos vertinimo sistemų atranką. Jame aiškiai įvardijami kriterijai, pagal kuriuos atrenkamos moderniausios sistemos, leidžiančios pasiekti strateginius tikslus ir kurti vertę.



2 pav. Veiklos vertinimo sistemų atranka

Remiantis ankščiau padaryta išvada, jog veiklos vertinimo sistemą turi sudaryti finansinių ir nefinansinių rodiklių junginys, kuris leistų organizacijoms priimti geresnius sprendimus, orientuotus į strateginių tikslų siekimą, vertės kūrimą, atrinktos trys sistemos. Šios sistemos, tiek EVA metodas, tiek subalansuoti rodikliai bei veiklos prizmė, užtikrina strateginių tikslų siekimą, nuolatinį tobulėjimą, ir organizacijos vertės didinimą.

EVA metodas

Tarp modernių įmonės vertės nustatymo modelių, suskirstytų pagal įvairius kriterijus, orientuotus į vertės maksimizavimą, dažnai minima EVA. Anot S. Tully, A. Hadjian (2002), S. Stewart (1990), EVA yra priemonė sukurti vertę. Autoriai teigia, jog įmonės valdymas, paremtas EVA modeliu, leidžia priimti teisingus sprendimus dėl gautos išsamesnės informacijos ir taip didinti akcininkų nuosavybę ir tuo pačiu įmonės vertę. Teigiamas EVA rodiklis rodo, jog įmonė kuria vertę, o neigiamas rodiklio reikšmė rodo, jog mažina. Neigiamas rodiklis taip pat parodo neefektyvų kapitalo struktūros paskirstymą ir pirminių lūkesčių nevisišką patenkinimą. EVA metodas laikomas universaliu

rodikliu, nes parodo, kokių veiksmų reikia imtis, jei rodiklis nuolat neigiamas ir naikina vertę. Pasak M. Chmieliauskaitės (2007), esant ilgą laiką neigiamam EVA rodikliu, būtina restruktūrizacija ir kaštų pertvarkymas.

Siekiant sukurti EVA pagrįstą valdymo modelį, be finansinių rodiklių atsiranda ir nefinansiniai, kurie daro įtaką kuriant vertę. Įmonės, norėdamos didinti savo vertę, turėtų taikyti individualų EVA kūrimo modelį, paliekant pagrindinius žingsnius (Chmieliauskaitė, 2007). EVA yra ne tik veiklos rezultatų matavimo sistema, bet ir vertės valdymo įrankis.

EVA skatina efektyviai panaudoti skolintą ir nuosavą kapitalą. Taip pat šį rodiklį yra pakankamai paprasta išaiškinti tiek finansininkams, tiek kitų padalinių darbuotojams. Metodas įvertina sprendimų priėmimų kokybę, nustato vertės kūrimo principus bei kiekvienos veiklos indėlį kuriant vertę. Apibendrinant galima teigti, jog šis rodiklis užtikrina sėkmę, kuriant vertę ir motyvuojant darbuotojus ir vadovus.

EVA turi ir tam tikrų trūkumų: 1) nerekomenduojama šio rodiklio naudoti, kai yra didelė infliacija, nes tai gali iškreipti realią situaciją; 2) taip pat reali padėtis gali būti iškraipoma, jei neteisingai pasirenkamas laikotarpis (Vidickienė, 2004). Kaip rodo tyrimai, dauguma atvejų šie trūkumai turi mažą įtaką arba jų galima išvengti, jei iš anksto žinomos šio rodiklio silpnybės (Mäkeläinen, 1998).

EVA metodas atitinka visus kriterijus, kurie yra keliami finansiniams vertės matams – vertės kūrimas ir vertės valdymas. Taigi, EVA modelio integravimas į įmonės veiklos procesą, pagerina įmonės rezultatus bei padeda kurti įmonės vertę.

EVA apskaičiavimas

Siekiant apskaičiuoti EVA rodiklį, reikalingos tradicinių finansinių ataskaitų korekcijos pagal bendrus apskaitos principus. Kaip teigia V. Boguslauskas ir G. Jagelavičius (2002), pelno (nuostolių) ataskaita neparodo tikrųjų akcininkų lūkesčių.

Pasak D. Vidickienės (2004), pagrindinis skirtumas skaičiuojant EVA yra tas, kad, skirtingai nuo tradicinio grynojo pelno skaičiavimo, įvertinami ne tik skolinto, bet ir nuosavo kapitalo kaštai. Realūs skaičiavimai yra susiję su tam tikromis korekcijomis. Kompanijos Stern Stewart & Co atstovai siūlo atlikti net 164 korekcijas, kurios leistų apskaitinį pelną perskaičiuoti į EVA (Vidickienė, 2004). Tačiau dauguma autorių teigia, jog užtenka 10 – 20 korekcijų, jei EVA naudojamas ne rinkos ir vertybinių popierių analizei, bet įmonės valdymui (Vidickienė, 2004). Tokiu atveju, siūloma ieškoti kompromiso tarp tikslumo ir skaičiavimų paprastumo, čia svarbiausia, kad kiekviena korekcija būtų aiškiai susieta su įmonės vadovų sprendimais (Vidickienė, 2004).

Vienas klasikinių ir pagrindinių EVA skaičiavimų būdų yra:

$$EVA = NOPAT - WACC * C \tag{1}$$

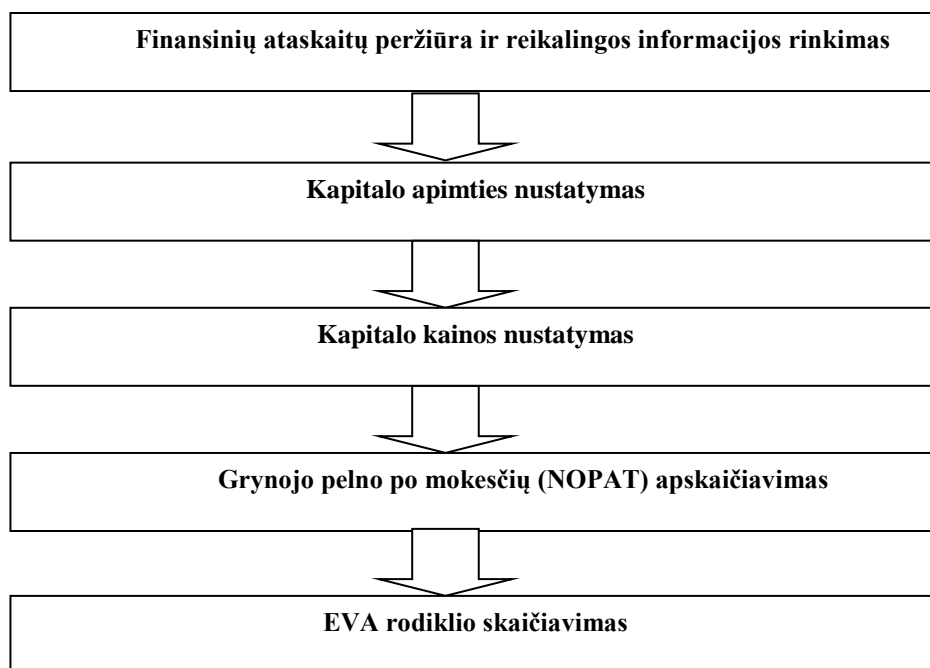
čia: *NOPAT* – grynasis veiklos pelnas po mokesčių;

$WACC$ – vidutiniai svertiniai kapitalo kaštai (%);

C – kapitalas

Darant prielaidą, kad įmonės apskaitos duomenys ir finansinės ataskaitos pakoreguotos pagal anksčiau aprašytus siūlymus (kiekvieniu atveju įvertinus reikalingą korekcijų lygį), bus aprašyta, kaip remiantis turima finansine informacija, praktiškai skaičiuojamas EVA modelis.

Remiantis finansinėmis ataskaitomis, įmonės sukurta pridėtoji vertė, t.y. EVA rodiklis nesunkiai gali būti suskaičiuojamas pagal pateiktą algoritmą (remiantis N. Roztocki ir K. Needy, 2003):



3 pav. Įmonės EVA rodiklio apskaičiavimo algoritmas

Finansinių ataskaitų peržiūros etape reikėtų surinkti įmonės pelno (nuostolio) ataskaitą, balansą bei kitas finansines formas (pinigų srautų, ilgalaikio turto ir t.t.).

Įmonės kapitalo apimties nustatymo etape reikia nustatyti, kokia yra bendra kapitalo vertė. Kapitalo struktūra yra skolinto ir nuosavo kapitalo santykis. Jei kapitalo svertas mažesnis už 1, reiškia įmonę finansuoja tik savininkai, kai reikšmė daugiau už 1, tai įmonė naudoja daugiau skolintų lėšų (Lazauskas, 2005)

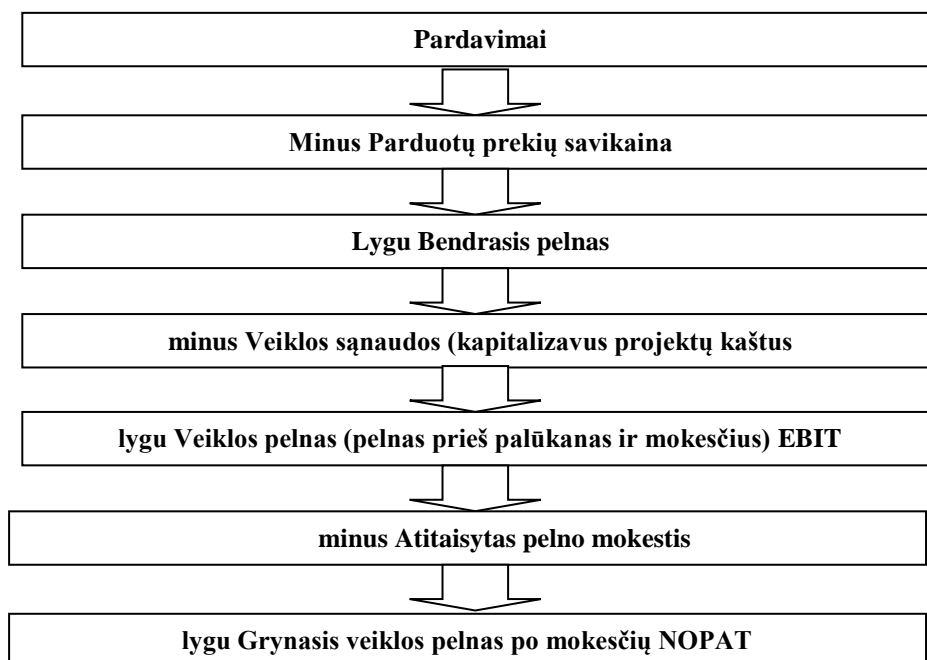
Kapitalo kainos nustatymas gali būti vienas iš sudėtingiausių procesų vien dėlto, jog EVA naudojimo paplitimas rodo, kad kapitalo kainos svarba (kartu ir jų kilmė) dar nėra suvokta. N. Roztocki ir K. Needy teigimu (1999), ypač sunku gali būti nustatyti kapitalo kainą mažoms įmonėms. Kapitalo kaina priklauso nuo įmonės finansavimo struktūros, verslo rizikos, dabartinio investavimo lygio ir investuotojų lūkesčių. Paprasčiausias dažnai minimas ir anksčiau teoriškai pristatytas kapitalo kainos nustatymo metodas yra vidutinės svertinės kapitalo kainos $WACC$ apskaičiavimas (žr. 3 lent).

3 lentelė. Vidutinės svertinės kapitalo kainos skaičiavimo metodai

	Formulė	Kintamieji
1.	$WACC = W_s \times K_s + W_n \times K_n$	Ws - skolinto kapitalo dalis; Wn - nuosavo kapitalo dalis; Ks - skolinto kapitalo kaštai; Kn - nuosavo kapitalo kaštai.
2.	Vidutiniai svertiniai kapitalo kaštai	$WACC = kds * wds + kp * wp + ks * ws$, čia: kds - skolinto kapitalo kaina; wds - skolinto kapitalo dalis bendroje kapitalo struktūroje; kp - privilegijuotų akcijų kaina; wp – privilegijuotų akcijų dalis bendroje kapitalo struktūroje; ks – paprastųjų akcijų kaina; ws - paprastųjų akcijų dalis bendroje kapitalo struktūroje.
3.	Skolinto kapitalo kaina	$kds = kd * (1-T)$, čia: kd – paskolų palūkanų norma (%); T – mokesčių norma (dešimtaine išraiška).
4.	Naujų paprastųjų akcijų kaina	$ks = ds / (ps (1-F)) * 100 + g$, čia: ds – paprastosios akcijos dividendai (Lt); ps – paprastosios akcijos rinkos vertė (Lt); F – paprastųjų akcijų emisijos išlaidų procentas dešimtaine išraiška; g – metinis dividendų prieaugis.
5.	Jeigu formuojama naujai leidžiamų privilegijuotų akcijų emisija	$kp = dp / (pn(1-F)) * 100 + g$, čia: dp – privilegijuotos akcijos dividendai (Lt); pn – privilegijuotos akcijos vertė (Lt).

WACC dėka galima surasti optimalią pusiausvyrą tarp skolinto ir nuosavo kapitalo (Cibulskienė, 2007).

Apskaičiuojant grynąjį pelną po mokesčių (NOPAT), remiamasi pelno (nuostolio) ataskaitų duomenimis. Labai aiškią NOPAT skaičiavimo schemą pateikia V. Boguslauskas ir G. Jagelavičius (2002):



4 pav. EVA skaičiavimo algoritmas (sudaryta pagal Boguslauską ir Jagelavičių, 2002)

EVA rodiklio apskaičiavimas – galutinis etapas įmonės sukurtos papildomos vertės nustatymo algoritme.

Vadinasi, jei $EVA > 0$, įmonės veiklos pelnas viršija kapitalo išlaidas, o tai yra jos vertės kūrimo pagrindas. Kitaip tariant, jei $EVA > 0$, įmonė kuria naują vertę, o jei $EVA < 0$, tai naikina anksčiau sukurtą vertę. Net jei EVA lygu 0, tai jau galima laikyti akcininko pasiekimu, nes investuoto kapitalo grąža kompensavo jo riziką.

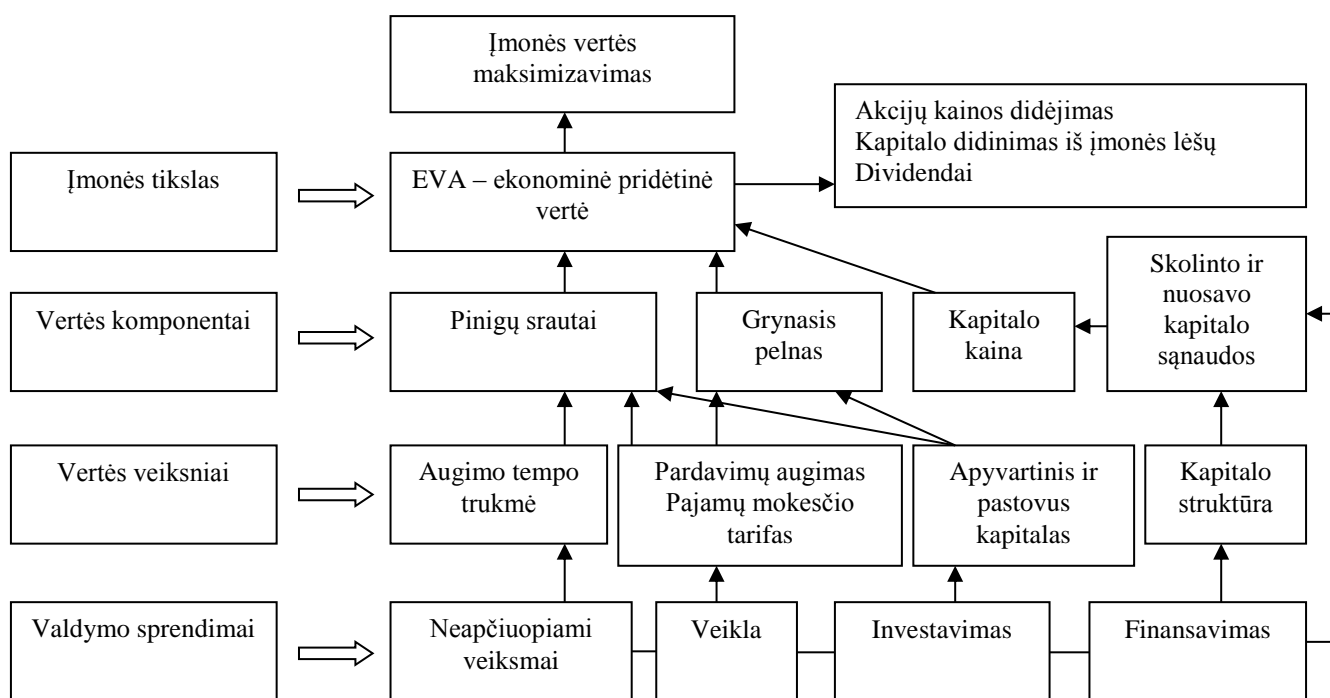
Taigi, EVA dydžiui reikšmingą poveikį turi įmonės kapitalo struktūra (nuosavo ir skolinto kapitalo, reikalingo veiklos vystymui, naudojimo kaštai). Šis rodiklis didėja, kai didėja grynasis pelnas bei pinigų srautai ir mažėja kapitalo kaštai.

Vadinasi, žinant pagrindinius EVA vertės veiksnius ir integravus EVA modelį į įmonės valdymo procesus, pagerėtų sprendimų priėmimo proceso kokybė. Diegdama EVA didinimu pagrįstą valdymo mechanizmą, įmonė didintų vertę ir greičiau bei efektyviau priimtų svarbius sprendimus.

Įmonės vertės kūrimo EVA modelių esmė

Įmonės vertės kūrimas ir jos didinimas yra šiuolaikinio verslo sėkmės paslaptis. Tačiau vienos įmonės geba sukurti papildomą vertę, o tuo tarpu kitos - sunaikina jau sukurtą vertę. Vertė mokslinėje literatūroje vadinama tiksliausiu įmonės būklės indikatoriumi, atspindinčiu įmonės vidinėje ir išorinėje aplinkoje vykstančius pokyčius (Kazlauskienė, Christauskas, 2008).

V. Boguslauskas ir G. Jagelavičius (2002) teigia, jog įmonės vertės kūrimas užtikrina finansavimo pritraukimą ir akcininkų poreikių tenkinimą. Vienas iš svarbiausių įmonės tikslų, integruojantis visus kitus tikslus, yra vertės maksimizavimas. Trečiame paveiksle pavaizduotas ryšys tarp įmonės tikslų ir EVA rodikliui darančių įtaką veiksmų.



5 pav. Įmonės vertės kūrimo struktūrinė schema (sudaryta pagal Rappaport, 1986)

Trečias paveikslas rodo, jog vertės valdymo tikslas yra nuoseklus ekonominės pridėtinės vertės didinimas. Teigiamas EVA rodiklis gaunamas padidinus pinigų srautus ir grynąjį pelną iš įmonės

veiklos ir kuo labiau sumažinus kapitalo kaštus, optimizuojant kapitalo struktūrą. Siekiant, kad ši sistema sėkmingai funkcionuotų, diegimas turėtų apimti visus struktūrinius padalinius: nuo aukščiausių vadovų iki eilinių darbuotojų.

EVA modelio integravimas į įmonės veiklos vertinimą, leistų priimti teisingus sprendimus susietus su vertės maksimizavimu. Tuomet finansininkai turėdami galias ir išsamias žinias apie vertę kuriančius veiksnus, gali priimti naudingesnius sprendimus įmonei ir taip didinti EVA rodiklį. Nuoseklus ir ilgalaikis EVA rodiklio didėjimas leistų maksimizuoti įmonės vertę bei užtikrintų efektyvų finansinių lėšų naudojimą.

Kitaip tariant, siekiant kurti vertę, kiekvienas sprendimas priimamas, naudojantis esamais analizės įrankiais, kartu vertinant sprendimų įtaką EVA. Šis valdymo modelis apibūdinamas kaip vertę grįstas valdymas.

Pasak S. Valentinavičiaus (2003), konkretūs EVA kūrimu pagrįstos valdymo sistemos diegimo etapai galėtų būti tokie:

1. Pridėtinės vertės didinimu pagrįstos vadybos pagrindų sukūrimas. Įmonėje organizuojama valdymo apskaita turi parengti reikalaujamos informacijos sąrašą kiekvienam padaliniui ar veiklai, reikalingą valdyti pagal EVA ir užtikrinti reikiamus informacijos srautus.

2. Aiškinamasis darbas. Įmonės organizacinė grandis, atsakinga už apskaitos organizavimą, turėtų interpretuoti kiekvieną valdymo sprendimą ir išaiškinti jo įtaką galutiniam įmonės veiklos rezultatui - EVA bei perduoti šią informaciją atitinkamais kanalais visiems darbuotojams, o ne tik aukščiausios valdymo grandies vadovams, kaip įprasta valdymo apskaitoje.

3. EVA apskaičiavimas ir vidinės atskaitomybės, pagrįstos EVA, parengimas. Valdymo apskaitininkai nusprendžia (arba pasiūlo), kokius reikia padaryti esamos įmonės vidinės atskaitomybės pakeitimus, kad būtų atlikti EVA apskaičiavimai ir kiekvieno padalinio ar veiklos įtaka šiam rodikliui. Šiuo etapu labai svarbu pritaikyti dabartinę valdymo apskaitą prie EVA skaičiavimo proceso.

4. Vertę pagrįstų atlyginimo sistemų kūrimas. Daugelis EVA naudojančių įmonių atlyginimų kintamąsias dalis turėtų susieti su kiekvieno padalinio indėliu į EVA. Tokiu būdu EVA kūrimas taptų kiekvieno įmonės darbuotojo motyvuojančiu veiksmu, kiekvienas jo veiksmas skirtas strateginiam įmonės tikslui augti, plėstis ir kurti pridėtinę vertę savininkams. Paprastai įmonėje valdymas yra atsietas nuo nuosavybės (vadovai nėra savininkai). Kontrolę atskirti nuo nuosavybės reikia ypatingo dėmesio ir tai lemia įmonės valdančių asmenų motyvaciją. EVA tai galėtų išspręsti per atlyginimų ir premijavimo sistemą.

5. Įmonės planų ir strategijų įvertinimas. Valdant pagal EVA, kiekvienas sprendimas, planas, strategija vertinami pagal turimą EVA potencialą, t. y. užtikrinamas grįžtamasis procesas, nes kiekvienas sprendimas priimamas su nuostata, ar jis turės teigiamą poveikį kurti EVA, kurs pridėtinę vertę. Antraip sprendimas turi būti atmetamas. Tai galioja tiek trumpu, tiek ilgu laikotarpiu.

6. Įmonės operatyvinės ir taktinės veiklos valdymas. Šis etapas sietinas su 5 punktu. EVA veiklos vertinimo metodo pagalba galima operatyviau priimti trumpo ir ilgo laikotarpio strateginius sprendimus. Kai renkama iš daugelio alternatyvų, pasirinkti reikia tą, kurios EVA didžiausias.

N. C. Shil (2009) išskiria šiuos EVA valdymu pagrįstos sistemos diegimo etapus:

- Surinkti ir peržiūrėti finansinių ataskaitų rinkinius. EVA apskaičiavimas pagrįstas finansiniais duomenimis gautais iš pelno (nuostolio) ir balanso ataskaitų.
- Nustatyti kapitalo struktūrą.
- Apskaičiuoti EVA.
- Premijų sistema pagrįsta EVA. Premijų sistema vienija akcininkų ir darbuotojų interesus.

Taigi, diegdama EVA didinimu pagrįstą valdymo mechanizmą, įmonė sujungtų visus jos valdymo hierarchinius lygmenis. Vadinasi, finansinius rezultatus vertinantis rodiklis EVA, taptų įmonės valdymo sistemos įrankiu.

Subalansuotų rodiklių sistema

Subalansuotų rodiklių sistemą (iš angl. k. balanced scorecard, toliau - BSC) sukūrė R. S. Kaplan ir D. P. Norton (1992). Ši sistema skirta strateginiam įmonės valdymui. Pasak D. Vidickienės (2008), subalansuotųjų rodiklių sistema buvo sukurta tam, kad užtikrintų kompleksinį vertinimą.

Pagrindinis kompleksinio veiklos vertinimo uždavinys yra žinojimas, kokias veiklos sritis reikia matuoti. Anot T. Sudnicko (2005), subalansuotų rodiklių sistema išlaiko tradicinį finansinį veiklos aspektą ir leidžia veiklą matuoti 4 perspektyvose: finansinėje, klientų pasitenkinimo, vidinių procesų bei tobulėjimo ir mokymosi (žr. 6 paveikslas).

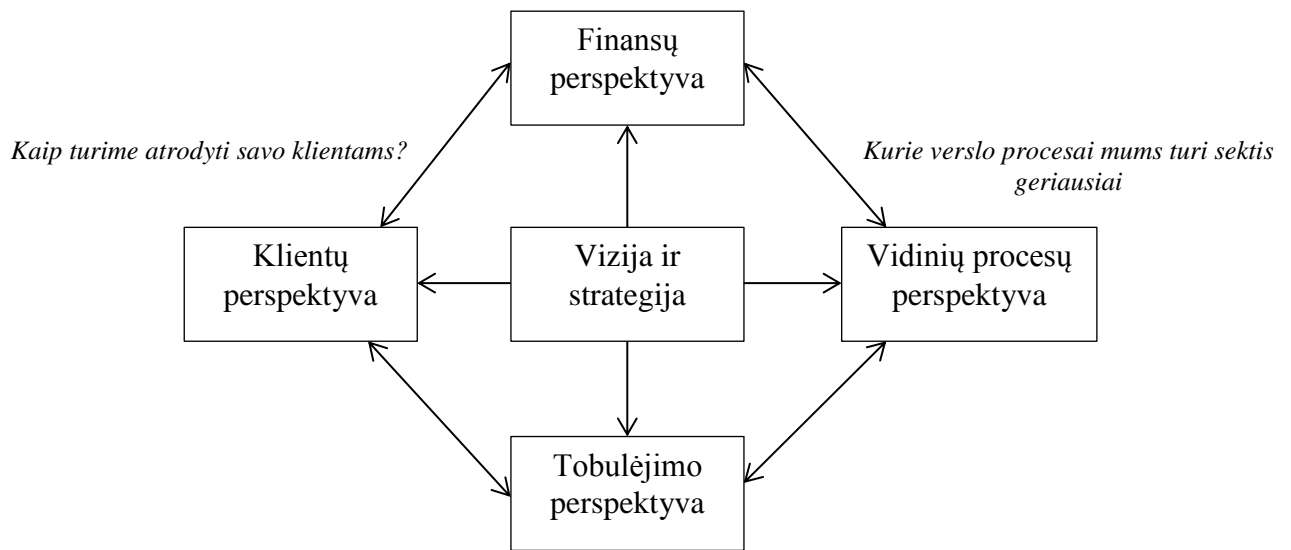
Finansinė perspektyva atspindi jau pasiektus veiklos rezultatus, kurie vertinami tradiciniais finansiniais rodikliais. Taigi, galima teigti, jog ši perspektyva atspindi įmonės praeitį. Finansų perspektyva parodo, ką reikia daryti, kad būtų patenkinti investuotojai ir atsako į klausimą, kaip mes atrodome savo akcininkams.

Klientų perspektyva nurodo, kaip mus mato mūsų klientai. Pasak A. Svaravičiaus (2007), šios perspektyvos rodikliai matuoja vertę, suteikiamą klientams, kuri apima laiką, kokybę, veiklą ir aptarnavimą, kainą ir rezultatus.

Pasak T. Sudnicko (2005), vidinių procesų perspektyva yra organizacijos esama veikla, kuri atspindi dabartį. Šios perspektyvos tikslai nurodo, kurias vietas turime tobulinti. Kaip teigia A. Svaravičius (2007), nuolatinis procesų vykdymo kokybės monitoringas ir proceso struktūros efektyvumo tikrinimas leis pasiekti šį tikslą.

Mokymosi ir augimo perspektyva laikoma strategijos pagrindu. Ši perspektyva parodo IT potencialą ir garantuoja galimybę tobulėti.

Kaip mes turime atrodyti savo akcininkams?



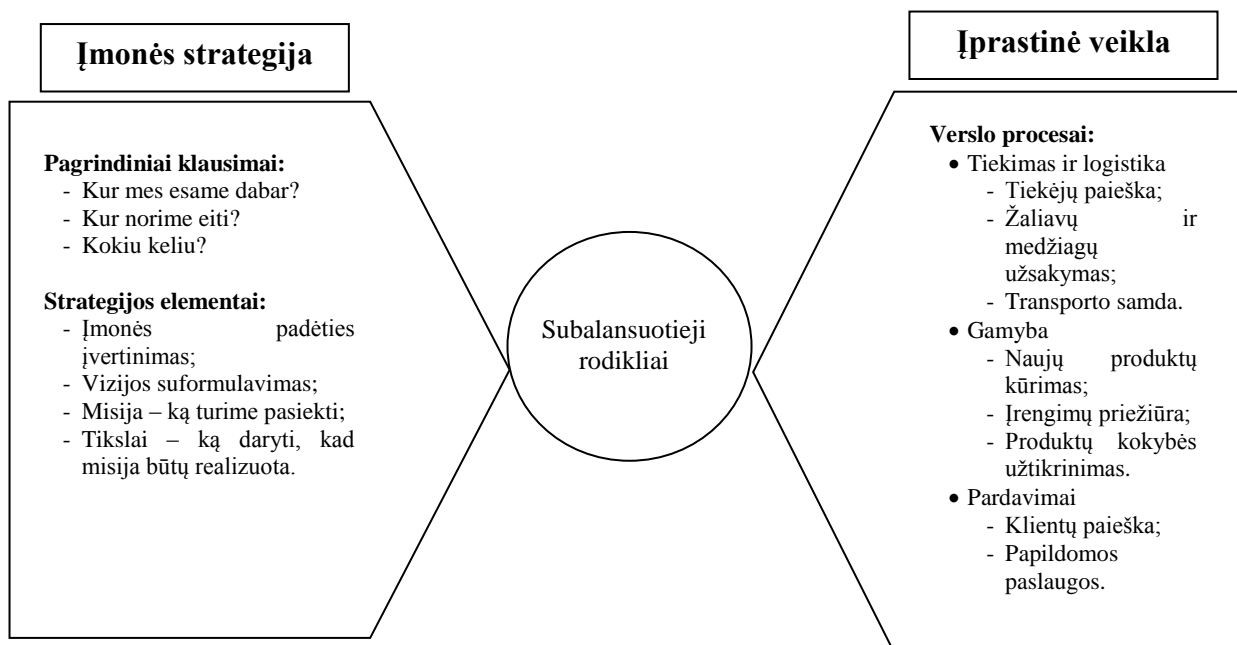
Kaip stiprinti savo gebėjimus?

6 pav. BSC sistemos modelis (sudaryta pagal Sudnicką, 2005)

Pasak T. Sudnicko (2005), subalansuotų rodiklių sistema praplėtė požiūrį į veiklos vertinimo ir strateginio valdymo svarbumą. Ši sistema yra šerdis, kuri remiasi 4 procesais (Sudnickas, 2005):

1. Strateginių tikslų išreiškimas rodikliais ir veiksmų suderinimas jiems pasiekti visais įmonės lygiais.
2. Strategijos koregavimas ir veiksmų programos nustatymas
3. Komunikavimas tarp visų įmonės lygių darbuotojų.
4. Grįžtamojo ryšio stiprinimas.

Viena iš svarbiausių subalansuotų rodiklių sistemos užduočių yra pateikti įmonės vadovams tikslią ir konkrečią informaciją rodiklių pavidalu. Taigi, subalansuotų rodiklių sistemą vadinsime multidimensine sistema, kuri skirta strategijos diegimui ir valdymui (Kazlauskienė, Christauskas, 2009), o metodologijos pagrindu – strateginių įmonės kryptių matavimo sistemą. Kaip teigia E. Gimžauskienė (2007), šios sistemos keliami tikslai, vertinimas yra neatsiejami nuo įmonės strategijos ir įmonės įprastinės veiklos (7 paveikslas).



7 pav. BSC sistemos ryšys su įmonės strategija ir įprastine veikla (sudaryta pagal Kudrevičių, 2005)

Pasak D. Vidickienės (2008) subalansuotų rodiklių sistema sudaryta iš šių rodiklių:

- 1 Finansiniai rodikliai
- 2 Nefinansiniai veiklos rodikliai:
 - Klientų pasitenkinimas;
 - Vidaus procesai;
 - Inovacijas ir mokymąs.

Finansiniai ir nefinansiniai veiklos rodikliai parodo, kaip įmonės veikla ir pasirinkta strategija padeda kurti ekonominę pridėtinę vertę. Balansą šioje sistemoje užtikrina ne tik finansiniai ir nefinansiniai rodikliai, bet ir trumpalaikiai ir ilgalaikiai įmonės tikslai bei vidinės ir išorinės veiklos pasiekimų perspektyvos.

Atsižvelgiant į tai, galima daryti išvadą, jog subalansuotų rodiklių sistema orientuojasi į strateginį valdymą ir gerina vidinį ir išorinį komunikavimą, leidžia pasiekti strateginius tikslus bei vykdyti strategijos kontrolę, pasitelkiant efektyvumo rodiklius. Šios sistemos vienas svarbiausių privalumų yra tai, kad sistema labai lengvai gali derintis su kitomis veiklos vertinimo sistemomis.

Veiklos prizmės modelis

A. Neely ir C. Adams (2002) savo sukurtą modelį – veiklos prizmę - įvardina kaip antros kartos veiklos valdymo modelį. Esminis šių modelių bruožas yra suinteresuotųjų asmenų pasitenkinimas. A. Neely ir C. Adams (2002) teigia, kad yra 3 pagrindinės priežastys, kodėl naujasis modelis yra reikalingas ir turėtų pakeisti pirmosios kartos modelius:

1. Nebėra priimtina ar net įmanoma, jog organizacijos galėtų susikoncentruoti ties vienos ar kelių savininkų grupių poreikiais. Dauguma veiklos vertinimo modelių koncentruojasi ties savininkų ir

įmonės klientų poreikiais. Manoma, kad kitos suinteresuotosios šalys, tokios kaip darbuotojai ir tiekėjai, yra pamirštami.

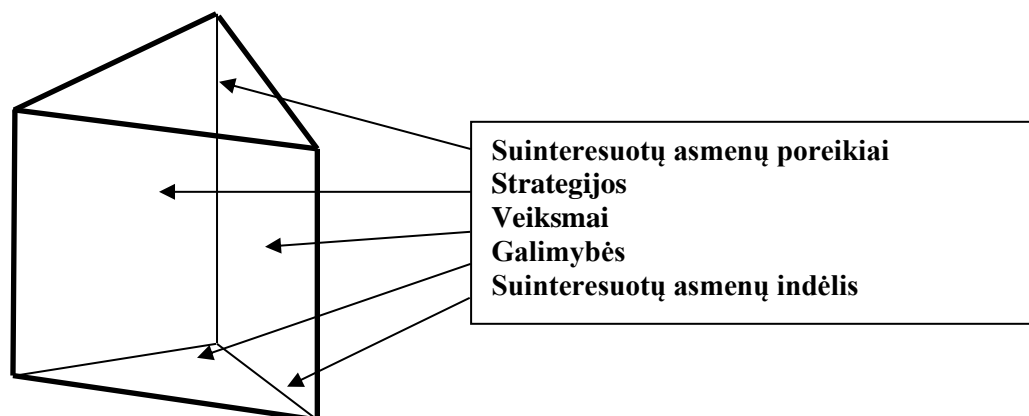
2. Dauguma veiklos vertinimo modelių neįvertina pokyčių, kurie turi būti atlikti įmonės strategijoje, procesuose ir gebėjimuose, siekiant patenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius. Netiesiogiai daroma prielaida, jog įvertinus teisingus aspektus, visa kita automatiškai atsiras savose vietose.

3. Suinteresuotosios šalys turi prisidėti prie organizacijos gerovės. Tarp organizacijos ir suinteresuotųjų šalių tamprus ryšys: suinteresuotosios šalys kažko tikisi iš organizacijos, tačiau organizacija taip pat kažko tikisi mainais. Veiklos vertinimas turėti įvertinti ar tokio tipo suinteresuotosios šalys suteikia organizacijai tai, ko iš jų norima.

A. Neely ir C. Adams (2002) tikina, jog dauguma įmonių paskutiniu metu tapo „apsėstos“ veiklos vertinimo atlikimo. Veiklos valdymo metu vertinama per daug aspektų ir tikimasi, jog įvertinus daugiau aspektų įmonė, bus valdoma geriau. Didžiausia šio padidėjusio vertinimo problema yra ta, jog įmonės pradeda vertinti įvykius, kurie turi labai mažą įtaką veiklai ir pamiršta apie strateginį valdymą.

Efektyviam valdymui nereikia daug ataskaitų, tiesiog reikia žinoti, kas vyksta versle. Vertinimas turėtų būti efektyvios veiklos informacijos rinkimas, o ne visa ko vertinimas. Prizmė yra sukurta būti lanksčiu įrankiu.

8 paveiksle vaizduojamos penkios veiklos prizmės modelio vertinimo sritys.



8 pav. Veiklos prizmės modelis (sudaryta pagal Neely, Adams, Kennerley, 2002)

Suinteresuotųjų asmenų poreikiai Pirmasis prizmės aspektas analizuoja, kas yra suinteresuotosios šalys ir ko jie siekia. Šioje vietoje praverčia suinteresuotųjų šalių „žemėlapis“. Suinteresuotųjų šalių „žemėlapis“ reiškia, jog yra identifikuojamos pagrindinės suinteresuotosios šalys ir įvertinamas jų svarbumas įmonei. Tai gali būti paremta tuo, kokią įtaką turi šios suinteresuotosios pusės ir kaip jos linkusios pasinaudoti ja. Jeigu įmonės neišlaikys didžiausią įtaką turinčių suinteresuotųjų šalių patenkintų, tai ilguoju laikotarpiu tai paveiks įmonės finansinę veiklą. Pavyzdžiui, nepatenkinti darbuotojai bus mažiau motyvuoti ar net gali palikti įmonę, visa tai lemtų padidėjusias išlaidas naujų darbuotojų įdarbinimui ir apmokymui. Įmonėms reikia įvardinti

svarbiausias suinteresuotąsias šalis ir jų lūkesčius. Po to organizacija turi pasirinkti tinkamą veiklos vertinimą taip, jog būtų stebima kaip patenkinami suinteresuotų šalių lūkesčiai.

Pagrindinės suinteresuotosios šalys ir lūkesčiai:

- Investuotojai – tiek akcininkai, tiek obligacijų turėtojai siekia gauti investicinę grąžą iš vertybinių popierių vertės padidėjimo, išmokamų dividendų ar palūkanų, tikslų rezultatų ir ataskaitų bei lojamumo.
- Darbuotojai – siekia įdomaus darbo, būti gerbiami darbdavio, įgyti naujų įgūdžių bei gauti atitinkamo lygio atlyginimą.
- Tiekėjai ir partneriai – siekia bendradarbiavimo, kuris leistų jiems dirbti pelningai ir užtikrintų jų verslo augimą. Siekia gauti grįžtamąjį ryšį apie savo veiklą. Nori pastikėti.
- Priežiūros tarnybos – nori, jog organizacijos veiktų legaliai, sąžiningai, saugiai ir pranešti realią informaciją.

Suinteresuotų asmenų indėlis. Didėja įmonių reikalavimai suinteresuotoms šalims. Antrasis prizmės aspektas teigia, kad organizacijos turi įvardinti, ko tikisi iš suinteresuotųjų šalių ir rasti būdų kaip įvertinti gaunamą naudą. Geras pavyzdys yra klientai. Ankstesni modeliai kaip svarbiausia klausimą išskeldavo: ko iš mūsų nori klientai? Jie nekeldavo klausimo: ko mes tikimės iš savo klientų? Dažniausiai organizacijos iš klientų nori, kad jie būtų ištikimi ir generuotų pelną. Įmonėms pradėjus naudoti prizmės vertinimo modelį paaiškėjo, jog klientai, kurie laikyti pelningiausiaisiais, iš tikrųjų būdavo nuostolingi įmonei. Klientų pelningumo analizė yra geras suinteresuotųjų šalių indėlio išmatavimo pavyzdys.

Pagal didžiausias suinteresuotųjų asmenų grupes pateikiama, ko įmonė gali tikėtis iš jų:

- Investuotojai – kapitalo augimo ir didesnės rizikos prisiėmimo;
- Darbuotojai – lankstumo, daugiafunkcinių sugebėjimų;
- Priežiūros tarnybos – geresnio verslo supratimo ir galimybės kontroliuoti užsienyje. Taip pat mažiau biurokratijos ir efektyvių bendradarbiavimo ryšių.

Strategijos. Daug veiklos vertinimo modelių prasideda strategija. Taip pat yra mitas, jog įmonei pasirinkti strategiją, kuri leistų nustatyti tinkamą vertinimo modelį, yra lengva. Šis mitas gimsta, nes daugelis žmonių strategiją painioja su tikslais. Veiklos prizmėje užtikrina strategijos tikslų pasiekimą.

Išsirinkus tinkamas strategijas, veiklos vertinimas įvertina ar strategijos veikia. Pateikiami veiklos vertinimo tikslai susiję su strategijomis:

- Parodyti, kaip gerai strategijos yra įgyvendinamos;
- Komunikuoti strategijas įmonės viduje;
- Paskatinti vadybininkus įgyvendinti strategijas;
- Patikrinti ar strategijos vis dar tinkamos.

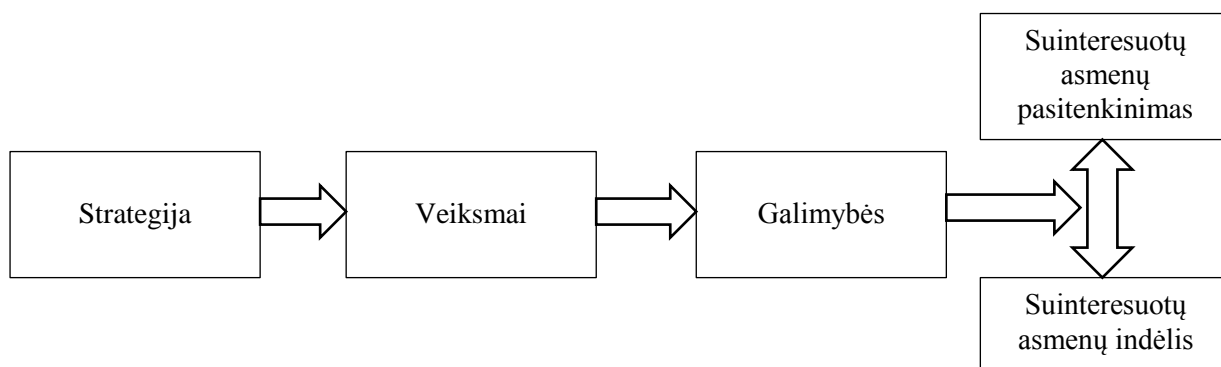
Veiksmai. Kai yra įvardintos strategijos, įmonės turi išsiaiškinti ar turi tinkamus verslo procesus strategijų palaikymui. Dauguma organizacijų išskiria 4 verslo procesus:

- Sukurti produktus ir paslaugas
- Sukurti paklausą
- Užpildyti paklausą;
- Planuoti ir valdyti įmones.

Šie procesai gali būti suskirstyti ir detalesnius procesus. Kiekvienas procesas ir pagalbinis procesas turi turėti proceso savininką, kuris atsakingas už funkcionavimą. Sukurtas vertinimas įvertins kaip gerai šie procesai veikia. Įmonė turės identifikuoti, kurie procesai yra svarbiausi ir sutelkti visą dėmesį į juos, vietoje to, kad tiesiog vertintų procesų funkcionavimą.

Galimybės. Galimybės yra žmonės, praktika, technologijos ir infrastruktūra, kurios reikia procesams veikti. Yra svarbu, kad atitinkami sugebėjimai egzistuotų organizacijos viduje tam, kad būtų palaikomi veiklos prizmėje identifikuoti procesai.

9 paveikslas rodo visų 5 vertinimo sričių ryšį. Šis modelis svarbiausią dėmesį skiria suinteresuotų asmenų pasitenkinimui ir jų indėliui, o ne įmonės strategijai.



9 pav. Veiklos prizmės modelio perspektyvų ryšys (sudaryta pagal Neely, Adams, Kennerley, 2002)

Apibendrinant galima teigti, jog veiklos prizmės modelis įtraukė naują vertinimo sritį, lyginant su kitais veiklos vertinimo modeliais - suinteresuotų asmenų indėlį. Pagrindinis įmonių tikslas – įvardinti svarbiausias suinteresuotąsias šalis ir jų lūkesčius. Po to įmonė turi pasirinkti tinkamą veiklos vertinimą, kad būtų stebima, kaip patenkinami suinteresuotų šalių lūkesčiai.

2.3. Veiklos vertinimo metodų integravimas kaip veiklos vertinimo sistemos tobulinimo prielaida

Strateginių tikslų siekimas, vertės kūrimas būdingi tiek EVA, tiek subalansuotų rodiklių sistemai, tiek veiklos prizmei. Žemiau pateiktoje lentelėje nurodomi metodų trūkumai (silpnybės) ir

privalumai (stiprybės) (žr. 4 lent.). Verta pažymėti, jog nagrinėjamų veiklos vertinimo metodų bendrą bruožą galima įvardinti efektyvumą ir veiksmingumą.

4 lentelė. EVA, subalansuotų rodiklių ir veiklos prizmės palyginimas (sudaryta pagal Kudrevičių, 2008; Vidickienę, 2008; Kazlauskienę, Christauską, 2009; Kaplan, Norton, 1992; Neely, Adams, Kennerley, 2002)

	Trūkumai / silpnybės	Privalumai / stiprybės
EVA	<ul style="list-style-type: none"> • Netenkina visų suinteresuotų grupių lūkesčių • Tradicinių finansinių ataskaitų būtinumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertės kūrimo, strategijos siekimo priemonė • Motyvuoja vadovus dirbti kaip savininkus • Paprastumas ir plačios pritaikymo galimybės • Informaciją gali puikiai suprasti tiek darbuotojui, tiek vadovui.
Subalansuotų rodiklių sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Netenkina visų suinteresuotų asmenų poreikių • Informaciją kartais sunku suprasti darbuotojui 	<ul style="list-style-type: none"> • Apibrėžti ilgalaikiai tikslai ir parodoma kaip numatyta strategija padeda kurti vertę • Sistemą pritaikyti yra paprasta, efektyvu ir veiksminga • Matuojami tiek finansiniai, tiek nefinansiniai rodikliai • Optimizuoti vidiniai procesai • Aišku, kiek kiekvienas padalinys ar net darbuotojas prisidėjo prie galutinio rezultato • Skatinama komunikacija (kaip valdymo priemonė) • Veiklos rodikliai ir veiklos tikslai integruoti į skirtingus hierarchinius lygius
Veiklos prizmė	<ul style="list-style-type: none"> • Nepakankamas ryšys tarp rezultato ir veiksmų • Dalis vertinimo rodiklių sunkiai pritaikomi praktikoje 	<ul style="list-style-type: none"> • Išskiriamas suinteresuotų asmenų indėlis • Teikiama informacija strategijai kurti • Padeda įgyvendinti strategiją • Užtikrinamas veiklos rodiklių pagrįstumas

Iš 4 lentelės matyti, kad EVA, subalansuoti rodikliai ir veiklos prizmė padeda pasiekti strategiją. Siekiant sukurti kompleksinio veiklos vertinimo modelį, reikia sujungti šiuos modelius, panaudojant jų privalumus / stiprybes. Tai reiškia, kad modelyje turi vyrauti pagrindinės vertinamos sritys / perspektyvos, taip užtikrinant balansą tarp finansinių ir nefinansinių rodiklių. Taigi, įmonės veiklos vertinamas turi būti įvairiapusiškas, apimti finansinius ir nefinansinius rodiklius bei nukreiptas į strategijos įgyvendinimą ir vertės kūrimą.

Taigi, viską apžvelgus, daroma išvada, jog kol kas nėra vieningai apibrėžtos veiklos vertinimo sistemos sampratos, kaip ir nėra sukurtos visapusiškos, pagrindines sritis / perspektyvas vertinančios, sistemos.

3. KOMPLEKSNIO VEIKLOS VERTINIMO TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje atliekamas kompleksinio veiklos vertinimo modelio abstrakcinio vaizdo formavimas pagal perspektyvas. Apibūdinami pagrindiniai modelio veikimo principai. Taip pat sudaroma empirinio tyrimo metodika: pateikiamas tikslas, uždaviniai, tiriamoji imtis, duomenų rinkimo metodas, hipotezės.

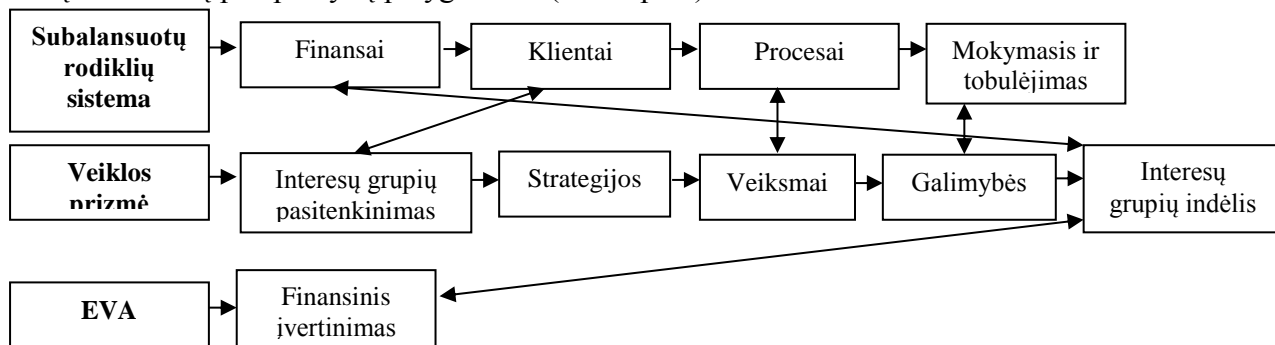
3.1. Kompleksinio veiklos vertinimo modelio kūrimas

Kompleksinis įmonės veiklos vertinimo modelis bus formuojamas, remiantis 3 pasaulyje gerai žinomomis veiklos vertinimo sistemomis – EVA, subalansuotų rodiklių ir veiklos prizmės sistemomis. Pasirinktos sistemos viena kitą papildo: EVA metodas orientuotas į įmonės vertės kūrimą, subalansuotų rodiklių sistema remiasi strategijos valdymu visuose įmonės lygiuose, o veiklos prizmė į pirmą vietą iškelia suinteresuotųjų asmenų pasitenkinimą, indėlį ir tik tada iš suinteresuotųjų asmenų poreikių ir lūkesčių kuria įmonės strategiją.

Formuojamo kompleksinio veiklos vertinimo modelio svarbiausias uždavinys yra pasiūlyti visapusišką, visoms verslo įmonėms tinkantį veiklos vertinimo modelį, kuris orientuotas į vertės kūrimą. Darbo autorės nuomone, kuriamo modelio uždaviniai:

1. finansinių ir nefinansinių rodiklių subalansavimas;
2. grįžtamojo ryšio užtikrinimas;
3. suinteresuotųjų asmenų (darbuotojų, vartotojų, akcinkų) poreikių tenkinimas;
4. veiklos vertinimas atliekamas visuose įmonės lygiuose (operatyvinis, taktinis, strateginis lygiai);
5. įmonės tikslų ir strategijos susiejimas;
6. veiklos tobulėjimo ir mokymosi skatinimas;
7. orientacija į vertės kūrimą visose įmonės grandyse.

Atsižvelgiant į tai, jog kuriamo modelio pagrindą sudaro 3 vertinimo sistemos, tikslingas šių sistemų išskiriamų perspektyvų palyginimas (žr. 10 pav.).



10 pav. EVA, Subalansuotų rodiklių sistemos, veiklos prizmės modelio perspektyvų palyginimas

Finansinių rezultatų perspektyvą sudarys interesų grupių indėlis į įmonės veiklą ir finansiniai rodikliai. Svarbiausiu įmonės veiklos finansinių rezultatų įvertinimo matu laikysime EVA rodiklį. Teigiamas EVA rezultatas rodys, jog įmonė didina vertę, o neigiamas – mažina. Finansinė perspektyva leis žinoti apie įmonės finansinių rezultatų pasiekimus ir įvertinti vertės kūrimą arba jos mažinimą.

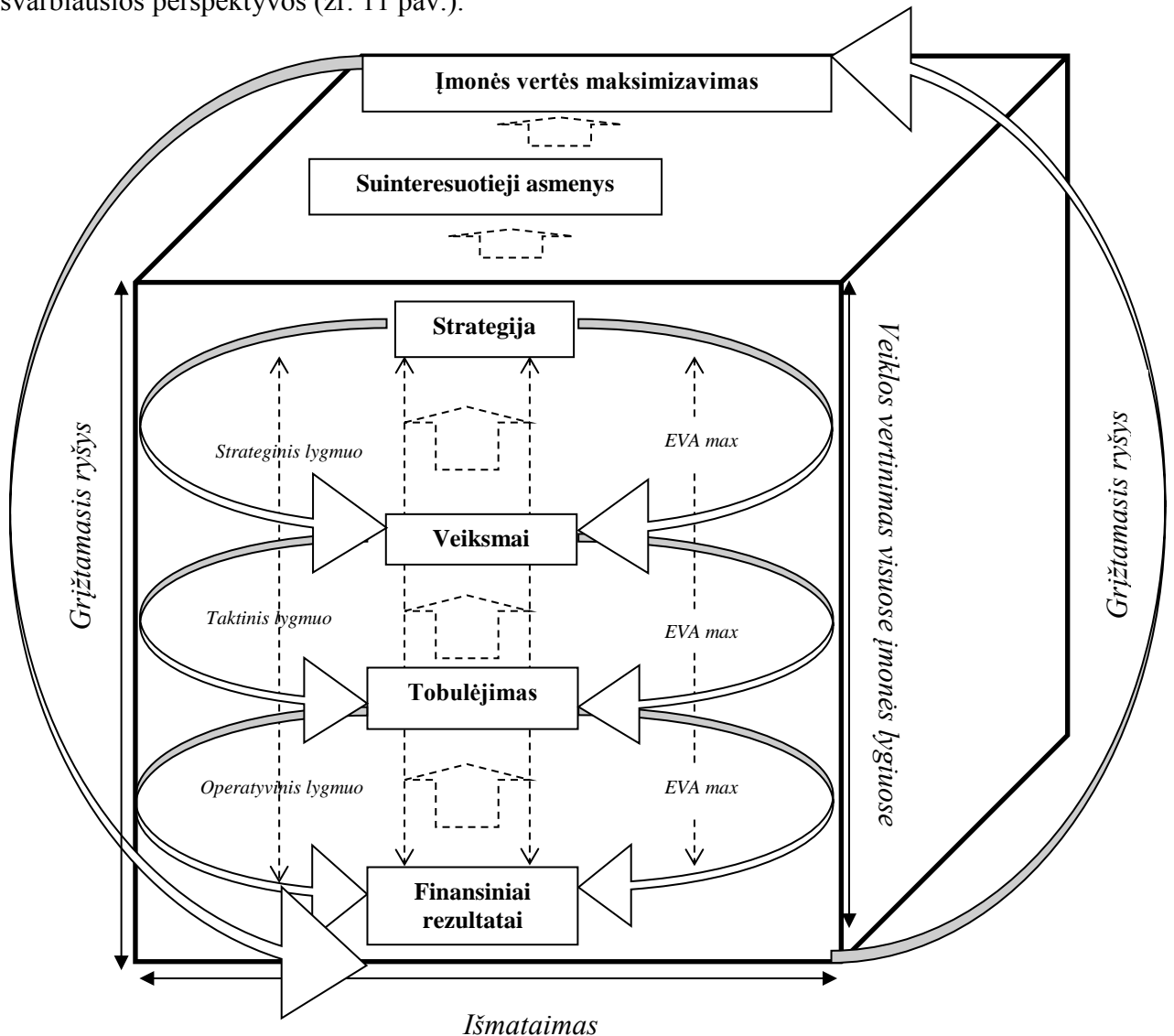
Veiksmų perspektyva adekvati procesų perspektyvai, nes yra siekiama atsakyti į tą patį klausimą: kokie veiksmai padės įgyvendinti įmonės strateginius tikslus ir kurti didesnę vertę suinteresuotoms grupėms. Šią perspektyvą tikslinga vadinti **veiksmų perspektyva**. Šioje perspektyvoje taip pat integruotas EVA rodiklis, kuris padės priimti sprendimus. Kiekvienas sprendimas bus priimtas atsižvelgiant į EVA teigiamą reikšmę. Kitu atveju sprendimas bus atmestas.

Tobulėjimo ir mokymosi perspektyvą, kurią išskiria subalansuotų rodiklių sistema, tikslinga sujungti su galimybių perspektyva, nes užduodamas tas pats klausimas: kokios galimybės reikalingos, norint įgyvendinti numatytus veiksmus. Ši perspektyva parodo įmonės konkurencingumą, IT potencialą, gebėjimą greitai reaguoti į verslo aplinkos pasikeitimus, darbo jėgos motyvavimo būdus bei sugebėjimą greitai tobulėti. Šioje perspektyvoje EVA rodiklis leis nustatyti įmonės veiklos gerinimo galimybes. Šią perspektyvą vadinsime **tobulėjimo perspektyva**.

Tikslinga subalansuotų rodiklių sistemos išskirtą klientų perspektyvą sujungti su suinteresuotų asmenų perspektyva, nes ji apima ir klientų poreikius. Šią perspektyvą sudarys visos suinteresuotųjų grupės, kurių pasirinkimas yra individualus kiekvienos įmonės, taikant šį modelį. Taip pat pagal šias grupes reikalingas rodiklių pasirinkimas, kuris užtikrins strateginių tikslų įgyvendinimą. Skirtingos suinteresuotos grupės turi skirtingus poreikius ir lūkesčius. Akcininkai siekia dividendų, palūkanų, investicijų grąžos, kapitalo prieaugio, gerų finansinių įmonės rezultatų. Darbuotojai siekia tobulėjimo, paaukštinimo galimybių, gerų darbo sąlygų bei gero uždarbio, motyvacijos darbui. Labai svarbus klientų poreikių tenkinimas, nes tai užtikrina įmonės veiklos tęstinumą. Klientų poreikiai yra geri abipusiai santykiai, pigios, kokybiškos ir greitai gaunamos prekės / paslaugos bei pasitikėjimas. Šioje perspektyvoje integruotas ir EVA rodiklis, nes jis gali užtikrinti naudos sukūrimą suinteresuotiems asmenims. Taigi, šią perspektyvą vadinsime **suinteresuotų asmenų perspektyva**.

Veiklos prizmės modelis išskiria **strategijos perspektyvą**. Remiantis suinteresuotų asmenų poreikiais ir lūkesčiais, nustatoma įmonės strategija. Ši perspektyva kelia klausimą: ar pasirinkta strategija užtikrina suinteresuotų asmenų lūkesčių tenkinimą. Tinkamas strategijos nustatymas užtikrins teisingų veiklos matavimo priemonių pasirinkimą. Ir galiausiai matavimo priemonės parodys ar pasirinkta strategija yra teisinga ir ar ji veikia. Strategija nusako, kaip bus pasiekti tikslai, o tai organizacijos kelias tikslams pasiekti. Vienas iš svarbiausių strategijos tikslų yra vertės kūrimas. Dėl to, šioje perspektyvoje bus siekiama maksimizuoti vertę, naudojant EVA rodiklį.

Siekiant užtikrinti pagrindines veiklos vertinimo sistemos funkcijas – kompleksinis veiklos vertinimas, veiklos rezultatų panaudojimas įmonės valdyje, vertės kūrimas – kuriamą modelį sudarys 5 svarbiausios perspektyvos (žr. 11 pav.).



11 pav. Kompleksinis įmonės veiklos vertinimo modelis

Šis suformuotas modelis parodo visapusišką įmonės veiklos vertinimą visuose įmonės lygiuose (operatyvinis, taktinis, strateginis), įtraukiant finansinių ir nefinansinių rodiklių matavimą, suinteresuotų asmenų poreikių ir norų tenkinimą, tobulėjimo galimybę, strateginių tikslų siekimą, vertės kūrimą ir grįžtamąjį ryšį.

Įmonės vertės kūrimas yra pagrindinis šio modelio tikslas, apjungiantis visų 5 perspektyvų tikslus. Žemiau esančios perspektyvos tikslas yra nustatyti suinteresuotųjų asmenų poreikius ir pagal tai formuoti strategiją. Kadangi skirtingos interesų grupės turi nevienodus norus, būtina tiksliai žinoti, kaip tuos poreikius patenkinti. Tik tuomet galėsime judėti į strategijos perspektyvą

Įmonės keliamiems tikslams pasiekti būtina suformuoti strategiją. Ši perspektyva turi užtikrinti suinteresuotų asmenų poreikių tenkinimą ir pačios įmonės tikslų įgyvendinimą. Tolimesni įmonės tikslai ir vidiniai procesai priklauso nuo strategijos identifikavimo.

Veiksmų perspektyva kelia klausimą: kokie veiksmai reikalingi, norint pasiekti numatytą strategiją ir patenkinti interesų grupių poreikius. Strategija apjungti vidiniai procesai kuria ir teikia vertės pasiūlymą suinteresuotiesiems įmonės veikla.

Veiksmų atlikimo seka leis nustatyti mokymosi galimybes. Ši perspektyva kelia klausimą: kokios galimybės gali užtikrinti numatytų veiksmų įvykdymą. Tobulėjimo galimybių perspektyva apjungia žmones, technologijas, infrastruktūrą, nurodo kokių veiksmų imtis, norint pagerinti kritines vietas, mokytis bei tobulėti. Tai padidina įmonės konkurencingumą bei užtikrina veiklos tęstinumą.

Bendrus įmonės pasiekimus parodo finansų perspektyva, kuri apjungia finansinius rodiklius. Sudarytas kompleksinis veiklos vertinimo modelis parodo, jog veikla gali būti vertinama tiek vertikaliai žemyn, tiek vertikaliai aukštyn, nes užtikrinamas grįžtamasis ryšys. Vadinasi, finansų perspektyva atspindi ilgalaikius strateginius tikslus, apimdama strategijų rezultatus, kurie yra išreikšti finansiniais rodikliais. Būtent šios perspektyvos pagalba parodomos tobulėjimo galimybės, tolimesnė įmonės veiksmų seka, formuojama strategija, kuri užtikrina vertę interesų grupėms bei tuo pačiu didinama įmonės vertė.

Horizontalia linija (žr. 11 pav.) vaizduojamas išmatavimo būtinybės, duomenų rinkimo ir pavertimo informacija užtikrinimas.

Suformuotas modelis apima skirtingas perspektyvas, kurios jungia finansinę ir nefinansinę įmonės veiklą. Rodiklių parinkimas kiekvienai perspektyvai bus individualus pagal įmonės išsikeltus tikslus.

Tik finansinių rodiklių skaičiavimas (pelningumo, apyvartumo, investicijų grąžos ir kt.) neparodo realios įmonės būklės, neatskleidžiami tokių kaip produktų, paslaugų kokybės, kliento ar darbuotojo pasitenkinimo, motyvacijos ir kt. veiksmų. Taigi, svarbiausiu įmonės uždaviniu galima laikyti finansinių ir nefinansinių rodiklių suderinimą ir subalansavimą.

Anot E. Gimžauskienės (2007), veiklos išmatavimą galima laikyti pačia svarbiausia vertinimo proceso dedamąja, kuri apsprendžia proceso kokybę. Atsižvelgiant į tai, suformuotas kompleksinis veiklos vertinimo modelis turi svarbų uždavinį: vadovams pateikti tikslų ir neperkrautą informaciją, išreikštą rodikliais. Svarbu paminėti, kad gerą sistemos veikimą užtikrina informacijos pateikėjo ir gavėjo efektyvus komunikavimas bei vienodas rodiklių supratimas.

Rodikliai turi būti suskirstomi į grupes, o pateikiama informacija vadovams turi būti susisteminta, norint sumažinti nereikalingus informacijos kiekius. Toks rodiklių grupavimo būdas padės susikoncentruoti ties svarbiausiais rodikliais, kurie padeda valdyti įmonę ir patenkinti interesų grupių poreikius. Rodiklių (finansinių / nefinansinių) balansas yra vienas svarbiausių veiklos vertinimo

sistemų bruožų. Pasak E. Gimžauskienės (2007), esant dabartinei žinių ekonomikos situacijai ir didėjant vadovų poreikiams, pastebimas didelis pokytis tarp to, kas buvo anksčiau ir kas vyksta dabar: įvairiapusiškam veiklos vertinimui naudojami ir finansiniai, ir nefinansiniai rodikliai. Tik bendra šių rodiklių analizė gali atskleisti tikrąją įmonės padėtį. Subalansuotas rodiklių naudojimas sumažina grėsmę vienoje srityje pagerinti pasiekimus, o kitoje sunaikinti bendrus sistemos rezultatus.

Anot D. Vidickienės (2008), subalansuoti rodikliai apima: 1) kelias veiklos perspektyvas / sritis, 2) atsiliekančius ir pirmaujančius rodiklius, 3) vidines ir išorines veiklos pasiekimo perspektyvas, 4) trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus, 5) kokybinius ir kiekybinius rodiklius.

Atsižvelgiant į tai, jog rodiklių yra daug, verta juos klasifikuoti pagal požymius (žr. 5 lent.)

5 lentelė. Rodiklių klasifikavimas (Gimžauskienė, 2007)

	Finansiniai	Nefinansiniai				
		Rinkos pozicijos	Vartotojų patenkinimo	Vidinės veiklos	Darbuotojų pasitenkinimo	Mokymosi, tobulėjimo, inovacijų
Kiekybiniai (objektyvūs)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absoliutūs	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Santykiniai	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dinaminiai	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kokybės			✓	✓	✓	
Laiko			✓	✓	✓	✓
Lankstumo			✓	✓	✓	✓
Kaštų	✓		✓	✓	✓	✓
Produktyvumo	✓	✓	✓	✓		✓
Priežastiniai			✓		✓	✓
Diagnostiniai			✓	✓		
Rezultatų		✓	✓	✓		
Kokybiniai (subjektyvūs)			✓		✓	

5 lentelė parodo, jog rodikliai yra skirstomi į kiekybinius ir kokybinius. Kiekybinių rodiklių informacija yra objektyvi, kuri yra aiškiai išreiškiamą. Kokybiniams galima išskirti tokius bruožus kaip didelę kintamųjų gausą, veiklos indikatorių keičiamumą, stebėtojo tendencingumą. Kokybiniai rodikliai ne retai yra kiekvienos įmonės individualus pasirinkimas, dėl to jų analizavimas yra sudėtingas. Įprastai rodikliai turi vieną pagrindinį tikslą – vertinti tai, nuo ko priklauso galutiniai įmonės veiklos rezultatai.

Verta paminėti, jog nagrinėjamos veiklos vertinimo sistemoms keliamas svarbus uždavinys: pasirinkti rodikliai turi atspindėti strateginio valdymo veiksmingumą ir kuriamą vertę (Vidickienė,

2008). Svarbu nepamiršti, kad rodiklių pasirinkimas turi būti ne atsitiktinis veiksmas, o apgalvotas sprendimas. Pasirinktas rodiklis turi būti išmatuojamas ir pagrindžiamas.

Informacija, kuri yra pateikiama vadovams turi būti pateikiama glaudi, esminė ir konkreti. Vadinasi, kuo mažesnis rodiklių skaičius, tuo sprendimai taps lengvesni ir patikimesni. D. Norton ir R. Kaplan (2001) nurodo, jog optimalus rodiklių skaičius yra apie 25, o P. Wisner (2010) – apie 20. Darbo autorė mano, jog 3-5 rodiklių užtektų, norint atspindėti tikslus įmonės pasiekimus, nes neperkrautas rodiklių skaičius leistų susikoncentruoti ties pagrindiniais dalykais. Kiekvienos įmonės rodiklių pasirinkimas yra individualus, tad jos turi pasirinkti pagal suformuotą strategiją ir tikslus.

Susistemintą informaciją, pagal kelis aspektus, lengviau koncentruotis ties svarbiausiais veiklos veiksniais. Tai leis neįtraukti subjektyvaus vadovų požiūrio į vertinimą, daugiausia dėmesio skiriant tik jiems priimtinioms sritims, o kitas sritis apleidžiant. Skaitiniai reikšmių dydžiai ir analizė padės visapusiškam veiklos vertinimui pagal priskirtus rodiklius.

Nagrinėjamos veiklos vertinimo sistemoms būdingi skirtingi rodikliai pagal perspektyvas. Veiklos prizmė paremta klausimais ir atsakymais, kurie paverčiami rodikliais kiekvienoje perspektyvoje. Tokiu būdu vadovai yra neapkraunami nereikalinga informacija, nes kiekviena perspektyva pateikia vos kelis rodiklius (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Veiklos prizmės rodiklių pavyzdžiai (sudaryta pagal Neely ir kt. 2001)

Suinteresuotųjų grupių pasitenkinimas	Strategija	Veiksmai	Galimybės	Suinteresuotųjų grupių indėlis
Lojalumo indikatorius	Klientų kiekio pokyčiai	Produktų / paslaugų atsipirkimas	Produkto savybių gerinimo išlaidos	Investicijų suma
Nusiskundimų skaičius	Produktų kiekio pokyčiai	Vidutinis atsakymo į klientų paklausimą laikas	Naujų technologijų diegimo išlaidos	ROE (nuosavo kapitalo pelningumas)
Užimamos rinkos dalis	Klientų pasitenkinimas			ROI (investicijų atsiperkamumas)
Grįžtamojo ryšio rodiklis				Skolintų ir nuosavų lėšų santykis

Žemiau pateiktame paveiksle, išvardinti subalansuotų rodiklių sistemos keturių perspektyvų rodiklių (finansinių / nefinansinių) pavyzdžiai.

7 lentelė. BSC perspektyvų rodiklių pavyzdžiai (sudaryta pagal Svaravičių, 2007)

Finansų perspektyva	Klientų perspektyva	Procesų perspektyva	Inovacijų ir tobulėjimo perspektyva
Apyvarta	Naujų klientų skundų skaičius	Broko taisymas	Personalo kaita
Pelnas	Užimamos rinkos dalis	Broko taisymo išlaidos	Vieno darbuotojo vidutinės mokymosi išlaidos
Dividendai	Klientų pasitenkinimas	Atsargų apyvartumas	Motyvacijos indeksas

7 lentelės tęsinys. BSC perspektyvų rodiklių pavyzdžiai (sudaryta pagal Svaravičių, 2007)

Finansų perspektyva	Klientų perspektyva	Procesų perspektyva	Inovacijų ir tobulėjimo perspektyva
Naujų produktų skaičius	Nuolatinių klientų skaičius	Atsakymo į vartotojų paklausimą vidutinis atsakymo laikas	Darbuotojų pasitenkinimas
Skolintų ir nuosavų lėšų santykis	Prarastų klientų skaičius	Naujo produkto / paslaugos įvedimo laikas	Įmonės padalinių kontaktavimo efektyvumas
Vieno darbuotojo pelningumas	Vidutinė vieno kliento apyvarta	Garantinių remontų skaičiaus sumažėjimas	Valandų skaičius, skirtas mokymams
ROE (nuosavo kapitalo pelningumas)	Vidutinės kliento aptarnavimo išlaidos	Procesų gerinimo paraiškų skaičius	
ROI (investicijų atsiperkamumas)		Vidutinės operacijų išlaidos	
ROCE (naudojamo kapitalo pelningumas)			

Atsižvelgiant į tai, jog siūlomo kompleksinio veiklos vertinimo modelio kūrimas paremtas visų 3 sistemų pavyzdiniais rodikliais, suformuoti penkių perspektyvų rodiklių pavyzdžiai.

8 lentelė. Kompleksinio veiklos vertinimo modelio perspektyvų rodikliai

Finansų perspektyva	Tobulėjimo perspektyva	Veiksmų perspektyva	Strategijos perspektyva	Suinteresuotų asmenų perspektyva
EVA	Sprendimų kokybės įvertinimas (naudojamas EVA)	Produkto indėlis, kuriant vertę (naudojamas EVA)	Įmonės vertės maksimizavimo rodiklis (naudojamas EVA)	Pirkėjo indėlis, kuriant vertę (naudojamas EVA)
ROI	Vieno darbuotojo vidutinės mokymosi išlaidos	Naujo produkto / paslaugos įvedimo laikas	Klientų kiekio pokyčiai	Darbuotojų indėlis, kuriant vertę (premijų sistema, pagrįsta EVA)
ROCE	Produkto savybių gerinimo išlaidos	Produktų / paslaugų atsipirkimas	Užimamos rinkos dalis	Darbuotojų pasitenkinimas
Pelnas	Naujų technologijų diegimo išlaidos	Atsargų apyvartumas	Klientų pasitenkinimas	Lojalumo indikatorius
Apyvarta		Vidutinės operacijų išlaidos	Produktų kiekio pokyčiai	
Investicijų suma				
Skolintų ir nuosavų lėšų santykis				

Verta pabrėžti, jog rodiklių pasirinkimas turi būti paremtas sistema, o ne atsitiktiniu sprendimu. Dėl didelės rodiklių gausos, rodiklių rinkiniai turi būti suformuoti pagal kiekvienos įmonės individualius poreikius.

Atsižvelgiant į tai, darome išvadą, kad esant konkurencinėms rinkos sąlygoms, veiklos vertinimas turi būti pagrįstas rodiklių rinkiniu, kurio reikšmės parodys ar judama link strategijos ir vertės kūrimo. Vadinasi, atliekant rodiklių analizę, sužinosime, kokie yra įmonės pasiekimai, darbo

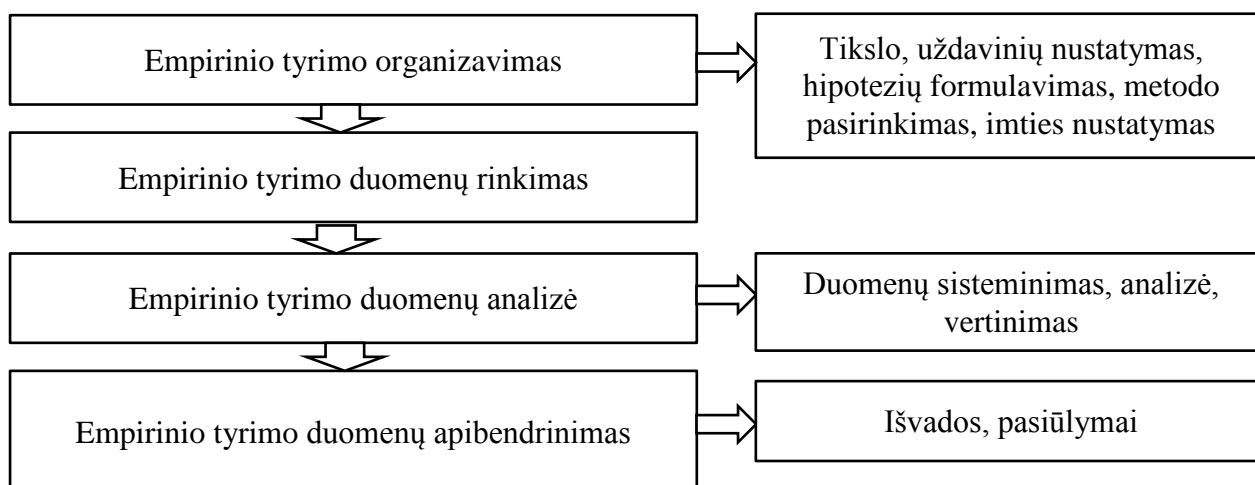
trūkumai bei išsiaiškinsime, kokie įmonės rezervai ir galimybės. Tokiu būdu bus užtikrintas įmonės veiklos kompleksinis vertinimas.

3.2. Kompleksinio veiklos vertinimo modelio poreikio tyrimo metodika

Siekiant įvertinti kompleksinio veiklos vertinimo modelio poreikį Lietuvos įmonių praktikoje, atliekamas empirinis tyrimas. Pasak K. Kardelio (2002), empirinis tyrimas – tai įvairios formos informacijos gavimas, kurio metu kontaktuoja tyrėjas ir tiriamasis objektas.

Pasak K. Kardelio (2002), kadangi tyrimo proceso etapai nėra aiškiai reglamentuojami, procesą galima suskirstyti į 3 etapus: 1) Empirinio tyrimo organizavimas ir pasiruošimas (formuojama tema, iškeliamą tyrimo problema, nustatomas objektas, tikslai, hipotezės, imtis), 2) duomenų rinkimas, duomenų apdorojimas.

Atsižvelgiant į tai, jog mokslinių tyrimų etapams formuoti nėra bendros taisyklės, darbo autorė tyrimą papildė naujais etapais ir korekcijomis. Siekiant nuoseklaus ir sistemingo empirinio tyrimo, darbo autorė tyrimą suskirstė į keturis etapus (žr. 12 pav.).



12 pav. Atliekamo empirinio tyrimo etapų formavimas (Kardelis, 2002)

Pirmasis empirinio tyrimo etapas yra organizavimas. Šiame etape nustatomas tikslas, uždaviniai, hipotezės, duomenų rinkimo būdas, imtis. Parengto ir atlikto empirinio **tyrimo objektas** – kompleksinis veiklos vertinimas. **Tyrimo tikslas** – nustatyti kompleksinio veiklos vertinimo modelio poreikį Lietuvos verslo įmonėse. Empiriniu tyrimu nesiekama ekstrapoliuoti rezultatus, o naudojama paneigti / patvirtinti kompleksinio veiklos vertinimo modelio poreikio ir kūrimo tikslingumą.

Pagrindiniai **tyrimo uždaviniai**, skiriami tyrimo tikslui pasiekti yra šie:

1. Išanalizuoti Lietuvos verslo įmonėse atliekamą veiklos vertinimą.
2. Nustatyti įmonių matuojamas sritis;
3. Nustatyti pagrindines veiklos vertinimo modelio turinio savybes.

Duomenų rinkimo metodas. Duomenų rinkimo metodo pasirinkimo reikšmė yra didžiulė. Gerai parengtas ir pritaikytas metodas palengvina tyrimą ir nuo jo priklauso visa tyrimo sėkmė. Atsižvelgus į tyrimo problematiką, tikslus, imties dydį, empiriniame tyrime naudojamas anketinės apklausos metodas. Apklausos metodas pasirinktas, nes anketa leidžia greitai ir paprastai surinkti duomenis per trumpą laiką, įvykdyti išsikeltus uždavinius ir įvykdyti imties dydžio reikalavimus (Kardelis, 2002).

Anketoje naudoti tiek uždari, tiek atviri ir kombinuoti klausimai. Uždarų klausimų pasirinkimą lėmė tai, kad juos lengva įvertinti kiekybiškai ir analizuoti jų duomenis. Kombinuoti klausimai yra suformuoti taip, kad respondentui paliekama eilutė įrašyti savo atsakymą, jei jo nuomonės neatitinka duotieji. Kita anketos klausimų rūšis yra klausimai – teiginiai. Jie skirti įvertinti teiginį pagal Likerto skalę.

Bene pats svarbiausias tyrimo etapas yra hipotezių formulavimas. Hipotezė yra spėjamas teigimas apie dviejų ar daugiau kintamųjų tarpusavio priklausomybę. Išsikeltos tyrimo **hipotezės:**

H₁: Veiklos vertinimo atlikimas nepriklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio;

H₂: Vadovai ir finansininkai / vyr. buhalteriai veiklos vertinimo svarbą įmonės veiklos rezultatams vertina vienodai;

H₃: Veiklos vertinime naudojamų finansinių / nefinansinių rodiklių pasiskirstymas priklauso nuo įmonės dydžio;

H₄: Vadovų ir finansininkų / vyr. buhalterių nuomonė, kad įmonės veiklos vertinime naudojamų rodiklių teikiama informacija leidžia spręsti apie įmonėje vykstantį nuolatinį tobulėjimą, o ne vienkartinį rodiklių gerinimą, nepriklauso nuo jų užimamų pareigų;

H₅: Įmonės veikla suinteresuotų grupių poreikių tenkinimas nepriklauso nuo įmonės dydžio;

H₆: Veiklos vertinimo naudojimo intensyvumas vertės kūrime priklauso nuo įmonės dydžio;

H₇: Veiklos vertinimo naudojimo dažnumas nepriklauso nuo įmonės dydžio.

Anketos struktūra. Apklausos anketą sudaro dvi dalys, 18 klausimų. Pirma anketos dalis skirta surinkti bendro pobūdžio informaciją apie respondentus. Antroje anketos dalyje siekiama įvertinti Lietuvos verslo įmonių patirtį vertinant veiklą ir patvirtinti / paneigti iškeltas hipotezes.

Empirinio tyrimo imtis. Atliekant atrankinio tyrimo metodą iškykla uždavinys – nustatyti minimalų atrankos dydį n_{\min} , reprezentatyviai atspindintį tiriamosios visumos požymius. Siekiant, kad tyrimo rezultatai būtų tikslūs empirinio tyrimo minimalus imties dydis apskaičiuotas remiantis S. A. Martišiaus (1997) rekomenduojama formule:

$$n_{\min} = \frac{z_{\alpha}^2 N p (1 - p)}{(\Delta p)^2 (N - 1) + z_{\alpha}^2 p (1 - p)} \quad (2)$$

Aptarsime formulėje esančius dydžius, kur:

p – požymio tikimybė (dažniausiai nežinoma). Pasak Martišiaus (1997), kai neturime žinių apie p dydį, galime imti $p = 0,5$.

N – tiriamosios visumos dydis. Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis 2016 m. sausio 1 d. buvo 66 526 Lietuvoje veikiančios verslo įmonės.

z_{α} - normaliojo skirstinio koeficientas. Šiame tyrime darome prielaidą, jog visus rezultatus gauname su 95 proc. tikimybe, tada normaliojo skirstinio koeficientas $z_{\alpha}=1,96$.

Δp - požymio dalies paklaida. Darbe rezultatai bus pateikti su 9 proc. paklaida. Remiantis empirinio tyrimo tikslu, paneigti / patvirtinti kompleksinio veiklos modelio formavimo tikslingumą, tikslumas su 9 proc. yra pakankamas.

Minėtus dydžius sustatę į formulę, gauname, kad $n_{\min} = 119$. Norint rezultatus gauti su 9 proc. požymio paklaida bei 95 proc. tikimybe duomenys turi būti surinkti iš visų 119 tiriamos visumos objektų.

Norint gauti tikslesnius empirinio tyrimo duomenis, tyrimas orientuotas į aukščiausio lygio ir viduriniojo lygmens vadovus.

Duomenų rinkimas. Baigiamojo darbo empirinio tyrimo anketinė apklausa buvo vykdoma elektroniniu būdu 2016 metais kovo - balandžio mėn.

Empirinio tyrimo duomenų analizė. Baigiamojo darbo tyrimo duomenys apdoroti „SPSS“ statistinių duomenų ir Microsoft “Excel” programomis. Gauti duomenys analizuojami bei vaizduojami lentelėse ir grafikuose. Atlikus susistemintų duomenų analizę gauti rezultatai pateikiami išvadose. Remiantis duomenimis yra patvirtinamos / paneigiamos suformuluotos hipotezės, nustatomas kompleksinio veiklos vertinimo modelio poreikio būtinumas.

4. KOMPLEKSNIO ĮMONĖS VEIKLOS VERTINIMO MODELIO POREIKIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Šioje darbo dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, duomenys analizuojami ir naudojami priimti / atmesti išsikeltas tyrimo hipotezes. Taip pat nustatomas kompleksinio įmonės veiklos vertinimo modelio poreikis ir įvertinamas tyrimo tikslingumas.

4.1. Empirinio tyrimo respondentų charakteristikos

Pirmoje anketos dalyje siekiama pateikti bendro pobūdžio informaciją apie respondentus. Empirinio tyrimo apklausoje dalyvavo 121 respondentas. Žemiau pateiktoje lentelėje pateikiamos įmonių charakteristikos pagal įmonės dydžio, juridinio statuso ir veiklos pobūdžio kriterijus (žr. 9 lent.). Manoma, jog veiklos vertinimo sistemos priemonės ir rodiklių taikymas skiriasi didelėse ir mažose bei skirtingo veiklos pobūdžio įmonėse, susiduriant su nauju iššūkiu. Įmonės dydį kaip ir veiklos pobūdį galima laikyti pagrindiniais kintamaisiais.

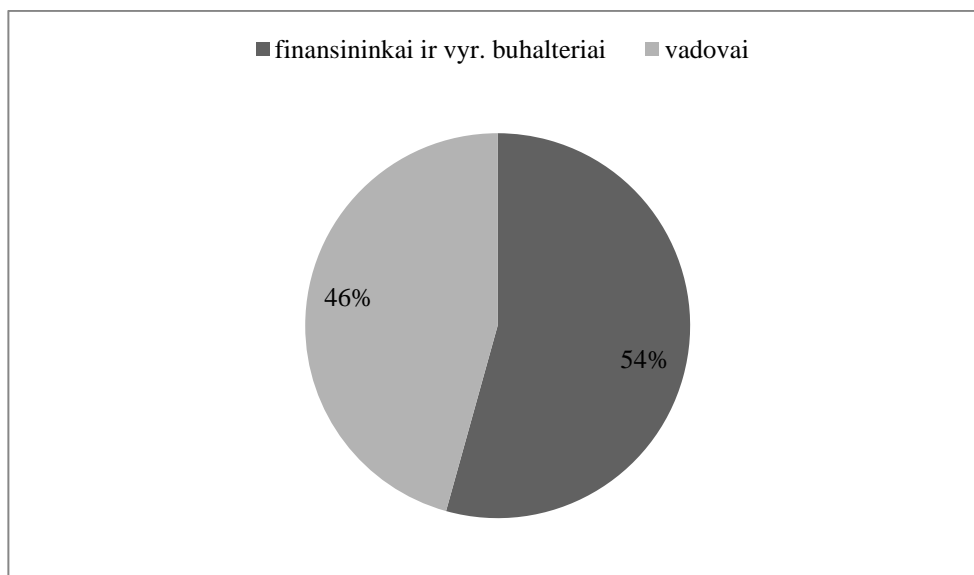
9 lentelė. Įmonių charakteristika

	Kriterijus	Įmonių skaičius	%
Įmonės juridinis statusas	Uždaroji akcinė bendrovė	104	86 %
	Akinė bendrovė	2	2 %
	Valstybinė / savivaldybės įmonė	2	2 %
	Kita	13	10 %
Įmonės veiklos pobūdis	Gamyba	21	17 %
	Prekyba	53	44 %
	Paslaugos	47	39 %
Įmonės dydis	Maža (iki 50 darbuotojų)	62	51 %
	Vidutinė (51 - 250 darbuotojų)	40	33 %
	Didelė (daugiau kaip 251 darbuotojas)	19	16 %

Didžioji dalis respondentų atstovavo įmones, turinčias uždarnosios akcinės bendrovės juridinį statusą – 86 proc., o 14 proc. sudarė atstovai iš akcinių bendrovių, valstybinių / savivaldybės ir kito juridinio statuso įmonių. Respondentai sudarė 44 proc. iš prekybos sektoriaus, 39 proc. iš paslaugų sektoriaus, o mažesnę dalį sudarė atstovai iš gamybos sektoriaus (17 proc.). Taip pat didžiąją dalį respondentų sudaro mažų ir vidutinių įmonių atstovai – 84 proc., o likusieji - didelių įmonių (16 proc.). Pagal Statistikos departamento prie LR Vyriausybės pateiktus duomenis mažos ir vidutinės įmonės sudaro daugumą tarp vykdančių veiklą verslo įmonių, todėl galima teigti, jog toks įmonių pasiskirstymas yra tinkamas atlikti tyrimui. Tyrime dalyvavusieji respondentai iš prekybos ir paslaugų sektoriaus pasiskirstė atitinkamai

Išanalizavus tyrimo duomenis, verta paminėti, jog apklausoje dalyvavusių respondentų pareigybės ir atsakomybės sritys apėmė įmonės valdymą (vadovai) ir finansų sritį (finansininkai, vyr. buhalteriai) (žr. 13 pav.). 54 proc. respondentų užima vadovo pareigas, o 46 proc. - finansininkų / vyr.

buhalterių. Toks respondentų pasiskirstymas leidžia neabejoti respondentų kompetencijos lygiu, vertinant įmonės veiklą ir nurodant veiklos vertinimo problemas. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, jog duomenys yra tinkami analizavimui ir tyrimui.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Taigi, remiantis empirinio tyrimo ir Statistikos departamento prie LR Vyriausybės duomenimis, galima teigti, jog tokį respondentų pasiskirstymą pagal įmonių dydį, veiklos pobūdį ir pareigybes, galima laikyti reprezentatyviu ir tikslinga atlikti kompleksinio veiklos vertinimo poreikio tyrimą skirtingo dydžio, juridinio statuso ir veiklos pobūdžio verslo įmonėse.

4.2. Kompleksinio veiklos vertinimo modelio poreikio tyrimo rezultatai

Antroje anketos dalyje siekiama nustatyti veiklos vertinimo poreikį Lietuvos verslo įmonėse. Analizuojant respondentų atsakymus, nagrinėjamas įmonėse atliekamas veiklos vertinimas. Nagrinėjant tyrimo duomenis siekiama priimti / atmesti suformuluotas hipotezes.

Kaip jau minėta anksčiau, duomenų analizė atlikta naudojant SPSS Statistics 20 programą. Priklausomumo ryšiui nustatyti sudaromos dažnių lentelės ir atliekami testai, skirti nustatyti priklausomumo lygiui. Pagrindinis dėmesys skiriamas X^2 kriterijui, kaip pagrindiniui anketinių duomenų analizavimo įrankiui.

Jei požymių priklausomumo lentelės formatas ne (2x2), visuose langeliuose tikėtinas (expected) dažnis daugiau už 1 ir ne daugiau kaip 20 proc. langelių ne mažiau už 5, tuomet taikome Pirsono X^2 (Pearson) kriterijų. Kai dažnių lentelės formatas yra (2x2) ir nors viename langelyje tikėtinas dažnis mažiau už 5, tuomet X^2 kriterijaus taikyti negalima, o vietoje jo taikomas Fišerio tikslus kriterijus (Fisher's Exact test). Kai dažnių lentelės formatas yra (2x2) ir visi tikėtini dažniai didesni už 5, tuomet taikome X^2 kriterijų su Jeitso pataisa (X^2 test with Yate's Continuity Correction).

Tikrinant hipotezes vadovaujamosi šia sprendimo priėmimo taisykle: jeigu kriterijaus p reikšmė mažesnė už reikšmingumo lygmenį ($p = 0,05$), nulinę hipotezę atmetame.

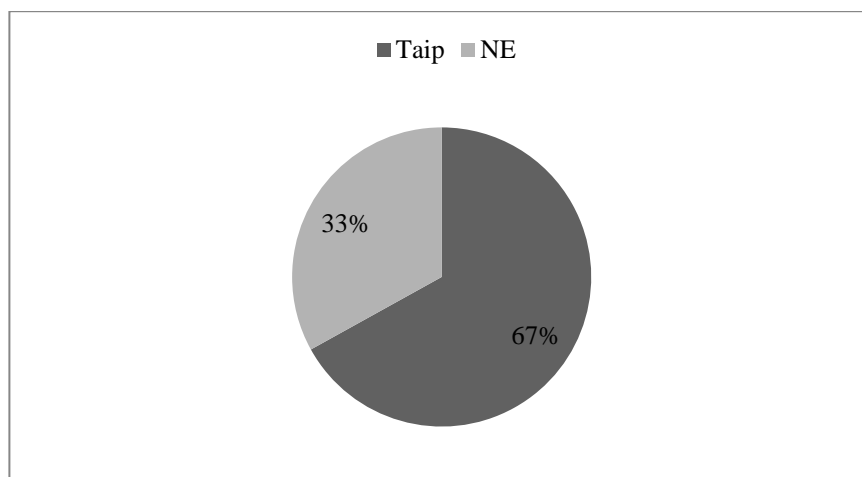
Taigi, pirma hipotezė teigia:

H₁: Veiklos vertinimo atlikimas nepriklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio

Respondentams pateikiamas anketinis „arba – arba“ klausimas:

„Ar Jūsų įmonė atlieka veiklos vertinimą?: 1) taip, 2) ne“.

Tyrimo rezultatai parodė, kad 67 proc. įmonių atlieka veiklos vertinimą, o 33 proc. ne (žr. 14 pav.). Galima teigti, jog didžioji dauguma Lietuvos įmonių vertina savo veiklą įvairiais metodais ir priemonėmis.



14 pav. Veiklos vertinimo naudojimo intensyvumas įmonėse

Respondentų, kurie atstovauja skirtingus įmonių veiklos pobūdžio sektorius, atsakymai buvo susisteminti ir pateikti lentelėje (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Veiklos pobūdžio ir atsakymų dažnių lentelė

			Atsakymai		Total
			Ne	Taip	
Veiklos pobudis	Gamyba	Count	10	11	21
		Expected Count	6,9	14,1	21,0
		% of Total	8,3%	9,1%	17,4%
	Paslaugos	Count	14	33	47
		Expected Count	15,5	31,5	47,0
		% of Total	11,6%	27,3%	38,8%
	Prekyba	Count	16	37	53
		Expected Count	17,5	35,5	53,0
		% of Total	13,2%	30,6%	43,8%
Total	Count	40	81	121	
	Expected Count	40,0	81,0	121,0	
	% of Total	33,1%	66,9%	100,0%	

Požymių dažnių lentelėje matyti, jog duotuoju atveju duomenys yra aprašomi (2x3) eilės matricoje ir tose matricos langeliuose tikėtinas dažnis yra daugiau už 1 bei ne daugiau kaip 20 proc. langelių yra mažiau už 5. Dėl šios priežasties tolimesniam tyrimui turi būti taikomas Pirsono X^2 kriterijus (žr. 11 lent.).

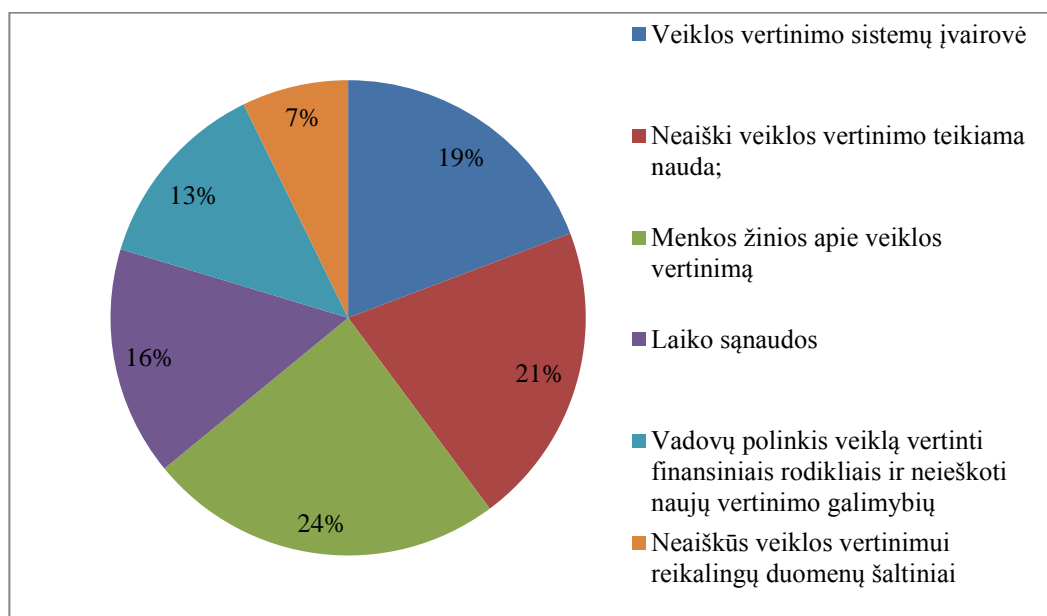
11 lentelė. Pirsono X^2 testo rezultatas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,436 ^a	2	,296
Likelihood Ratio	2,335	2	,311
N of Valid Cases	121		

11 lentelėje matyti, jog Pirsono X^2 reikšmė yra didesnė už reikšmingumo lygmenį ($p = 0,05$), t. y. $0,296 > 0,05$, todėl hipotezė H_1 yra priimama.

Išvada: veiklos vertinimo atlikimas įmonėse nepriklauso nuo jos veiklos pobūdžio. Vadinasi, veiklos pobūdis (gamyba, prekyba, paslaugos) neturi įtakos pasirinkimui vertinti ar nevertinti įmonės veiklos. Nustatytas poreikis vertinti veiklą įmonėse iš skirtingų veiklos sektorių.

Atsižvelgiant į tai, jog trečdalis analizuojamų įmonių atlieka veiklos vertinimą, o likusieji ne, naudinga sužinoti, kokias pagrindines problemas išskiria respondentai, susijusias su veiklos vertinimo sistemos pasirinkimu (žr. 15 pav.).



15 pav. Veiklos vertinimo sistemų pasirinkimo kliūtys

Respondentai išskyrė svarbiausias problemas, susijusias su veiklos vertinimo sistemos pasirinkimu: 24 proc. respondentų pritarė teiginiui, jog ribotos žinios apie veiklos vertinimą apsunkina sistemos pasirinkimą. Taip pat kaip svarbią priežastį respondentai nurodo: neaiškią veiklos vertinimo

teikiamą naudą (21 proc.), veiklos vertinimo sistemų įvairovę (19 proc.), laiko sąnaudas (16 proc.), vadovų polinkį veiklą vertinti finansiniais rodikliais ir neieškoti naujų vertinimo galimybių ir būdų (13 proc.). Maža dalis respondentų mano, jog neaiškūs veiklos vertinimui reikalingų duomenų šaltiniai (7 proc.). Galime daryti išvadą, jog įmonėms nepakanka informacijos apie veiklos vertinimą ir reikalinga didesnė šios tematikos sklaida. Taip pat įmonėms aktualu žinoti, kokią naudą teikia veiklos vertinimo sistemos ir mokėti atsirinkti jas iš didelės įvairovės.

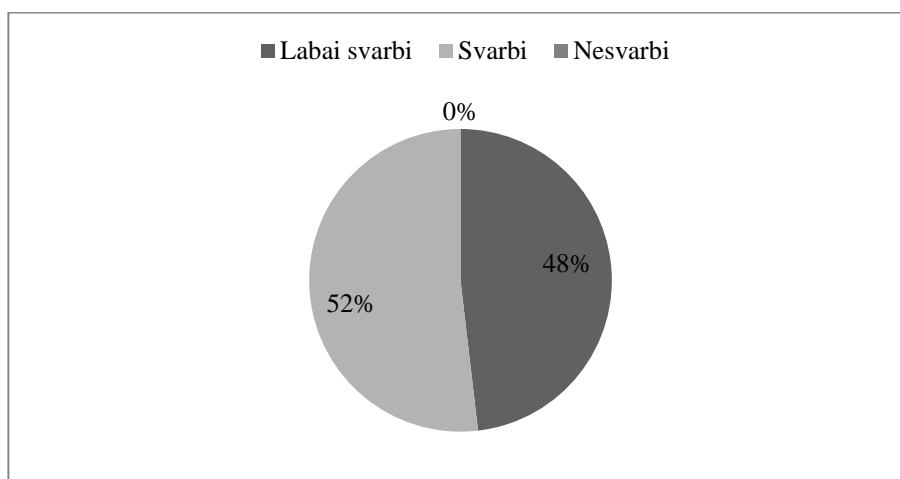
Žinant tai, jog 67 proc. iš 121 tyrime dalyvavusių respondentų teigia, jog veiklos vertinimas atliekamas jų įmonėse, H_2 , H_3 , H_4 , H_5 , H_6 hipotezėms patvirtinti / paneigti naudojami 81 respondento atsakymai į anketos klausimus.

H_2 : Vadovai ir finansininkai / vyr. buhalteriai veiklos vertinimo svarbą įmonės rezultatams vertina vienodai

Respondentams buvo pateikiamas klausimas:

„Kaip suvokiate įmonės veiklos vertinimo svarbą? 1) Labai svarbi, 2) nesvarbi, 3) svarbi“.

Veiklos vertinimo svarba ir būtinybė vienareikšmiškai pripažįstama Lietuvos verslo įmonėse (žr. 16 pav.).



16 pav. Veiklos vertinimo svarba

Taigi turime dvi nepriklausomas populiacijas (vadovai ir finansininkai / vyr. buhalteriai), kuriose stebimas vienas ir tas pats kintamasis – veiklos vertinimo svarba įmonės rezultatams. Nustatoma ar kokybinio kintamojo skirstinys visose populiacijose yra vienodas, kitaip tariant, ar stebimos populiacijos nagrinėjamo kintamojo atžvilgiu yra homogeniškos.

Suformuluotai hipotezei H_2 priimti / atmesti naudojamas Pirsono X^2 kriterijus (žr. 12 lent.). Kaip matome iš žemiau pateiktos lentelės, Pirsono X^2 kriterijaus tikimybės reikšmė yra didesnė už reikšmingumo lygmenį ($p = 0,05$), t. y. $0,597 > 0,05$, tai priimame H_2 hipotezę.

12 lentelė. Pirsono X2 testo rezultatas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,280 ^a	1	,597		
Continuity Correction ^b	,094	1	,760		
Likelihood Ratio	,280	1	,597		
Fisher's Exact Test				,659	,380
N of Valid Cases	81				

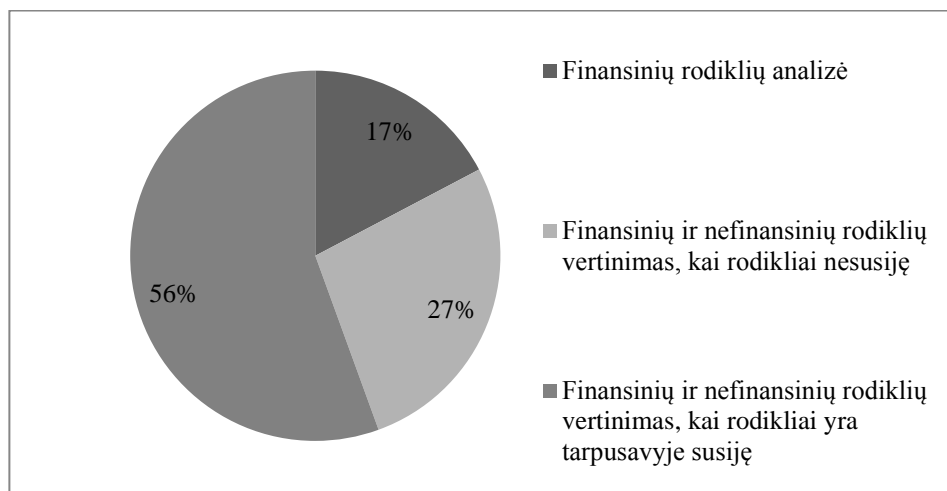
Atlikus homogeniškumo tyrimą, daroma **išvada**: jog vadovai ir finansininkai / vyr. buhalteriai veiklos vertinimo svarbą įmonės rezultatams vertina vienodai. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima teigti, jog kompleksinio įmonės veiklos vertinimo modelio formavimas yra aktualus.

H₃: Veiklos vertinime naudojamų finansinių / nefinansinių rodiklių pasiskirstymas priklauso nuo įmonės dydžio

Siekiant išsiaiškinti ar įmonių atliekamas veiklos vertinimas suvokiamas kaip finansinių ir nefinansinių rodiklių subalansavimas, respondentams pateikiamas klausimas:

„Jūsų įmonėje atliekamas veiklos vertinimas suprantamas kaip: 1) finansinių rodiklių analizė; 2) finansinių ir nefinansinių rodiklių vertinimas, kai rodikliai nesusiję; 3) finansinių ir nefinansinių rodiklių vertinimas, kai rodikliai yra tarpusavyje susiję“.

Didžioji dalis respondentų teigia, jog veiklos vertinimas turi apimti tiek finansinių, tiek nefinansinių rodiklių vertinimą, kai rodikliai yra tarpusavyje susiję (56 proc.), o šis reikalavimas yra vienas iš svarbiausių siekiant užtikrinti kompleksinį įmonės veiklos vertinimą (žr. 17 pav.). 17 proc. respondentų mano, jog įmonės turi skaičiuoti tik finansinius rodiklius. Verta pabrėžti, kad tik labai maža dalis respondentų mano, jog lygiavertis ir suderintas rodiklių skaičiavimas yra nebūtinai vertinant įmonės rezultatus.



17 pav. Rodiklių pasiskirstymas veiklos vertinime

Respondentų atsakymai pateikiami 13 lentelėje. Dažnių lentelėje matyti, kad duotuoju atveju duomenys yra aprašomi (3x3) eilės matricoje. Taip pat visuose matricos langeliuose tikėtinas dažnis yra daugiau už 1, o langelių, kurių dažnis yra mažesnis už 5, yra mažiau nei 20%, todėl nagrinėjant duomenų nepriklausomumą taikomas Pirsono X^2 kriterijus.

13 lentelė. Rodiklių ir įmonės dydžio dažnių lentelė

			Įmonės dydis			Total
			didelė	maža	vidutinė	
Rodikliai	Finansiniai	Count	0	12	2	14
		Expected Count	3,3	5,2	5,5	14,0
		% of Total	0,0%	14,8%	2,5%	17,3%
	Nesusiję finansiniai ir nefinansiniai	Count	9	8	5	22
		Expected Count	5,2	8,1	8,7	22,0
		% of Total	11,1%	9,9%	6,2%	27,2%
	Susiję finansiniai ir nefinansiniai	Count	10	10	25	45
		Expected Count	10,6	16,7	17,8	45,0
		% of Total	12,3%	12,3%	30,9%	55,6%
Total	Count	19	30	32	81	
	Expected Count	19,0	30,0	32,0	81,0	
	% of Total	23,5%	37,0%	39,5%	100,0%	

Pirsono X^2 kriterijaus reikšmė yra mažesnė už reikšmingumo lygmenį, t. y. $0,00 < 0,05$ (žr. 14 lent.). Remiantis gautais rezultatais, galima daryti **išvadą**: veiklos vertinime naudojamų finansinių / nefinansinių rodiklių taikymas visiškai priklauso nuo įmonės dydžio, todėl hipotezė H_3 yra priimama. Pagal gautus rezultatus, darome išvadą, jog didelės ir vidutinės įmonės labiau linkusios vertinti finansinius ir nefinansinius rodiklius, kai jie yra susiję. Mažos įmonės skiria daugiau dėmesio finansiniams rodikliams ir galima teigti, jog jų veiklos vertinimas nėra subalansuotas.

14 lentelė. Pirsono X^2 testo rezultatas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,552 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	26,007	4	,000
N of Valid Cases	81		

Nagrinėjant šią situaciją, turime (3x3) eilės matricą, todėl pasirenkame vardinių kintamųjų (Nominal) variantus: Contingency coefficient, Cramér's V.

Toliau vertiname ryšio stiprumą ir reikšmingumą. Nustatome, ar ryšys tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ir įvertiname jo stiprumą.

Keliamos hipotezės:

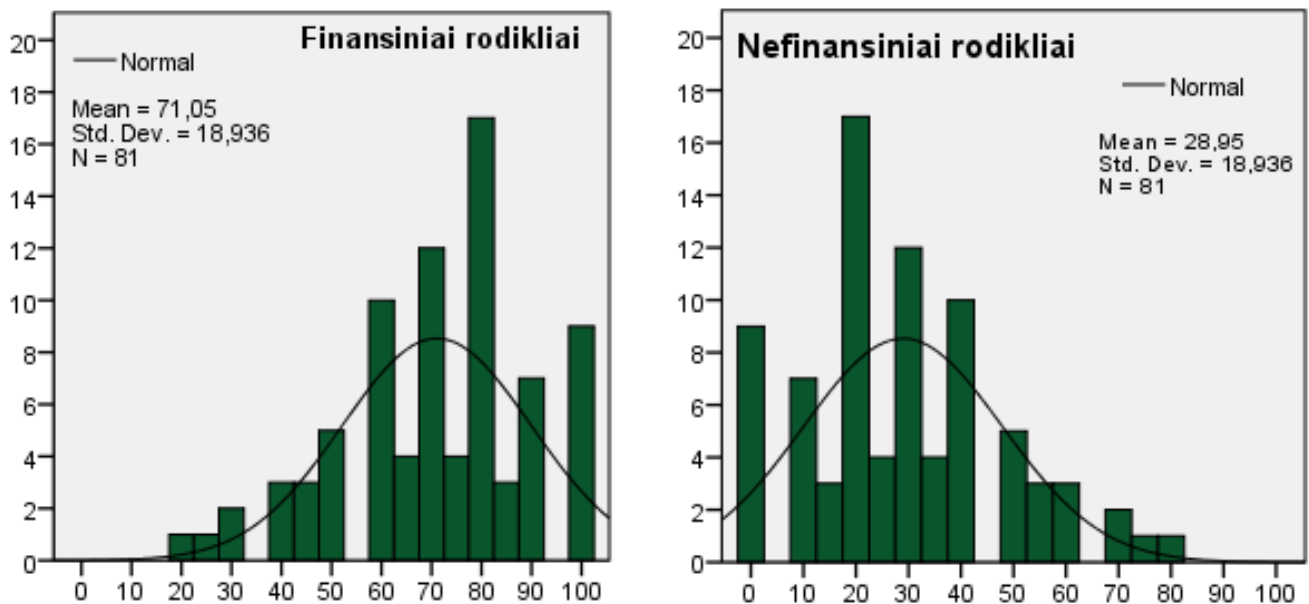
- H_0 - ryšys tarp kintamųjų nereikšmingas, t.y. lygus nuliui;
- H_1 - ryšys tarp kintamųjų reikšmingas, t.y. nelygus nuliui.

15 lentelė. Įmonės dydžio ir naudojamų rodiklių pasiskirstymo koreliacinės analizės rezultatas

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,551	,000
	Cramer's V	,389	,000
	Contingency Coefficient	,482	,000
N of Valid Cases		81	

Pateiktoje situacijoje ryšys tarp kintamųjų: įmonės dydžio ir finansinių / nefinansinių rodiklių pasiskirstymo yra statistiškai reikšmingas – visų šios kategorijos kriterijų p ($p=0,00$) reikšmės mažesnės už nustatytą reikšmingumo lygmenį (0,05) (priimama H_1 hipotezė, kad ryšys reikšmingas). Tarpusavio sutapimo koeficiento ϕ reikšmė lygi 0,389 (žr. 15 lent.). Taigi, ryšys tarp kintamųjų yra silpnas.

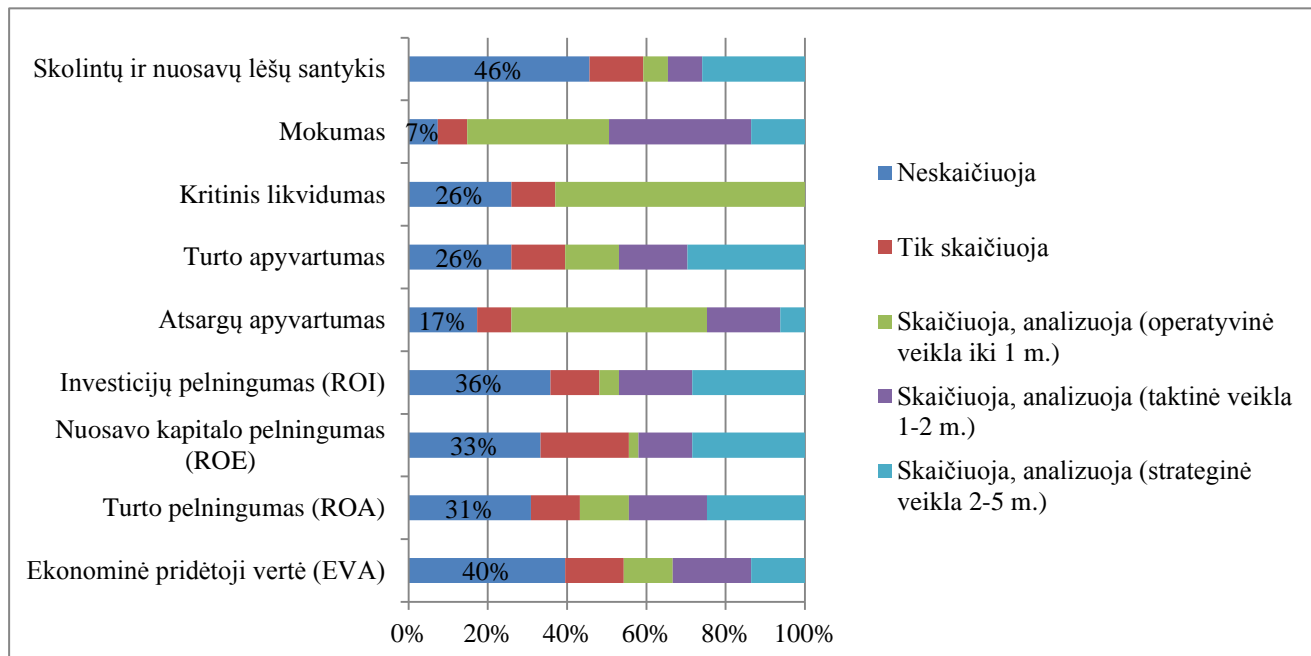
Remiantis tuo, kad finansinių ir nefinansinių rodiklių subalansavimas yra būtina sąlyga kompleksiniui veiklos vertinimui, svarbu išsiaiškinti, kokią vietą veiklos vertinime užima rodiklių balansas. Gauti rezultatai rodo, jog finansiniai ir nefinansiniai rodikliai pasiskirsto atitinkamai 71 proc. ir 29 proc. (žr. 18 pav.). 18 paveikslas rodo, jog įmonių vertinime pirmauja finansiniai rodikliai, o tai reiškia nepakankamą balansą tarp rodiklių. Pažymėtina, jog beveik 88 proc. respondentų nurodė, jog veiklos vertinime finansiniai rodikliai turi sudaryti 50 proc. ir daugiau lyginant su nefinansiniais.



18 pav. Rodiklių pasiskirstymas veiklos vertinime

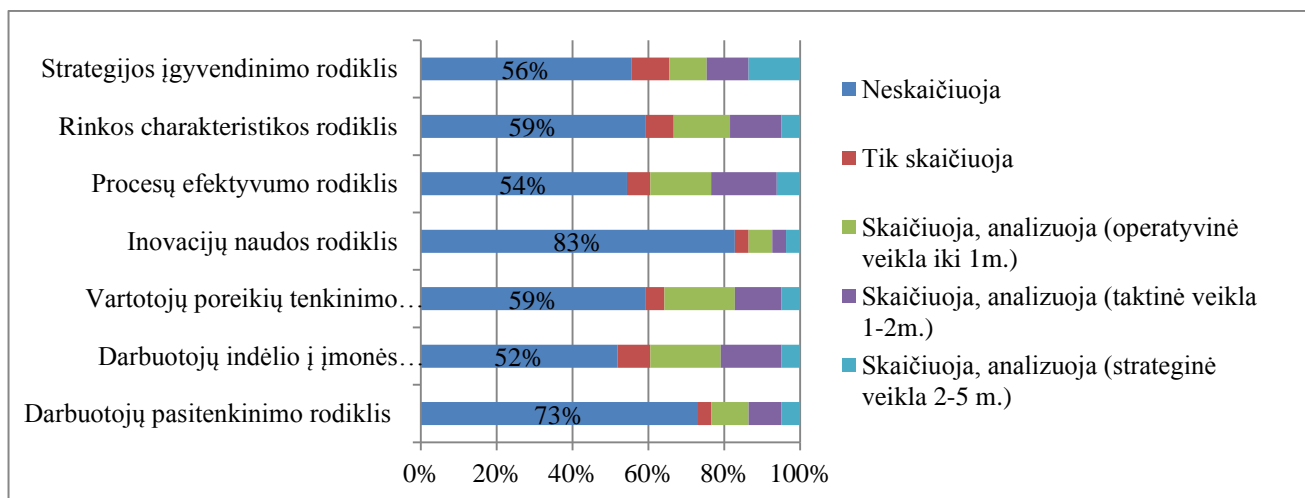
Anketoje buvo pateiktas finansinių ir nefinansinių rodiklių sąrašas, kuriame respondentai turėjo nurodyti ar rodiklis yra skaičiuojamas ir jei taip, kokiam lygmenyje jis naudojamas: operatyviam, taktiniam ar strateginiam. Respondentai nurodė, jog dažniausiai yra skaičiuojamas mokumas (93 proc.), atsargų apyvartumas (83 proc.), kritinis likvidumas ir turto apyvartumas (74 proc.), turto

pelningumas (69 proc.), nuosavo kapitalo pelningumas (67 proc.) ir investicijų grąža (64 proc.) (žr. 19 pav.). Įmonės dažniausiai naudoja mokumo, atsargų apyvartumo, kritinio likvidumo rodiklius operatyviniai veiklai vertinti, o taktinei ir strateginei – skolintų ir nuosavų lėšų santykio, turto apyvartumo, investicijų pelningumo, nuosavo kapitalo pelningumo, turto pelningumo ir EVA rodiklius.



19 pav. Finansinių rodiklių pasiskirstymas įmonėje

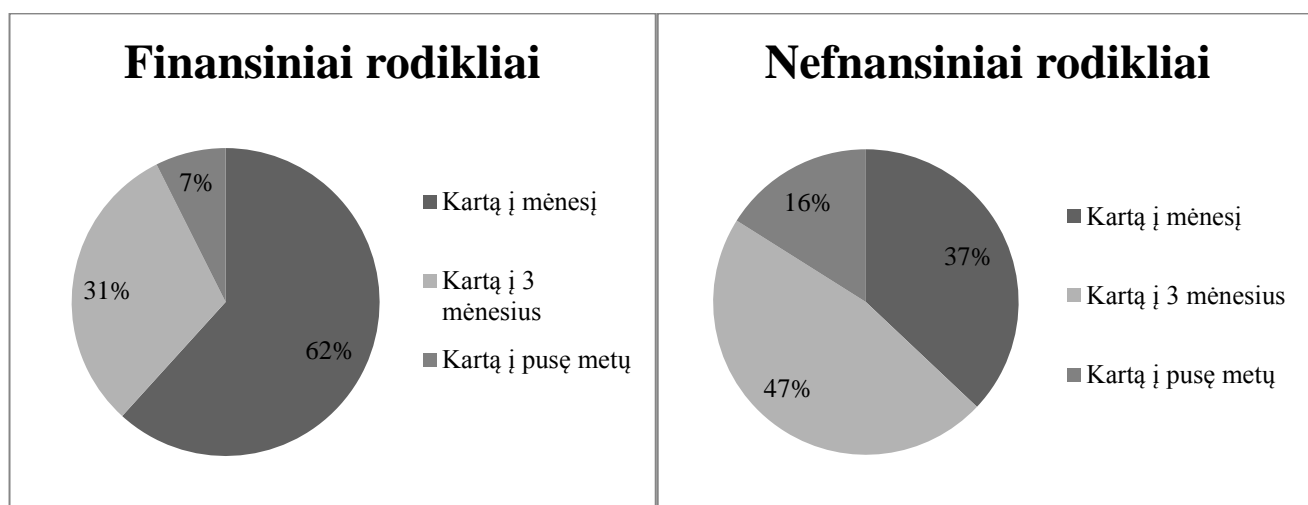
Analizuojant respondentų pateiktus atsakymus apie skaičiuojamus nefinansinius rodiklius, matosi tendencija, jog šie rodikliai įmonėse retai naudojami ir vertinami (žr. 20 pav.). Įmonės dažniausiai skaičiuoja šiuos nefinansinius rodiklius: darbuotojų indėlio į įmonės veiklos rezultatų rodiklį (48 proc.), procesų efektyvumo rodiklį (46 proc.), strategijos įgyvendinimo rodiklį (44 proc.), rinkos charakteristikos ir vartotojų poreikių tenkinimo rodiklius (41 proc.).



20 pav. Nefinansinių rodiklių pasiskirstymas įmonėje

Verta paminėti, jog inovacijų rodikliai taip pat yra skaičiuojami. 17 proc. įmonių šiuos rodiklius analizuoja ir naudoja operatyvinei, taktinei ir strateginei veiklai gerinti. Vadinasi, įmonės suinteresuotos žinoti, kokios yra jų veiklos gerinimo galimybės, mokymosi perspektyvos, IT potencialas, kaip greitai sugeba reaguoti į verslo aplinkos pokyčius ir didėjantį konkurencingumą. Mokymosi ir tobulėjimo užtikrinimas yra vienas iš kompleksinio veiklos vertinimo požymių. Taigi, veiklos vertinimo modelio, pagrįsto tobulėjimo galimybėmis, poreikis yra didėjantis.

Respondentai atsakydami į klausimą kaip dažnai įmonė vertina finansinius rodiklius nurodė, jog 62 proc. vertina kartą į mėnesį, 31 proc. kartą į 3 mėnesius ir tik 7 proc. kas pusmetį (žr. 21 pav.). Nefinansinius rodiklius 47 proc. vertina kartą į 3 mėnesius, 37 proc. kartą į mėnesį, o 16 proc. kas pusę metų.



21 pav. Finansinių ir nefinansinių rodiklių vertinimo dažnumas

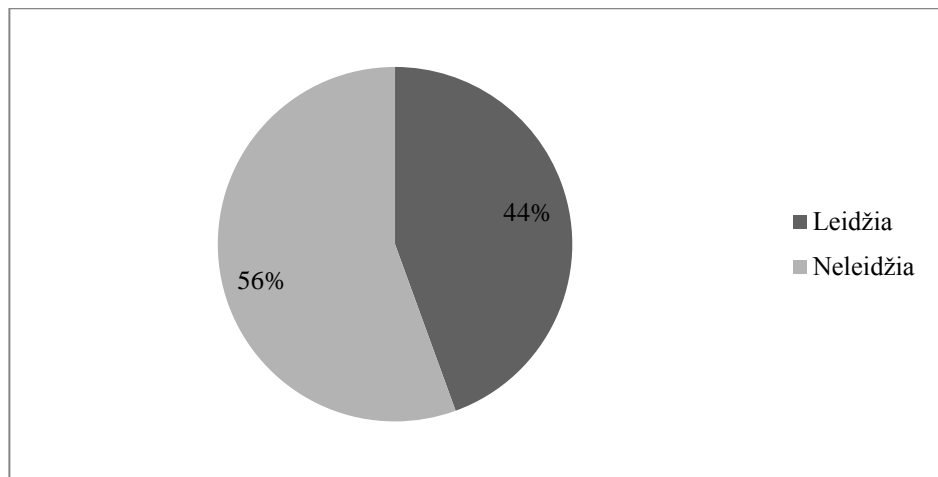
Remiantis gautais rezultatais, dauguma respondentų teigia, jog veiklos vertinimas turi būti kompleksiškas, apimti tiek finansinių, tiek nefinansinių rodiklių vertinimą, tačiau matomas absoliutus finansinių rodiklių lyderiavimas. Taip pat finansinio vertinimo dažnumas lenkia nefinansinį vertinimą. Galima daryti **išvadą**, jog įmonės neturi pakankamai žinių apie veiklos tinkamą vertinimą.

H₄: Vadovų ir finansininkų / vyr. buhalterių nuomonė, kad įmonės veiklos vertinime naudojamų rodiklių teikiama informacija leidžia spręsti apie įmonėje vykstantį nuolatinį tobulėjimą, o ne vienkartinį rodiklių gerinimą, nepriklauso nuo jų užimamų pareigų.

Respondentams buvo užduotas klausimas:

„Jūsų nuomone, ar įmonės veiklos vertinime naudojamų rodiklių (finansinių ir nefinansinių) teikiama informacija leidžia spręsti apie įmonėje vykstantį nuolatinį tobulėjimą, o ne vienkartinį rodiklių gerinimą?: 1) leidžia, 2) neleidžia“.

54 proc. respondentų atsakė, jog veiklos vertinimo teikiama informacija neleidžia spręsti apie nuolatinį tobulėjimą įmonėje, o 46 proc. pažymėjo, jog leidžia (žr. 22 pav.).



22 pav. Vadovų, finansininkų / vyr. buhalterių išsakytos nuomonės pasiskirstymas

16 lentelėje apklausos duomenys aprašomi (2x2) eilės matricioje. Visi tikėtino dažnio langeliai yra didesni už 5, todėl tikrindami hipotezes, naudosime X^2 kriterijų su Jeitso pataisa.

16 lentelė. Įmonės dydžio ir atsakymų dažnių lentelė

			Atsakymas		Total
			Leidžia	Neleidžia	
Pareigos	Finansininkai ir vyr. buhalteriai	Count	15	29	44
		Expected Count	19,6	24,4	44,0
		% of Total	18,5%	35,8%	54,3%
Vadovai	Vadovai	Count	21	16	37
		Expected Count	16,4	20,6	37,0
		% of Total	25,9%	19,8%	45,7%
Total	Total	Count	36	45	81
		Expected Count	36,0	45,0	81,0
		% of Total	44,4%	55,6%	100,0%

17 lentelėje pateikti X^2 testo rezultatai. Naudojamas reikšmingumo lygmuo yra $p = 0,05$. Lentelėje X^2 kriterijus su Jeitso pataisa žymimas „Continuity Correction“. Kadangi X^2 kriterijaus su Jeitso pataisa tikimybės reikšmė $p > 0,05$ ($p = 0,069$), tai hipotezę H_4 reikia priimti.

Darome **išvadą**: vadovų ir finansininkų / vyr. buhalterių nuomonė, kad įmonės veiklos vertinime naudojamų rodiklių teikiama informacija leidžia spręsti apie įmonėje vykstantį nuolatinį tobulėjimą, nepriklauso nuo jų užimamų pareigų.

17 lentelė. X^2 kriterijaus su Jeitso pataisa testo rezultatas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,182 ^a	1	,041		
Continuity Correction ^b	3,314	1	,069		
Likelihood Ratio	4,209	1	,040		
Fisher's Exact Test				,047	,034
N of Valid Cases	81				

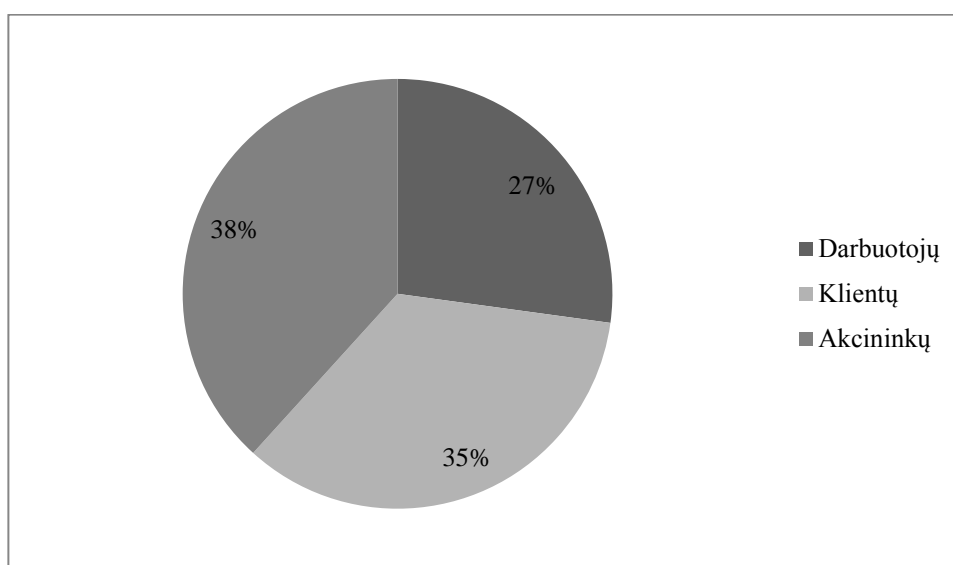
H₅: Įmonės veikla suinteresuotų grupių poreikių tenkinimas nepriklauso nuo įmonės dyžio

Kaip jau minėta ankstesniame skyriuje, sukurtame kompleksiniame veiklos vertinimo modelyje nustatoma, jog suinteresuotų grupių išskyrimas yra individualus kiekvienos įmonės, taikant šį modelį. Todėl svarbu išsiaiškinti, kokių grupių poreikių tenkinimas svarbus įmonėms.

Siekiant nustatyti nepriklausomybę tarp suinteresuotųjų asmenų poreikių tenkinimo ir įmonės dydžio, respondentams buvo pateikiamas klausimas:

„Kokių, suinteresuotųjų grupių poreikius, siekiate patenkinti?: 1) darbuotojų, 2) klientų, 3) akcininkų“.

38 proc. respondentų mano, jog įmonės pirmiausia siekia patenkinti akcininkų lūkesčius ir norus. 35 proc. įmonių atstovų mano, jog klientų poreikių tenkinimas yra svarbiausias, o 27 proc. – darbuotojų (žr.23 pav.).



23 pav. Suinteresuotų asmenų įmonių veikla poreikių tenkinimo pasiskirstymas

Respondentų atsakymai pateikiami 18 lentelėje. Dažnių lentelėje matyti, kad duotuoju atveju duomenys yra aprašomi (3x3) eilės matricoje. Taip pat visuose matricos langeliuose tikėtinas dažnis yra daugiau už 1, o langelių, kurių dažnis yra mažesnis už 5, yra mažiau nei 20 proc., todėl nagrinėjant duomenų nepriklausomumą taikomas Pirsono X^2 kriterijus.

18 lentelė. Suinteresuotų asmenų poreikių tenkinimo ir įmonės dydžio dažnių lentelė

		Suinteresuoti asmenys			Total	
		akcininkai	darbuotojai	klientai		
Įmonės dydis	didelė	Count	9	5	5	19
		Expected Count	7,3	5,2	6,6	19,0
		% of Total	11,1%	6,2%	6,2%	23,5%
	maža	Count	13	4	13	30
		Expected Count	11,5	8,1	10,4	30,0
		% of Total	16,0%	4,9%	16,0%	37,0%
	vidutinė	Count	9	13	10	32
		Expected Count	12,2	8,7	11,1	32,0
		% of Total	11,1%	16,0%	12,3%	39,5%
Total		Count	31	22	28	81
		Expected Count	31,0	22,0	28,0	81,0
		% of Total	38,3%	27,2%	34,6%	100,0%

19 lentelėje pateikti X^2 testo rezultatai. Lentelėje matyti, jog Pirsono kriterijaus reikšmė yra didesnė už reikšmingumo lygmenį $p > 0,05$ ($p = 0,143$), t.y. $0,143 > 0,05$, todėl hipotezė H_5 yra priimama.

19 lentelė. Pirsono X^2 testo rezultatas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,868 ^a	4	,143
Likelihood Ratio	7,114	4	,130
N of Valid Cases	81		

Galime daryti **išvadą**, jog suinteresuotų asmenų įmonės veikla poreikių tenkinimas nepriklauso nuo įmonės dydžio.

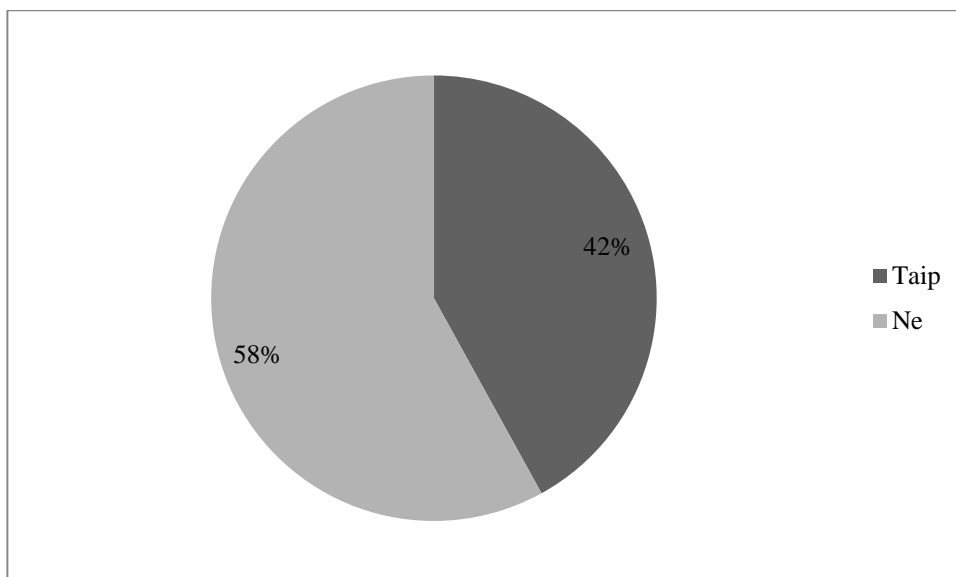
H₆: Veiklos vertinimo naudojimo intensyvumas vertės kūrime priklauso nuo įmonės dydžio

Respondentams pateikiamas anketinis „arba – arba“ klausimas:

„Ar veiklos vertinimo informacija yra aktyviai naudojama Jūsų įmonės vertės kūrimo procese?:

1) taip, 2) ne“.

Tyrimo rezultatai parodė, kad 58 proc. įmonių naudoja veiklos vertinimo informaciją vertės kūrimo procese, o nenaudoja – 42 proc. (žr. 24 pav.).



24 pav. Veiklos vertinimo informacijos naudojimas vertės kūrimo procese

20 lentelėje apklausos duomenys aprašomi (2x3) eilės matricioje. Visuose langeliuose tikėtinas dažnis yra didesnis už 1, o langelių, kurių dažnis yra mažesnis už 5, yra mažiau nei 20 proc., todėl galime taikyti Pirsono kriterijų priimti atitinkamą hipotezę (žr. 20 lentelė).

20 lentelė. Įmonės dydžio ir atsakymų dažnių lentelė

		Atsakymai		Total
		Ne	Taip	
didelė	Count	6	13	19
	Expected Count	11,0	8,0	19,0
	% of Total	7,4%	16,0%	23,5%
maža	Count	20	10	30
	Expected Count	17,4	12,6	30,0
	% of Total	24,7%	12,3%	37,0%
vidutinė	Count	21	11	32
	Expected Count	18,6	13,4	32,0
	% of Total	25,9%	13,6%	39,5%
Total	Count	47	34	81
	Expected Count	47,0	34,0	81,0
	% of Total	58,0%	42,0%	100,0%

21 lentelėje matyti, jog Pirsono kriterijaus reikšmė yra mažesnė už reikšmingumo lygmenį ($p = 0,028$) t.y., $0,05 > p$, todėl hipotezę H_6 reikia priimti.

21 lentelė. Pirsono X^2 testo rezultatas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,135 ^a	2	,028
Likelihood Ratio	7,121	2	,028
N of Valid Cases	81		

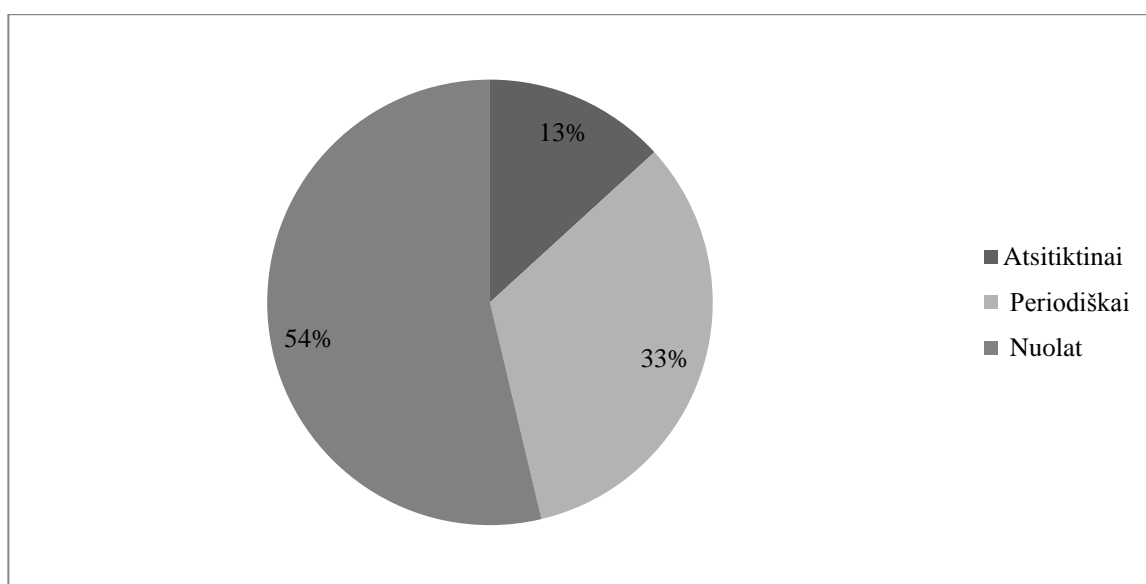
Galime daryti **išvadą**, jog įmonės dydis ir veiklos vertinimo informacijos naudojimas vertės procese yra priklausomi reiškiniai. Taigi, didelės įmonės veiklos vertinimo informaciją vertės kūrimo procese naudoja intensyviau nei įmonės, kurios yra vidutinės ir mažos.

H₇: Veiklos vertinimo naudojimo dažnumas nepriklauso nuo įmonės dydžio

Anketoje respondentams pateikiamas klausimas:

„Įmonės veiklos vertinimas turi būti atliekamas: 1) atsitiktinai, 2) periodiškai, 3) nuolat“.

Didžioji dalis nurodė, jog veiklos vertinimas turi būti nuolatinis procesas (54 proc.), kita dalis respondentų pažymėjo, jog vertinimas turi vykti periodiškai (33 proc.). 13 proc. respondentų galvoja, kad nebūtina sistemingai dažnai atlikti vertinimą, o užtenka tai daryti atsitiktinai (žr. 25 pav.).



25 pav. Veiklos vertinimo naudojimo dažnumas

Suteikiami rangai kintamiesiems:

Kintamasis įmonės dydis:

- Maža - 1
- Vidutinė - 2
- Didelė - 3

Veiklos vertinimo dažnis suskirstytas taip pat į tris kategorijas:

- Atsitiktinai - 1
- Periodiškai - 2
- Nuolat – 3

Skaičiavimai atliekami su kintamųjų rangais. Pirmiausiai atliekamas kintamųjų įmonės dydžio ir veiklos vertinimo dažnumo nepriklausomumo tyrimas.

22 lentelė. Įmonės dydžio ir veiklos vertinimo dažnių lentelė

			Veiklos vertinimas			Total
			atsitiktinai	nuolat	periodiškai	
Įmonės dydis	didelė	Count	0	6	13	19
		Expected Count	2,5	10,2	6,3	19,0
		% of Total	0,0%	5,0%	10,7%	15,7%
	maža	Count	0	41	21	62
		Expected Count	8,2	33,3	20,5	62,0
		% of Total	0,0%	33,9%	17,4%	51,2%
	vidutinė	Count	16	18	6	40
		Expected Count	5,3	21,5	13,2	40,0
		% of Total	13,2%	14,9%	5,0%	33,1%
Total	Count	16	65	40	121	
	Expected Count	16,0	65,0	40,0	121,0	
	% of Total	13,2%	53,7%	33,1%	100,0%	

Susisteminius respondentų atsakymus, gauname 3x3 eilės matricos lentelę. Visuose langeliuose tikėtinas dažnis yra didesnis už 1, o langelių, kurių dažnis yra mažesnis už 5, yra mažiau nei 20 proc., todėl galime taikyti Pirsono kriterijų priimti atitinkamą hipotezę (žr. 23 lent.).

23 lentelė. Pirsono χ^2 testo rezultatas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	47,623 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	50,164	4	,000
N of Valid Cases	121		

Kadangi Pirsono kriterijaus tikimybės reikšmė $p < 0,05$ ($p = 0,00$) yra mažiau nei reikšmingumo kriterijaus, tai hipotezę H_7 reikia atmesti. Daroma **išvada**: veiklos vertinimo naudojimo dažnumas priklauso nuo įmonės dydžio. Toliau vertiname stiprumą ir reikšmingumą. Nustatome ar ryšys tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ir įvertiname jo stiprumą.

- H_0 - ryšys tarp kintamųjų nereikšmingas, t.y. lygus nuliui;
- H_1 - ryšys tarp kintamųjų reikšmingas, t.y. nelygus nuliui.

Kadangi matrica yra kvadratinė, skaičiuojame Kendalls' tau-b koeficientą. Koeficientų reikšmės yra pateiktos 24 lentelėje.

24 lentelė. Įmonės dydžio ir veiklos vertinimo dažnumo koreliacinės analizės rezultatas

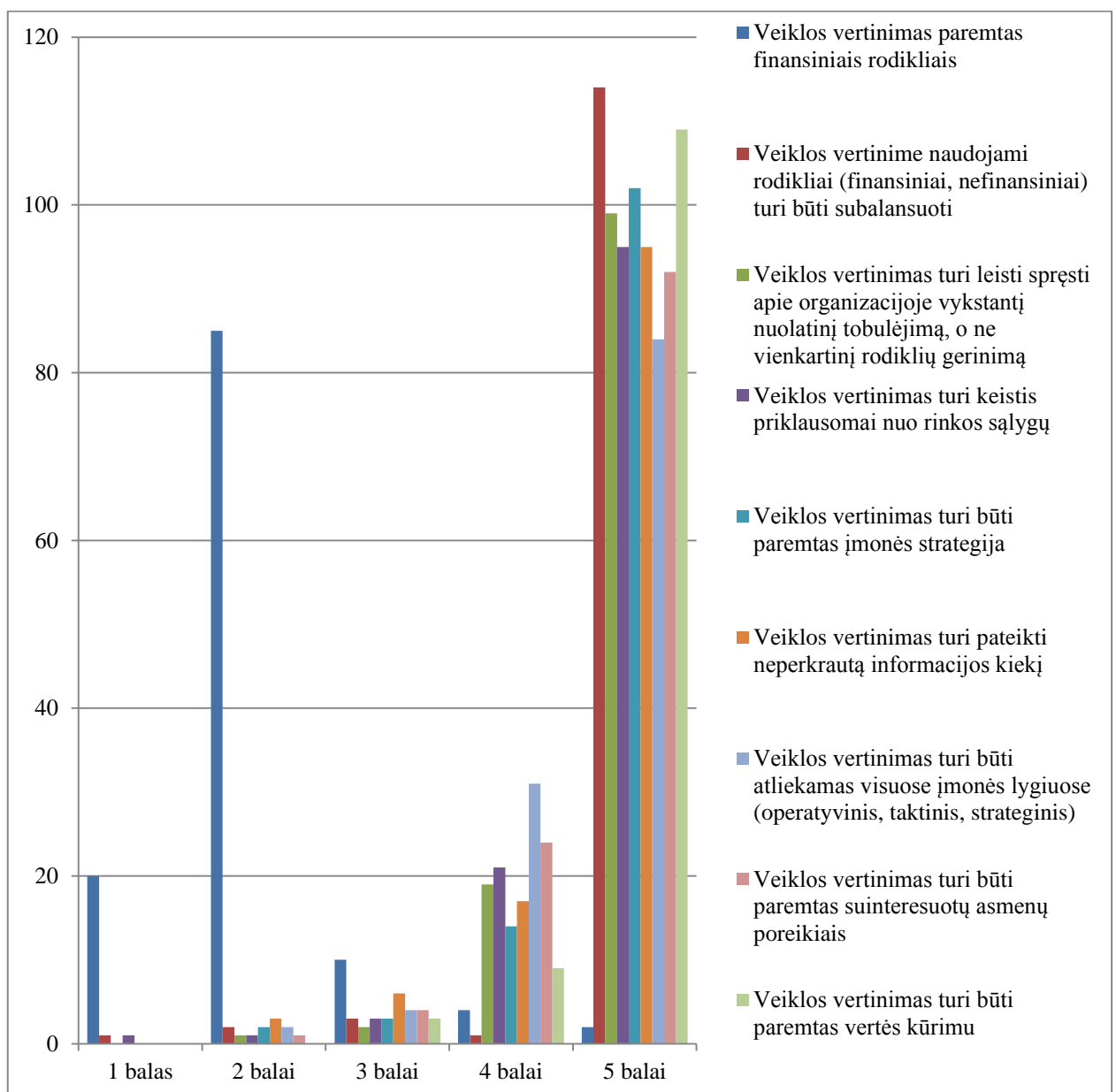
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by	Kendall's tau-b	-,468	,071	-6,010	,000
Ordinal	Gamma	-,714	,090	-6,010	,000
N of Valid Cases		121			

Išanalizavus duomenis, gauname, jog ryšys tarp įmonės dydžio ir veiklos vertinimo dažnumo yra reikšmingas. Gauname tikimybę $p < 0,05$ ($p = 0,00$), kuri yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05. Todėl atmetama nulinė hipotezė, daroma išvada, jog ryšys tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas. Vyrauja silpnas, atvirkštinis ryšys.

Išvada: Atlikus ranginės skalės rodiklių ryšio stiprumo vertinimą, buvo nustatyta, kad ryšys tarp įmonės dydžio ir veiklos vertinimo dažnumo egzistuoja, tačiau jis yra silpnas ir atvirkštinis.

Darbo autorės kompleksinis įmonės veiklos vertinimo modelis suformuotas, remiantis pagrindiniais modernioms vertinimo sistemoms keliamais reikalavimais: suinteresuotųjų grupių vertinimas, finansinių / nefinansinių rodiklių subalansavimas, mokymosi galimybės ir kt.

Atsižvelgiant į tai, anketoje buvo išvardintos veiklos vertinimui būdingos savybės, kurias reikėjo įvertinti 5 balų sistemoje. Susisteminti duomenys vaizdingai pateikiami 26 paveiksle.



26 pav. Veiklos vertinimui būdingų savybių pasiskirstymas

Iš grafiko matyti, jog daugumai veiklos vertinimo bruožų respondentai priskyrė 5 balų „labai svarbu“ poziciją. Respondentai sutinka, jog veiklos vertinime turi būti naudojami subalansuoti finansiniai ir nefinansiniai rodikliai, taip pat veiklos vertinimas turi leisti spręsti apie tobulėjimą, o ne vienkartinį rodiklių gerėjimą. Dauguma respondentų pažymėjo, jog labai svarbu veiklos vertinime remtis strategija, suinteresuotų asmenų poreikių tenkinimu ir vertės kūrimu, taip pat yra poreikis gauti neperkrautą informacijos kiekį. Remiantis gautais duomenimis, galima daryti išvadą, kad darbo autorė teisingai parinko svarbiausius veiklos vertinimo kriterijus, kurie užtikrintų įmonės sėkmingą veiklą.

Respondentai kaip „nesvarbų“ kriterijų pažymėjo veiklos vertinimą paremtą finansiniais rodikliais. Vadinasi, įmonės supranta, jog finansiniai rodikliai nebeužtikrina sėkmės versle ir tampa aktualu taikyti vertinimo modelius, kurie pagrįsti finansiniais ir nefinansiniais rodikliais.

Atlikus empirinio tyrimo duomenų analizę, paaiškėjo, jog veiklos vertinimas įmonėse atliekamas vidutiniškai dažnai. Verta pabrėžti, jog veiklos vertinimo atlikimas įmonėse nepriklauso nuo jos veiklos pobūdžio. Vadinasi, veiklos pobūdis (gamyba, prekyba, paslaugos) neturi įtakos pasirinkimui vertinti ar nevertinti įmonės veiklos. Nustatytas poreikis vertinti veiklą įmonėse iš skirtingų veiklos sektorių.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, jog vadovai ir finansininkai / vyr. buhalteriai veiklos vertinimo svarbą įmonės rezultatams vertina vienodai. Jie supranta, kad veiklos vertinimas padeda priimti sprendimus neaiškiose situacijose ir kai reikalinga neatidėliotina reakcija. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima teigti, jog kompleksinio įmonės veiklos vertinimo modelio formavimas yra aktualus.

Taip pat nustatyta, jog vadovų ir finansininkų / vyr. buhalterių nuomonė, kad įmonės veiklos vertinime naudojamų rodiklių teikiama informacija leidžia spręsti apie įmonėje vykstantį nuolatinį tobulėjimą, nepriklauso nuo jų užimamų pareigų. Tiek vadovų, tiek finansininkų / vyr. buhalterių nuomonės pasiskirstė beveik vienodai šiuo klausimu.

Empirinis tyrimas parodė, jog įmonės dydis ir veiklos vertinimo informacijos naudojimas vertės kūrime, yra priklausomi reiškiniai. Taigi, didelės įmonės veiklos vertinimo informaciją vertės kūrimo procese naudoja intensyviau nei įmonės, kurios yra vidutinės ir mažos.

Atlikus ranginės skalės rodiklių ryšio stiprumo vertinimą, buvo nustatyta, kad ryšys tarp įmonės dydžio ir veiklos vertinimo dažnumo egzistuoja, tačiau jis yra silpnas ir atvirkštinis.

Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, tikslinga formuoti kompleksinį veiklos vertinimo modelį, kuris užtikrintų lengvą pritaikomumą, tikslią ir sistemingą informaciją, galimybę tobulėti ir mokytis bei kurti vertę. Taip pat suformuoto modelio tikslingumą pagrindžia empirinio tyrimo rezultatai, kurie parodė, jog Lietuvos įmonės nepakankamą dėmesį skiria veiklos vertinimui dėl menkų žinių apie veiklos vertinimo teikiamą naudą ir galimybes.

Analizuojant tyrimo rezultatus, verta paminėti, jog Lietuvos verslo įmonių veiklos vertinimas remiasi daugiau finansinių rodiklių vertinimu nei nefinansinių, dėl to galima daryti išvadą, jog veikla yra vertinama nesistemiškai, nesilaikant nuoseklumo.

Veiklos vertinimo poreikio didėjimą užtikrina informacijos ir žinių sklaida bei įmonės vadovų kompetencijos lygis. Vadinasi, **kompleksinio veiklos vertinimo modelio kūrimas ir taikymas yra tikslingas.**

IŠVADOS

1. Sėkmingam veiklos matavimui nebeužtenka vieno rodiklio ar žinojimo, kad įmonė dirba pelningai, tam reikalinga įvairiapusiškas veiklos matavimas su grupe rodiklių, kurie parodytų, kokia linkme įmonė juda. Esant pasaulinėms konkurencinėms sąlygoms, įmonės veiklos matavimas ir jos vertės didinimas tampa svarbia ekonomine problema.
Galima prielaida, jog nesant geriausiam veiklos vertinimo sistemos pasirinkimo metodui, įmonės renkasi metodus individualiai pagal poreikius ir lūkesčius. Tačiau sistemų įvairovė, menkos žinios apie vertinimą trukdo pasirinkti sistemą.
2. Išnagrinėjus veiklos vertinimo koncepcijas, paaiškėjo, jog veiklos vertinimo pagrindiniai bruožai yra informacijos kaupimas, analizavimas, kontrolė, grįžtamojo ryšio užtikrinimas, interesų grupių poreikių ir lūkesčių tenkinimas, strateginių tikslų siekimas, vertės kūrimas.
Išnagrinėjus veiklos vertinimo modelius, galima daryti išvadą, jog nėra vieno visapusiškai pranašnio veiklos vertinimo modelio, kaip ir nėra vieningai pripažintos veiklos vertinimo sampratos.
3. Suformuotas kompleksinio vertinimo modelis, kuris remiasi subalansuotų rodiklių, EVA ir veiklos prizmės modeliais. Išskiriamos 5 perspektyvos: finansinių rezultatų, veiksmų, tobulėjimo, suinteresuotųjų asmenų ir strategijos. Šis modelis parodo visapusišką įmonės veiklos vertinimą visuose įmonės lygiuose, įtraukiant finansinių ir nefinansinių rodiklių matavimą, suinteresuotųjų asmenų poreikių tenkinimą, tobulėjimo galimybę, strateginių tikslų siekimą bei vertės kūrimą.
4. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, tikslinga formuoti kompleksinį veiklos vertinimo modelį, kuris užtikrintų lengvą pritaikomumą, tikslią ir sistemingą informaciją, subalansuotą finansinių ir nefinansinių rodiklių vertinimą, suinteresuotųjų asmenų poreikių tenkinimą, galimybę tobulėti ir mokytis, siekti strateginių tikslų bei kurti vertę.
Išanalizavus tyrimo rezultatus, verta paminėti, jog Lietuvos verslo įmonių veiklos vertinimas remiasi daugiau finansinių rodiklių vertinimu nei nefinansinių, dėl to galima daryti išvadą, jog veikla yra vertinama nesistemiškai, nesilaikant nuoseklumo.
Taip pat suformuoto modelio tikslingumą pagrindžia empirinio tyrimo rezultatai, kurie parodė, jog Lietuvos įmonės nepakankamą dėmesį skiria veiklos vertinimui dėl menkų žinių apie veiklos vertinimo teikiamą naudą ir galimybes.
Veiklos vertinimo poreikio didėjimą užtikrina informacijos ir žinių sklaida bei įmonės vadovų kompetencijos lygis. Vadinasi, **kompleksinio veiklos vertinimo modelio kūrimas ir taikymas** yra tikslingas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- BITITCI, U. S., TURNER, T. (2000) *Dynamics of performance measurement systems*. International Journal of Operations & Production Management.
- BOGUSLAUSKAS, V., JAGELAVIČIUS, G. (2002) *Įmonės veiklos finansinis vertinimas*. Kaunas: Technologija. ISBN 9955-09-074-X.
- BROWNE, J., DEVLIN, J., ROLSTAD, A., ANDERSEN, B. (1997) *Performance measurement: the ENAPS approach*. The International Journal of Business Transformation.
- CHMIELIAUSKAITĖ, M. (2007) *Ekonominės pridėtinės vertės modelis ir jo nauda svv*. VDU. [interaktyvus] [žiūrėta 2015 gruodžio 11 d.] Prieiga per: http://www.e-library.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/04.pdf
- CHRISTAUSKAS, Č., KAZLAUSKIENĖ, V. (2009) *Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu*. Kauno technologijos universitetas, Lietuva. ISSN 1822-6515.
- CIBULSKIENĖ, C, PADGURECKIENĖ, A. (2011) *Prekybinės įmonės kapitalo struktūros, pagrįstos eva maksimizavimu, formavimo sprendimai* [interaktyvus] [žiūrėta 2015 gruodžio 15 d.] ISSN 1648-9098. Prieiga per: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2011~ISSN_1648-9098.N_2_22.PG_80-92/DS.002.0.01.ARTIC
- GARENGO, P. BIAZZO,S., BITITCI, U. (2005) *Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda*. International Journal of Management Reviews.
- GIMŽAUSKIENĖ, E. (2006) *Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. ISSN 1392-1142.
- GIMŽAUSKIENĖ, E. (2007) *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*, Kaunas: Technologija. ISBN 9789955252825.
- GUNAWAN, G.; ELLIS-CHADWICK, F.; KING, M. (2008) *An empirical study of the uptake of performance measurement by internet retailers*. ISSN: 1066-2243.
- HATRY, H. P. (2006) *Performance measurement: getting results*. – Washington: The unrabn institute press, 2006. – 326 p. – ISBN 0-87766-734-9.
- HENRI, J. F. (2006) *Organizational culture and performance measurement systems*. Accounting, Organization and Society.
- ITTNER, CH. D., LARCKER, D. F. (2003) *Coming up Short on Nonfinancial Performance Measurement*. Harvard Business Review.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (1992) *The balanced scorecard measures that drive performance* [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. balandžio mėn. 11 d.] Prieiga per: www.marketmatch.com/content/download/1075/6422

- KARDELIS, K. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas. Elektroninė knygos versija. [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. vasario 28 d.] Prieiga per: www.verslas09.files.wordpress.com/2010/01/mtp.pdf
- KLOVIENĖ, L. (2012) *Veiklos vertinimo sistemos adekvatumas verslo aplinkai*: daktaro disertacijos santrauka. Kaunas: Kauno technologijų universitetas. [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. sausio 28 d.] Prieiga per: http://ktu.lt/sites/default/files/linos_klovienes_santrauka.pdf
- KUDREVIČIUS, G. (2005) *Įmonės veiklos vertinimas taikant subalansuotų rodiklių metodą* [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. sausio 15 d.] Prieiga per: <http://www.slideshare.net/kudrevicius/mons-veiklos-vertinimas-taikant-subalansuot-rodikli-metod-karolina-2008#btnNext>
- KUMAR, V. ir kt. (2008) *Performance measurement by TQM adopters*. The TQM Journal. ISSN: 1754-2731
- LAZAUSKAS, J. (2005) *Įmonių ūkinės ir komercinės veiklos ekonominė analizė*. Vilnius: Technika. ISBN 978-609-457-138-1.
- MÄKELÄINEN, E. (1998) *Economic Value Added as a management tool*. Helsinki School of Economics, Finland. [interaktyvus] [žiūrėta 2016 vasario 19 d.] Prieiga per: <http://www.evanomics.com/evastudy.shtml>
- NEELY, A., ADAMS, C. (2002) *Managing with measures: the stakeholder perspective*. [interaktyvus] [žiūrėta 2016 vasario 19 d.] Prieiga per: http://www.littoralis.info/iom/assets/20020901_29.pdf
- NEELY, A., ADAMS, C. KENNERLEY, M. (2002) *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success* Pearson Education. ISBN: 0273653342
- NEELY, A., ADAMS, C., CROWE, P. (2001) *The performance prism in practice*. Measuring Business Excellence. MCB University Press 1368-3047.
- RAKŠTYS, R. (2011) *Verslo vertinimo sistema (1 dalis)* [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. vasario 28 d.] Prieiga per: <http://www.rakstys.lt/tag/vertinimas/>
- RAPPAPORT, A. (1986) *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. New York, NY: The Free Press.
- SHIL, N. C. (2009) *Performance Measures: An Application of Economic Value*. Journal of Business and Management. Vol. 4, No. 3 [žiūrėta 2016 m. kovo 1 d.] Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/AST/Downloads/300-871-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/AST/Downloads/300-871-1-PB%20(1).pdf)
- SINCLAIR, D., ZAIRI, M. (1995) *Effective process management through performance measurement: Part III-an integrated model of total quality-based performance measurement*. Business Process Re-engineering & Management Journal.
- SLATKEVIČIENĖ, G. (2001) *Organizacijos veiklos kompleksinio įvertinimo sistemos formavimo metodologiniai pagrindai*. Daktaro disertacija. KTU.

- SLATKEVIČIENĖ, G., VANAGAS, P. (2001) *Veiklos kompleksinio vertinimo vertinimo sistema: teorija ir metodai*, Kaunas: Technologija. ISBN 9955-09-087-1.
- STATISTIKOS DEPARTAMENTAS PRIE LR VYRIAUSYBĖS [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. balandžio mėn. 19 d.] Prieiga per: <http://www.stat.gov.lt>
- STEWART, S. (2000). *IT Outsourcing and Shareholder Value*. [interaktyvus] [žiūrėta 2016 sausio 28 d.] Prieiga per: http://www.sternstewart.com.br/publicacoes/pdfs/it_outsourcing_and_shareholder_value.pdf
- SUDNICKAS, T. (2005) *Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokybės valdymo ir procesų tobulinimo sistemomis galimybės*. Viešoji politika ir administravimas. Mykolo Riomerio universitetas. ISSN 1648-2603.
- SVARAVIČIUS, A. (2007) *Kaip sukurti subalansuotų rodiklių sistemą*. [interaktyvus] [žiūrėta 2016 sausio 28 d.] Prieiga per: http://www.verslobanga.lt/lt/zb.download/.../BSC_diegimas_imoneje.doc
- ŠLIŽYTĖ, A. (2009) *Kompleksinio organizacijos veiklos vertinimo sistemos formavimas* Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. UDK 65.01 SI-32.
- TAPINOS, E., DYSON, R. G., MEADOWS, M. (2005) *The Impact of Performance Measurement in Strategic Planning*. International Journal of Productivity and Performance Management.
- TATICCHI, P., ASFALTI, A., SOLE, F. (2010) *Performance measurement management in Smes: dicussion of preliminar results from an Italian survey // Business performance measurement and management: new contents, themes and challenges*. – London: Springer. ISBN 978-3-642-04799-2
- TUCKER, M., PITT, M. (2009) *Customer performance measurement in facilities management. A strategic approach*. International Journal of Productivity and Performance management.
- TULLY, S., HADJIAN, A. (2002) *The real key to creating wealth* [interaktyvus] [žiūrėta 2016 kovo 20 d.] Prieiga per: http://sunburst.usd.edu/~kramakr/EVA_Real_Key_Fortune_9_93.pdf ISSN: 00158259.
- TUMĖNAS, A. (2010) *Valstybinių organizacijų reformų ir pokyčių teorinė analizė*. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- VIDICKIENĖ, D. (2004) *Įmonės veiklos vertinimo sistema*. Vilniaus universiteto leidykla. ISBN 9986-19-601-9.
- VIDICKIENĖ, D. (2008) *Įmonės veiklos vertinimas naudojant subalansuotųjų rodiklių metodą* [interaktyvus] [žiūrėta 2015 m. gruodžio 28 d.] Prieiga per: http://aivaweb.com/content/page.php?name=aivaweb.com&user_id=2604&protectid=6102065411618893398&preview=preview&pg_kodas=.000008317.000009061

WISNER, P. (2010) *Multidimensional Performance Measurement Using the Balanced Scorecard*.

QFINANCE: The ultimate financial resource. [interaktyvus] [žiūrėta 2015 m. gruodžio 28 d.]

Prieiga per: <http://www.qfinance.com/performance-management-best-practice/multidimensional-performance-measurement-using-the-balanced-scorecard?full>

ĮMONĖS VEIKLOS VERTINIMO TYRIMO ANKETA

Gerb. respondente,

Kauno Technologijos Universiteto apskaitos ir audito programos magistrantė Aistė Čenyte atlieka tyrimą, kuriuo siekiama išsiaiškinti Lietuvos įmonių patirtį vertinant veiklą, kad būtų galima sukurti praktikoje pritaikomą veiklos vertinimo modelį.

Jūsų nuomonę atitinkančio atsakymo variantą (-us) pažymėkite arba įrašykite atsakymą tam skirtoje vietoje.

Per apklausą gauti duomenys bus naudojami tik moksliniams tikslams. Užtikriname Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą.

1 dalis. Bendro pobūdžio informacija

1. Įmonės juridinis statusas:

- Uždaroji akcinė bendrovė
- Akcinė bendrovė
- Valstybinė / savivaldybės įmonė
- Kita _____

2. Įmonės veiklos pobūdis:

- Gamyba
- Prekyba
- Paslaugos
- Kita _____

3. Įmonės dydis:

- maža (iki 50 darbuotojų)
- vidutinė (51 - 250 darbuotojų)
- didelė (daugiau kaip 251 darbuotojas)

4. Apklausiamojo pareigybė:

- Vadovas
- Finansininkas / vyr. buhalteris

2 dalis. Įmonės veiklos vertinimo patirtis

5. Ar Jūsų įmonė atlieka veiklos vertinimą?
- Taip
 - Ne (*pereikite prie 16 klausimo*)
6. Kaip suvokiate įmonės veiklos vertinimo svarbą?
- Labai svarbi
 - Svarbi
 - Nesvarbi
7. Jūsų įmonėje atliekamas veiklos vertinimas suprantamas kaip (*pažymėkite vieną atsakymą*):
- Finansinių rodiklių analizė
 - Finansinių ir nefinansinių rodiklių vertinimas, kai rodikliai nesusiję
 - Finansinių ir nefinansinių rodiklių vertinimas, kai rodikliai yra tarpusavyje susiję
 - Kita _____
8. Įvertinkite, kaip Jūsų įmonėje pasiskirstęs finansinių ir nefinansinių rodiklių vertinimas (*iš viso 100 proc.*):
- Finansiniai rodikliai _____ %
 - Nefinansiniai rodikliai _____ %
9. Įvertinkite finansinių rodiklių panaudojimą Jūsų įmonėje (*stulpeliuose pažymėkite vieną ar daugiau atsakymų*):

	Neskaičiuoja	Tik skaičiuoja	Skaičiuoja, analizuoja (operatyvinė veikla iki 1m.)	Skaičiuoja, analizuoja (taktinė veikla 1-2m.)	Skaičiuoja, analizuoja (strateginė veikla 2-5 m.)
Ekonominė pridėtoji vertė (EVA)					
Turto pelningumas (ROA)					
Nuosavo kapitalo pelningumas (ROE)					
Investicijų pelningumas (ROI)					
Atsargų apyvartumas					
Turto apyvartumas					
Kritinis likvidumas					
Mokumas					
Skolintų ir nuosavų lėšų santykis					
Kita					

10. Finansiniai rodikliai Jūsų įmonėje matuojami (*pažymėkite vieną atsakymą*):
1. Kartą į mėnesį
 2. Kartą į tris mėnesius
 3. Kartą į pusę metų

1 PRIEDO TĘSINYS

11. Įvertinkite nefinansinių rodiklių panaudojimą Jūsų įmonėje (*stulpeliuose pažymėkite vieną ar daugiau atsakymų*):

	Neskaičiuoja	Tik skaičiuoja	Skaičiuoja, analizuoja (operatyvinė veikla iki 1m.)	Skaičiuoja, analizuoja (taktinė veikla 1-2m.)	Skaičiuoja, analizuoja (strateginė veikla 2-5 m.)
Darbuotojų pasitenkinimo rodiklis					
Darbuotojų indėlio į įmonės veiklos rezultatus rodiklis					
Vartotojų poreikių tenkinimo rodiklis					
Inovacijų naudos rodiklis					
Procesų efektyvumo rodiklis					
Rinkos charakteristikos rodiklis					
Strategijos įgyvendinimo rodiklis					
Kita					

12. Nefinansiniai rodikliai Jūsų įmonėje matuojami (*pažymėkite vieną atsakymą*):

- Kartą į mėnesį
- Kartą į tris mėnesius
- Kartą į pusę metų

13. Jūsų nuomone, ar įmonės veiklos vertinime naudojamų rodiklių (finansinių ir nefinansinių) teikiama informacija leidžia spręsti apie įmonėje vykstantį nuolatinį tobulėjimą, o ne vienkartinį rodiklių gerinimą?

- Leidžia
- Neleidžia

14. Kokių, suinteresuotųjų grupių poreikius, siekiate patenkinti (*pažymėkite vieną ar daugiau atsakymų*):

- Darbuotojų
- Klientų
- Akcininkų
- Kita _____

15. Ar veiklos vertinimo informacija yra aktyviai naudojama Jūsų įmonės vertės kūrimo procese? (*pažymėkite vieną atsakymą*):

- Taip
- Ne

1 PRIEDO TĘSINYS

16. Įmonės veiklos vertinimas turi būti atliekamas (*pažymėkite vieną atsakymą*):

- Atsitiktinai
- Periodiškai
- Nuolat

17. Įvertinkite, kaip svarbu, Jūsų nuomone, į įmonės veiklos vertinimą įtraukti lentelėje išvardintus kriterijus (*Stulpelyje pažymėkite kiekvieno kriterijaus svarbą: 1 balas – „visiškai nesvarbu“, 5 balai – „labai svarbu“*):

	1 balas	2 balai	3 balai	4 balai	5 balai
Veiklos vertinimas paremtas finansiniais rodikliais					
Veiklos vertinime naudojami rodikliai (finansiniai, nefinansiniai) turi būti subalansuoti					
Veiklos vertinimas turi leisti spręsti apie organizacijoje vykstantį nuolatinį tobulėjimą, o ne vienkartinį rodiklių gerinimą					
Veiklos vertinimas turi keistis priklausomai nuo rinkos sąlygų					
Veiklos vertinimas turi būti paremtas įmonės strategija					
Veiklos vertinimas turi pateikti neperkrautą informacijos kiekį					
Veiklos vertinimas turi būti atliekamas visuose įmonės lygiuose (operatyvinis, taktinis, strateginis)					
Veiklos vertinimas turi būti paremtas suinterisuotų asmenų poreikiais					
Veiklos vertinimas turi būti paremtas vertės kūrimu					

18. Išskirkite svarbiausias problemas, susijusias su veiklos vertinimo sistemos pasirinkimu (*pažymėkite vieną ar daugiau atsakymų*):

- Veiklos vertinimo sistemų įvairovė
- Neaiški veiklos vertinimo teikiama nauda;
- Menkos žinios apie veiklos vertinimą
- Laiko sąnaudos
- Vadovų polinkis veiklą vertinti finansiniais rodikliais ir neieškoti naujų vertinimo galimybių
- Neaiškūs veiklos vertinimui reikalingų duomenų šaltiniai

Dėkoju už atsakymus.

Anketos duomenys

1 lentelė. Anketos 1 klausimo duomenys

Įmonės statusas	juridinis	Atsakymų skaičius
UAB		104
AB		2
VĮ, SĮ		2
Kita		13

2 lentelė. Anketos 2 klausimo duomenys

Įmonės veiklos pobūdis	Atsakymų skaičius
Gamyba	21
Prekyba	53
Paslaugos	47

3 lentelė. Anketos 3 klausimo duomenys

Įmonės dydis	Atsakymų skaičius
Maža (iki 50 darbuotojų)	62
Vidutinė (51 - 250 darbuotojų)	40
Didelė (daugiau kaip 251 darbuotojas)	19

4 lentelė. Anketos 4 klausimo duomenys

Respondento pareigybė	Atsakymų skaičius
Vadovas	56
Finansininkas / vyr. buhalteris	65

5 lentelė. Anketos 5 klausimo duomenys

Ar Jūsų įmonė atlieka veiklos vertinimą?	Atsakymų skaičius
Taip	81
Ne	40

6 lentelė. Anketos 6 klausimo duomenys

Kaip vertinate įmonės veiklos vertinimo sistemos svarbą?	Atsakymų skaičius
Labai svarbi	39
Svarbi	42
Nesvarbi	0

7 lentelė. Anketos 7 klausimo duomenys

Veiklos vertinimas	Atsakymų skaičius
Finansinių rodiklių analizė	14
Finansinių ir nefinansinių rodiklių vertinimas, kai rodikliai nesusiję	22

8 lentelė. Anketos 8 klausimo duomenys

Finansiniai	Nefinansiniai	Atsakymų skaičius
100	0	9
90	10	7
85	15	3
80	20	17
75	25	4
70	30	12
65	35	4
60	40	10
50	50	5
45	55	3
40	60	3
30	70	2
25	75	1
20	80	1

9 lentelė. Anketos 9 klausimo duomenys

	Neskaičiuoja	Tik skaičiuoja	Skaičiuoja, analizuoja (operatyvinė veikla iki 1m.)	Skaičiuoja, analizuoja (taktinė veikla 1-2m.)	Skaičiuoja, analizuoja (strateginė veikla 2-5 m.)
Ekonominė pridėtoji vertė (EVA)	32	12	10	16	11
Turto pelningumas (ROA)	25	10	10	16	20
Nuosavo kapitalo pelningumas (ROE)	27	18	2	11	23
Investicijų pelningumas (ROI)	29	10	4	15	23
Atsargų apyvartumas	14	7	40	15	5
Turto apyvartumas	21	11	11	14	24
Kritinis likvidumas	21	9	51	0	0
Mokumas	6	6	29	29	11
Skolintų ir nuosavų lėšų santykis	37	11	5	7	21

10 lentelė. Anketos 10 klausimo duomenys

Finansiniai rodikliai matuojami	Atsakymų skaičius
Kartą į mėnesį	50
Kartą į 3 mėnesius	25
Kartą į pusę metų	6

11 lentelė. Anketos 11 klausimo duomenys

	Neskaičiuoja	Tik skaičiuoja	Skaičiuoja, analizuoja (operatyvinė veikla iki 1m.)	Skaičiuoja, analizuoja (taktinė veikla 1-2m.)	Skaičiuoja, analizuoja (strateginė veikla 2-5 m.)
Darbuotojų pasitenkinimo rodiklis	59	3	8	7	4
Darbuotojų indėlio į įmonės veiklos rezultatus rodiklis	42	7	15	13	4
Vartotojų poreikių tenkinimo rodiklis	48	4	15	10	4
Inovacijų naudos rodiklis	67	3	5	3	3
Procesų efektyvumo rodiklis	44	5	13	14	5
Rinkos charakteristikos rodiklis	48	6	12	11	4
Strategijos įgyvendinimo rodiklis	45	8	8	9	11

12 lentelė. Anketos 12 klausimo duomenys

Nefinansiniai rodikliai matuojami	Atsakymų skaičius
Kartą į mėnesį	30
Kartą į 3 mėnesius	38
Kartą į pusę metų	13

13 lentelė. Anketos 13 klausimo duomenys

Jūsų nuomone, ar įmonės veiklos vertinime naudojamų rodiklių (finansinių ir nefinansinių) teikiama informacija leidžia spręsti apie įmonėje vykstantį nuolatinį tobulėjimą, o ne vienkartinį rodiklių gerinimą?	Atsakymų skaičius
Leidžia	36
Neleidžia	45

14 lentelė. Anketos 14 klausimo duomenys

Kokių, suinteresuotųjų įmonės veikla grupių poreikius, siekiate patenkinti	Atsakymų skaičius
Darbuotojų	22
Klientų	28
Akcininkų	31

15 lentelė. Anketos 15 klausimo duomenys

Ar veiklos vertinimo informacija yra aktyviai naudojama Jūsų įmonės vertės kūrimo procese?	Atsakymų skaičius
Taip	34
Ne	47

16 lentelė. Anketos 16 klausimo duomenys

Įmonės veiklos vertinimas turi būti atliekamas	Atsakymų skaičius
Atsitiktinai	16
Periodiškai	40
Nuolat	65

17 lentelė. Anketos 17 klausimo duomenys

	1 balas	2 balai	3 balai	4 balai	5 balai
Veiklos vertinimas paremtas finansiniais rodikliais	20	85	10	4	2
Veiklos vertinime naudojami rodikliai (finansiniai, nefinansiniai) turi būti subalansuoti	1	2	3	1	114
Veiklos vertinimas turi leisti spręsti apie organizacijoje vykstantį nuolatinį tobulėjimą, o ne vienkartinį rodiklių gerinimą	0	1	2	19	99
Veiklos vertinimas turi keistis priklausomai nuo rinkos sąlygų	1	1	3	21	95
Veiklos vertinimas turi būti paremtas įmonės strategija	0	2	3	14	102
Veiklos vertinimas turi pateikti neperkrautą informacijos kiekį	0	3	6	17	95
Veiklos vertinimas turi būti atliekamas visuose įmonės lygiuose (operatyvinis, taktinis, strateginis)	0	2	4	31	84
Veiklos vertinimas turi būti paremtas suinteresuotų asmenų poreikiais	0	1	4	24	92
Veiklos vertinimas turi būti paremtas vertės kūrimu	0	0	3	9	109

18 lentelė. Anketos 18 klausimo duomenys

Išskirkite svarbiausias problemas, susijusias su veiklos vertinimo sistemos pasirinkimu	Atsakymų skaičius
Veiklos vertinimo sistemų įvairovė	69
Neaiški veiklos vertinimo teikiama nauda;	74
Menkos žinios apie veiklos vertinimą	87
Laiko sąnaudos	56
Vadovų polinkis veiklą vertinti finansiniais rodikliais ir neieškoti naujų vertinimo galimybių	47
Neaiškūs veiklos vertinimui reikalingų duomenų šaltiniai	26