

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS**  
**BANKININKYSTĖS IR INVESTICIJŲ KATEDRA**

**GODA LIUTKUTĖ**

**ĮMONĖS PELNINGUMĄ SKATINANČIŲ STRATEGINIŲ  
VEIKSMŲ ANALIZĖ REMIANTIS UAB „X”**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas**

**Prof. Dr. R. Jasinavičius**

**VILNIUS, 2008**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS**  
**BANKININKYSTĖS IR INVESTICIJŲ KATEDRA**

**ĮMONĖS PELNINGUMĄ SKATINANČIŲ STRATEGINIŲ VEIKSMŲ  
ANALIZĖ REMIANTIS UAB „X”**

**Finansų rinkų magistro baigiamasis darbas**  
**Studijų programa 62404S110**

**Darbo vadovas**  
**Prof. Dr. R. Jasinavičius**  
**2008 12**

**Recenzentas**

**Darbą atliko**  
**FRmn6-2 gr. stud.**  
**Goda Liutkutė**

**VILNIUS, 2008**

## TURINYS

LENTELĖS .....	4
PAVEIKSLAI .....	5
ĮVADAS.....	6
1. ĮMONĖS VEIKLOS ANALIZĖS TEORINIAI ASPEKTAI .....	8
1.1. Analizės reikšmė rinkos ekonomikos sąlygomis .....	8
1.2. Veiklos analizės uždaviniai .....	13
1.3. Veiklos analizės tyrimo objektas .....	14
1.4. Veiklos analizės metodo ypatybės ir tyrimo būdai .....	15
1.5. Veiklos analizės rūšys.....	17
2. UAB „X“ 2004 - 2007 METŲ VEIKLOS ANALIZĖ .....	20
2.1. UAB „X“ veiklos charakteristika .....	20
2.2. UAB „X“ pagrindinės (gamybinės) veiklos analizė .....	23
2.3. UAB „X“ finansinės veiklos analizė .....	28
2.4. UAB „X“ makroaplinkos vertinimas .....	33
3. BIURO REIKMENŲ RINKOS TYRIMAS .....	39
3.1. Tyrimo tikslas ir aktualumas.....	39
3.2. Pabaltijo šalių biuro reikmenų rinkos tyrimas .....	40
3.3. UAB „X“ veiklos efektyvumo vertinimas .....	43
3.4. UAB „X“ veiklos perspektyvų prognozavimas .....	48
IŠVADOS IR SIŪLYMAI.....	51
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	53
ANOTACIJA .....	56
ANNOTATION .....	57
SANTRAUKA .....	58
SUMMARY .....	60
PRIEDAI .....	62

**LENTELĖS**

1 lentelė. UAB“ X“ Pelno / nuostolio ataskaita 2004 - 2007 m.....	29
2 lentelė. UAB“ X“ Balansas 2004 - 2007 m.....	30
3 lentelė. UAB“ X“ Pinigų srautų ataskaita 2004 - 2007 m.....	31
4 lentelė. UAB “X” SSGG (SWOT) analizė.....	37
5 lentelė. Pagrindinių bendrovės konkurentų rezultatai .....	44
6 lentelė. UAB “X” klientų išlaikymo dinamika 2005 - 2007 m .....	49

**PAVEIKSLAI**

1 pav. Valdymo proceso sudedamųjų dalių tarpusavio ryšiai .....	11
2 pav. Įmonių veiklos analizės objektas.....	15
3 pav. UAB “X” asortimento kategorijos.....	21
4 pav. UAB“ X“ informacijos valdymo sistemos .....	22
5 pav. Bendrovės organizacinė struktūra .....	23
6 pav. Bendrovės pardavimo kanalų procentinis pasiskirstymas .....	24
7 pav. Bendrovės pardavimų verslo įmonių (B2B) segmentui struktūra .....	25
8 pav. Bendrovės mažmeninės prekybos centrai ir partnerių tinklas Lietuvoje.....	27
9 pav. Bendrovės pardavimų augimo dinamika 2004 - 2007 m.....	31
10 pav. Bendrovės pelno dinamika 2004 - 2007 m.....	32
11 pav. Bendrojo vidaus produkto (BVP) dinamika Lietuvoje.....	34
12 pav. Nedarbo lygio dinamika Lietuvoje .....	34
13 pav. Lietuvos biuro reikmenų įmonių rinkos skvarbos įvertinimas .....	45

## IVADAS

Nuo pat Lietuvos nepriklausomybės atgavimo šalies įmonės pergyveno labai daug įvykių, tiesiogiai įtakojusių jų finansinę būklę, veiklos rezultatus, stabilumą ir plėtrą. Dėl neigiamų išorinės aplinkos pokyčių, tokių kaip ekonominis ir politinis šalies nestabilumas, infliacijos svyravimai, nestabilios finansų ir mokesčių sistemos ir bankų krizės, daugelis įmonių nesugebėjo prie jų prisitaikyti ir buvo priversto pasitraukti iš rinkos. Vis dėl to, Lietuvos integracija į Europos Sąjungą ir jos bendrąją rinką atvėrė didžiules galimybes šalyje veikiančioms įmonėms. Vis dėl to, spartūs tempai, didėjanti konkurencija, nuolatinė technologijų plėtra ir pastovių inovacijų poreikis sukelia daugelį anksčiau nepatirtų problemų ir pavojų.

Rinkos ekonomikos sąlygomis konkurencinė kova tarp įmonių tampa itin arši. Įmonėms, siekiančioms išlikti rinkoje ir įgyvendinti savo veiklos strategijas, būtina realiai įvertinti ne tik savo, bet ir konkurentų pranašumus bei trūkumus.

Įmonės veiklos analizė yra įvairiapusis įmonės veiklos procesų, rezervų ir rezultatų tyrimas, leidžiantis įvertinti įmonės veiklą ir atskleidžiantis vidaus bei išorės rezervus, padedančius didinti veiklos efektyvumą tiesiogiai įtakojantį įmonės pelningumo didėjimą.

**Darbo problema:** Įmonių veiklos analizės teoriją ir praktinį jos pritaikymą lig šiol nagrinėja pakankamai nedaug tiek Lietuvos tiek užsienių autorių. Skirtingų šalių ekonomistai ir analitikai nurodo skirtingus įmonių veiklos analizės būdus: balanso analizę, ekonominę, finansinę ekonominę, ūkinę analizę ir kt. Vis dėl to tenka pripažinti, kad Lietuvos autorių indėlis, kuriant įmonės veiklos analizės metodą nėra ženklus.

**Darbo objektas:** UAB „X“ 2004 – 2007 metų veikla.

**Darbo tikslas:** Atlikti UAB „X“ veiklos analizę ir pateikti siūlymus kaip įmonei uždirbti pinigus dabar ir ateityje, pilniau tenkinant klientų (rinkos) poreikius, generuojant didėjančią pridėtinę vertę ir adekvačiai ją paskirstant.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Atskleisti įmonės veiklos analizės reikšmę ir vietą valdymo sistemoje
2. Aptarti pagrindinius įmonės veiklos analizės metodus, tyrimo būdus ir analizės rūšis;
3. Atlikti UAB „X“ 2004 – 2007 metų laikotarpio pagrindinės (gamybinės) ir finansinės veiklos analizes;
4. Atlikti biuro reikmenų rinkos tyrimą, atskleidžiant įmonės pagrindinę veiklą įtakojančius aplinkos veiksnius;

5. Pateikti išvadas ir siūlymus kaip padidinti įmonės pelningumą.

**Darbo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Biuro reikmenų rinkos ir rinkos dalyvių tyrimas.
3. Pirminių ir antrinių duomenų analizė.
4. Oficialių finansinių/ataskaitinių įmonės duomenų analizė.

**Mokslinė hipotezė:** UAB „X“ gali padidinti pelningumą, efektyviau naudodama turimus išteklius ir toliau investuodama į inovacijas.

**Darbo aktualumas:** Magistrinio darbo tema nagrinėjama klausimais literatūros yra labai mažai, tai yra viena iš priežasčių, kodėl Lietuvos įmonių praktikoje analizė yra naudojama nepakankamai. Darbe atlikta išsami UAB „X“ veiklos valdymo ir finansų analizė gali būti aktuali įmonės vadovybei, vertinant įmonės vykdomos veiklos 2004 – 2007 metų rezultatus ir planuojant ir vertinant įmonės veiklos perspektyvas ir galimybes ateityje. Darbas taip pat gali būti aktualus visiems besidomintiems verslo vystymo galimybėmis Lietuvoje.

**Darbo struktūra:** Darbą sudaro keturi skyriai, kurie yra suskirstyti į smulkesnius poskyrius. Pirmasis skyrius yra teorinio pobūdžio. Jame yra aptariama įmonių veiklos analizės reikšmė ir svarba rinkos ekonomikos sąlygomis. Išskiriami veiklos analizei keliami uždaviniai, analizės būdai ir metodai bei alternatyvios įmonės veiklos analizės rūšys.

Antrame skyriuje atlikta UAB „X“ 2004 – 2007 metų veiklos valdymo analizė ją skaidant į įmonės pagrindinę (gamybinę) ir finansinę analizes. Įmonės makroaplinka išanalizuota kokybiniu ekonominės analizės metodu – atlikta SSGG (SWOT) ir PESTEL analize.

Trečiame skyriuje atlikus biuro reikmenų rinkos tyrimą, išskiriami esminiai įmonės veiklą įtakojantys vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai, įvertinta įmonės padėtis rinkoje bei identifikuotos ir pagrįstos įmonės veiklos gerinimo galimybės.

Darbas baigiamas išvadomis ir siūlymais kaip didinti UAB „X“ veiklos pelningumą.

# 1. ĮMONĖS VEIKLOS ANALIZĖS TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1 Analizės reikšmė rinkos ekonomikos sąlygomis

Įmonėms vykdant veiklą rinkos ekonomikos sąlygomis, konkurencinė kova tarp įmonių nuolatos stiprėja, taigi norėdamos išlikti rinkoje įmonės taiko įvairius metodus bei priemones savo tikslams pasiekti. Tenka pripažinti, kad vykdant veiklą konkurencingomis sąlygomis svarbiausiomis kiekvienos įmonės problemos yra: gamybos efektyvumo didinimas, racionalus išteklių naudojimas, produkcijos kokybės gerinimas ir išlaidų mažinimas. Vis dėl to siekdamos pelningumo didinimo įmonės privalo nuolatos ieškoti rezervų veiklai gerinti, kurti naujus produktus ir paslaugas, diegti inovacijas ir žinoma, tobulinti valdymo metodiką. Sprendžiant šiuos uždavinius, svarbią reikšmę turi įmonės veiklos analizė, kuri padeda objektyviai įvertinti rinkos ekonominę situaciją, įmonės veiklos sąlygas ir galimybes.

Dabartinė ekonomika yra pagrįsta žiniomis ir ryšiais. Siekdamos sėkmingai vykdyti veiklą joje įmonės privalo įgyti kuo daugiau verslui reikalingų žinių, kuo veiksmingiau jas panaudoti sprendžiant konkrečius uždavinius ir sugebėti valdyti dešimt pagrindinių sugebėjimų (kompetencijų): sparta, kvalifikuoti darbuotojai, atvirumas (skaidrumas), bendradarbiavimas tarpusavyje, drausmė, geri ryšiai (ir efektyvus grįžtamasis ryšys), tinkamas vadovavimas, orientacija į klientus, žinių valdymas ir vadovavimas, paremtas asmeniniu pavyzdžiu [12, p. 251].

Siekiant, kad verslas būtų pelningas ir užtikrinant veiklos tęstinumą, jis turi būti tvarkomas nuosekliai ir sistemingai. Vertinant Europos Sąjungos rinkoje vyraujančias tendencijas lietuviško kapitalo įmonėms siūloma susitelkti ties kuriamų produktų ir paslaugų kokybės gerinimu, naujų žmoniškųjų, materialiuųjų ir finansinių išteklių paieška ir jų valdymo tobulinimu, taikant pažangias gamybos technologijas ir informacines sistemas. Vis dėl to svarbiausiu vaidmuo didinant įmonės pelningumą tenka įmonės valdymui, nes tik teisingai (kryptingai, tikslingai ir argumentuotai) valdoma įmonė gali pasiekti gerų rezultatų ir užtikrinti ilgalaikį vykdomos veiklos tęstinumą.

**Pelningumas** – pelno, kurį gauna firma, rodiklis. Jis matuojamas atsižvelgiant į visus panaudotus aktyvus, ilgalaikio kapitalo ir tarnautojų skaičių. Kitaip tariant, pelningumas yra pelno dalis, tenkanti tam tikram aktyvų ar kapitalo vertės vienetui: pardavimų litui, turto litui, nuosavo kapitalo litui ir pan. [4].

Verčiant iš anglų kalbos, pelningumas dažnai dar vadinamas rentabilumu. Nors vertimo požiūriu tai yra teisinga, tačiau reikėtų atkreipti dėmesį į šių sąvokų ekonominės prasmės skirtumus.

Rentabilumo rodikliai dažniausiai naudojami, kai nagrinėjamas veiklos efektyvumas, kai norima nustatyti, kiek naudos gavo įmonė, patirdama vienokias ar kitokias vykdomos veiklos išlaidas. Kitaip sakant **rentabilumas** – tai pelno dalis, tenkanti vienam patirtų sąnaudų litui [11].



Praktikoje daug dėmesio skiriama pelningumo vertinimui, jį veikiančių veiksnių apskaičiavimui bei finansinių rodiklių analizei, mažiau reikšmės teikiant gamybos rodiklių analizei. Tačiau nereikia užmiršti, kad pelno dydį dažniausiai sąlygoja gamybos veiksniai, tiesiogiai susijęs su bendru įmonės pelningumu. Taigi, norint nustatyti ir objektyviai įvertinti įmonės pelną, būtina atlikti išsamią visų įmonės ūkinę prekybinę veiklą apibūdinančių rodiklių analizę. Atliekant finansinių rodiklių analizę, galima apskaičiuoti tik galutinių (rezultatinių) gamybos rodiklių įtaką pelnei. Tačiau kiekvienu atveju, atliekant analizę, reikia ieškoti veiksnių, nulemiančių įmonės pelną, jos finansinę būklę, taip pat įvertinti jų veikimo kryptį bei priklausomybę nuo įmonės veiklos ir išorinių priežasčių.

Vakarų šalių ekonominėje literatūroje daugiau dėmesio skiriama santykinų pelningumo rodiklių analizei bei pelno prognozavimui. Tarybinio laikotarpio ekonominėje literatūroje plačiau buvo analizuojami absoliutūs pelno rodikliai. Visos pelno metodikų kryptys yra reikšmingos ir reikalingos, nes, nenustačius praėjusio laikotarpio tendencijų, neįmanoma prognozuoti įmonės pelno. Todėl finansinei pelno analizei yra keliami tokie uždaviniai:

- nustatyti pelno plano pagrįstumą ir jo ryšį su kitais finansinio plano rodikliais;
- įvertinti ataskaitinio laikotarpio pelno plano įvykdymą, jo dinamiką ir sudėtį;
- įvertinti pelno kitimą nulėmusius veiksnius, turinčius įtaką rezultatinių finansinių rodiklių pakeitimams, apskaičiuoti finansinių rodiklių didinimo arba mažinimo galimybes ir pagrįsti siūlomas priemones šių galimybių panaudojimui;
- išskirti neigiamus veiksnius bei ekonominius reiškinius, sąlygojančius finansinius rezultatus. Tokie veiksniai bei reiškiniai gali būti:
  - ⇒ grynojo nuostolio susidarymas (ypač svarbu tada, jeigu nuostoliai padidėjo);
  - ⇒ pelno sumažėjimas absoliučia suma arba jo padidėjimas, jeigu jis auga mažesniu tempu negu infliacija;
  - ⇒ žymus pelno sumažėjimas paskutiniaisiais metų mėnesiais;
  - ⇒ nuosavo kapitalo pelningumas, kai jis mažesnis negu tiriamų metų infliacijos lygis;
  - ⇒ žemas išteklių apyvartumo rodiklių lygis;
  - ⇒ mokestinių įsipareigojimų nevykdymas [13, p. 225-246].

Tai dažniausiai pasitaikantys praktikoje ekonominiai reiškiniai, darantys neigiamą poveikį įmonės finansiniams rodikliams, vis dėl to, analizuojant konkrečios įmonės situaciją, minėti veiksniai, gali turėti skirtingą įtaką (reikšmingumą). Pavyzdžiui, pelno sumažėjimas konkrečioje įmonėje tam tikru laikotarpiu gali būti planuotas, tikslingas ir neturėti lemiamos įtakos įmonės ilgalaikiai perspektyvai ir/ar ūkio subjekto veiklos tęstinumui. Svarbu pabrėžti, kad finansinių rodiklių vertinimui ir analizei yra naudojami ne vien apskaitos, bet ir kiti, įmonės veiklos rezultatus įtakojantys veiksniai [13, p. 114-120].

**Įmonės veiklos analizė** – tai visapusiškas ir objektyvus įmonės veiklos, ūkinių procesų ir rezervų tyrimas, siekiant įmonės vadovybės nustatytų tikslų [12, p. 19]. Tokia analizė yra labai svarbi vertinant įmonės ir jos padalinių veiklą priimant optimalius valdymo sprendimus, nes:

- įmonių veiklos analizė nėra eilinis reiškinio nagrinėjimas, o objektyvus, nuoseklus ir visapusiškas tyrimas;
- analizuojamos visos konkrečios įmonės veiklos sritys ir visų jos padalinių veikla;
- analizė yra atliekama kryptingai ir tikslingai, pavyzdžiui, didinti gamybos efektyvumą, mažinti produkcijos savikainą, didinti pelningumą ir kt.

Vykdamas veiklą rinkos ekonomikos sąlygomis įmonių veiklos analizė yra atliekama ne tik tam, kad būtų atskleidžiama įmonės padėtis nagrinėjimu laikotarpiu, bet ir siekiant nustatyti tiksliai ją įtakojusias priežastis ir veiksnius, bei numatyti konkrečias priemones neigiamiems veiksniams pašalinti. Būtent dėl to atliekama veiklos analizė privalo būti kompleksinė (apimanti visas įmonės grandis ir visus jos veiklos rodiklius), sisteminga (atliekama reguliariai ir laiku), operatyvi (leidžianti panaudoti analizės metu gautus duomenis įmonės veiklai gerinti) [12, p. 10-21].

Nors įmonių veiklos analizė nėra vienintelė priemonė naudojama įmonių veiklos vertinimui, tačiau ji yra būtina, kaip viena iš sąlygų, be kurios nėra įmanomas įmonių veiklos tyrimas. Atliekant įmonių veiklos analizę nėra pakankama konstatuoti ar įmonės tikslai buvo pasiekti ar ne, bet yra būtina išsiaiškinti įmonės vidinius resursus ir rinkos teikiamas galimybes ūkinei veiklai gerinti.

Daugelis įmonių vadovų klysta manydami, jos įmonių veiklos analizė turi būti atliekama tik tuomet, kai įmonė susiduria su tikslų įgyvendinimo sunkumais ir įmonei įvykūžius planines užduotis, tokios analizės atsisako. Toks požiūris yra klaidingas, nes planinių užduočių įvykdymas ar viršijimas dar nerodo, kad įmonė pilnai išnaudoja visas tolimesnio veiklos gerinimo galimybes. Tokios analizės atliekama siekiant nustatyti įmonės silpnąsias sritis ir veiklos trūkumus, bei įvertinti jų įtaką įmonės planų ir tikslų įgyvendinimui ir esant galimybei numatyti priemones šiems trūkumams pašalinti.

**Tikslas** yra apibrėžiamas kaip kiekybinė siektino rezultato išraiška, kurios pasiekimui yra nustatomas iš anksto numatytas laikotarpis [7]. Tikslų svarba yra akcentuojama, nes būtent jie suteikia įmonei kryptingumą, sutelkia bendras pastangas, reikalingas konkretiems tikslams pasiekti, įtakoja trumpalaikius planus ir padeda priimti tinkamus sprendimus. Vis dėl to, tik aiškiai suformuluotas, išmatuojamas ir turintis konkretų jo įgyvenimui skirtą terminą tikslas yra laikomas veiklos standartu ir svarbiausia kontrolės proceso dalimi, užtikrinančia, kad įmonės veiksmai atitiks tikslus ir bus įgyvendinti. Būtent dėl to autorius Palubinskas nurodo penkis reikalavimus, kuriuos turi atitikti tikslai:

- turi būti susijęs su viena konkrečia užduotimi;
- turi būti susijęs su rezultatu, o ne su vykdoma veikla;
- turi būti išmatuojamas;
- turi būti griežtai apibrėžti (terminuoti);

- turi būti pakankamai dideli, bet pasiekiami.

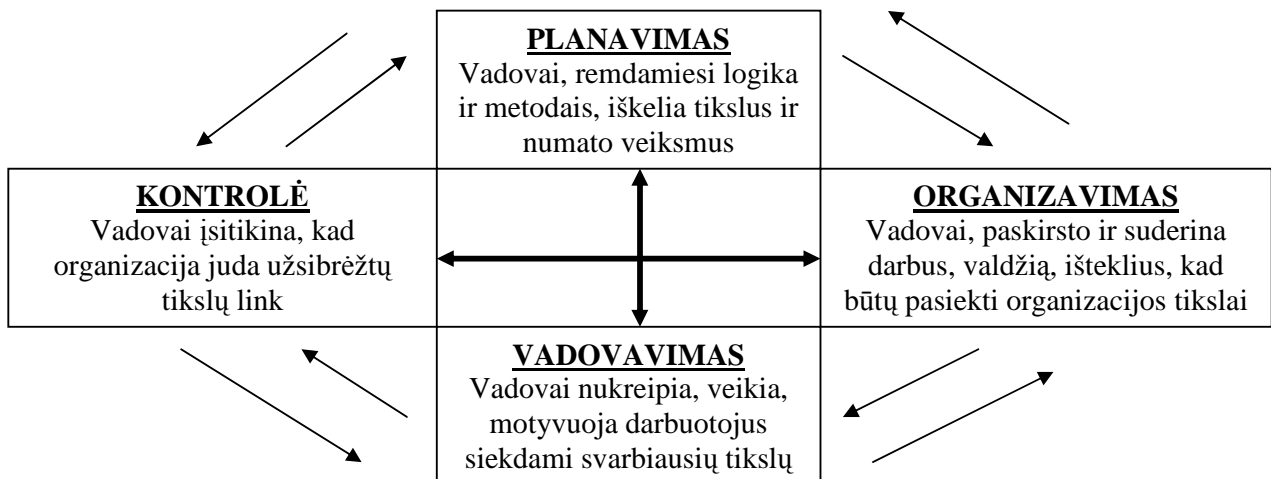
Vis dėl to, kaip jau buvo paminėta, tikslas, tėra siektino rezultato išraiška, o ne priemonė, siekiant konkretaus rezultato.

Analizuojant įmonės ir jos padalinių veiklą yra svarbus ne tik faktinių ir planinių rodiklių palyginimas, bet ir nustatymas, kas ir dėl kokių priežasčių buvo pakeista įgyvendinant šiuos planus.

Įmonės siekdamas išsilikti konkurencingos rinkoje ir užtikrinti tolimesnį vykdomos veiklos tęstinumą, privalo nuolatos (reguliariai ir sistemingai) analizuoti savo veiklos rezultatus, taikydamos aktualius ir pagrįstus veiklos analizės metodus, nes tik teisingas esamos būklės įvertinimas padeda objektyviai numatyti veiklos plėtros būdus ir galimybes – kaip vieną iš esminių kiekvienos įmonės išlikimo ir plėtros sąlygų. Vertinant atliktus tyrimus, Lietuvoje vyrauja akivaizdus įmonių pasiskirstymas pagal verslo plėtros kriterijų: dalis susikūrusių įmonių, praėjus tam tikram laikotarpiui sustabdo veiklą, nes nesugeba rasti vietos rinkoje, dalis įmonių priešingai, plečiasi ir stiprėja, įsiliedamos į vidutinių ir stambių įmonių gretas ir tokiu būdu įsitvirtina ne tik šalies, bet ir užsienio rinkose. Todėl, norint įvertinti šiuos dėsningumus, sėkmingumo kriterijus ir priežastis ir kt. aktualią informaciją yra būtina atlikti įmonės veiklos analizę.

Įmonės veiklos analizės būtinumą taip pat lemia ir rinkos ekonomikos kūrimasis, rinkodaros valdymo sistemų plėtra ir daugelis kitų faktorių, įtakančių tai, kad veiklos analizė tampa sudedamąja valdymo sistemos dalimi.

**Valdymas** yra apibrėžiamas, kaip organizacijos narių pastangų, planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesas, bei visų kitų organizacijos išteklių panaudojimas siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų [25, p 10-15]. Valdymo procesas yra labai sudėtingas, todėl jis yra suskaidytas į etapus, kurie nepaisant skirtingų uždavinių yra tarpusavyje susiję ir yra vienodai svarbūs valdymo procesui. Šie etapai, jų įgyvendinimo uždaviniai bei tarpusavio ryšiai pateikti 1 paveiksle.



1 pav. Valdymo proceso sudedamųjų dalių tarpusavio ryšiai

Įmonės veiklos analizei atliekančiai informacijos apibendrinimo, sprendimų priėmimo ir kitas funkcijas, padedančias laiku atskleisti įmonės veiklos trūkumus ir numatyti tinkamas priemones jiems pašalinti, objektyviai įvertinant veiklos rezultatus (nustatytam laikotarpiui), veiklos efektyvumo didinimo galimybes ir parengiant prognozes įtakojančias strateginių sprendimų priėmimą tenka kontrolės vaidmuo [5]. Kontrolės funkcija įmonės valdymo procese yra itin reikšminga ir sudėtinga, nes ji privalo apimti visus valdymo etapus.

**Valdymo kontrolė** tai procesas užtikrinantis realios ir planuotos veiklos atitikimą, padedantis vadovams stebėti savo planavimo, organizavimo ir vadovavimo efektyvumą. Vienas iš svarbiausių kontrolei keliamų reikalavimų nuolatinis įmonės veiklos rezultatų stebėjimas ir būtinybė nedelsiant reaguoti į situaciją. Kiti kontrolei keliami reikalavimai:

1. atliekamo darbo standartų atitikimo nustatymas;
2. atlikto darbo vertinimas (reguliariai ir sistemingai);
3. faktinių ir planinių rezultatų lyginimas ir vertinimas;
4. pastebėjus nukrypimus ar neatitikimus, optimalaus sprendimo paieška ir nukrypimą įtakojančių veiksnių šalinimas [25, p. 11-12].

Kontrolę rekomenduojama pradėti vykdyti iškart, po to, kai yra nustatomi įmonės tikslai ir paskirstomos užduotys (nepriklausomai nuo organizacijos amžiaus, dydžio ar vykdomos veiklos) nes, be visų anksčiau įvertintų funkcijų, kontrolė taip pat atlieka apsauginę funkciją padedančią išsiaiškinti problemos priežastis (o, ne nustatyti pasekmes), tol kol jos nepadarė nepataisomos įtakos įmonei [17, p. 71]. Kontrolė yra baigiamoji valdymo ciklo fazė ir kartu kito ciklo pradžia. Kontrolė atlieka vertinant įmonės veiklos vertinimą, atsižvelgdama į įmonės nustatytus kriterijus. Kontrolę siūloma taikyti visuose valdymo proceso etapuose, tokiu būdu apsaugant nuo galimų neigiamų rezultatų. Kontrolė atliekama remiantis konkrečiais planais, instrukcijomis ir įsakymais.

Siekiant išvengti galimų neigiamų pasekmių yra siūloma taikyti trijų lygių kontrolės sistemą:

- **Vidinė kontrolė.** Ją atlieka vadovai, o didesnėse įmonėse įkuriamos vidinės kontrolės tarnybos, kurios savo veiklą organizuoja pagal įmonės vadovybės patvirtintus nuostatus;
- **Išorinė kontrolė.** Ją atlieka nepriklausomos audito įmonės pagal su organizacijomis sudarytas sutartis. Visos audito įmonės ir nepriklausomi auditoriai savo darbe turi vadovautis tarptautiniais ir nacionaliniais audito standartais;
- **Valstybės kontrolė.** Tai Seimo, Vyriausybės, ministerijų, valstybinių įstaigų ir organizacijų finansinės ūkinės veiklos kontrolė. Lietuvoje ją vykdo Valstybinė mokesčių inspekcija, Finansų ministerijos Revizijos departamentas bei Valstybės kontrolės departamentas [1, p. 165].

Vertinant įmonės veiklos analizės reikšmę vis dėl to nereikėtų jos pernelyg pervertinti, nes nepaisant visų pateiktų kriterijų, ši analizė taip pat neduoda pagrindo įmonei priimti kategoriškų

sprendimų, ji veikiau orientuoja informacijos vartotojus vertinant įmonės veiklą ir nustatant silpnąsias įmonės veiklos grandis.

## 1.2. Veiklos analizės uždaviniai

Vertinant veiklos analizės tikslus bei uždavinius šiems tikslams pasiekti yra pastebima klaidingas įmonės veiklos analizės interpretavimas. Daugelis ekonomistų tapatina finansinės būklės ir veiklos rezultatų sąvokas, iš esmės neskirdami veiklos rezultatų bei pelno ir nuostolio terminų [28]. Tai klaidinga nuostata, nes įmonių veiklos analizė apima praeities, dabarties ir ateities finansinės būklės ir įmonės veiklos rezultatų tyrimą ir vertinimą [12, p. 22-23]. Toks analizės mastas kelia konkrečius uždavinius, akcentuodamas įmonės stipriąsias veiklos puses ir galimybes jas efektyviau realizuoti didinant įmonės pelningumą.

Kitas, svarbus uždavinys – nustatyti, kokie įmonės veiklos rodikliai yra geri ir priimtini ir kuriuos rodiklius yra būtina pagerinti, didinant įmonės pelningumą [11]. Įmonių veiklos analizės knygų, orientuotų į planinės ekonomikos sąlygomis vykdomą veiklą didžiausias dėmesys buvo skiriamas gamybos efektyvumo ir produkcijos savikainos mažinimo galimybėms panaudoti. Rinkos ekonomikos sąlygomis yra keliami iš esmės skirtingi uždaviniai, reikalaujantys visai kitų kriterijų vertinimo. Todėl atliekant įmonės veiklos analizę yra labai svarbi vertinimo metodika, kuri turi būti orientuota į rinkos ekonomiką, atsižvelgiant į konkrečių įmonių veiklos specializaciją ir nustatytus tikslus, bei pasirinktas priemones jiems realizuoti [28].

Pirmą kartą Lietuvoje įmonių veiklos analizę į sudedamąsias dalis 2000 metais išskyrė D. Šlekienė ir I. Klimavičienė [10, p. 10]. Jų pasirinktas įmonių veiklos analizės išskaidymas buvo pagrįstas ne finansinės ir valdymo analizėmis, o ekonominės ir finansinės analizės suskirstymu [32]. Vis dėl to palyginus valdymo ir finansinę analizę, galima daryti išvadą, jog jos yra glaudžiai susijusios ir abi yra įmonių sudedamosios dalys, todėl jos negali būti viena nuo kitos griežtai atskirtos. Remiantis šiais įrodymais buvo sudaryta ši įmonių veiklos analizės formulė:

$$\text{Įmonių veiklos analizė} = \text{Finansinė analizė} + \text{Valdymo analizė} [12, p. 87].$$

Išplėstinė veiklos analizės formulė yra tokia:

$$\text{Įmonių veiklos analizė} = \text{Išorės finansinė analizė} + \text{Vidaus finansinė analizė} + \text{Vidaus valdymo analizė} + \text{Vidaus finansinė analizė} [12, p. 87].$$

Pagrindiniai šių veiklos analizių skirtumai išryškėja jau pačiame įmonių veiklos analizės procese, kuomet yra renkama medžiaga ir informacija tokiai analizei atlikti.

Vis dėl to veiklos analizės skirstymas į sudedamąsias dalis yra diskutuotinas, nes jis yra pagrįstas buhalterinės apskaitos skirstymu į finansinę ir valdymo apskaitą, tačiau negali būti naudojamas atliekant įmonių veiklos analizę. Todėl įmonių veiklos analizės sudedamosiomis dalimis siūloma laikyti tas veiklos sritis, kurias ji tiria.

**Finansinė veiklos analizė** – tai visapusiškas ir objektyvus įmonės finansinės būklės, veiklos rezultatų ir pinigų srautų tyrimas siekiant padėti įmonės vadovybei pasiekti numatytus tikslus [12, p. 117]. Pagrindiniai finansinės veiklos analizės šaltiniai yra finansinės ataskaitos: balansas, pelno/nuostolių ataskaita, pinigų srautų, nuosavo kapitalo ir kt. Gerai atlikta finansinė veiklos analizė padeda įmonės vadovybei:

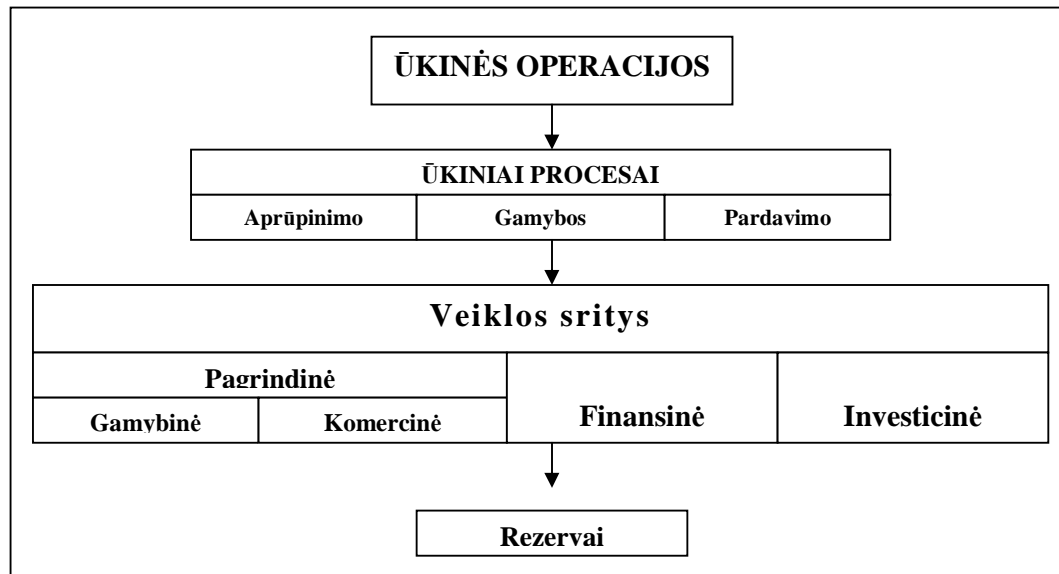
- Priimti optimalius valdymo sprendimus;
- Objektyviai įvertinti įmonės finansinę būklę ir ataskaitinio laikotarpio įmonės rezultatus;
- Numatyti ateities perspektyvas, veiklos strategiją ir veiklos būdus;
- Sukurti lankstesnę vidaus kontrolės sistemą;
- Atskleisti vidaus ir išorės išteklius ir neišnaudotas galimybes;
- Palyginti faktinę padėtį su planais ir kt.

Siekiant tikslingai išnaudoti veiklos finansinės analizės metu gautą informaciją yra labai svarbu, kad ją rengiant būtų laikomasi visų reikalavimų, o ją pateikiant būtų atsižvelgiama į šias kokybines savybes: suprantamumas, svarbumas, patikimumas ir palyginamumas [12, p. 121].

Rinkos ekonomikos sąlygomis finansinė analizė egzistuoja ir kaip savarankiškas mokslas, apibendrinantis praktikoje vykstančius finansinės veiklos procesus, jų dėsningumus bei įvertinantis įmonės finansinę būklę [5].

### **1.3. Veiklos analizės tyrimo objektas**

Įmonių veiklos analizės tyrimo objektas yra įmonių veikla ir turimi ištekliai [10]. Daugelio įmonių veikla yra labai sudėtinga ir plati. Įmonėse vyksta aprūpinimo, gamybos ir pardavimo procesai, kuriuose šie procesai yra išskaidomi į daugybę ūkinių operacijų, kurios turi būti planuojamos, stebimos, vertinamos kontroliuojamos ir analizuojamos. Kadangi ūkinės operacijos ir procesai vyksta įvairiuose padaliniuose, o jų pobūdis ir apimtys yra nevienodos, yra priimta išskirti šias įmonės veiklos sritis: pagrindinė (gamybinė) finansinė ir investicinė. Įmonių veiklos analizė nagrinėja visas veiklos sritis ir nusako juose slypinčius išteklius (žr. 2 paveikslą).



2 pav. Įmonių veiklos analizės objektas

Šaltinis: Mackevičius J., 2007, [13].

Atliekant įmonių veiklos analizę pagrindinis dėmesys yra sutelkiamas į įmonės turimų išteklių atskleidimui. Ištekliai yra klasifikuojami pagal įvairius požymius:

1. pagal laiką – einamieji ir perspektyviniai;
2. pagal pobūdį – sąmoningai sudaromi (nuslėpti) ir nepanaudoti;
3. pagal kilmės vietą – vidaus ir išorės;
4. pagal išteklių rūšis – materialiniai, darbo ir finansiniai;
5. pagal tyrimo objektą – įmonės, gamybos cechų ir barų, bei tarnybų [12, p. 26].

Įmonės veiklos analizės teorijoje galioja principas – ieškoti išteklių visuose organizacijos lygmenyse, tačiau visi ištekliai privalo būti ekonomiškai pagrįsti, t.y. juos skaičiuojant yra būtina įvertinti realias jų panaudojimo galimybes, o apskaičiuotos galimybės pagrįstos atitinkamomis priemonėmis [10]. Išteklių privaloma ieškoti kiekvieną dieną, o į šį procesą turi būti įtraukti visi be išimties įmonėje dirbantys darbuotojai.

#### 1.4. Veiklos analizės metodo ypatybės ir tyrimo būdai

Įmonių veiklos analizės metodas yra techninių priemonių visuma įmonės vykdomai veiklai ir jos turimiems ištekliams tirti. Kadangi įmonių veikla nuolatos kinta, tai vertinant įmonės veiklą (reiškinius ir procesus) reikia vertinti istoriniu požiūriu, t.y. nustatyti, kaip reiškinys atsirado, kokius

etapus praėjo, kokios to reiškinių išlikimo ar tolesnės raidos perspektyvos. Visuomet siekiant suprasti konkrečių reiškinių reikšmę yra svarbu iširti juos įtakojusias priežastis.

Vertinant priežasties ir pasekmės santykį, rodikliai (kriterijai) yra skirstomi į: veiksnius ir rezultatinus, arba dalinius ir bendruosius [11]. Įmonės ekonominių rodiklių pokyčiui įtakos turi įvairūs veiksniai, kurie klasifikuojami pagal įvairius požymius (žr. 1 priedą).

Atliekant įmonių veiklos analizę yra labai svarbu nustatyti, kurie veiksniai įmonei yra svarbiausi, taip pat nustatyti veiksmų seką (jos nustatymas priklauso nuo analizės išsamumo).

Kadangi veiklos analizė yra besitęsiantis procesas, todėl yra būtina nuolatos tirti, nustatyti (privalumus ir trūkumus), priežastis ir veiksmus, darant išvadas ir pasiūlymus, keliant naujas idėjas. Tai leidžia daryti išvadą, kad įmonės veiklą yra svarbu analizuoti, kaip tarpusavyje susietų ekonominių, techninių ir organizacinių veiksmų visumą [12].

Atliekant įmonių veiklos analizę gali būti naudojami patys įvairiausi tyrimo būdai, kurie yra taikomi ir kituose moksluose: ekonomikos teorijoje, vadyboje, statistikoje, matematikoje ir kt. Vis dėl to, svarbiausia yra ne kaip juos suskirstyti ar nurodyti ir panaudoti kuo didesni jų kiekį, o kaip veiksmingiau juos pritaikyti nustatytiems tikslams pasiekti. Įmonių veiklos analizės teorijoje ir praktikoje jie yra įvardijami kaip: techniniai, specialieji, metodiniai ir pan.. Taikant juos praktikoje taip pat yra išskiriami įmonės veiklos rodiklių priežastiniai ryšiai ir jų savitarpio priklausomybė, bei tiriami veiksniai, turintys įtakos veiklos procesams, rodikliams, atskleidžiant vidaus gamybos išteklius [3]. Šie tyrimo būdai yra taip pat skirstomi į grupes (žr. 2 priedą).

Vertinant bendruosius ekonominius būdus labiausiai paplitęs ir dažniausiai praktikoje taikomas – lyginimas, kuomet yra lyginami faktiniai ir planiniai veiklos rodikliai. Įmonės veiklos rodikliai taip pat gali būti lyginami su toje pačioje rinkoje veikiančių įmonių rodikliais. Svarbu pabrėžti, kad lyginami rodikliai turi būti vienas su kitu susijusių, bet nevienodos krypties veiksmų priklausomybė. Koreliacijos būdai itin naudingi analizuojant darbo našumą, produkcijos savikainą, pelną ir kt. rodiklius.

Iš matematinių būdų dažniausiai taikomas yra koreliacijos metodas, kuriuo išreiškiamas atitinkamų rodiklių tarpusavyje priklausomybės pobūdis ir matuojamas jų sąryšis. Koreliacijos ryšys parodo priklausomybę tarp atskirų vienas su kitu susijusių, bet nevienodos krypties veiksmų priklausomybę. Koreliacijos būdai itin naudingi analizuojant darbo našumą, produkcijos savikainą, pelną ir kt. rodiklius.

Euristiniai būdai (sprendimai) yra susiję su esama įmonės padėties situacija ir pagrįsti intuicija, patirtimi ar eksperimentiniais specialistų įvertinimais. Jų efektyvumas labiausiai priklauso nuo įmonės vertinimo analizę atliekančio asmens kompetencijos, patirties ir intuicijos [12].

Visų minėtų veiklos analizės būdų praktinis pritaikymas ir veiksmingumas priklauso nuo analizės tikslų, uždavinių, objekto, šaltinių, analizės atlikėjų ir daugelio kitų veiksmų [32]. Vis dėl to



esant itin dinamiškai (nuolatos kintančiai) rinkos situacijai įmonės vis dažniau naudoja netradicinius analizės metodus, tokiu būdu siekdamos konkurencinio pranašumo ir veiklos pelningumo.

### 1.5. Veiklos analizės rūšys

Įmonių veiklos analizė skiriasi pagal tikslus, subjektus, atlikimo laiką, dažnumą ir daugelį kitų faktorių, todėl įmonei atliekant veikos analizę yra labai svarbu išsirinkti jai aktualiausius kriterijus ir remiantis jais atlikti tikslią įmonės veiklos analizę.

Išskiriami du pagrindiniai, kokybiniai ir kiekybiniai, prognozavimo metodai, kurie pagal tam tikrą taikymo būdą dar yra skirstomi į aibę metodų, taikomų konkrečioms atvejams.

Remiantis kai kurių autorių nuomone, kokybiniai prognozavimo metodai dažnai naudojami tada, kai prognozė turi būti parengta labai greitai, ir nėra laiko rinkti bei analizuoti kiekybinių duomenų (ta itin aktualu veikla vykstant rinkos ekonomikos sąlygomis) [35].

Prognozuoti galima šalies ekonomikos būklę, pramonės ar atskiros ūkio šakos vystimosi perspektyvas ar atskiros firmos būsimą pelną. Tačiau nereikia pamiršti, kad atliekamų prognozių tikslumas labiausiai priklauso nuo turimos duomenų bazės, prognozuotojų savalaikiškumo, aktualumo ir naudojamų metodų [33].

Remiantis vakarų šalių literatūros autorių pateikiamais tyrimais, įmonės vis dažniau renkasi kokybinius prognozavimo metodus, tarp kurių populiariausios yra SSGG (SWOT) ir PEST (PESTEL) analizės [6].

SSGG (angl. SWOT) analizė yra kokybinis ekonominės analizės metodas. Analizės pavadinimo santrumpa sudaryta iš lietuvių (anglų) kalbos žodžių: stiprybės (Strengths), silpnybės (Weaknesses), galimybės (Opportunities), grėsmės (Threats) [6]. Nepaisant to, kad SSGG analizė, yra laikoma vienu iš įmonės aplinkos analizės metodų, tačiau pelno prognozavimui bei investicijų pagrindimui šis metodas taip pat yra labai reikšmingas [35]. SSGG analizės pagalba daroma prognozė apie įmonės tolimesnius strateginius planus bei planuojamas pajamas, remiantis prieš tai atlikta įmonės makroaplinkos analize. Ši analizė taip pat yra laikoma pagrindiniu modeliu, nurodančiu organizacijos strateginių planų vystymo kryptį ir įrodanti jų sprendimo pagrįstumą [45].

**Stiprybės, arba pranašumai** - tai ištekliai, sugebėjimai ir kitos stipriosios savybės (požymiai), palyginti su konkurentais. Jie gali būti finansiniai, rinkodaros, organizaciniai, darbo išteklių ir kt. [24, p. 98-99].

**Silpnybės, arba trūkumai** - tai išteklių, meistriškumo, sugebėjimų silpnosios savybės, trukdančios organizacijos darbą. Jie taip pat gali būti finansiniai, rinkodaros, organizaciniai, techniniai arba darbo išteklių ir kt. [24, p. 98-99].

**Galimybės** - tai palankios sąlygos organizacijos aplinkoje. Galimybių šaltiniai gali būti šie: veiklos tendencijos, technologiniai pokyčiai, pasikeitimai konkurencijoje, reguliavimo pakitimai ir naujų rinkų radimas [24, p. 98-99].

**Grėsmės** - tai nepalankūs veiksniai organizacijos aplinkoje. Organizacijai, siekiančiai savo tikslų, tai pagrindinės kliūtys. Grėsmės gali sukelti: nauji konkurentai, technologiniai pokyčiai, lėta rinkos plėtra, nauji apribojimai ir išaugusi pirkėjų ar tiekėjų derėjimosi galia [24, p. 98-99].

SSGG analizė dažnai yra vykdoma pasitelkiant konsultantus ar aukštesnes valdymo grupes. Stiprybės ir silpnybės apima pagrindinius firmos strategijos formavimo veiksniai, kurie išryškėja analizuojant išteklius. Galimybės ir grėsmės apima pagrindinius strategijos formavimo veiksniai, kurie išryškėjo analizuojant firmos aplinką. Tokios analizės atlikimas padeda nustatyti silpnybių poveikio versle mažinimo būdus, išryškinant stipriąsias puses. Idealiu atveju, pranašumai gali atitikti rinkos galimybes, kurios atsiranda dėl konkurentų produktų ir/ar paslaugų neefektyvumo [3].

SSGG analizės tikslas - išaiškinti šiuos strateginius ryšius:

1. Kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti.
2. Kaip, pasinaudojant galimybėmis, ištaisyti silpnybes. Įmonės silpnybės gali būti kokio nors reikšmingo veiklai veiksnio trūkumas, dėl kurio jos būklė palyginti su kitomis įmonėmis, tapo nepalanki. Įmonės silpnybių pavyzdys gali būti siauras produkcijos asortimentas, prasta reputacija rinkoje, prastas aptarnavimas, finansavimo trukumas ir kt.
3. Kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti.
4. Kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės [3, p. 45].

SSGG analizės išvadose turėtų būti apibendrinta ir visa įmonės veiklai reikšminga informacija apie jos produktų pardavimo rinkos galimybes, kad įmonė galėtų priimti tinkamus valdymo sprendimus. Kiekvieno veiksnio analizės išvadų parengimas reikalauja specifinių žinių ir būdų [24]. Atliekant SSGG analizę, tiriamas svarbiausių išorinių įmonės veiklos veiksnių poveikis.

Be SSGG analizės, įmonės veiklos rezultatų kompleksiniam įvertinimui (t.y. įvertinant ekonominę, socialinę, politinę-teisinę bei technologinę aplinką) pasitelkiamas makroaplinkos tyrimas, kurio atlikimui yra dažniausiai taikoma kokybinė analizė (PEST arba PESTEL analizė) [3]. Todėl pirmiausia dėmesys turi būti kreipiamas į vidinius ir išorinius veiksniai.

Nors literatūroje griežtai neapibrėžiamas kokybinės makroaplinkos analizės turinys ir technologija, tačiau nustatoma analizuojamų makroaplinkos komponentų visuma. Taigi PEST analizė, turi būti apimti politinę, ekonominę, socialinę-kultūrinę ir technologinę aplinkas. Atliekant PESTEL analizę turi būti papildomai įtraukiama gamtinė (angl. „Ecological“ - aplinkosauga) ir įstatyminė (angl. „Legal“ – teisinė) [24].

**Politinių – teisinių veiksnių** vertinimo etape yra aktualus valstybės administracijos organų bei teisinės sistemos įvertinimas. Jis įtakoja organizacijų pelno apmokestinimą, lengvatų suteikimą, kainų

ir mokesčių kontrolę, vartotojų interesų gynimą, darbo saugą, aplinkosaugą ir t.t. [26]. Visų įmonių veiklą tiesiogiai ir netiesiogiai veikia teisės aktai ir juos lydintieji dokumentai, reglamentuojantys bendras įmonės veiklos sąlygas, mokesčius, darbo santykius ir kt. [3]. Pokyčiai politinėje – teisinėje aplinkoje gali tiesiogiai įtakoti įmonės veiklą ir priversti įmonių vadovus keisti strateginius planus [26]. Šie veiksniai turi itin didelę įtaką, nes esant teigiamiems pokyčiams šioje srityje įmonėms atsiveria naujos verslo plėtros ir pelningumo didinimo galimybės [24].

**Ekonominiai veiksniai** ir jų įtaką įmonės veiklai yra vieni iš svarbiausių, nes, net ir nežymūs pokyčiai susiję su pelno, kainų, išlaidų ir kreditavimo galimybių koregavimu, daro tiesioginę įtaką organizacijos veiklai. Prie ekonominių veiksnių yra priskiriami šie rodikliai: bendro nacionalinio produkto (BNP) dinamika, nedarbingumo lygis, gyventojų pajamų pokytis, infliacijos lygis ir kt. [26].

**Socialinė ir kultūrinė** šalies aplinka apima vartotojų poreikius ir prioritetus, elgsenos ir mąstysenos pobūdį bei demografines tendencijas. Visi šie veiksniai yra aktualūs įmonei vertinant vartotojų elgseną. Pokyčiai šioje aplinkoje tiesiogiai įtakoja prekių paklausą ir tokiu būdu verčia įmones atlikti pakeitimus prekių ir paslaugų pasiūloje. Manoma, kad šiuo metu didžiausią įtaką pokyčiams šioje srityje daro žiniasklaida ir televizija. Vis dėl to negalima paneigti ir demografinių veiksnių (populiacijos amžiaus struktūra, užsiėmimas, pajamos, šeimų dydis ir kt.) bei ilgalaikių visuotinių įsitikinimai, vertybių ir religijos svarbos [31].

Šiuolaikiniame, nuolat kintančioje informacinių technologijų amžiuje, technologijos ir jų pokyčiai tampa svarbiu, tiesiogiai jų veiklą įtakojančiu veiksniu. Nepaisant to, kad pokyčiai šioje aplinkoje yra sunkiai prognozuojami, įmonės privalo stebėti, vertinti ir reaguoti į juos [26]. Galima teigti, kad technologiniai veiksniai daro tiesioginę įtaką naujų gamybos metodų, produkcijos ir net naujų rinkų susikūrimą. Svarbu paminėti, kad veiksniai šioje aplinkoje įtakoja įmonės konkurencingumo lygį, nes inovacijų ir technologijų diegimas ir efektyvus pritaikymas praktikoje gali įtakoti įmonės konkurencinį pranašumą. Svarbu paminėti, kad technologinė pažanga didina gamybos našumą, kita vertus ir įmonės patiriamų sąnaudų padidėjimą. Taigi vertindamos pokyčius šioje aplinkoje ir norėdamos tinkamai ir laiku į juos reaguoti, įmonės visų pirma turi įvertinti savo poreikius ir galimybes.

Įvertinus SSGG ir PESTEL analizes galima daryti išvadą, kad kokybinė makroaplinkos analizė susijusi ir su atliekama SSGG analize, kurios metu iš principo atskleidžiamos įmonės galimybės ir grėsmės, susijusios su makroaplinkos veiksniais [19]. Silpnybės ir stiprybės išaiškėja atlikus išteklių analizę. Šiuo atveju galimybės ir grėsmės nustatomos pagal tuos pačius, politinius, ekonominius, socialinius ir technologinius, veiksniai.

## 2. UAB „X“ 2004 – 2007 METŲ VEIKLOS ANALIZĖ

### 2.1. UAB „X“ veiklos charakteristika

UAB „X“ (toliau Bendrovė) - tai privataus kapitalo įmonė, savo veiklą Lietuvoje pradėjo 1999 metais. Pagrindinė įmonės veiklos sritis - biuro reikmenų tiekimas, siūlant platų kasdieninėje biuro veikloje naudojamų prekių ir paslaugų asortimentą. Partnerystė su pasaulinio lygio biuro prekių tiekėju, bei nuosekliai ir kryptingai vykdoma veikla atveria įmonei galimybes pasiūlyti klientams kur kas platesnį nei rinkos konkurentų siūlomą biuro prekių ir paslaugų asortimentą už konkurencingas kainas. Sėkmingai plėtodama verslą kompanija yra vertinama kaip Lietuvos biuro reikmenų rinkos lyderė.

UAB „X“ tikslas - būti naudinga ir patikima verslo partneriu savo klientams, teikiant kokybiškus biuro aprūpinimo sprendimus, reikalingus klientų sėkmingam verslui vystyti.

Bendrovės tikslą ir veiklos kryptis geriausiai atspindi **Bendrovės misija**:

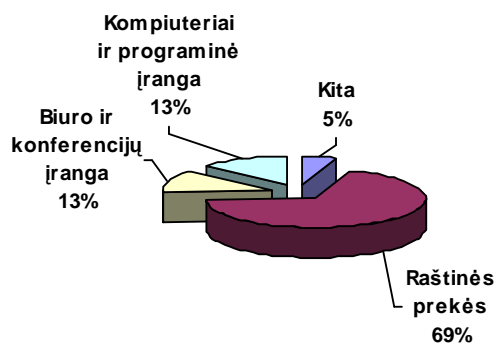
- UAB "X" yra patikimas partneris, kuris taupo kliento laiką ir išlaidas, susijusias su biuro darbu.
- UAB "X" siūlo tik aukščiausios rūšies kokybės produktus ir paslaugas, o įmonės distribucijos sistema yra gerai parengta ir įsisavinta, todėl su savo klientais Bendrovė palaiko glaudžius ir draugiškus ryšius.
- UAB "X" vertina kiekvieną klientą ir siekdama tikslo ir kokybiško jų aptarnavimo skiria daug dėmesio tinkamam įmonės darbui ir klientų aptarnavimui užtikrinti, nuolatos investuodama į įmonės darbuotojų kvalifikacijos lygio kėlimą ir tinkamą prekių paskirstymo ir pristatymo sistemos kūrimą.

Kryptingai siekdama tikslo įgyvendinimo Bendrovė siūlo išskirtinius sprendimus:

- mažoms ir vidutinėms įmonėms, kurioms aktualūs greiti sprendimai už prieinamą kainą. Atsižvelgdama į jų poreikius UAB „X“ klientų aptarnavimo sistema yra paprasta aiški ir vientisa;
- didelėms bendrovėms, kurių išskirtinumas yra grindžiamas jų dydžiu ir Bendrovei keliamais reikalavimais. Tokių klientų poreikiai reikalauja ypatingos darbuotojų kompetencijos ir itin lankstaus ir operatyvaus aptarnavimo;

- tarptautinėms kompanijoms, kurioms būdingas platus geografinio išsidėstymo mastas (įmonės padaliniai gali būti įkurti skirtingose pasaulio vietose), o prekių pristatymas būtinas greitas ir klientams finansiškai naudingas.

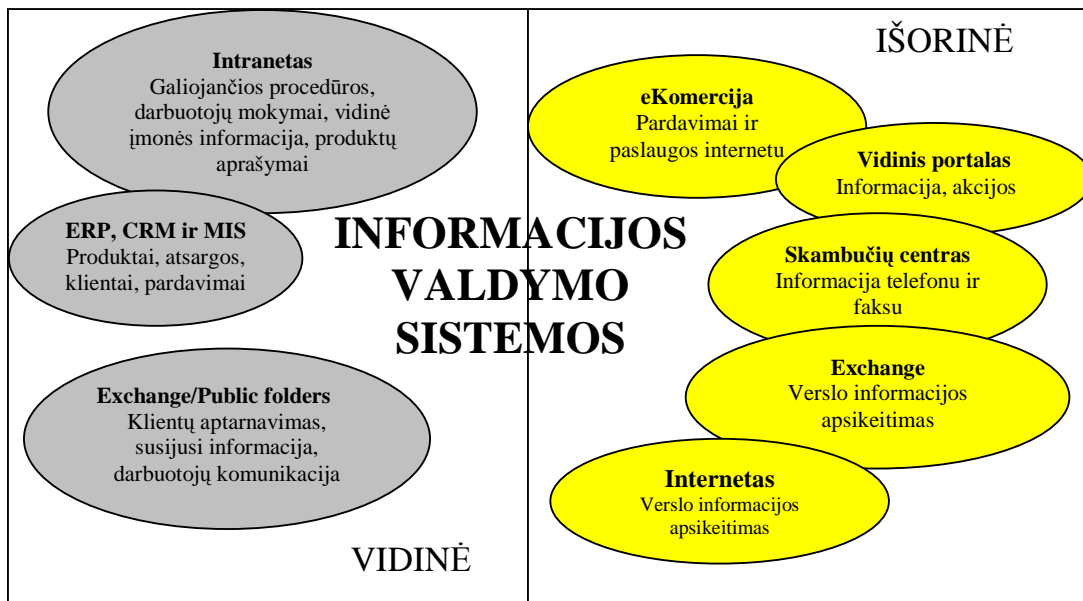
Pagrindinė **Bendrovės veiklos sritis** – biuro produktų bei paslaugų įmonėms ir organizacijoms tiekimas. Vienas iš pagrindinių Bendrovės tikslo įgyvendinimui keliamų uždavinių – pasiūlyti klientams platų, kokybiškų biuro reikmenų asortimentą ir teikiant aukštos kvalifikacijos teikiamas paslaugas. UAB „X“ klientams siūlomų prekių ir paslaugų spektrą sudaro: prekyba raštinės reikmenimis, biuro ir konferencijų įranga, kompiuterine technika ir kompiuteriniais priedais, eksploatacinėmis medžiagomis, popieriaus produkcija, biuro baldais, baigiant išskirtinai smulkioms įmonėms teikiamų paslaugų, tokių kaip konferencinės įrangos nuoma, sandėliavimo paslaugomis, įrišimu, laminavimu ir kt. Nepaisant to, jog Bendrovės asortimentą šiuo metu sudaro daugiau nei 3000 skirtingų pavadinimų produktų pagrindinę Bendrovės produktų asortimento dalį sudaro didžiausią apyvartą generuojančios įprastos raštinės prekės (žr. 3 pav.).



3 pav. UAB „X“ asortimento kategorijos

Šaltinis: Bendrovė.

**Informacijos valdymo sistema.** Siekdama efektyvaus informacinių srautų valdymo Bendrovė yra įsigijusi ir sėkmingai įdiegusi apskaitos ir ryšių su klientais valdymo sistemas - Exchange, Outlook, Intranet bei 2006 metais įdiegtą „komercija“ sistemą, skirtas valdyti įmonės vidinę ir išorinę komunikaciją. 4 paveiksle pateikiamas detalus Bendrovės informacijos valdymo sistemų (IVS) sąrašas ir trumpas aprašymas..



4 pav. UAB „X“ Informacijos valdymo sistemos

Šaltinis: Bendrovė.

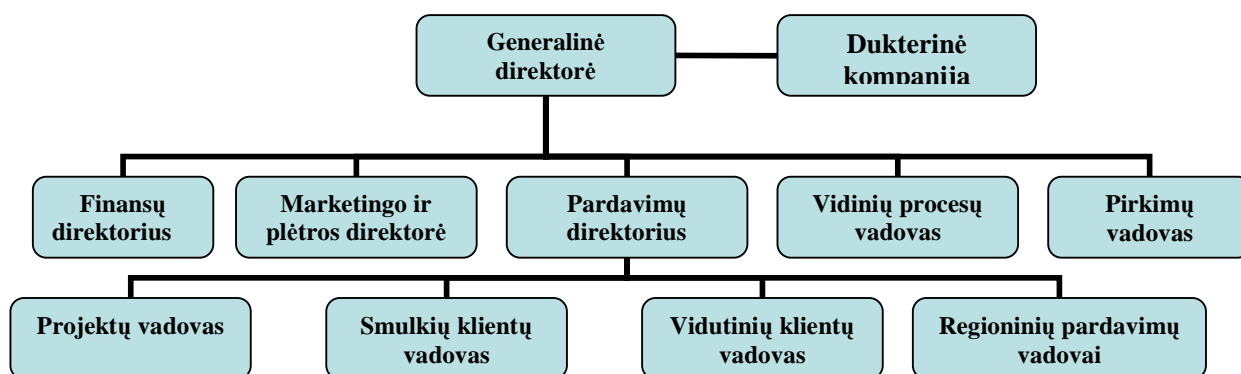
Bendrovėje įdiegtos informacijos valdymo sistemos ne tik sumažina dokumentų tvarkymo ir saugojimo sąnaudas, palengvina darbo procesų valdymą ir padidina darbuotojų produktyvumą bei klientų aptarnavimo efektyvumą. Įdiegtos ir sėkmingai integruotos informacijos valdymo sistemos teikia Bendrovei šiuos privalumus:

- centralizuotą visų tipų dokumentų saugojimą (sutartys, siunčiami ir gaunami dokumentai, klientų pretenzijos, teisiniai dokumentai ir kita);
- greitą ir paprastą dokumentų bei informacijos sklaidą įmonėje ir jos filialuose;
- sumažėjusias dokumentacijos sąnaudas ir paprastesnį jų paruošimą;
- sustiprėjusią informacijos apsaugą;
- lengvesnį procesų valdymą (paprastesnis užduočių delegavimas, jų vykdymo kontrolė, kokybės standartizavimas, klientų ryšių duomenų bazės valdymas);
- gebėjimą greičiau reaguoti į įmonės ir rinkos pokyčius bei klientų poreikius.

**Bendrovės struktūra.** Šiuo metu Bendrovėje dirba 207 darbuotojai, iš kurių 135 dirba pardavimuose, įskaitant pardavimų vadovus, vadybininkus vykdančius pardavimus verslo segmentui (B2B), klientų aptarnavimo specialistus ir konsultantus prekybos centruose. Daugiau nei 40 žmonių aptarnauja centrinę bei regioninius sandėlius ir atlieka įvykdytų užsakymų pristatymą klientams.

Sėkminga įmonės veikla didžiąja dalimi priklauso nuo jos valdymo. Organizacinė valdymo sistema būdama viena iš pagrindinių organizacijos valdymo elementų, atlieka svarbų vaidmenį

nustatant, paskirstant užduotis tarp skirtingų padalinių bei įmonės darbuotojų ir kontroliuojant jų kokybišką įvykdymą. Bendrovės UAB „X“ valdymo struktūra yra linijinė (žr. 5 paveikslą). Jai būdingas aiškus vienvaldiškumo principas, atsakomybės paskirstymas tarp skirtingų valdymo hierarchijos lygmenų ir griežtai vykdoma kontrolė. Vis dėl to, nepaisant to, jog šiai valdymo struktūrai yra būdingas aiškus darbinių pareigybių struktūrizavimas, aiškus pareigybinių instrukcijų nustatymas ir jų vykdymo reikalavimas, darbuotojai yra įtraukiami į įmonės valdymą, tokiu būdu leidžiant įmonės vadovams atrasti naujas veiklos efektyvumą didinančias galimybes ir tuo pat metu motyvuojant darbuotojus. Bendrovėje yra įdiegta ir vykdoma darbuotojų motyvacijos sistema, paremta darbuotojų skatinimu remiantis pardavimų didinimu, tiesiogiai siejant pardavimų vadybininkų gaunamą darbo užmokestį su įvykdytų pardavimų rezultatais ir atliktų darbų kokybe.



5 pav. Bendrovės organizacinė struktūra

Šaltinis: Bendrovė.

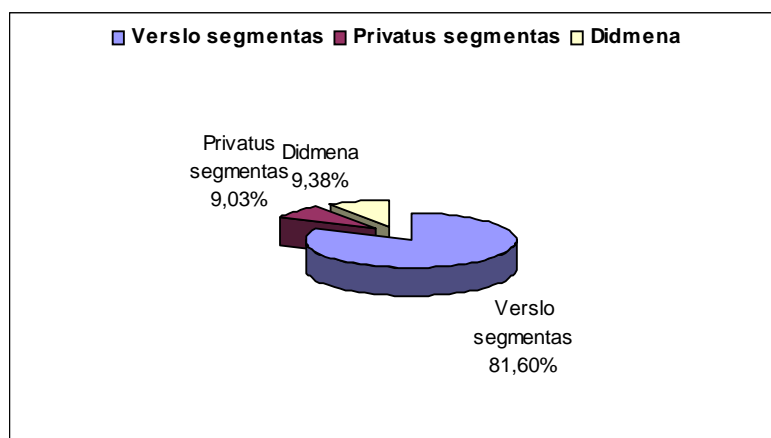
## 2.2. UAB „X“ pagrindinės (gamybinės) veiklos analizė

Bendrovės klientų spektras labai platus, pradedant fiziniaisiais asmenimis (pavieniais pirkėjais) baigiant mažmenininkais (prekybos centrai). Atliekant klientų analizę yra būtina sugrupuoti ir suskirstyti visus Bendrovės aptarnaujamus klientus į atskirus segmentus. Tokiu būdu Bendrovė galės efektyviau aptarnauti savo klientus, atsižvelgdama į jų individualius poreikius ir galimybes, bei įvertinti, kurie segmentai generuoja įmonei didžiausią apyvartą ir didina Bendrovės pelningumą. Laiku ir tinkamai atlikta pagrindinė analizė teikia naudingos informacijos strateginio planavimo ir išteklių paskirstymo klausimais.

Vertinant Bendrovės pardavimo kanalus yra išskiriami šie segmentai:

- **mažmeninė prekyba** (privatūs asmenys);
- **verslo įmonių segmentas (B2B)**, apimantis stambias, vidutines ir smulkias įmones;
- **didmeninė prekyba**, apimanti Bendrovės partnerių ir prekybos agentų tinklą;

Atliekant Bendrovės pardavimo kanalų analizę (žr. 6 pav.), galima daryti išvadą, jog pagrindinis Bendrovės verslas yra pardavimai įmonėms (B2B). Toks teiginys grindžiamas Bendrovės pardavimų rezultatais. Nuo 2004 iki 2007 metų pardavimai šiame segmente išaugo net 30,724 mln. Lt ir 2007 metais siekė 74,675 mln. Lt. Nepaisant augusios parduotų prekių savikainos, grynasis pelnas nagrinėjamu laikotarpiu augo ir 2007 metais sudarė 16,487 mln. Lt (2004 – 10,220 mln. Lt). Kaip rodo Bendrovės pardavimo kanalų procentinis pasiskirstymas, šis sudaro ~ 82% visos įmonės apyvartos ir yra sparčiausiai augantis iš visų kitų įmonės pardavimo segmentų.



6 pav. **Bendrovės pardavimo kanalų procentinis pasiskirstymas**

Šaltinis: Bendrovė.

**Verslo įmonių (B2B) segmentas** apima Bendrovės pardavimus stambioms, vidutinėms ir smulkioms įmonėms. Pagrindiniu įmonės Klientų grupavimo kriterijumi yra pasirinktas įmonėse dirbančių darbuotojų skaičius ir/arba įmonių metinė apyvarta. Toks segmento išskaidymas padeda tiksliau apibūdinti įmonės klientų perkamąją galią. UAB „X“ verslo įmonių segmentą skirsto į:

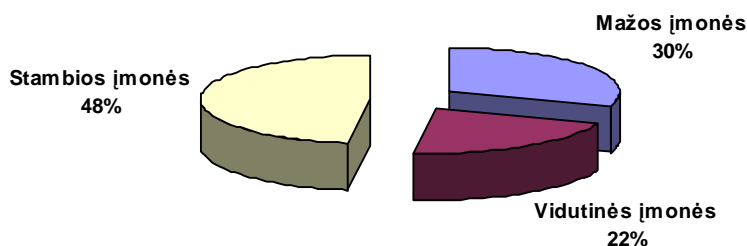
- stambias įmones - tai įmonės turinčios daugiau nei 51 darbuotoją, o jų metinė apyvarta viršija 1 mln. Lt;



- vidutinės įmonės - turinčias nuo 11 iki 50 darbuotojų, o jų metinė apyvarta siekia nuo 100 000 iki 1 mln. Lt;
- smulkias įmones, turinčias mažiau nei 10 darbuotojų, kurių metinė apyvarta yra mažesnė nei 100 000 Lt.

Remiantis Statistikos departamento pateikiamais duomenimis, Lietuvoje šiuo metu veiklą vykdo daugiau nei 60 000 įmonių, iš kurių 38 000 – didžiuosiuose Lietuvos miestuose. Iš pateiktų duomenų (žr. 4 priedą) matyti, kad didžiosios daugumos veikiančių įmonių veiklą vykdo paslaugų tiekimo sektoriuje, o tai yra tiksliniai Bendrovės produktų ir paslaugų vartotojai. Tokia išvada daroma remiantis Bendrovės klientų duomenų baze, kurioje šiuo metu yra užregistruota daugiau nei 20 000 įmonių, iš kurių net 12 7000 – pastovūs (lojalūs) Bendrovės klientai.

Analizuojant verslo įmonių segmentą galima daryti išvadą, kad pagrindiniai Bendrovės klientai yra stambios įmonės arba korporatyviniai klientai, kuriuos įmonė aptarnauja metinių sutarčių ir konkursinių arba tiesioginių projektų pagrindu (žr. 7 pav.). Šių klientų aptarnavimą vykdo ir jų priežiūrą užtikrina Bendrovėje dirbantys pardavimų projektų vadovai. Tuo tarpu smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių segmentu rūpinasi mažesnę patirtį ir kvalifikaciją turintys Bendrovės vadybininkai, konsultantai ir aptarnavimo telefonu specialistai.



7 pav. **Bendrovės pardavimų verslo įmonių (B2B) segmentui struktūra**

Šaltinis: Bendrovė.

Verslo klientų (B2B) segmentas noriai naudojami Bendrovėje įdiegta ir sėkmingai integruota ir naudojama elektroninės komercijos sistema - „eKomeracija“, kuri 2006 metais buvo atnaujinta ir pilnai sujungta su Bendrovės informacine valdymo sistema. Elektroninė parduotuvė internete klientui pakeičia prekių katalogą, pagreitina prekių užsakymo pateikimą ir suteikia papildomos informacijos apie naujas prekes, Bendrovės vykdomas akcijas ir tuo pat metu padeda Klientui geriau planuoti savo

pirkimus ir valdyti užsakomų prekių ir finansų srautus. Atlikus pardavimų vertinimus buvo nustatyta, kad Bendrovės apyvarta per „komercija“ sistemą sudaro 10 % visų šio segmento pardavimų. Galima daryti išvadą, jog elektroninės komercijos sistemos sujungimas su verslo aplinkos valdymo sistema yra vienas iš kompanijos konkurencinių pranašumų.

Įmonė taip pat vysto **mažmeninę prekybą**, nors tai nėra pagrindinis Bendrovės verslas ir generuoja tik 9 % visų įmonės pajamų. Analizuojant 2004 – 2007 metų mažmeninio segmento pardavimus pastebima, kad jis pasižymi aukšta parduotų prekių savikaina (2004 ji sudarė 3,743 mln. Lt, o 2007 – 5,196 mln. Lt) ir nedideliu prekybiniu pelnu (2004 metais – 5,165 mln. Lt, o 2007 – 6,884 mln. Lt). Taip pat pastebima, kad prekių savikainos procentinis augimas yra didesnis, nei prekybinio pelno.

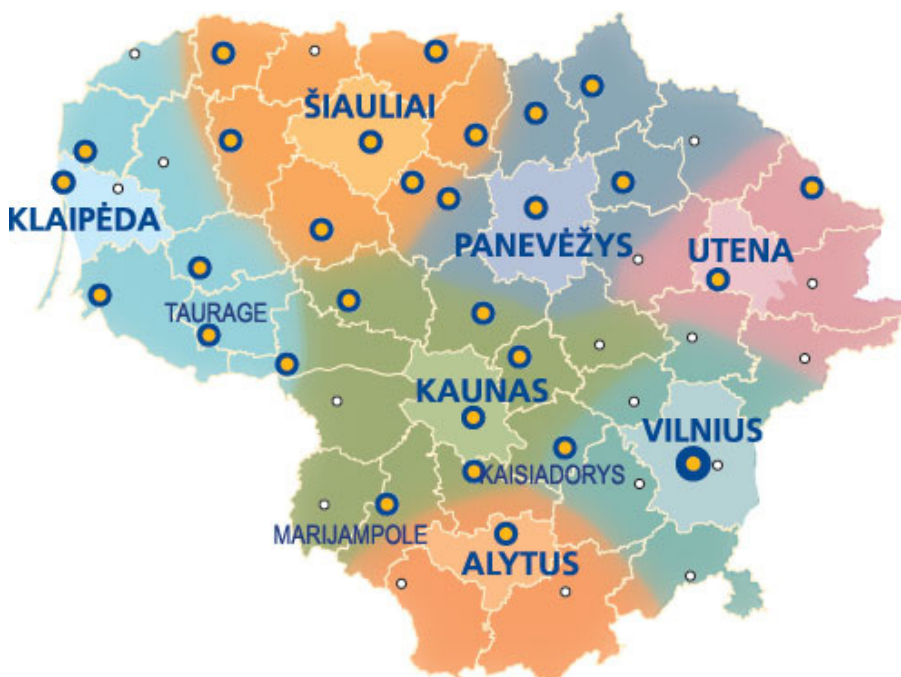
Kadangi mažmeninės prekybos vystymas negeneruoja įmonei didelių pajamų, o tikslingas jo vystymas įtakotų Bendrovės išlaidų ir pastovių sąnaudų (būtina mažmeninės prekybos sąlyga – pardavimų vietos, prekybos centrai) didėjimą, tai leidžia daryti prielaidą, jog Bendrovė, būdama stambi įrangos importuotoja ir tiesioginė biuro reikmenų prekių gamintojų prekių ženklų atstovė, tik palaiko mažmeninę prekybą, savo sprendimą argumentuodama tuo, kad:

- žmonės yra vis labiau linkę apsipirkti supermarketuose, pasižyminčiose santykinai žemomis biuro reikmenų kainomis;
- didelė mažmeninės rinkos dalis tenka smulkioms parduotuvėms, knygynams;
- lemiami pardavimo sėkmės veiksniai – patogi apsipirkimo vieta su gerai įrengta mašinų stovėjimo aikštele;
- siekiant ne tik pritraukti, bet ir išlaikyti lojalius, kokybę vertinančius klientus, labai svarbus tampa įmonės išskirtinumas ir specializacija (verslo dovanos, kompiuterinė technika, mokyklos prekės ir kt.).

Bendrovė valdo septynis nuosavus mažmeninės prekybos centrus, pasižyminčius išskirtinius dizainu ir plačiu biuro reikmenų asortimentu. Šios išskirtinės savybės padeda jai išsiskirti iš kitų biuro reikmenų rinkoje veiklą vykdančių įmonių.

Tipiškas Bendrovės mažmeninės prekybos centras - tai parduotuvė (aptarnaujanti tiek fizinius, tiek juridinius asmenis), vietos sandėlys, klientų aptarnavimo telefonu padalinys ir pardavimo vadybininkai, dirbantys su verslo klientais. Kadangi Bendrovės mažmeninės prekybos centrų tinklas naudojamas ir verslo klientų poreikiams tenkinti, Bendrovės patiriamos pastoviosios sąnaudos (parduotuvės išlaikymui) yra santykinai nedidelės, nes paskirstomos tarp skirtingų rinkos segmentų aptarnavimui būtinų įmonės išlaidų.

Bendrovė turi penkis partnerius, kurie dirba subfranšizės sutarties pagrindu ir valdo išskirtinai joms priskirtas teritorijas. Šios įmonės, nors ir nėra laikomos sudėtine Bendrovės dalimi yra integruotos į Bendrovės informacinę valdymo sistemą. Dirbdamos sutarties pagrindu, šių įmonių darbuotojai gauna visas darbuotojų apmokymo ir jų kvalifikacijos kėlimo paslaugas, būtinas verslo modelio vientisumui užtikrinti, o šių įmonių Bendrovei mokamas mokesčio dydis priklauso nuo subfranšizės gavėjo generuojamos apyvartos. Taip pat Bendrovė yra išvystyta ir efektyviai organizuojama logistikos sistema ir įmonės partnerių tinklas, kuris užtikrina greitą ir kokybišką klientų aptarnavimą visoje Lietuvos teritorijoje (žr. 8 pav).



8 pav. Bendrovės mažmeninės prekybos centrai ir partnerių tinklas Lietuvoje

Šaltinis: Bendrovė.

Bendrovė, yra stambi biuro reikmenų įrangos importuotoja ir tiesioginė biuro reikmenų prekių gamintojų prekinių ženklų atstovė Lietuvoje. Biuro reikmenų rinkoje dominuoja smulkios mažmeninės raštinės reikmenų parduotuvės, tai sudaro prielaidas **didmeninės prekybos vystymui**.

Šiuo metu Bendrovės prekybos agentų tinklą sudaro daugiau nei 74 mažmenininkai visoje Lietuvoje. Tai abipusiai naudingas sandoris, nes Bendrovės prekybos agentai tokiu būdu užsitikrina platų ir kokybišką prekių asortimentą bei palankias apmokėjimo sąlygas, o Bendrovė, sklandžius prekybos vystymo kanalus. Vis dėl to, vertinant Bendrovės ateities perspektyvas ir orientaciją į šį segmentą kyla nemažai abejonių, nes:

- prekybos agentai – tai smulkūs, specializuotų raštinės prekių perpardavėjai mažesniuose šalies miestuose, kuriems būdinga sąlyginai nedidelė perkamoji galia;
- tokių įmonių skaičius nuolatos mažėja dėl rinkose vykstančių pavienių įmonių susijungimų;
- šios įmonės finansiškai gana silpnos ir esant nepalankioms ekonomikos sąlygoms yra labiausiai pažeidžiamos;
- šioms įmonėms būdingas itin impulsyvus ir kainai imlus sprendimų priėmimo būdas, todėl Bendrovė negali tikėtis ilgalaikio bendradarbiavimo ir aukšto šių įmonių lojalumo lygio.

Analizuojant 2004 – 2007 metų didmeninio segmento pardavimų rezultatus, galima teigti, kad nuo nagrinėjamo laikotarpio pradžios, šio segmento pelningumas tendencingai mažėjo, nors pardavimų rezultatai gerėjo (2004 metais – 2,986 mln. Lt, o 2007 – 3,469 mln. Lt). Tokius rezultatus įtakojo smarkiai išaugusi parduotų prekių savikaina.

Prasti pardavimų ir pelningumo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad Bendrovė ateityje atsisakys didmeninės prekybos segmento, kaip sukuriančio mažiausią gamybinį pelną.

### **2.3. UAB „X“ finansinės veiklos analizė**

Finansų analizė yra sudėtinė įmonės veiklos analizės dalis. Ji yra plačiai naudojama atliekant tam tikro (praeities) laikotarpio veiklos analizę. Jos atlikimas, remiantis apskaitos duomenimis, padeda nustatyti įmonės veiklos finansinius aspektus, įvertinti esamą situaciją ir numatyti ateities perspektyvas bei laiku atskleisti įvairių veiklos sričių ir įmonės padalinių darbo trūkumus, numatyti jų šalinimo ir veiklos efektyvumo didinimo priemones. Finansinė analizė pateikia kiekybinį Bendrovės veiklos rezultatų įvertinimą, nusakantį Bendrovės stiprybes/silpnybes ir leidžianti daryti prielaidas svarbias formuojant įmonės strategiją. Nors ši praktika naudojama daugelyje Europos valstybių, Lietuvoje informacija apie „veiklos šakų finansinių rodiklių standartus“ nėra pateikiama. Todėl Bendrovės finansiniai rezultatai galėtų būti nagrinėjami tik santykinai lyginant juos su panašių tarptautinių kompanijų rodikliais.

Atliekant Bendrovės finansinių rodiklių vertinimą aš naudosisiu 2004 – 2007 Bendrovės pateiktus finansinius dokumentus: Pelno / nuostolio ataskaitą, Bendrovės balansą ir Pinigų srautų ataskaitą. Svarbiausi finansiniai pokyčiai ir jų dinamika bus pateikiama dinamikos lentelėse ir grafikuose.

Vertinant Bendrovės pelno / nuostolio (žr. 1 lentelę) ataskaitoje pateiktus duomenis galima daryti išvadą jog 2003 – 2007 metų laikotarpiu įmonė veikė pelningai. Tai įrodo, net 3,693 mln. Lt nagrinėjamu 4 metų laikotarpiu laikotarpį išaugęs įmonės grynasis pelnas.

Nuo 2004 metų Bendrovės pardavimai išaugo 33,916 mln. Lt ir 2007 metais sudarė 88,197 mln. Lt. Vis dėl to, kartu su pardavimų augimu augo ir Bendrovės parduotų prekių savikaina, įtakodama 2 procentų prekybinio pelningumo sumažėjimą. Įmonė ataskaitiniu laikotarpiu nepatyrė jokių finansinių išlaidų, tačiau Bendrovės išlaido išaugo ~ 3 mln. Lt. Nemenką neirimą visu nagrinėjamu laikotarpiu smarkiai augęs pelno mokestis. Vis dėl to, nepaisant to, Bendrovės grynasis pelnas kasmet proporcingai augo ir 2007 metais sudarė 5,180 mln. Lt.

**1 lentelė. UAB „X“ Pelno / nuostolio ataskaita 2004 – 2007 m.**

<b>PELNO ATASKAITA, 000'LTL</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Viso pardavimai</b>	<b>54,281</b>	<b>63,723</b>	<b>74,917</b>	<b>88,197</b>
Augimas, %	17%	17%	18%	18%
<b>PARDUOTŲ PREKIŲ SAVIKAINA</b>	<b>41,493</b>	<b>49,028</b>	<b>58,005</b>	<b>68,707</b>
Prekybinis pelnas	12,788	14,696	16,913	19,490
Prekybinis pelningumas, %	24%	23%	23%	22%
<b>IŠLAIDOS</b>	<b>9,865</b>	<b>10,670</b>	<b>11,592</b>	<b>12,588</b>
<b>EBITDA</b>	<b>2,923</b>	<b>4,026</b>	<b>5,321</b>	<b>6,902</b>
EBITDA marža, %	5%	6%	7%	8%
Nusidėvėjimas ir amortizacija	1,173	723	824	808
Finansinės išlaidos	0	0	0	0
EBT-pelnas iki pelno mokesčio	1,750	3,303	4,497	6,094
<b>Pelno mokestis</b>	<b>262</b>	<b>496</b>	<b>675</b>	<b>914</b>
<b>Grynasis pelnas</b>	<b>1,487</b>	<b>2,808</b>	<b>3,823</b>	<b>5,180</b>
Grynasis pelningumas, %	3%	4%	5%	6%

Analizuojant Bendrovės balansą (žr. 2 lentelę) pastebima, kad nagrinėjamu laikotarpiu nežymiai sumažėjo įmonės ilgalaikis turtas, tačiau net 20,159 mln. Lt išaugo trumpalaikis turtas. Ilgalaikio turto sumažėjimas įtakojo įmonės sprendimas sumažinti materialaus turto dydį ir pardavus įmonei priklausančio materialaus turto dalį. Gautos lėšos buvo panaudotos efektyvesniam klientų aptarnavimui, įdiegiant informacijos valdymo sistemą komercija. Trumpalaikio turto augimą įtakojo pinigų, atsargų ir trumpalaikių įsipareigojimų augimas.

Vertinant bendrą trumpalaikio ir ilgalaikio turto procentinį santykį, galima teigti, kad nagrinėjamu laikotarpiu Bendrovės turtas sistemingai augo ir 2007 metais sudarė 39,644 mln. Lt.

Vertinant Balanso duomenis pastebima, kad nuo 2004 iki 2007 metų Bendrovės trumpalaikiai įsipareigojimai išaugo net 7,843 mln., nepaisant to, kad įmonė neturi jokių ilgalaikių įsipareigojimų, trumpalaikių ar ilgalaikių paskolų, o nuo 2005 metų ir įsiskolinimai susijusioms įmonėms.

Visu nagrinėjamu laikotarpiu sistemingai augo visas įmonės turtas ir akcininkų nuosavybė nors Bendrovės akcijų vertė liko nepakitusi.

Vertinant Bendrovės nuosavybės ir įsipareigojimų santykį, per 2004 – 2007 metų laikotarpį jis išaugo net 19,654 mln. Lt. ir 2007 metais sudarė 39,644 mln. Lt.

**2 lentelė. UAB „X“ Balansas 2004 – 2007 m.**

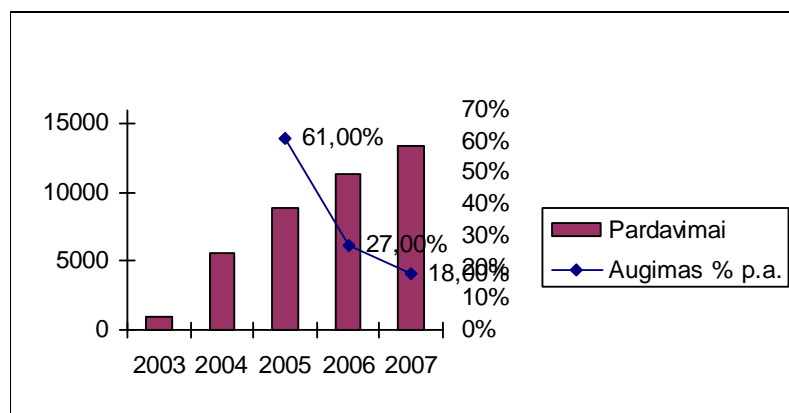
<b>BALANSAS, 000'LTL</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Ilgalaikis turtas</b>	<b>4,978</b>	<b>5,005</b>	<b>4,731</b>	<b>4,473</b>
nematerialus turtas	70	225	166	110
materialus turtas	4,830	4,703	4,489	4,286
Pastatai	4,059	3,855	3,651	3,447
Transporto priemonės	557	601	594	593
Kitas materialus turtas	214	247	244	246
Atidėti turto mokesčiai	77	77	77	77
<b>Trumpalaikis turtas</b>	<b>15,012</b>	<b>19,611</b>	<b>26,340</b>	<b>35,171</b>
Pinigai	3,599	6,462	11,177	17,861
Atsargos	7,844	9,134	10,647	12,236
Debitorinės skolos	2,974	3,317	3,695	4,108
Susijusių įmonių debitorinės skolos	0	0	0	0
Kitas trumpalaikis turtas	595	698	821	967
<b>Visas turtas</b>	<b>19,990</b>	<b>24,616</b>	<b>31,072</b>	<b>39,644</b>
Akcininkų nuosavybė	8,234	11,041	14,864	20,044
Akcijos	5,427	5,427	5,427	5,427
Rezervai	10	10	10	10
Nepaskirstytas pelnas	2,797	5,604	9,427	14,607
<b>Ilgalaikės skolos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Trumpalaikiai įsipareigojimai</b>	<b>11,757</b>	<b>13,575</b>	<b>16,207</b>	<b>19,600</b>
Ilgalaikės paskolos dabartinė dalis	0	0	0	0
Trumpalaikės paskolos	0	0	0	0
Kreditoriniai įsipareigojimai	8,442	10,140	12,203	14,700
Įsiskolinimai susijusioms įmonėms	500	0	0	0
Kiti trumpalaikiai įsipareigojimai	2,814	3,435	4,004	4,900
<b>Viso nuosavybės ir įsipareigojimų:</b>	<b>19,990</b>	<b>24,616</b>	<b>31,072</b>	<b>39,644</b>

Nagrinėjant UAB „X“ Pinigų srautų atskaitą galima daryti išvadą, jog 2004 - 2007 metų laikotarpiu įmonės veikla buvo pelninga. Tai įrodo nuo atskaitinio laikotarpio pradžios net 3,693 mln. Lt išaugęs grynas pelnas. Tokį grynojo pelno augimą lėmė tai, kad Bendrovė nepatyrė jokių praradimų realizuojant ilgalaikį turtą, neįvyko jokių pokyčių mokesčių sistemoje ir galiausiai, 2005 metais įmonei padengus finansinius įsipareigojimus susijusioms įmonėms nuo 2006 metų tokių įsipareigojimų įmonė nebeturi. Visi šie kriterijai teigiamai įtakojo net 4,765 mln. Lt laisvųjų pinigų srautų (tai veiklos pelno, atėmus pelno mokesčių ir investicijas įvertinus nusidėvėjimą, santykis) padidėjimą nuo 2004 metų.

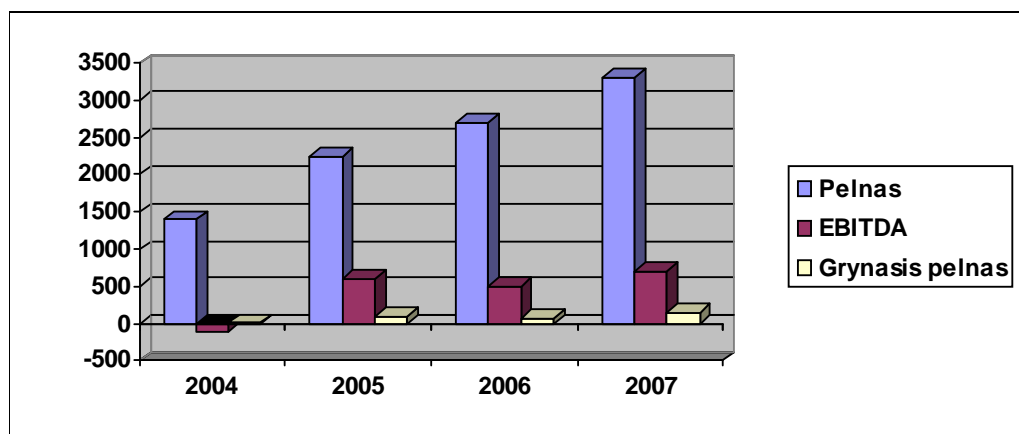
3 lentelė. UAB “X” Pinigų srautų ataskaita 2004 – 2007 m.

PINIGŲ SRAUTAI, 000'LTL	2004	2005	2006	2007
Grynasis pelnas	1,487	2,808	3,823	5,180
Nusidėvėjimas ir amortizacija	1,173	723	824	808
Praradimai realizuojant ilgalaikį turta	0	0	0	0
Rezervai	0	0	0	0
Mokesčių mokėjimo pokytis	0	0	0	0
Grynojo trumpalaikio turto pokytis	309	582	619	1,246
Mokėjimai susijusioms įmonėms	-500	-500	0	0
Ūkinės veiklos pinigų srautai	2,469	3,613	5,265	7,234
Ilgalaikio materialaus turto investicijos	-500	-500	-500	-500
Investicijos į nematerialų turta	-50	-250	-50	-50
Įplaukos už ilgalaikio turto pardavimus	0	0	0	0
Srautai iš investicinės veiklos	-550	-750	-550	-550
Pasikeitimai trumpalaikėse skolose	0	0	0	0
Pasikeitimai ilgalaikėse skolose	0	0	0	0
Srautai iš finansinės veiklos	0	0	0	0
Laisvieji pinigų srautai (LPS)	1,919	2,863	4,715	6,684

Apibendrinant finansinius Bendrovės veiklos rezultatus galima daryti išvadą, kad UAB “X” apyvarta nuo pat įmonės įkūrimo nuolat augo ir 2007 m. ji sudarė 46.271 mln. Lt. Nors sparčiausi apyvartos augimo tempai buvo fiksuojami 2003 – 2004 metais ir pastarųjų metų apyvarta augo lėčiau, bendri finansiniai įmonės rodikliai yra labai geri. Bendrovės pardavimų augimo ir pelno dinamika 2004 – 2007 metų laikotarpiu pavaizduotos 12 ir 13 paveiksluose.



9 pav. Bendrovės pardavimų augimo dinamika 2004 – 2007 m.



10 pav. Bendrovės pelno augimo dinamika 2004 – 2007 m.

Vertinant Bendrovės 2003 – 2007 metų laikotarpio rezultatus yra pastebimas pastovus veiklos sąnaudų mažėjimas, ši tendencija itin jaučiama 2005 – 2007 metų laikotarpiu, kuomet įmonės sąnaudos sumažėjo net 43 %. su praėjusiais ataskaitiniais laikotarpiais, taip pat yra pastebimas grynojo pelno sumažėjimas. Toks rezultatas yra grindžiamas tuo, kad per pastaruosius metus Bendrovėje buvo įgyvendinama agresyvi Bendrovės pardavimų didinimo strategija, kuomet buvo atidaromi nauji prekybos centrai, didinamas pardavimo personalo skaičius ir investuojamos lėšos į darbuotojų kvalifikacijos lygio kėlimą.

Analizuojant Bendrovės išsipareigojimus nustatyta, kad UAB „X“ skolintos lėšos sudaro tik 50% nuosavo kapitalo. Bendrovės likvidumas yra geras. Kadangi biuro reikmenys yra laikomi likvidžiomis prekėmis, iškilus būtinybei Bendrovė galėtų visiškai padengti savo trumpalaikius išsipareigojimus, o tai mažina bendrąją rizikos normą. Skolinto kapitalo ir turto santykis rodo, kad Bendrovė ribotai naudojami skolintomis lėšomis. Pagrindiniu Bendrovės investicijų finansavimo šaltiniu išlieka nuosavas kapitalas (nepaskirstytas pelnas).

Įvertinus finansinius Bendrovės rodiklius buvo nustatytas trumpalaikio Bendrovės turto padidėjimas. Prekių atsargų pokyčiai analizuojamu laikotarpiu buvo nežymūs: 2006 metais fiksuotas 7 procentų padidėjimas 2007 metais sumažėjo 2 procentais ir tokiu būdu teigiamai įtakojo bendruosius pinigų srautus, mažesnius trumpalaikius išsipareigojimus ir Bendrovės apyvartinio kapitalo didėjimą.

Įvertinus Bendrovės veiklos rezultatus galima prognozuoti, kad 2008 metais trumpalaikiai Bendrovės išsipareigojimai, kartu su trumpalaikiu įmonės turtu turėtų mažėti.

Analizuojant finansinių rodiklių dinamiką galima daryti išvadą, Bendrovės trumpalaikio turto augimą, skatinamą apyvartos augimo, bent dalinai turėtų kompensuoti trumpalaikiai išsipareigojimai,



ypač dėl to, kad Bendrovė palaiko gerus partnerystės santykius su tiekėjais ir mokėjimo terminai yra ilgi. Tačiau apyvartos augimas nereikalauja turto didinimo - patalpos daugiausia nuomojamos ir didžioji augimo dalis valdoma per trumpalaikį turtą ir įsipareigojimus. 2008 metais Bendrovėje yra numatomos investicijos į naują centrinį sandėlį (~ 11 tūkst. Lt ), kurias planuojama finansuoti iš Bendrovės uždirbto nepaskirstyto pelno.

## **2.4. UAB „X“ makroaplinkos vertinimas**

Įmonės, norėdamos išlikti rinkoje ir sėkmingai įgyvendinant įmonės tikslus privalo atskleisti, tinkamai įvertinti aplinkos veiksnius tinkamai reaguoti į juos.

Pagrindiniai makroekonominiai veiksniai, darantys teigiamą įtaką Lietuvos biuro reikmenų rinkai yra šie:

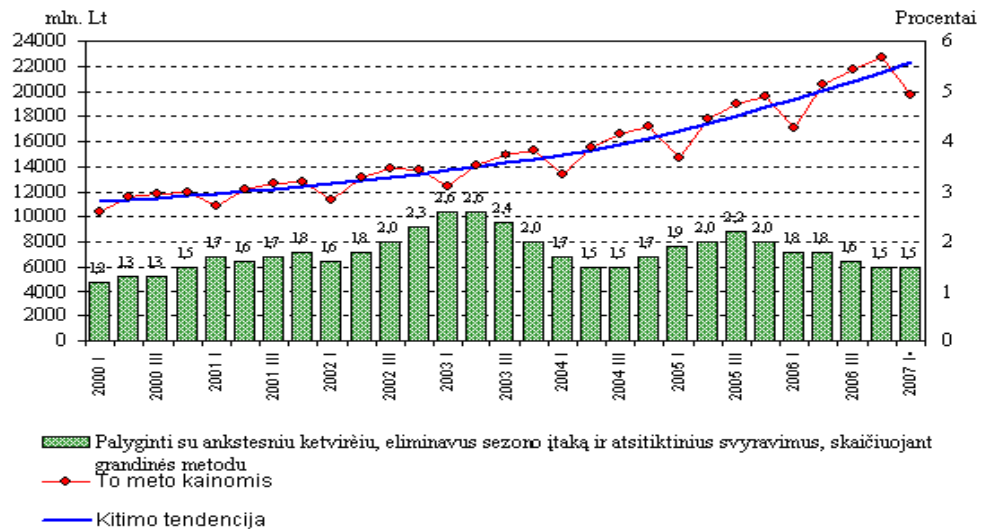
- ekonominis šalies vystimasis.
- BVP augimas;
- nedarbo lygio mažėjimas ir užimtumo didėjimas;
- vidaus vartojimo didėjimas;
- minimalaus darbo užmokesčio augimas (ir vartojimo didėjimas);
- struktūriniai rinkos pokyčiai (Atsižvelgiant į pasaulines tendencijas bei remiantis vakarų Europos valstybių pavyzdžiu, prognozuojama, kad vis daugiau gyventų dirbs paslaugų sektoriuje);
- rinkos augimas regionuose įtakojantis naujų produktų ir sprendimų poreikį;
- mokslo ir studijų sistemos keitimas integruojantis į ES;
- struktūrinių fondų parama vietinio kapitalo įmonėms Lietuvai integruojantis į ES.

Pagrindiniai makroekonominiai veiksniai, darantys neigiamą įtaką Lietuvos biuro reikmenų rinkai yra:

- stipri konkurencija rinkoje;
- žemas interneto naudojimo lygis;
- integracijos į ES įtakotas įmonių veiklos kaštus išaugimas (personalo, energetinių išteklių, draudimo ir kt. resursų brangimas);
- integracijos į ES įtakotas būtinų standartų atitikimas;
- nepaisant to, kad Lietuvos rinka nėra patraukli dėl santykinai mažos rinkos, tačiau žemi įėjimo į rinką barjerai skatina naujų (taip pat užsienio) konkurentų atsiradimą.

Atliekant išorinės aplinkos analizę galima daryti išvadą, jog teigiamai vertinamos Lietuvos ekonomikos augimo tendencijos yra jaučiamos visose ekonomikos srityse. Vertinant Statistikos

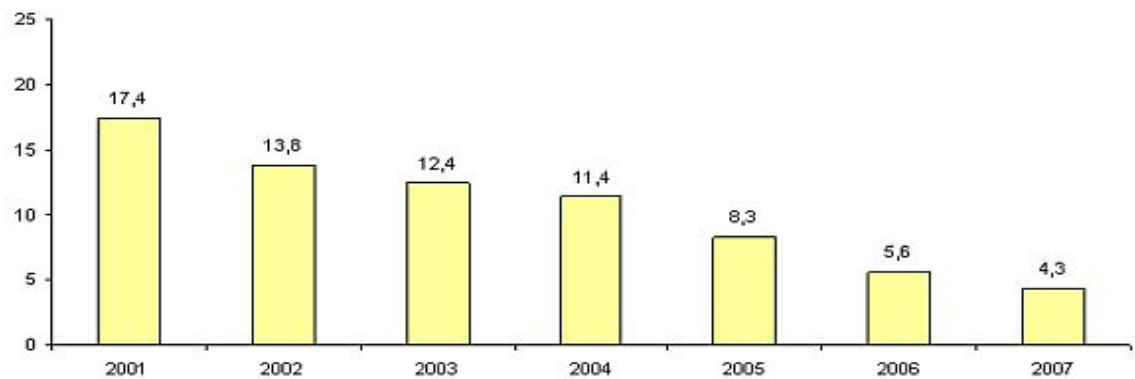
departamento pateiktą informaciją galima daryti prielaidą, kad 2000 metais prasidėjęs sėkmingas BVP augimas įtakojo ir šalyje veikiančių įmonių finansinių rezultatų gerėjimą (žr. 11 pav.).



11 pav. Bendrojo vidaus produkto (BVP) dinamika Lietuvoje

Šaltinis: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės.

Vertinant aplinkos analizę labai svarbiu veiksmu yra laikomas nedarbo lygio mažėjimas. Nuo 2001 metų Lietuvoje pastebima pastovi nedarbo lygio mažėjimo tendencija, o 2007 metais buvo pasiektas 4.3 procentas (žr. 12 pav.).



12 pav. Nedarbo lygio dinamika Lietuvoje

Šaltinis: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės.

Viešieji (savivaldybių, ministerijų ir kt. valstybinių įstaigų) pirkimai sudaro didelę biuro reikmenų rinkos dalį. Nepaisant to, kad apie šios rinkos dalies dydį duomenų nėra, tačiau Bendrovės darbuotojų nuomone, jis gali siekti apytikriai 28 mln. Lt (skaičiavimai pagrįsti tokiu skaičiavimu: paimti oficialūs duomenys apie įvairių valstybės įstaigų/organizacijų skaičių pagal rūšis ir vidutinį darbuotojų skaičių ir remiantis surinktais duomenimis buvo paimtos vidutinės šių įstaigų rūšies išlaidos, kurios buvo padaugintos iš tokių įstaigų skaičiaus Lietuvoje). Atlikus preliminarius paskaičiavimus buvo prieita išvados, kad pagal pardavimų apimtį šis segmentas sudaro ~ 9 % visų Bendrovės pardavimų. Taigi, vertinant išorinės aplinkos įtaką, prognozuojami pokyčiai viešųjų pirkimų įstatymuose yra itin reikšmingi Bendrovės veiklos rezultatams. Visais viešaisiais pirkimais rūpinasi Viešųjų pirkimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir duomenys apie juos yra nuolatos pateikiami ir atnaujinami LR viešųjų pirkimų įstatyme. Nuo 2003 metų šį įstatymą atnaujinus ir suderinus su ES teisės aktais, buvo pakeisti esminiai bruožai (t.y. oficialaus pirkimų konkursų laimėtojo konkurso skelbimas ir nustatymas ir valstybinių įstaigų vykdomų viešųjų pirkimų tvarkos supaprastinamas) kurie atvėrė Bendrovei pardavimų didinimo ir rinkos plėtros galimybes viešajame sektoriuje.

Vienu iš svarbiausių veiksnių, darančių neigiamą įtaką verslo plėtrai yra finansinių išteklių trūkumas susijęs su:

- finansinių išteklių skolinimosi paslaugų sudėtingumu;
- įmonių turimo pradinio kapitalo stoka;
- nepakankama valstybės parama smulkiam ir vidutiniam verslui (santykinai aukšti mokesčių tarifai, išskirtinė valstybės parama naujai besikuriančioms įmonėms ir kt.);
- valstybės pareigūnų biurokratizmas;
- kvalifikuotų darbuotojų stoka ir resursų trūkumas siekiant kelti darbuotojų kvalifikacijos lygį.

Vertinant Lietuvos biuro reikmenų rinką produktų ir paslaugų asortimento prasme, galime teigti, kad šiai rinkai priklausantis gaminių asortimentas yra gana specializuotas, kita vertus labai platus, nes jam priklauso visi reikmenys naudojami biuruose, įstaigose, organizacijose, pradedant raštinės reikmenimis, kompiuterine įranga ir baigiant biuro baldais, valymo reikmenimis, minkšto popieriaus produkcija ir kt.

Rinkos dalies dydžio apskaičiavimai yra padaryti remiantis Lietuvos Statistikos Departamento duomenimis apie šios paskirties prekių importo vidiniam naudojimui dydį ir vidaus gamintojų pasiūlos dydį ir 2001 – 2007 siekė ~ 500 mln. Lt. Tačiau rinkos ekspertų vertinimu, Lietuvos biuro reikmenų rinkos dydis gali svyruoti nuo 207 iki 280 mln. Lt, priklausomai nuo įmonių siūlomo prekių

asortimento. Toks rinkos dydžio įvertinimas atitinka vidutinius ES valstybių narių duomenis, pakoregavus juos pagal gyventojų skaičių.

Pagrindiniai biuro reikmenų rinką veikiantys išorinės aplinkos veiksniai atskleidžiami atliekus PEST (PESTEL) ir SSGG (SWOT) analizes:

## **POLITINĖ, EKONOMINĖ, SOCIOKULTŪRINĖ, TECHNOLOGINĖ, APLINKOSAUGINĖ IR TEISINĖ ANALIZĖ (PESTEL ANALIZĖ)**

### Politinė

- Savivaldybės veiklos strateginis planas rengiamas 2005 - 2007 metams.
- Pagrindiniai 2004 m. politiniai įvykiai –Lietuvos įstojimas į Europos Sąjungą ir NATO.
- Vyriausybės 2004 m. balandžio 28 d. nutarimu Nr. 488 parvirtinta Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategija orientuota į: geresnį valdymą, žmogiškųjų išteklių valdymą, inovatyvų viešųjų paslaugų teikimą ir elektroninės valdžios kūrimą.
- Numatoma suteikti savivaldybėms didesnes teises mokesčių (kurie yra savivaldybių biudžetų finansiniai ištekliai), tarifų nustatymo, mokesčių bazės formavimo ir administravimo srityje.
- 2008 metais vyksiantys rinkimai į seimą gali šiek tiek pakeisti valstybės išlaidų prioritetus.

### Ekonominė

- Spartus BVP augimas iki 2004 metų ir prognozuojamas ~ 1 % BVP augimo mažėjimas nuo 2004 – 2007 metų.
- Prognozuojama ~ 2,5 % infliacija.
- ~ 1.5 % vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio augimas 2004 – 2007 metais.
- Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio augimas
- ~ 1.6 % nedarbo lygio mažėjimas.
- Augančios užsienio tiesioginės investicijos.
- Vietos valiutos pririšimas prie euro nuo 2002 m. vasario (1 EUR = 3,4528 Lt)
- Didėjantis SVĮ (smulkios ir vidutinės įmonės) naudojimas išorės finansavimu.
- Plėtojama paramos verslui infrastruktūra ir paslaugos verslui, skatinama įmonių plėtra ir naujų įmonių steigimo iniciatyvos, prioritetai verslo plėtrai rajonuose.
- Mažėjantis nedarbas.

### Socialinė – kultūrinė

- 2004 metais minimalaus mėnesinio darbo užmokesčio padidėjimas iki 500 LT.
- Mažėjantis gyventojų skaičius. Gyventojų senėjimas.
- Netolygus pajamų pasiskirstymas tarp kaimo ir miesto.
- Didėjanti vidurinioji klasė.
- Didėjantis moterų užimtumas.

### Technologinė

- Mažas naudojimasis internetu.

### Teisinė

- Teisės aktų, reguliuojančių SVĮ plėtrą, priėmimas 2002 m.
- Teisės aktų pakeitimai, palengvinant užsienio investicijų pritraukimo tvarką.
- Nauja Viešųjų pirkimų įstatymo redakcija, 2003 m. kovas.

Atsižvelgiant į išorės veiksnius, tokius kaip kritiniai sėkmės faktoriai, konkurentai ir veiklos šakos specifika bei derinant juos su Bendrovės išskiriamomis stiprybėmis ir silpnybėmis, galima suformuoti konkurencingas strategijas ir bendrą korporacinę tolesnės verslo plėtros strategiją. Tuo tikslu buvo atlikta Bendrovės stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė pateikiama 4 lentelėje.

**4 lentelė. UAB “X” SSGG (SWOT) analizė**

<b>Stiprybės</b>	<b>Silpnybės</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stiprus įmonės vardas t.y. įmonės žinomumas projektinių klientų segmente.</li> <li>- Aukštas klientų aptarnavimo lygis (įdiegta naujoviška verslo valdymo sistema).</li> <li>- Geriausias geografinis rinkos padengimas Lietuvoje, platus klientų aptarnavimo spektras.</li> <li>- Stipriausia rinkos pozicija Lietuvoje tarp specializuotų biuro reikmenų pardavėjų.</li> <li>- Didelė nepaskirstyto pelno norma.</li> <li>- Geri įmonės likvidumo rodikliai ir santykis tarp nuosavo ir skolinto kapitalo.</li> <li>- Standartizuotos kompanijos operacijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dideli veiklos kaštai.</li> <li>- Nepakankamas sukauptų žinių valdymas ir informacijos paskirstymas.</li> <li>- Nelankstus klientų aptarnavimas.</li> <li>- Nepakankamas pardavėjų profesionalumo lygis.</li> <li>- Klientų vertinama kaip brangių paslaugų tiekėja..</li> <li>- Nepakankamas pelningumo augimas, nepaisant verslo plėtros nėra masto ekonomijos.</li> <li>- Nelanksti struktūra ir siaura įtakos zona.</li> <li>- Nekonkretūs ir dinamiški įmonės tikslai.</li> <li>- Maža ir itin dinamiška rinka.</li> <li>- Komplikuota valstybės vykdoma verslo skatinimo politika.</li> </ul>

<b>Galimybės</b>	<b>Grėsmės</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auganti šalies ekonomika ir prisijungimas prie ES turėtų pagreitinti rinkos augimą.</li> <li>- Teigiami pasikeitimai viešų pirkimų įstatymuose atveria įmonei plėtros galimybes valstybiniame sektoriuje.</li> <li>- Įmonės kaštų mažinimas pasirenkant alternatyvias kokybiškų subrangovų paslaugas.</li> <li>- Augantis mažmeninis sektorius atveria galimybes vystyti naujos koncepcijos specializuotas parduotuves arba padidinti rinkos dalį gerinant klientų aptarnavimą.</li> <li>- Orientuotis į „on-line“ projektinių klientų aptarnavimą, padidinant pridėtinę vertę.</li> <li>- Atsisakyti nepelningo klientų segmento, koncentruojant veiklą ties didžiausią pelną generuojančiais klientais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neaiški mažmeninės prekybos ir didmeninės prekybos ateitis.</li> <li>-Intensyvi konkurencija tarp rinkos žaidėjų – galimi “kainų karai”.</li> <li>- Kainų įtaka klientams.</li> <li>- Parduotuvių įtakos/poreikio mažėjimas.</li> <li>- Mažas šalies gyventojų interneto naudojimas (e-prekyba naudojasi tik 3-4% visuomenės).</li> <li>- Augantys veiklos kaštai dėl įstojimo į ES (atlyginimai, kuras ir draudimas ir t.).</li> <li>- Potencialūs užsienio konkurentai – mažesnės kainos, geresnis klientų aptarnavimas.</li> <li>- Stiprėjanti Baltijos šalių konkurencija.</li> <li>- Reklama neįtakoja pardavimų augimo – todėl plėtra kitose Pabaltijo valstybėse tampa itin sudėtinga.</li> </ul>

Rinkos ekonomikos sąlygomis įmonių veiklos analizė turi ne tik išvardyti faktus, bet ir nustatyti tiksliai jų atsiradimo priežastis, išskiriant teigiamų ir neigiamų veiksnių įtaką įmonės ūkinei veiklai ir numatyti konkrečias priemones neigiamiems veiksniams pašalinti. Todėl veiklos analizė turi būti kompleksinė (apimanti visas įmonės grandis ir visus jos darbo rodiklius), sisteminga (atliekama reguliariai ir laiku), operatyvi (leidžianti panaudoti turimus duomenis įmonės darbui kontroliuoti, vadovauti ir vertinti) [21, p. 19].

Siekiant kompleksiskai atlikti įmonės veiklos analizę visi analizės metu gauti rodikliai turi būti palyginti su kitų rinkoje veiklą vykdančių įmonių rodikliais, tikslu bus atliktas biuro reikmenų rinkos tyrimas.

### 3. BIURO REIKMENŲ RINKOS TYRIMAS

#### 3.1. Tyrimo tikslas ir aktualumas

Šios tyrimo tikslas – identifikuoti Bendrovės ir jos tiesioginių konkurentų užimamą vietą rinkoje ir įvertinti jos sugebėjimą uždirbti pinigų, pilnai patenkinant klientų poreikius.

Išsami tyrimo rezultatų analizė leis objektyviai įvertinti Bendrovės padėtį rinkoje ir įvertinti Bendrovės pelningumo didinimo galimybes.

Tyrimo rezultatai turėtų padėti Bendrovei išsiaiškinti:

- dabartinį Bendrovės įsiskverbimą į rinką lygį;
- klientų suvokiamą Bendrovės tinklo suformuotą įvaizdį;
- klientų vertinamus įmonių aptarnavimo kriterijus;
- potencialių klientų poreikius ir realias galimybes;
- svarbiausius veiksnius, įtakojančius klientų sprendimą renkantis paslaugų tiekėją.

Įsiskverbimo į rinką lygis gali būti nustatomas, ištyrus įmonės žinomumo ir klientų lojalumo lygius, įvertinant tai, kad aukštas klientų lojalumo lygis nėra galutinis įmonės tikslas, nes jis turi būti pagrįstas realia klientų perkamąja galia, generuojančia įmonei pelną. Vis dėl to, aukštas įmonės žinomumo ir klientų lojalumo lygis turėtų įtakoti bendrąjį įmonės įsiskverbimą į rinką, kuris yra labai svarbus, siekiant naujų potencialių įmonės klientų pritraukimo (žr. Priedą Nr.3).

Bendrovės užsakymu tyrimą atliko Lietuvos ir Didžiosios Britanijos rinkos ir viešosios nuomonės tyrimų kompanija "Baltijos Tyrimai". Panaudodama tyrimo metu surinktą informaciją, ją susistemindama, apibendrindama ir interpretuodama pagal pasirinktus kriterijus, ji tiesiogiai prisidėjo prie įmonės pelningumą didinančių veiksnių atskleidimo.

Tyrimui buvo pasirinkti 7 didžiųjų miestų gyventojai (įvertinant tai, kad šiuose miestuose yra sukonzentruota absoliuti Lietuvoje veikiančių įmonių dauguma): Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys, Alytus ir Marijampolė.

Apklausoje dalyvavo 520 respondentų (privatių įmonių / įstaigų vadovai, savininkai, įmonių vadovų pavaduotojai ar skyrių vedėjai). Apklausa buvo atliekama įmonėse, naudojant asmeninio interviu metodą (duomenis suvedant į iš anksto paruoštą anketinę formą) pagal su Bendrove suderintą klausimyną. Apklausa buvo atliekama 2005 m. vasario 4d. – 20 d. (žr. Priedą Nr. 4). Tyrimui atlikti planuota imtis – 500 įmonių. Toks įmonių skaičius pasirinktas tam, kad būtų galima gauti rezultatus, kurių paklaida neviršija 4.5 %. Toks įmonių skaičius apklausai parinktas, atsižvelgiant į tyrimo atlikimui Bendrovės skirtą biudžetą ir pakankamą gautų rezultatų reprezentatyvumo laipsnį.

Kadangi į ūkio subjektų skaičių patenka įvairios biudžetinės įstaigos, visuomeninės ne pelno siekiančios organizacijos ir kt., apklausiami buvo tik privačių įmonių/įstaigų vadovai. Atsižvelgiant į tai, galima būtų daryti prielaidą, jog įmonių, kuriose buvo atlikta apklausa imtis ne visiškai atitinka Statistikos departamento pateiktą informaciją apie ūkio subjektų skaičių, tačiau gauti tyrimo rezultatai yra reprezentatyvus ir atitinka Bendrovės poreikius. Siekiant, kad apklausa atspindėtų Lietuvos įmonių geografinę ir užimamos rinkos dalies padėtį, tyrimas buvo atliekamas naudojant kvotinę atranką - kiekviename mieste buvo apklausama atitinkamas skaičius skirtingo dydžio (pagal darbuotojų skaičių) įmonių.

Kvotinė atranka buvo sudaroma remiantis tokiais kriterijais:

- įmonių skaičiumi (proporcija) kiekviename iš didžiųjų Lietuvos miestų (t.y. buvo apklausiamas toks % įmonių iš kiekvieno miesto skaičius, koks jis yra tarp visų 7 miestų įmonių, pvz. Vilniuje yra 35% visų 7 miestų įmonių, Klaipėdoje - 15% ir t.t.);
- įmonių dydžiu (darbuotojų skaičiui). Jei būtų naudojama atsitiktinė apklausa, stambių įmonių (virš 100 darbuotojų) tarp apklaustųjų skaičius sudarytų tik 1%, o mažų įmonių (iki 10 darbuotojų) – iki 80%. Tuo tarpu didelių įmonių ir vidutinių įmonių svoris rinkoje yra daug didesnis nei jų dalis tarp visų įmonių. Todėl apklausoje buvo apklausama 20% didelių (virš 50 darbuotojų), 40% vidutinių (10-50 darbuotojų) ir 40% mažų (iki 10 darbuotojų) įmonių.

Apklausa buvo orientuota į gamybos, prekybos ir paslaugų privačių įmonių svorį vartojimo rinkoje, palyginant kiekvienos iš šių grupių įmonių rezultatus, o ne į bendrus visų veikiančių įmonių atsakymus (tokiu atveju tai būtų daugiausiai mažiausių įmonių apklausa).

Apklausiai atlikti įmonės buvo atrinktos pagal katalogus ir įmonių registrą taip, kad atitiktų kvotinės atrankos keliamus reikalavimus.

Bendra apklaustųjų įmonių charakteristika ir respondentų socialinė demografinė charakteristika yra pateikiama (Priede Nr. 4). Šio tyrimo metu surinkti duomenys bus naudojami įvertinat Bendrovės konkurentų stiprybes ir silpnybes, nusakys rinkoje vyraujančias tendencijas kryptis ir poreikius ir nusakys bendrą susidariusi biuro reikmenų rinkoje veikiančių ūkio subjektų įvaizdį visuomenėje.

### **3.2. Pabaltijo šalių biuro reikmenų rinkos tyrimas**

Analizuojant pastarojo dešimtmečio Pabaltijo šalių rinkas, galima daryti išvadą, jog po 1999 metų Rusijos finansinės krizės, itin smarkiai sukrėtusios Latvijos ekonomiką, pastaruoju metu yra pastebimas spartus šalies ekonomikos augimas. Šis pokytis jaučiamas visose sferose, pradedant itin aukštu šalies BVP augimu siekiančiu net 6,6 % (vidutinis BVP augimo tempas ES – 4,7 %). Latvijos,



nepaisant ribotų gamtinių išteklių, ekonomikoje (panašiai kaip ir Lietuvoje) vyrauja paslaugų sektorius, kuris sudaro iki 70 % viso BVP.

Vertinant šalies demografinius rodiklius daroma išvada, jog nepaisant pastebimos gyventojų skaičiaus mažėjimo tendencijos, dabartinė situacija nėra prasta, nes Latvijos gyventojų skaičius siekia 2,4 mln. žmonių. Latvijoje taip pat pastebima didesnė gyventojų koncentracija didžiuosiuose miestuose, ypač Rygoje (41% šalies gyventojų), tuo tarpu Vilniuje gyvena tik 17% visos šalies gyventojų.

Numatoma, kad atlyginimai Latvijoje išaugs 26-27%. Tai teigiamai paveiks vartojimo išlaidas, tačiau tuo pat metu įtakos įmonių sąnaudų padidėjimą.

Informacija apie Latvijos biuro reikmenų rinka yra ribota ir nestruktūrizuota, tačiau Bendrovė siekdama surinkti išsamią ir objektyvią informaciją apie Latvijos biuro reikmenų rinką, užsakė nepriklausomą konsultacinės įmonės „Prime Investment“ Latvijos biuro reikmenų rinkos tyrimą. Remiantis šio tyrimo duomenimis ir kitais antriniais dokumentais buvo atlikta nuosekli Latvijos rinkos analizė, kuomet buvo nustatyta, jog apytikris rinkos šalies biuro reikmenų rinkos dydis siekia 28 mln. latų (~ 155 mln. Lt).

Siekiant įvertinti galimą Bendrovės skvarbos strategiją buvo išskirti šie rinkos ir konkurencinės aplinkos požymiai:

- fragmentiška konkurencija;
- vietinio kapitalo įmonių susivienijimai per aljansus ar susijungimus;
- santykinai didesnės mažmeninės biuro reikmenų mažmeninės kainos, tiesiogiai susijusios su didesnėmis patiriamomis išlaidomis;
- mažmeniniame rinkos segmente vyrauja supermarketai;
- koncentruota rinka. Rygai tenka 80 % visos rinkos apyvartos. (Plačiau žr. Priedą Nr.7).

Bendrovei prognozuojant plėtrą Baltijos šalyse, buvo prieita išvados, jog Latvijos rinka – nėra griežtai apribota ir sąlyginai nesunkiai pasiekama (palyginus su kitomis kaimyninėmis Baltijos šalimis), nes dar nėra griežtai padalinta tarp didžiųjų rinkos dalyvių.

Ekonominės sąlygos šioje šalyje yra panašios kaip ir kitose dviejose Baltijos šalyse – auganti ekonomika ir BVP, mažėjantis nedarbo lygis ir neaukšta infliacija. Be to, užsienio investicijų Estija susilaukė anksčiau ir didesnių (visų pirma, iš Suomijos). Estijos gyventojų skaičius nedidelis – 1,36 mln.

Išskirtinis Estijos bruožas - dideli skirtumai mokesčių srityje: juridinių asmenų pelno mokeskis Estijoje lygus 0 % (nuo 2000 m. Estijoje įregistruoti juridiniai asmenys atleisti nuo pelno mokesčio,

taikomo uždirbtoms pajamoms). Tačiau, bet kokiems kitiems veiksams, susijusiems su įmonių uždirbto pelno operacijomis (dividendai, pelno išvežimas į užsienį) – taikomas apytikriai 26 % mokestis.

Dėl palankių užsienio investicijų įstatymų ir mokesčių politikos, Estija, turėdama mažiausiai gyventojų, pirmauja tarp Baltijos šalių, tiesioginio užsienio kapitalo pritraukimo srityje.

Estija pasižymi labai aukštu naudojimosi internetu lygiu – 632 / 10000 gyventojų, kas atskleidžia šalies imlumą inovacijomis. Palyginimui: Jungtinė Karalystė – 403, Prancūzija – 216, Latvija – 122, Lietuva – 102 (Estijos statistikos tarnyba, 2003).

Kaip ir kitų Pabaltijo šalių, Estijos biuro reikmenų rinkos dalyviai – privačios įmonės. Finansinė ir su veiklos valdymu susijusi informacija apie jas yra ribota. Nustatant biuro reikmenų rinkos dydį, buvo pritaikytas gyventojų skaičiumi pagrįstas lyginamasis metodas. Kadangi Estijos gyventojų skaičius sudaro tik 37% Lietuvos gyventojų skaičiaus, taigi galima daryti prielaidą, jog šalies biuro reikmenų rinka, turėtų sudaryti apytikriai ~ 105 mln. Lt visos šalies apyvartos. Tačiau, dėl pažangesnės ekonomikos plėtros reikėtų pridėti apytikriai 15 % prie šios sumos. ir apibendrinat gautus rezultatus, galima teigti, jog rinkos dydis siekia apytikriai ~ 120 mln. Lt.

Estijos biuro reikmenų rinka yra fragmentiška – absoliuti rinkos lyderė „Infotark“ ir daug smulkių įmonių. Kitos biuro reikmenų rinkos ypatybės yra šios:

- didelė bendroji pelno norma, lyginant su Latvija ir Lietuva;
- terminuoti ir visada savalaikiai apmokėjimai už prekes;
- pagrindinė rinkos koncentracija – Talinas. Kiti miestai taip pat atlieka svarbų vaidmenį, tačiau dėl nedidelių atstumų juos patogiau aptarnauti iš Talino;
- dėl aukšto klientų lojalumo lygio sėkmingiausi yra pirmieji rinkos dalyviai.

Apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis išskiriami esminiai Latvijos ir Estijos rinkų ir jose veikiančių įmonių (potencialių Bendrovės klientų) bruožai:

Latvijos rinkai būdinga:

- novatoriški, siekiantys išbandyti naujoves rinkos dalyviai;
- entuziastingai sutinka neįprastus, naujus produktus ir paslaugas – todėl pastaruosius nesunku išbandyti;
- versle vyrauja asmeniniai santykiai ir korupcija;
- sunkiai valdomi ir ilgalaikiai atsiskaitymo už prekes ir paslaugas terminai.

Estijos rinkai būdinga:

- inertiški ir konservatyvūs rinkos dalyviai;
- renkantis produktus ir paslaugas itin svarbus prekės (įmonės) žinomumas;
- lėtas ir sunkiai įtakojamas sprendimų priėmimas;
- aukštas klientų lojalumo lygis.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, kad Pabaltijo šalių rinkos, nors ir nedidelio dydžio, būtų gana patrauklios tolimesnei Bendrovės veiklos plėtrai. Nepaisant rinkoje vyraujančių skirtumų, lyginant su Lietuvos rinka, verslo klientų segmentai pasižymi panašiomis savybėmis ir todėl kritiniai sėkmės veiksniai turėtų būti panašūs. Jei Bendrovė ateityje įgis konkurencinį pranašumą Lietuvoje, o bendroje rinkoje neįvyks didelių pokyčių yra galimas greitas (kol konkurencinė aplinka labai nepasikeitusi) ir sėkmingas skverbimasis į abi Baltijos šalių rinkas.

### **3.3. UAB „X“ veiklos efektyvumo vertinimas**

Šiuo metu Lietuvos biuro reikmenų rinkoje dominuoja Lietuvos ir Baltijos šalių įmonės. Tarptautinių dalyvių rinkoje nėra. Bendrovės konkurentų analizė apima:

- dabartinius (vietinius) biuro reikmenų rinkos dalyvius;
- Pabaltijo šalių biuro reikmenų rinkos dalyvius;
- galimus biuro reikmenų rinkos dalyvius iš užsienio valstybių.

Bendrovės veiklos efektyvumo vertinimas yra atliktas remiantis kompanijos „Baltijos tyrimai“ atliktu Lietuvos biuro reikmenų rinkos tyrimu.

Dabartinė Bendrovės konkurencinė aplinka yra fragmentiška, nes ji apima ne tik specializuotas biuro reikmenimis prekiaujančias bendroves, bet ir supermarketus, smulkias parduotuves, knygynus ir IT bendroves. Tačiau didžioji verslo klientų segmento dalis tenka specializuotiems biuro reikmenų tiekėjams, todėl atliekant analizę buvo įtraukti tik pagrindiniai Bendrovės konkurentai. Pagrindiniai konkurentai (jei nenurodyta kitaip) aptarnauja abi verslo segmento grupes – SVĮ ir stambias įmones.

Bendrovė yra viena stambiausių rinkos dalyvių Lietuvoje. Metinė Bendrovės apyvarta 2007m. sudarė 46,27 mln. Lt. Artimiausias konkurentas yra įmonė „Mabivil“, kurios apyvarta sudarė ~ 14 mln. Lt. Visų kitų biuro reikmenų rinkoje veiklą vykdančių įmonių apyvarta svyruoja tarp 3 ir 11 mln. Lt.

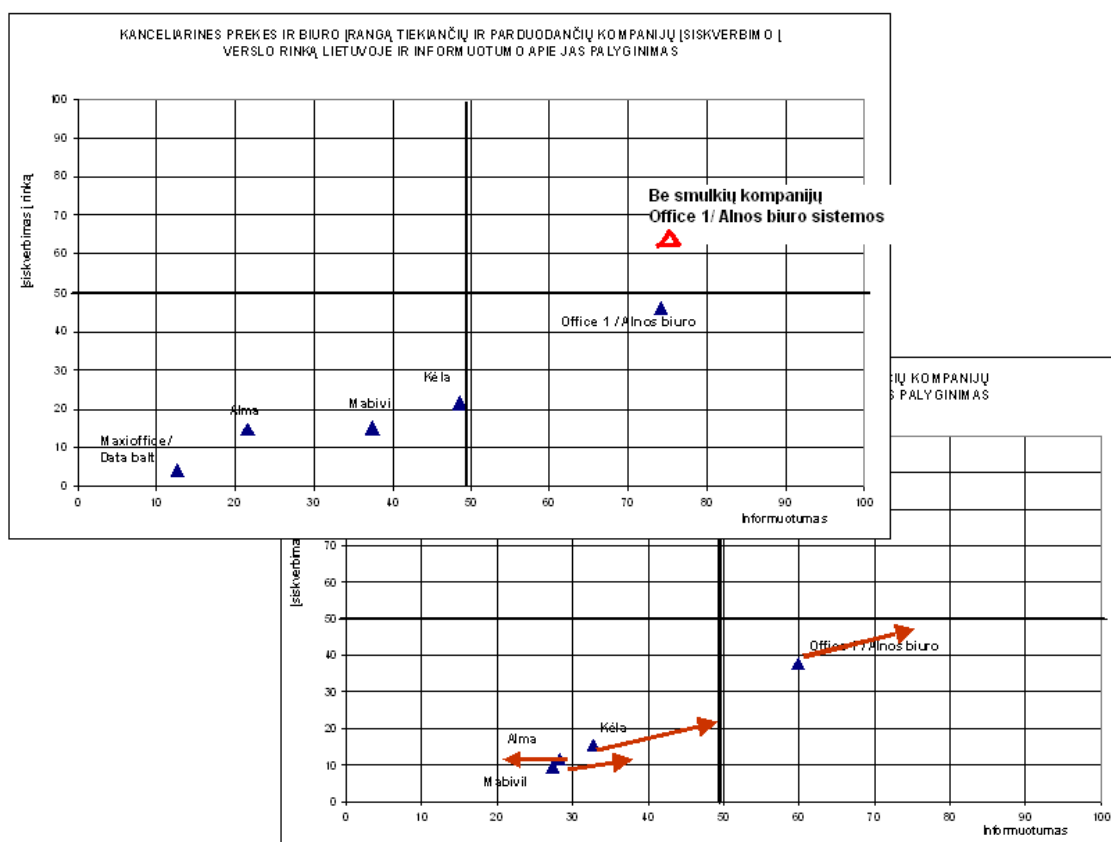
Šiuo metu Lietuvos rinkoje dominuoja Lietuvos ir Baltijos valstybių kompanijos ir jokių užsienio kompanijų veikla nepastebima.

5 lentelėje yra pateikti duomenys apie pagrindinių konkurentų apyvartą, pelną ir pardavimus 2007 metais. Bendrovės vidutinė apyvarta, tenkanti vienam darbuotojui, buvo daug didesnė lyginant su rinkos vidurkiu, nes konkurencinės įmonės buvo susikonglomeravusios ties didmenine prekyba, kuri, nepaisant didelių pardavimų apimčių, generuoja mažą pelną.

**5 lentelė. Pagrindinių Bendrovės konkurentų rezultatai**

<b>Kompanija</b>	<b>Pardavimai tūkst. EUR</b>	<b>Pelnas/nuostolis tūkst. EUR</b>	<b>Darbuotojų skaičius</b>	<b>Pardavimai/darbuotojui tūkst. EUR</b>
Bendrovė	13400		207	64,73
Mabivil	4200	-24	119	35,3
Viltukas	3000	n.d.	34	88,2
Alma	3000	Pelnas	73	41,0
Kēla/Nordic Office	2700	n.d.	66	40,9
DataBalt	2300	n.d.	56	41,1
Echo stamp	1880	Pelnas	45	41,8
Kopra	1200	Pelnas	13	92,3*
Dverta	1100	n. d.	8	137,5*

Norint įvertinti Bendrovės ir jos konkurentų rinkos skvarbos ir prekinio vardo (įmonės pavadinimo) žinomumą, 13 paveiksle atlikta rinkos skvarbą ir prekinio ženklo žinomumo įtaką biuro reikmenų rinkos verslo klientų segmente analizė. Viršutiniame grafike pateikiami 2007 metų rezultatai, o apatiniame grafike siekiant atspindėti pokyčius - 2006 metų rezultatai. Paveiksle išskirtos raudonos rodyklės žymi tendencijas.



13 pav. Lietuvos biuro reikmenų įmonių rinkos skvarbos įvertinimas

Tyrimo metu gauti duomenys apie Bendrovę atskleidė, kad prekių ženklų žinojimo lygis visose verslo klientų grupėse vienodas ir siekia 74 %, tačiau įmonių rinkos skvarba skiriasi ~ 10 %, priklausomai nuo klientų segmento. Bendroji verslo klientų segmento rinkos skvarba – apie 48 %. Tačiau atėmus smulkias įmones (įdarbinančias iki 9 darbuotojų) rezultatas padidėja apytikriai 14 % ir pasiekia 62 % ribą. Galima daryti išvadą, kad smulkių įmonių segmentas turi tam tikrą potencialą ir Bendrovė gali jame plėsti savo verslą. Be to, šio tyrimo duomenys parodė, kad Bendrovė yra geriau žinoma didmiesčiuose palyginti su rajoniniais miestais.

Vertinant pagrindinio Bendrovės konkurento - „Kēla/Nordic Office“ rezultatus, kurie yra geresni abiem aspektais: prekių ženklų žinomumas per ataskaitinius metus padidėjo apytikriai 17% ir pasiekė 49% ribą, rinkos skvarba išaugo ~ 5% ir sudaro 21%, leidžia atskleisti Bendrovės silpnynes šiose srityse.

Atliktas tyrimas leidžia daryti tokias išvadas apie pagrindinius Bendrovės konkurentus:

- 2007 m. visi stambiausi rinkos konkurentai padidino rinkos skvarbą;

- kartu su didinama skvarba tik Bendrovė sugebėjo išlaikyti 2006 metais pasiektą klientų lojalumo lygį. Visgi, nepaisant minimalių praradimų, konkurentų bendrasis klientų lojalumo lygis yra gana aukštas ir siekia 65 %, tuo tarpu Bendrovės – 80 %;
- visos analizuotos įmonės patenka į skvarbos/lojalumo matricos dalį „potencialus rinkos lyderis“. Visgi, Bendrovė yra arčiausiai rinkos lyderių, nes jos rinkos skvarba yra didžiausia;
- 2007 m. Bendrovė prarado 12 % klientų, „Kela/Nordic Officei“ – 12 %, „Mabivil“ – 4 %.

Be konkurentų – specializuotų biuro reikmenų tiekėjų, nemaža verslo klientų rinkos dalis priklauso nespacializuotiems tiekėjams. Minėtas tyrimas parodė, kad 20% apklaustų įmonių (respondentų) neperka produktų ir neketina pirkti jokioje specializuotoje biuro reikmenų įmonėje. Ši klientų dalis perka biuro reikmenis supermarketuose, smulkiose parduotuvėse ar kitur. Tačiau dėl sąlyginai mažos užimamos rinkos dalies detalesni duomenys apie tokias įmones (dydį, vietą, veiklos sritį) šiame darbe nenagrinėjami.

Be potencialaus bendrovės konkurento „Kela/Nordic Office“ (žr. Priedą Nr. 8), tik Latvijos Bendrovė „Aigas Nams“ yra įregistravusi filialą Lietuvoje. „Aigas Nams“ buvo įkurta 1996 metais ir kryptingai bei nuosekliai vykdydama veiklą tapo neabejotina Latvijos biuro reikmenų rinkos lydere. Sėkmingas ir spartus bendrovės vykdomos veiklos augimas buvo paremtas agresyvia kainodaros politika ir dideliu siūlomų prekių ir teikiamų paslaugų asortimentu. 2002 m. įmonė pradėjo vykdyti veiklos plėtrą į Estijos rinką, tačiau nepaisant stabilios plėtros strategijos ir lig šiol įmonės sėkmingai rinkos skvarbos bendrovei lig šiol jai dar nepavyko užimti didesnės Estijos biuro reikmenų rinkos dalies. Atliekant Bendrovės galimų konkurentų tyrimą itin aktualiu kriterijumi yra laikoma tai, kad pastaruosiu metu „Aigas Nams“ susiduria su finansinėmis problemomis ir vykdo restruktūrizavimą, kurio tikslas – mažinti sąnaudas, konsoliduoti veiklą ir didinti pelningumą. Tai leidžia daryti prielaidą, kad 2-3 metų laikotarpyje „Aigas Nams“ neplanuoja vykdyti plėtros į Lietuvą biuro reikmenų rinką.

Vertinant potencialių tarptautinių konkurentų plėtrą į Lietuvą svarbu nustatyti termino „tarptautinis klientas“ interpretavimą. Šiame darbe terminas „tarptautinis“ reiškia bet kurių biuro reikmenų tiekėją ne iš Baltijos šalių. Remiantis tokių kompanijų kaip „Office Depot“, „Lyreco“, „Staples“ ir kt., pavyzdžiu, yra daroma išvada, kad vienas iš labiausiai paplitusių rinkos skvarbos būdų yra vietinio kapitalo įmonės įsigijimas, bendros įmonės kūrimas arba licencijavimas. Vis dėl to, įvertinant tokius kriterijus kaip nedidelis Lietuvos gyventojų skaičius (rinkos dalis) ir santykinai maža

klientų perkamoji galia, kuri būdinga visoms Baltijos šalių rinkoms, nėra tikėtina, kad tarptautinės kompanijos rinktųsi skverbimasi tik į vieną iš visų Pabaltijo valstybių.

Vis dėl to galima tarptautinių kompanijų skvarba į Baltijos šalių rinkas įtakotų grėsmę visiems dabartiniams biuro reikmenų rinkos dalyviams (ir dabartiniams Bendrovės konkurentams), dėl galimų mažesnių didmenos kainų iš gamintojų (dėl turimos didesnės “pirkimo galios”) ir pardavimo bei rinkodaros žinių. Kita vertus, įprastiniai tarptautinių kompanijų naudojami rinkos skvarbos būdai suteiktų galimybių vietos kompanijoms, nes joms gali būti pasiūlyta dalyvauti aljansuose arba parduoti verslą – jei tik šios galimybės atitiks ateinančių įmonių akcininkų tikslus. Vertinant verslo pardavimo užsienio bendrovės galimybes didelę reikšmę Baltijos šalių biuro reikmenų tiekėjams įgyja tikslas - kaip tapti patraukliu partneriu ar įsigijimo objektu tarptautinėms kompanijoms. Tokiu atveju vietinės Bendrovės privalo įvertinti kokie yra tų kompanijų pagrindiniai kriterijai, priimant sprendimą dėl galimų partnerio pasirinkimo. Potencialių tarptautinių kompanijų – galimų kandidačių veikti Baltijos šalių rinkose – sąrašas ir apžvalga pateikta Priede Nr. 14.

Atlikus biuro reikmenų rinkos tyrimą, išskiriami tokie Bendrovės veiklą įtakojantys veiksniai:

- naujų rinkos dalyvių, visų pirma tarptautinių kompanijų, keliama grėsmė dėl sąlyginai mažesnių kainų ir geresnio klientų aptarnavimo, suteikia galimybių rinkos dalyviams, nes tokios kompanijos yra ir potencialūs vietinių kompanijų „pirkėjai“;
- neišvengiama konkurencija tarp dabartinių rinkos dalyvių ir „kainų karai“;
- mažas naudojimosi internetu lygis Lietuvoje mažina Bendrovės galimybes pasinaudoti elektroninę prekybą, kaip konkurencinį pranašumą;
- įstojimas į ES paspartino Lietuvos ūkio augimą, tiesiogiai įtakodamas bendrų rinkos standartų priėmimą ir Bendrovės sąnaudų išaugimą (atlyginimai, degalai, draudimas);
- klientų ir tiekėjų derybinė galia Lietuvoje yra nedidelė, tačiau ateityje tai gali kisti;
- biuro reikmenų rinkoje klientai gali rinktis alternatyvas, bet ne pakaitalus (vertinant nuolatos besivystančių technologijoms pagrįsto popieriaus vartojimo mažėjimo grėsmė tarptautinėse rinkose nepasitvirtino);
- viešuosius pirkimus reguliuojančių teisės aktų pakeitimai ir viešųjų pirkimų sektoriaus augimas atvėrė plėtos ir pardavimų didinimo galimybes ir Bendrovei, ir jos konkurentams;
- Lietuvos rinka nėra patraukli dėl mažo rinkos dalies dydžio, tačiau tarptautinius konkurentus gali patraukti žemi patekimo barjerai ir rinkos augimo prognozės vertinant „stagnuojančias“ Vakarų Europos rinkas;

- konkurencija Lietuvos biuro reikmenų rinkoje jaučiama tik tarp vietinio kapitalo įmonių, tačiau planuojama, kad tokia situacija netrukus pasikeis, nes Lietuvos rinka jau kurį laiką domisi kitose Baltijos šalyje veikiančios įmonės.

### **3.4. UAB „X“ veiklos perspektyvų prognozavimas**

Vertinant tyrimo metu surinktus duomenimis buvo išsiaiškinta, kad didžioji dauguma visų Lietuvoje veikiančių įmonių, veiklą vykdo septyniuose didžiausiuose Lietuvos miestuose.

Teikiant Bendrovei pasiūlymus, kaip įmonei padidinti pelningumą, visų pirma reiktų susitelkti ties didžiausią pelną įmonei generuojančiu (SVĮ ir projektų) sektoriumi. Taip pat verta atsižvelgti į tai, kad smulkioms ir vidutinio dydžio įmonėms (SVĮ) yra prognozuojama, daugiau nei 50 % viso Bendrovės uždirbto bendrojo pelno 2008 metais. Tai leidžia daryti išvadą, kad būtent SVĮ segmentas turėtų tapti svarbiausia Bendrovės verslo pardavimų dalimi. Nors dabartiniai Bendrovės veiklos SVĮ segmento rezultatai yra priimtini, Vis dėl to siekdama pasinaudoti visomis galimybėmis Bendrovė privalo greitai ir kryptingai reaguoti į esamą padėtį. Viena iš galimų alternatyvų galėtų būti papildomo klientų segmentavimo panaudojimas, siekiant išlaikyti ir pagerinti klientų lojalumo lygį.

Įvertinant tai, kad daugelyje stambių įmonių yra atliekamas restruktūrizavimas, mažinant darbuotojų skaičių ir tokiu būdu mažinant įmonių pastoviuosius kaštus, galima prognozuoti ir bendrąją biuro prekių paklausos, tiesiogiai įtakojančios pardavimų apimtį, mažėjimą. Šios tendencijos verčia Bendrovę ieškoti naujų galimybių šiame sektoriuje, akcentuojant tai, kad stambių privataus sektoriaus bendrovių skaičius yra ribotas (1300) ir tai, kad žymi šio sektoriaus dalis t.y. ~ 35% - lojalūs Bendrovės klientai (80% segmento klientų yra lojalūs).

Vienu iš galimų variantų bendrė laiko pardavimų skatinimą valstybiniame ir mokymo įstaigų segmente. Vis dėl to, vertinant šią rinkos dalį abejones kelia Bendrovės siektinas pelningumo didinimas. Nepaisant pastebimo bendrojo pelno normos augimo šio segmento pelno normos vis dar išlieka ~ 20 % mažesnė už Bendrovės vidurkį. Taigi, vertinat itin aršią konkurenciją rinkoje galima daryti išvadą, kad tolesnis šio segmento augimas tampa itin sudėtingas.

Apibendrinant dabartinius Bendrovės klientų segmentus ir jiems tenkančias rinkos dalis, galima daryti išvadą, kad Bendrovė pirmąja SVĮ ir projektų (privačių įmonių) generuojamų pardavimų ir uždirbamų pajamų segmentuose. Bendrovei atsiveria galimybės didinti pardavimų apimtį išigyjant didesnę valstybinių įstaigų dalį, priskiriant juos projektų segmentui. Tolesniam rinkos dalies augimui teigiamos įtakos turi bei išoriniai veiksniai: šalies ekonomikos augimas, atsivėrusios sienos po įstojimo į ES ir kt.



Vienu iš svarbesnių kriterijų, reikalaujančių nuolatinio stebėjimo ir didelių investicijų – Bendrovės klientų išlaikymas (tai itin aktualu SVĮ segmente). Dauguma įmonių siekdamas įmonės klientų skaičiaus augimo nepakankamą dėmesį sutelkia į lojalių klientų skaičiaus išlaikymą. Tai geriausiai atspindi Bendrovės atlikto tyrimo metu gauti klientų išlaikymo rodikliai pateikiami 6 lentelėje.

**6 lentelė. UAB „X“ klientų išlaikymo dinamika 2005 – 2007 m.**

	<b>Klientų skaičius per metus</b>	<b>Naujų klientų skaičius</b>	<b>Senų klientų skaičius</b>	<b>Prarastų senų klientų %</b>
2005	14426	5800	8626	29%
2006	16448	3900	12548	15%
2007	13078	2600	10478	20%

Nors šioje lentelėje pateikiamų duomenų nepakanka norint apskaičiuoti tikslią Bendrovės prarastų pajamų dalį, vertinant UAB „X“ metinę apyvartą galima daryti preliminarius paskaičiavimus. Ši lentelė taip pat parodo, kad didžioji dauguma problemų, susijusių su klientų praradimu yra tiesiogiai susijusios su SVĮ segmentu, nes šis segmentas, vertinant bendrąjį Bendrovės klientų skaičių yra didžiausias.

Atlikto tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką klientų sprendimų priėmimui renkantis biuro reikmenų įmonę yra: lanksti kainų politika, platus produktų ir paslaugų asortimentas ir kompanijos patikimumas.

Atlikus išsamią Bendrovės išorės analizę, kuomet buvo įvertinta bendra biuro reikmenų rinkos, konkurencinė ir klientų analizė buvo prieita išvados, kad biuro reikmenų rinkos verslo klientų segmentas yra pelningiausias ir Bendrovė siekdama pelningumo didėjimo turėtų orientuotis būtent į jį.

Analizuojant „Baltijos Tyrimai“ atliktos apklausos rezultatus išskiriant verslo klientų segmento akcentuotus kriterijus galima daryti išvadą, stiprus „firmos ženklas“ – neabejotinai yra Bendrovės stiprybė. Visgi konkurencingumui išlaikyti ir ypač Bendrovės pelningumui padidinti svarbios ir kitos kompetencijos bei stiprybės. Profesionalus aptarnavimas ir platus asortimentas yra itin svarbus klientų lojalumui. Nors dauguma respondentų įvertino Bendrovės pardavimo personalą, kaip išskirtinai

profesionalų, lyginant su konkuruojančiomis įmonėmis, tačiau prasti klientų išlaikymo rodikliai liudija tai, kad net ir sąlyginai geresnis, neužtikrina klientų lojalumo ir neįtakoja įmonės pelningumo.

Nors Bendrovė sėkmingai įgyvendino strateginį augimą, visgi Bendrovės veiklos rezultatai atspindi, jog jam nebuvo tinkamai pasiruošta. Svarbiu trūkumu tampa vidaus apskaitos, išteklių paskirstymo bei veiksmų koordinavimo neefektyvumas.

## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Kiekvienos įmonės tikslas yra uždirbti pinigus dabar ir ateityje, pilniau tenkinant klientų (rinkos) poreikius, generuojant didėjančią pridėtinę vertę ir adekvačiai ją paskirstant.

Įmonėms vykdant veiklą rinkos ekonomikos sąlygomis, konkurencinė kova tarp įmonių nuolatos stiprėja, taigi norėdamos išlikti rinkoje įmonės taiko įvairius metodus ir priemones savo tikslams pasiekti. Vis dėl to siekdamos pelningumo didinimo įmonės privalo nuolatos ieškoti efektyvių būdų ir priemonių vykdomai veiklai gerinti, plėsti klientams naudingesnių produktų ir paslaugų asortimentą, diegti inovacijas ir žinoma, tobulinti valdymo metodiką.

UAB „X“ veiklos pelningumo didinimui buvo pasirinkta įmonės veiklos valdymo analizė, kurios metu buvo atskleisti vidaus ir išorės rezervai padedantys didinti įmonės efektyvumą ir tiesiogiai įtakojantys įmonės pelningumo rodiklius.

1. Išanalizavus įvairius literatūros šaltinius, galima teigti, kad įmonės veiklos analizė – visapusiškas ir objektyvus įmonės veiklos procesų, rezervų ir rezultatų tyrimas, leidžiantis įvertinti įmonės veiklą ir atskleidžiantis vidaus bei išorės rezervus, padedančius didinti veiklos efektyvumą ir tiesiogiai įtakojantis įmonės pelningumo didėjimą.

2. Remiantis išnagrinėta literatūra, įmonės makroaplinkos vertinimui buvo pasirinkta SSGG ir PESTEL analizė. Įmonės perspektyvų prognozavimui ir galimybių nustatymui buvo atliktas biuro reikmenų rinkos tyrimas.

3. Įmonės makroaplinka buvo įvertinta keturiais kriterijais: ekonominiu, socialiniu kultūriniu, politiniu teisiniu ir technologiniu.

4. Ekonominiu aspektu didžiausią įtaką įmonės veiklos rezultatams turės artėjantis ekonomikos lėtėjimas, nes daugelyje įmonių planuojamas veiklos restruktūrizavimas, mažinant darbuotojų skaičių ir pastoviuosius kaštus, bei įtakos biuro prekių paklausos sumažėjimą

5. . Vertinant politinį - teisinį aspektą, įmonės veiklą labiausiai įtakotų teigiami pasikeitimai viešųjų pirkimų įstatymuose, atveriantys plėtros ir pelningumo didinimo galimybes valstybiniame sektoriuje.

6. Socialiniu- kultūriniu aspektu, įmonės veiklą labiausiai įtakoja mažėjantis gyventojų skaičius ir gyventojų senėjimo tendencija. Tai mažina šalies gyventojų perkamąją galią ir rinkos skvarbos galimybes.

7. Vertinant technologinius aspektus, neigiamą įtaką daro žemas interneto naudojimo lygis Lietuvoje, kuris mažina Bendrovės galimybes išnaudoti finansiškai naudingas technologines inovacijas (2006 metais įdiegtą informacijos valdymo sistemą e-komercija).

8. Atlikus įmonės finansinės veiklos analizę, kuomet buvo vertinami Bendrovės 2004-2007 metų finansiniai rezultatai, paaiškėjo, kad visu nagrinėjamu laikotarpiu Bendrovės apyvarta nuolat augo ir

2007 metais siekė 46,271 mln. Lt, kai tuo tarpu didžiausios bendrovės konkurentės - UAB „Mabivil“ apyvarta siekė vos 13,812 mln. Lt. Nors nagrinėjamu laikotarpiu biuro prekių ir paslaugų savikaina pastoviai augo, tai neturėjo tiesioginės įtakos įmonės pardavimų augimui, ir 2007 metais įmonės pardavimai sudarė 88,197 mln. Lt. Nuo 2004 metų 6.52 procento išaugęs pelno mokestis nepaveikė Bendrovės grynojo pelno augimo, kuris 2007 metais sudarė 5,180 mln. Lt.

9. Nagrinėjamu laikotarpiu nežymiai sumažėjo Bendrovės ilgalaikis turtas, nes didindama veiklos efektyvumą bendrovė atsisakė finansiškai nenaudingų sandėliavimo patalpų. Toks sprendimas teigiamai veikė trumpalaikio turto išaugimą nuo 15,012 (2004 m.) iki 35,171 mln. Lt. (2007 m.) ir teigiamai veikė įmonės pinigų, atsargų ir kito trumpalaikio turto augimą. Nors Bendrovė neturi ilgalaikių skolų, nagrinėjamu laikotarpiu įmonės trumpalaikiai išsipareigojimai (pagrindė kreditoriams) išaugo ~ 8,000 mln. Lt.

10. Siekiant nustatyti ir tiksliai įvertinti Bendrovės dabartinę padėtį biuro reikmenų rinkoje ir pasirinkti didžiausią pelningumą užtikrinančią veiklos strategiją, buvo atliktas išsamus biuro reikmenų rinkos tyrimas. Tyrimo metu buvo atlikta Pabaltijo šalių rinkų analizė (vertinant rinkos plėtros galimybes) ir Lietuvos biuro reikmenų rinkos (potencialių klientų ir konkurentų) vertinimas.

11. Tyrimo duomenys atskleidė, kad Bendrovė yra biuro reikmenų rinkos lyderė, tačiau visos įmonės konkurentės patenka į „potencialaus rinkos lyderio“ kategoriją. Vis dėl to, Bendrovės ištekliai (kompetencijos): 2006 m. įdiegta informacinė valdymo sistema, susieta ryšių su klientais valdymo sistema (eKomeracija) ir įmonės vardo žinomumas, yra pakankami ilgalaikiam konkurencinio pranašumo užtikrinimui.

12. Išanalizavus kritinius sėkmės veiksnius, galima teigti, kad Bendrovė pasižymi plačiu prekių asortimentu, tinkamu klientų aptarnavimu, kvalifikuotu pardavimo personalu, plačia geografine skaida. Į Bendrovės stiprybių sąrašą galima įtraukti ir aukštą prekių ženklų žinomumo ir skvarbos lygį. Visa tai grindžiama efektyviu paskirstymu, efektyviomis informacinėmis sistemomis, stipria rinkodara ir klientų aptarnavimo gebėjimais. Tačiau pastovių klientų išlaikymas yra vienas iš silpniausių Bendrovės veiklos aspektų, 2007 metais Bendrovė prarado 12 % klientų (UAB „Mabivil“ – 4 %).

Atlikus UAB „X“ veiklos analizę ir biuro reikmenų rinkos tyrimą, atskleidžiantį įmonės veiklą įtakojančius aplinkos veiksnius, įmonės pelningumą siūloma didinti:

1. Efektyviau išnaudojant įmonės vidinius resursus didinant klientų pasitenkinimo lygį ir skatinant jų lojalumą.
2. Atsisakyti nepelningo mažmeninio klientų segmento veiklą nukreipiant į pelningiausią verslo įmonių segmentą.
3. Ženkliai padidinti rinkos dalį valstybinių įstaigų ir projektinių įmonių segmente.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bagdonas A., Kazlauskienė E. Biznio įvadas.- Kaunas: Technologija, 1997.
2. Bagdžiūnienė V., Įmonių veiklos planavimas ir analizė : esmė ir verslo situacijos. - Vilnius : Conto litera, 2006. - 178 p.
3. Day S.G. Strategijų Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage. USA: St. Paul West Publishing Company, 1995.
4. Grant, R. Contemporary Strategy Analysis: Concept, Techniques, Applications. USA: Blackwell Publishing, 2002.
5. Gronckas V., Ekonominė analizė: mokomoji knyga. - Kaunas : Technologija, 2005. - 195 p.
6. Johnson, G. ir Scholes, K. Exploring Corporate Strategy. Sixth edition. Financial Times Prentice Hall, 2002. 10 – 576 p.
7. Jucevičius R. Strateginis Organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. 302 -326 p.
8. Juozaitienė L., Staponkienė J. Verslo ir vadybos įvadas.- Šiauliai: ŠU, 2002.
9. Jurkštienė A. Valdymo apskaitos metodų adaptavimas organizacijos veiklos vertinimo procese.- Kaunas: technologija, 2002.
10. Klimavičienė I., Šlekienė D. Įmonės veiklos finansinis įvertinimas. Kaunas: Technologija, 2000. 10 p.
11. Kvedaraitė V., Firmų finansinių rodiklių palyginamoji analizė. – Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, 1995. - 37 p.
12. Mackevičius J. Įmonių veiklos analizė. Vilnius: TEV, 2007.
13. Mackevičius J. Finansinė analizė. Vilnius: Katalikų pasaulis, 1998.
14. Martinkus B., Žičkienė S., Žilinskas V. Įmonės ekonomika. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2002, P. 8 – 205.
15. McConnell C. R. Economics: principles, problems, and policies. USA: McGraw- Hill, 1987, P.421 – 458.
16. Mintzberg H., Lampel J., Quinn J.B. & Ghoshal S. The Strategy Process.UK: Pearson Education Ltd., 2003.
17. Neverauskas B., Rastenis J. Vadybos pagrindai. – Kaunas: Technologija, 2001.
18. Palubinskas G. T. Strateginio planavimo procesas.- Kaunas: Technologija, 1997.
19. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analysing industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
20. Pranulis V., Pajuodis A. ir kiti. Marketingas. – Vilnius, 2000.

21. Rutkauskas V., Stankevičius P., Finansų analizė, valdymas ir prognozavimas. - Vilnius : VPU I-kla, 2004. - 301 p.
22. Seilius A. Firmos kūrimas ir valdymas.- Klaipėda: Rytas, 1994.
23. Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba.- Klaipėda, 1998.
24. Stoškus S., Beržinskienė D., Vadyba: vadovėlis. - Kaunas : Technologija, 2005. - 266 p.
25. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert Jr. D. R. Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
26. Sūdžius V. Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas. Vilnius: Kronta, 2001, P.11-160.
27. Strickland A.J., Thompson A.A. Strategic Management: Concepts and Cases. Sixth Editon. Boston:Richard D. Irwin, Inc., 1992, P.88.
28. Urbanskienė R. Rinkos analizė ir tyrimai.- Kaunas: Technologija, 1998.
29. Urniežius R., Ūkinės veiklos ekonominė analizė.- Vilnius, 2004.
30. Vasiliauskas A. Firmų strateginis valdymas. Vilnius: VVK leidykla, 2001.
31. Warner M. International Encyclopedia of Business and Management. London: Thomson Learning, 2002,T-3. P. 2440 – 2447.
32. Stravinskas. J. Augantis verslas ir jo plėtros galimybės Lietuvoje. Daktaro disertacija, socialiniai mokslai, verslo ekonomika. Vilnius: VGTU, 2002, P. 4.
33. Dzikevičius A. Investicinių projektų efektyvumo vertinimas.// <http://finansai.p pinigusrautas.lt/metodina-analitika/investiciniu-projektu-efektyvumo-vertinimas-3.html>. [žiūrėta 2008-09-03].
34. Įmonių pelningumo rodikliai. Statistikos departamentas.// <http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1280> . [žiūrėta 2008-09-10].
35. Kompanijos ir konkurencinės aplinkos SSGG (SWOT) analizė.// <http://www.visasverslas.lt/portal/categories/11/1/0/1/article/975> [žiūrėta 2008-10-05].
36. Lietuvos darbo birža prie LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Situacija darbo rinkoje 2008 m. rugpjūčio mėnesį.// <http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Situacijos/UserDisplayForm.aspx?ID=231&Source=http%3A%2F%2Fwww%2Eldb%2Elt%2FInformacija%2FDarboRinka%2FPuslapiai%2Fdefault%2Easpx#SituacijaSaliesDarboRinkosRodikliai>. [žiūrėta 2008-09-03].
37. Makroaplinkos analizė.// [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/pardavimai\\_I/116359.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/pardavimai_I/116359.html) [žiūrėta 2008-06-12].
38. Metinė infliacija Lietuvoje – beveik 10 proc. Balsas.lt.// <http://www.balsas.lt/naujiena/183269>. [žiūrėta 2008-08-05].

39. Organizacijos išorinė aplinka.//  
[http://209.85.135.104/search?q=cache:eFJKhbLSHzUJ:distance.ktu.lt/marijampole/kursai\\_demo/verslo\\_admin\\_pradmenys/7043.html+i%C5%A1orin%C4%97s+aplinkos+analiz%C4%97&hl=lt&ct=clnk&cd=1&gl=lt&lr=lang\\_lt](http://209.85.135.104/search?q=cache:eFJKhbLSHzUJ:distance.ktu.lt/marijampole/kursai_demo/verslo_admin_pradmenys/7043.html+i%C5%A1orin%C4%97s+aplinkos+analiz%C4%97&hl=lt&ct=clnk&cd=1&gl=lt&lr=lang_lt) [žiūrėta 2008-08-18].
40. Organizacijos išorinė aplinka.//  
<http://www.emokymas.lt/emokymas/verslininkyste/174334.html>. [žiūrėta 2008-09-03].
41. Politinė-teisinė aplinka.// [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/pardavimai\\_I/116360.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/pardavimai_I/116360.html)  
[žiūrėta 2008-08-18].
42. Socialinė-kultūrinė aplinka.// [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/pardavimai\\_I/116362.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/pardavimai_I/116362.html)  
[žiūrėta 2008-08-18].
43. Statistikos departamentas. Įmonių finansiniai rodikliai 2005/ I-IV. – Vilnius, 2006. ISSN 1648-5106.
44. Statistikos departamentas. Įmonių finansiniai rodikliai 2006/ I-IV. – Vilnius, 2007. ISSN 1648-5106.
45. Strateginio planavimo metodika.//  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=292531&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=292531&p_query=&p_tr2=) [žiūrėta 2008-05-15].
46. Technologinė aplinka.// [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/pardavimai\\_I/116363.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/pardavimai_I/116363.html)  
[žiūrėta 2008-06-18].
47. Verslo žinios. BVP augo lėčiau.// <http://vz.lt/Default2.aspx?ArticleID=6e1b71e3-291e-4d8f-aef9-98265c918980&open=sec>. [žiūrėta 2008-08-09].
48. Vyriausybė didina “Sodros” įmokų tarifą.//  
<http://www.zebra.lt/lt/aktualijos/ekonomika/Vyriausybe-didina-Sodros-imoku-tarifa-2008-10-15.html> [žiūrėta 2008-10-26].

**Liutkutė G.** Įmonės pelningumą skatinančių strateginių veiksmų analizė remiantis UAB „X“ / Finansų rinkų magistro baigiamasis darbas. Vadovas Prof. Dr. R. Jasinavičius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2008. – 61 p.

### ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta UAB „X“ 2004 - 2007 metų veikla. Pirmoje darbo dalyje atskleidžiama veiklos analizės reikšmė įmonei vykdant veiklą rinkos ekonomikos sąlygomis. Teoriniu lygiu apžvelgiami svarbiausi veiklos analizės uždaviniai, metodai ir tyrimo būdai bei išskiriamos skirtingos veiklos analizės rūšys. Antroje dalyje atlikta UAB „X“ 2004-2007 metų veiklos valdymo analizė. Remiantis lietuvių autorių rekomendacijomis veiklos analizė buvo atliekama ją skaidant į sudedamąsias dalis ir atskirai atliekant pagrindinę (gamybinę) ir finansinę analizę. Gamybinės analizės metu buvo įvertintas įmonės tikslas ir jo pasiekimui iškelti uždaviniai bei atliktas įmonės klientų ir konkurentų vertinimas. Atliekant įmonės finansinę analizę buvo įvertinti 2004-2007 metų įmonės finansiniai koeficientai. Veiklos analizė baigiama įmonės makroaplinkos tyrimu ir galimybių vertinimu. Trečioje dalyje atliekamas biuro reikmenų tyrimas. Tyrimo metu atskleistos Pabaltijo ir Lietuvos rinkų savybės, įvertinta įmonės padėtis ir identifikuotos galimybės ir pateikti siūlymai, kaip įmonei padidinti pelningumą.

**Pagrindiniai žodžiai:** veiklos analizė, pelningumas, efektyvumas, rinkos skvarba, finansiniai koeficientai, perspektyvų prognozavimas.



**Liutkutė G.** Strategic activity analysis impact on profitability growth based on company „X“ research / Financial markets specialty - Master job. Adviser - professor R. Jasinavičius. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Economics and Finance Management Faculty, 2008. – 61 p.

#### ANNOTATION

Master Job is based on joint stock Company „X” in 2004-2007 year period activity analysis.

The first chapter of this job is based on theoretical activity analysis material disclosure and is based on company’s performance in market-based environment. This chapter discloses activity analysis as a mean to identify and describe practical activities implemented by organization and evaluate their impact on its operations and overall results. The second chapter is based on joint stock Company „X” activity analysis in 2004-2007 year period. Refer to Lithuania authors’ theory and recommendations; activity analysis is divided in to general (industry) and financial analysis. Industry analysis helps to present five forces that influence the profitability of an industry and is especially useful for company managers, seeking to asses the nature of their marketplace. While Financial analysis is the core to any interpretation of financial reports (balance sheet, cash flow, etc.) as well as other assessments of company viability and operations. In the third chapter, based on market research, the key indicators of Baltic and Lithuanian office- market were revealed. Refer to this information enterprise possibilities were laid and proposals for company’s profit enlargement were submitted.

**Key Words:** activity analysis, profitability, efficiency, market penetration, coefficient of efficiency, forecasting.

**Liutkutė G.** Įmonės pelningumą skatinančių strateginių veiksmų analizė remiantis UAB „X“ / Finansų rinkų magistro baigiamasis darbas. Vadovas Prof. Dr. R. Jasinavičius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2008. – 61 p.

## SANTRAUKA

Kiekvienos įmonės tikslas yra uždirbti pinigus dabar ir ateityje, pilnai tenkinant klientų (rinkos) poreikius, generuojant didėjančią pridėtinę vertę ir adekvačiai ją paskirstant.

Įmonėms vykdant veiklą rinkos ekonomikos sąlygomis, konkurencinė kova tarp įmonių nuolatos stiprėja, taigi norėdamos išlikti rinkoje įmonės taiko įvairius metodus ir priemones savo tikslams pasiekti. Vis dėl to siekdamas pelningumo didinimo įmonės privalo nuolatos ieškoti rezervų vykdomai veiklai gerinti, plėsti siūlomų produktų ir paslaugų asortimentą, diegti inovacijas ir žinoma, tobulinti valdymo metodiką.

Siekiant įvertinti UAB „X“ veiklos pelningumo didinimo galimybes, buvo pasirinkta įmonės veiklos valdymo analizė, kurios metu buvo atskleisti vidaus ir išorės rezervai, leidžiantys didinti įmonės efektyvumą ir pelningumą.

**Darbo tikslas:** Atlikti UAB „X“ veiklos analizę ir pateikti siūlymus kaip įmonei uždirbti pinigus dabar ir ateityje, pilniau tenkinant klientų (rinkos) poreikius, generuojant didėjančią pridėtinę vertę ir adekvačiai ją paskirstant.

**Darbo objektas:** UAB „X“ 2004 – 2007 metų veikla.

### **Darbo uždaviniai:**

6. Atskleisti įmonės veiklos analizės reikšmę ir vietą valdymo sistemoje.
7. Aptarti pagrindinius įmonės veiklos analizės metodus, tyrimo būdus ir analizės rūšis.
8. Atlikti UAB „X“ 2004 – 2007 metų laikotarpio pagrindinės (gamybinės) ir finansinės veiklos analizes.
9. Atlikti biuro reikmenų rinkos tyrimą, atskleidžiant įmonės pagrindinę veiklą įtakojančius aplinkos veiksnius.
10. Pateikti išvadas ir siūlymus kaip padidinti įmonės pelningumą.

**Hipotezė:** UAB „X“ gali padidinti pelningumą, efektyviau naudodama turimus išteklius ir toliau investuodama į inovacijas.

Išanalizavus įvairius literatūros šaltinius, darbe buvo atlikta UAB „X“ veiklos analizė, pagrįsta visapusiškai ir objektyviai įmonės veiklos, ūkinių procesų ir rezervų tyrimu, leidžiančiu įvertinti įmonės vykdomą veiklos efektyvumą ir atskleidžianti vidaus bei išorės rezervus, padedančius gerinti veiklos rezultatus. Remiantis išnagrinėta literatūra ir rekomendacijomis įmonės veiklos tyrimas buvo atliekamas veiklos analizę skaidant į pagrindinę (gamybinę) ir finansinę. Įmonės makroaplinkos

vertinimui buvo pasirinktos SSGG ir PESTEL analizės, o įmonės perspektyvų prognozavimui ir galimybių nustatymui buvo atliktas Pabaltijo šalių ir Lietuvos biuro reikmenų rinkos tyrimas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Bendrovė yra biuro reikmenų rinkos lyderė, o kritinių sėkmės veiksnių įvertinimas, leidžia daryti išvadas, kad Bendrovė pasižymi plačiu prekių asortimentu, tinkamu klientų aptarnavimu, kvalifikuotu pardavimo personalu ir plačia geografine aprėptimi.

Atlikta UAB „X“ veiklos analizė ir biuro reikmenų rinkos tyrimas patvirtino iškeltą hipotezę, kad įmonė gali padidinti pelningumą, efektyviau naudodama turimus išteklius ir toliau investuodama į inovacijas.

**Liutkutė G.** Strategic activity analysis impact on profitability growth based on company „X“ research / Financial markets specialty - Master job. Adviser - professor R. Jasinavičius. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Economics and Finance Management Faculty, 2008. – 61 p.

## SUMMARY

The general purpose of every company is to earn money today and sustain the constant cash flow grow in the future, through overall customer (market) needs satisfaction and reasonable usage of company's resources and competences.

Doing business in today's market-based economy companies usually faces a lot of difficulties related with generating sustained economic growth, which requires increase in productivity and insists for significant investments in human and physical capital and accelerating technological change. The general solution, willing to survive, sustain competitive advantage and insist profit growth is to search for alternative solutions increasing work efficiency, products and services assortment enlargement, spread of innovations and company management improvement.

Willing to evaluate joint stock Company “X” profit growth possibilities, it was decided to carry out activity analysis as a mean to identify and describe practical activities implemented by organization and evaluate their impact on its operations efficiency and overall results.

**The purpose of work** is to carry joint stock Company “X” 2004-2007 year period activity analysis.

**The object of work** is to conduct joint stick Company “X” activity analysis by searching for an optimal solution, how to earn money today and sustain the constant grow in the future.

**The tasks of work:**

1. Disclose the theoretical background of activity analysis and emphasize its significance for company management.
2. Exclude general means and methods used in activity analysis.
3. Carry out joint stick Company “X” general (industry) and financial analysis in 2004-2007 year period.
4. Investigate comprehensive environment and disclose the key indicators significant for company's overall performance.
5. Present conclusions and make offers how to increase and sustain company's profitability.

After exhaustive analysis of various scientific literature, articles and other legal documents used for activity analysis implementation. Practical part of this job was based on joint stock Company “X”

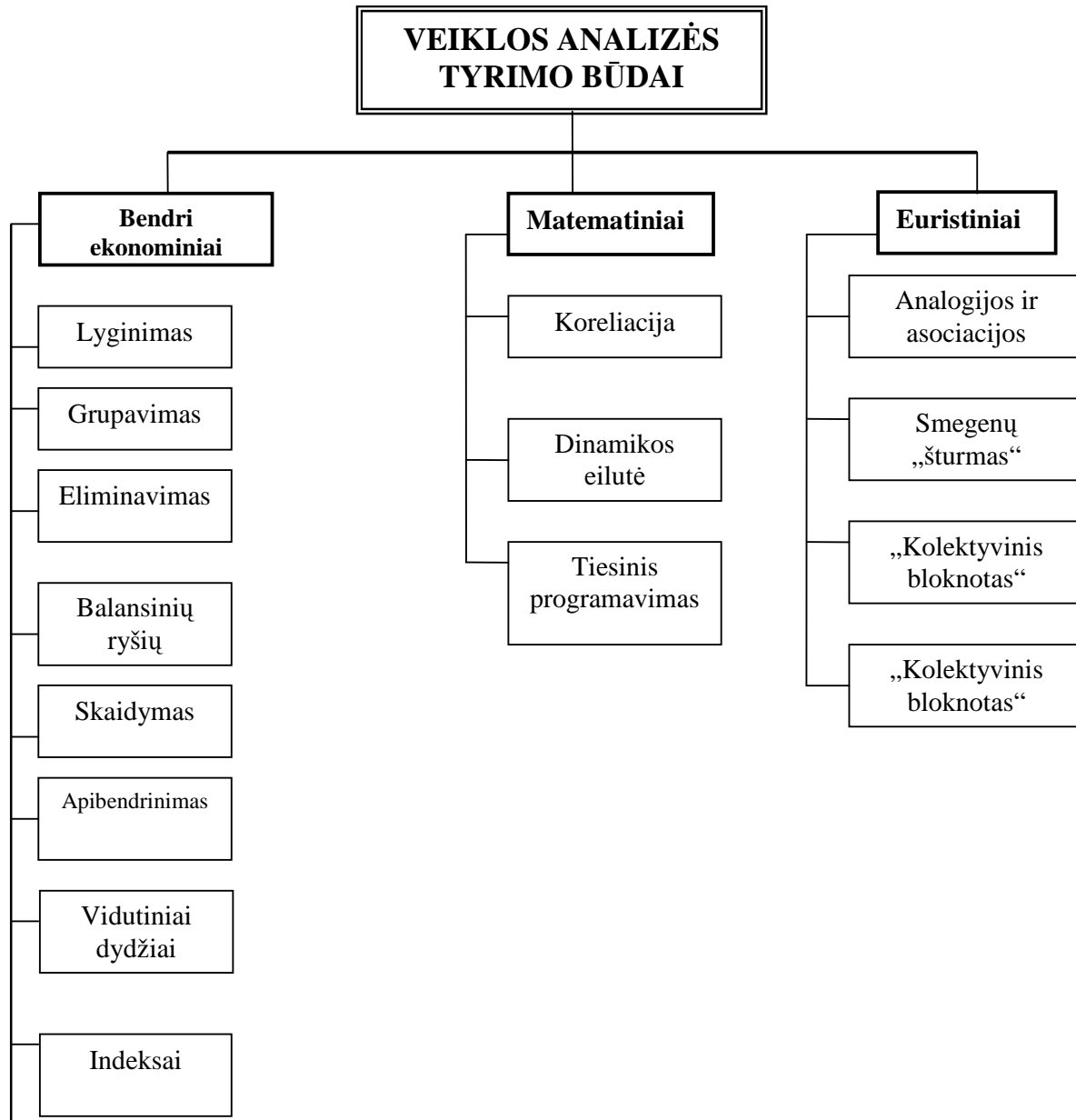
results in 2004-2007 year period evaluation. Objective, methodical and opportune analysis played a great role for evaluating company's efficiency during the current period and was especially useful forecasting further perspectives. The macro environment and effectiveness of the Company's activity were additionally evaluated using PEST, SWOT and five forces analysis. Detail Baltic and Lithuania office market research helped to identify objective situation and disclose future perspectives. Overall research results have led to conclusion that joint stock company "X" is considered as a market leader, offering the highest level of qualitative products and services by attending the highest extension of Lithuanian office market.

Base on 2004-2007 year period company activity analysis and office market research, the formed hypothesis - Joint stock company „X“ can increase profitability by increasing more effective usage of it's resources and constantly implementing investment to innovations - was confirmed.

**PRIEDAI****1 PRIEDAS****VEIKSNIŲ KLASIFIKAVIMAS ATLIEKANT ĮMONIŲ VEIKLOS ANALIZĘ**

Klasifikavimo požymiai	Veiksnių grupės
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pagal prigimtį</li>   <li>2. Pagal poveikį veiklos rezultatams</li>   <li>3. Pagal atsiradimo sąlygotumą</li>   <li>4. Pagal atsiradimo vietą</li>   <li>5. Pagal paplitimo (aprėpimo) mastą</li>   <li>6. Pagal veikimo laiką</li>   <li>7. Pagal veikimo pobūdį</li>   <li>8. Pagal įtaką reiškiniui</li>   <li>9. Pagal sudėtį</li>   <li>10. Pagal hierarchiją</li>   <li>11. Pagal išmatavimo galimybę</li>   <li>12. Pagal išteklių rūšis</li>   <li>13. Pagal priklausomybę</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gamtiniai (klimatiniai)</li> <li>2. Socialiniai ekonominiai</li> <li>3. Techniniai ekonominiai</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pagrindiniai</li> <li>2. Antraeiliai</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objektyvūs</li> <li>2. Subjektyvūs</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vidaus</li> <li>2. Išorės</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bendri</li> <li>2. Specifiniai</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pastovūs</li> <li>2. Laikini (sezoniniai)</li> <li>3. Vienkartiniai</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ekstensyvūs</li> <li>2. Intensyvūs</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kokybiniai</li> <li>2. Kiekybiniai</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paprasti</li> <li>2. Sudėtingi</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pirmos eilės</li> <li>2. Antros eilės ir t.t.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiksliai apskaičiuojami</li> <li>2. apytikriai apskaičiuojami</li> <li>3. Neapskaičiuojami</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Darbo jėgos</li> <li>2. Darbo priemonių</li> <li>3. Darbo objektų</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įmonės</li> <li>2. Gamybos padalinių</li> <li>3. Funkcinių tarnybų</li> </ol>

## ĮMONIŲ VEIKLOS ANALIZĖS TYRIMO BŪDAI



## 3 PRIEDAS

## LIETUVOJE VEIKIANČIŲ ŪKIO SUBJEKTŲ ANALIZĖ

Pagal Statistikos Departamento prie Lietuvos Respublikos pateiktą informaciją 2005 metais Lietuvoje veikė 67901 ūkio subjektai, t.y. deklaravo vykdomą veiklą ir reguliariai teikė vykdomos veiklos finansines ataskaitas..

2005 sausio 1 dienos Statistikos Departamento išleistame leidinyje - "Ūkio subjektai. Pagrindiniai duomenys" yra pateikiama pateikia tokia informacija apie šalyje veikiančių ūkio subjektų skaičių, veiklos rūšį ir darbuotojų skaičių:

	<i>Darbuotojų skaičiaus grupės:</i>						<i>Iš viso:</i>
	<i>0</i>	<i>1-9</i>	<i>10-19</i>	<i>20-49</i>	<i>50-249</i>	<i>250 +</i>	
Žemės ūkis	10	639	154	187	211	15	<b>1216</b>
Miškininkystė	1	1076	45	14	26	13	<b>1175</b>
Žuvininkystė	2	129	20	12	2	0	<b>165</b>
Pramonė	20	5108	1096	973	653	161	<b>8011</b>
Elektros, dujų ir vandens tiekimas	0	37	20	37	60	17	<b>171</b>
Statyba	6	1608	409	368	345	33	<b>2769</b>
Prekyba	168	20624	2566	1165	390	24	<b>24937</b>
Transportas	24	4144	432	252	149	22	<b>5023</b>
Paštas ir nuotoliniai ryšiai	2	84	14	14	13	5	<b>132</b>
Finansinis tarpininkavimas	0	356	25	22	12	10	<b>425</b>
Paslaugos	1175	10406	1101	1629	1470	154	<b>15935</b>
Viešasis valdymas	86	103	63	97	122	22	<b>493</b>
Narystės organizacijų veikla	5324	1979	84	46	15	1	<b>7449</b>
<b><i>Iš viso:</i></b>	<b>6818</b>	<b>46293</b>	<b>6029</b>	<b>4816</b>	<b>3468</b>	<b>477</b>	<b>67901</b>

## Veikiančių\* ūkio subjektų skaičius didžiuosiuose Lietuvos miestuose

<i>MIESTAI:</i>	<i>Ūkio subjektų skaičius 2005.01.01</i>
Vilnius	16466
Kaunas	9285
Klaipėda	4419
Šiauliai	3020
Panevėžys	2697
Alytus	1242
Marijampolė	1289
<b><i>Iš viso:</i></b>	<b>38418</b>

\*Veikiantys ūkio subjektai yra tie, kurie teikia statistines ataskaitas atitinkamiems Statistikos Departamento skyriams, įmonių deklaracijas bei metinius balansus - mokesčių inspekcijoms ir ketvirtines ataskaitas - Socialinio draudimo fondo valdybos skyriams.



## 4 PRIEDAS

## 2004 - 2007 METŲ MAŽMENINĖS PREKYBOS SEGMENTO REZULTATAI

<b>PARDAVIMAI, 000'LTL</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Vilnius</b>	<b>2,827</b>	<b>3,112</b>	<b>3,427</b>	<b>3,773</b>
Mažmena	2,801	3,081	3,389	3,728
Augimas, %	10%	10%	10%	10%
Telerinkodara	26	32	38	46
Augimas, %	20%	20%	20%	20%
<b>Kaunas</b>	<b>1,100</b>	<b>1,210</b>	<b>1,331</b>	<b>1,464</b>
Augimas, %	10%	10%	10%	10%
<b>Klaipėda</b>	<b>567</b>	<b>623</b>	<b>685</b>	<b>754</b>
Augimas, %	10%	10%	10%	10%
<b>Šiauliai</b>	<b>498</b>	<b>548</b>	<b>603</b>	<b>663</b>
Augimas, %	10%	10%	10%	10%
<b>Utena</b>	<b>173</b>	<b>190</b>	<b>209</b>	<b>230</b>
Augimas, %	10%	10%	10%	10%
<b>Viso</b>	<b>5,165</b>	<b>5,684</b>	<b>6,255</b>	<b>6,884</b>

<b>PREKYBINIS PELNAS 000'LTL</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Vilnius</b>	<b>756</b>	<b>802</b>	<b>848</b>	<b>896</b>
Mažmena	750	794	840	886
Augimas, %	27%	26%	25%	24%
Telerinkodara	6	7	9	10
Augimas, %	24%	23%	22%	21%
<b>Kaunas</b>	<b>348</b>	<b>371</b>	<b>394</b>	<b>419</b>
Augimas, %	32%	31%	30%	29%
<b>Klaipėda</b>	<b>140</b>	<b>148</b>	<b>156</b>	<b>164</b>
Augimas, %	25%	24%	23%	22%
<b>Šiauliai</b>	<b>133</b>	<b>140</b>	<b>148</b>	<b>157</b>
Augimas, %	27%	26%	25%	24%
<b>Utena</b>	<b>44</b>	<b>47</b>	<b>49</b>	<b>52</b>
Augimas, %	26%	25%	24%	23%
<b>Viso</b>	<b>1,422</b>	<b>1,507</b>	<b>1,596</b>	<b>1,688</b>

<b>PARDUOTŲ PREKIŲ SAVIKAINA, 000'LTL</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Vilnius	2,071	2,311	2,579	2,877
Kaunas	752	839	937	1,045
Klaipėda	426	475	529	590
Šiauliai	366	408	455	507
Utena	128	143	160	178
<b>Total</b>	<b>3,743</b>	<b>4,176</b>	<b>4,659</b>	<b>5,196</b>

## 5 PRIEDAS

## 2004-2007 METŲ VERSLO KLIENTŲ (B2B) SEGMENTO REZULTATAI

<b>PAJAMOS, 000'LTL</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Vilnius</b>	<b>26,050</b>	<b>30,953</b>	<b>36,791</b>	<b>43,743</b>
Mažmena	6,139	7,060	8,118	9,336
Augimas, %	15%	15%	15%	15%
Telerinkodara	4,828	5,793	6,952	8,342
Augimas, %	20%	20%	20%	20%
Projektų pardavimai	8,662	10,394	12,473	14,967
Augimas, %	20%	20%	20%	20%
IT ir konferencijų įrangos pardavimai	6,422	7,707	9,248	11,098
Augimas, %	20%	20%	20%	20%
<b>Kaunas</b>	<b>7,320</b>	<b>8,784</b>	<b>10,541</b>	<b>12,649</b>
Augimas, %	20%	20%	20%	20%
<b>Klaipėda</b>	<b>6,422</b>	<b>7,707</b>	<b>9,248</b>	<b>11,098</b>
Augimas, %	20%	20%	20%	20%
<b>Šiauliai</b>	<b>3,185</b>	<b>3,822</b>	<b>4,586</b>	<b>5,503</b>
Augimas, %	20%	20%	20%	20%
<b>Utena</b>	<b>973</b>	<b>1,168</b>	<b>1,401</b>	<b>1,682</b>
Growth, %	20%	20%	20%	20%
<b>Viso</b>	<b>43,951</b>	<b>52,434</b>	<b>62,568</b>	<b>74,675</b>

<b>PREKYBINIS PELNAS 000'LTL</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Vilnius</b>	<b>5,676</b>	<b>6,535</b>	<b>7,517</b>	<b>8,635</b>
Mažmena	1,884	2,166	2,491	2,865
Augimas, %	31%	31%	31%	31%
Telerinkodara	1,422	1,707	2,048	2,457
Augimas, %	29%	29%	29%	29%
Projektų pardavimai	1,738	1,982	2,254	2,555
Augimas, %	20%	19%	18%	17%
IT ir konferencijų įrangos pardavimai	631	681	724	758
Augimas, %	10%	9%	8%	7%
<b>Kaunas</b>	<b>1,884</b>	<b>2,261</b>	<b>2,713</b>	<b>3,256</b>
Augimas, %	26%	26%	26%	26%
<b>Klaipėda</b>	<b>1,602</b>	<b>1,923</b>	<b>2,307</b>	<b>2,768</b>
Augimas, %	25%	25%	25%	25%
<b>Šiauliai</b>	<b>805</b>	<b>966</b>	<b>1,159</b>	<b>1,391</b>
Augimas, %	25%	25%	25%	25%
<b>Utena</b>	<b>253</b>	<b>303</b>	<b>364</b>	<b>437</b>
Growth, %	26%	26%	26%	26%
<b>Viso</b>	<b>10,220</b>	<b>11,988</b>	<b>14,060</b>	<b>16,487</b>

<b>PARDUOTŲ PREKIŲ SAVIKAINA, 000'LTL</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Vilnius	20,375	24,418	29,274	35,108
Kaunas	5,436	6,523	7,827	9,393
Klaipėda	4,820	5,784	6,941	8,329
Šiauliai	2,380	2,856	3,427	4,112
Utena	721	865	1,038	1,245
<b>Viso</b>	<b>33,731</b>	<b>40,446</b>	<b>48,507</b>	<b>58,188</b>

## 6 PRIEDAS

## 2004-2007 METŲ DIDMENINĖS PREKYBOS SEGMENTO REZULTATAI

<b>PARDAVIMAI, 000'LTL</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Vilnius</b>	<b>1,803</b>	<b>1,893</b>	<b>1,988</b>	<b>2,087</b>
Mažmena	1,198	1,258	1,321	1,387
Augimas, %	5%	5%	5%	5%
Telerinkodra	605	635	667	700
Augimas, %	5%	5%	5%	5%
<b>Kaunas</b>	<b>407</b>	<b>428</b>	<b>449</b>	<b>472</b>
Augimas, %	5%	5%	5%	5%
<b>Klaipėda</b>	<b>371</b>	<b>389</b>	<b>409</b>	<b>429</b>
Augimas, %	5%	5%	5%	5%
<b>Šiauliai</b>	<b>371</b>	<b>389</b>	<b>409</b>	<b>429</b>
Augimas, %	5%	5%	5%	5%
<b>Utena</b>	<b>35</b>	<b>40</b>	<b>46</b>	<b>52</b>
Augimas, %	15%	15%	15%	15%
<b>Viso</b>	<b>2,986</b>	<b>3,139</b>	<b>3,300</b>	<b>3,469</b>

<b>PREKYBINIS PELNAS 000'LTL</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Vilnius</b>	<b>251</b>	<b>245</b>	<b>237</b>	<b>228</b>
Mažmena	167	163	158	152
Augimas, %	14%	13%	12%	11%
Telerinkodara	84	82	79	76
Augimas, %	14%	13%	12%	11%
<b>Kaunas</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>88</b>
Augimas, %	22%	21%	20%	19%
<b>Klaipėda</b>	<b>62</b>	<b>61</b>	<b>60</b>	<b>59</b>
Augimas, %	17%	16%	15%	14%
<b>Šiauliai</b>	<b>66</b>	<b>65</b>	<b>64</b>	<b>63</b>
Augimas, %	18%	17%	16%	15%
<b>Utena</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
Augimas, %	20%	19%	18%	17%
<b>Viso</b>	<b>474</b>	<b>467</b>	<b>458</b>	<b>447</b>

<b>PARDUOTŲ PREKIŲ SAVIKAINA, 000'LTL</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Vilnius	1,552	1,648	1,751	1,859
Kaunas	319	339	361	383
Klaipėda	309	328	348	370
Šiauliai	305	324	344	366
Utena	28	32	38	44
<b>Total</b>	<b>2,512</b>	<b>2,672</b>	<b>2,842</b>	<b>3,022</b>

## 7 PRIEDAS

**RINKOS SKVARBOS IR KLIENTŲ INFORMUOTUMO (VARDO ŽINOMUMO)  
PALYGINIMAS:**

<b>ĮSISKVERBIMAS Į RINKĄ*</b>	<b>Aukštas</b>		<u><b>Rinkos lyderiai</b></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukštas įsiskverbimas į rinką</li> <li>• Puikus rinkos išmanymas</li> <li>• Rūpinasi savo klientais ir siūlo kliento poreikius atitinkantį produktą</li> </ul>
	<b>Žemas</b>	<u><b>Pradedantys</b></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savo gyvavimo ciklą pradedantys (nauji) prekiniai ženklai</li> <li>• Būtinai ilgalaikis veiklos planavimas</li> <li>• Nevykėliai (nesugebantys įsiskverbti į rinką)</li> </ul>	<u><b>Potencialūs rinkos lyderiai</b></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Žinomas prekinis vardas, bet nedidelė perkamoji galia</li> <li>• Potencialūs rinkos lyderiai, jeigu jiems pavyks padidinti savo dalį rinkoje</li> <li>• Gali sėkmingai tęsti verslą, tam tikroje nišoje</li> </ul>
		<b>Žemas</b>	
<b>INFORMUOTUMAS (ŽINOMUMAS)**</b>			

**Įmonės įsiskverbimo į rinką ir klientų lojalumo palyginimas:**

<b>LOJALUMAS***</b>	<b>Aukštas</b>	<u><b>Potencialūs rinkos lyderiai</b></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Santykinai nedidelė, tačiau lojalių klientų dalis</li> <li>• Potencialūs rinkos lyderiai, jeigu jiems pavyks padidinti savo dalį rinkoje</li> <li>• Gali sėkmingai tęsti verslą, tam tikroje nišoje</li> </ul>	<u><b>Rinkos lyderiai</b></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukštas įsiskverbimas į rinką</li> <li>• Didelis lojalių klientų kiekis</li> <li>• Rūpinasi savo klientais ir siūlo kliento poreikius atitinkantį produktą</li> </ul>
	<b>Žemas</b>	<u><b>Pradedantys</b></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savo gyvavimo ciklą pradedantys (nauji) prekiniai ženklai</li> <li>• Būtinai ilgalaikis veiklos planavimas</li> <li>• Nevykėliai (nesugebantys įsiskverbti į rinką)</li> </ul>	<u><b>Autsaideriai</b></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lojalių klientų neturėjimo pasekmė – priverstinis pasitraukimas iš rinkos</li> </ul>
		<b>Žemas</b>	
<b>ĮSISKVERBIMAS Į RINKĄ</b>			

**Įsiskverbimas į rinką\*** - klientų pasirinkusių konkretų prekinį vardą (įmonę) procentinė dalis;

**Informotumas (žinomumas)\*\*** - klientų, atpažįstančių prekinį vardą (įmonę) procentinė dalis;

**Lojalumas\*\*\*** - klientų, jau pasirinkusių ir apsisprendusių pasirinkti konkretų prekinį vardą (įmonę) ir ateityje procentinė dalis;

## 8 PRIEDAS

## BIURO REIKMENŲ RINKOS TYRIMAS

## Respondentų apklausos anketa

## KELI KLAUSIMAI APIE KANCELIARINIŲ PREKIŲ IR BIURO ĮRANGOS TIEKĖJUS

**H1.** Kokias kompanijas, užsiimančias kanceliarinių prekių ir biuro įrangos tiekimu bei pardavimu jūs žinote? (kortelė H1. galimi keli atsakymai)

**H2.** Kurių kanceliarinių prekių ir biuro įrangos tiekimo kompanijų paslaugomis jūsų įmonė naudojosi per paskutinius 12 mėnesių? (kortelė H1. galimi keli atsakymai)

**H3.** Kurių kanceliarinių ir biuro įrangos tiekimo kompanijų paslaugomis jūsų įmonė ketina naudotis per artimiausius 12 mėnesių? (kortelė H1. galimi keli atsakymai)

	H1.Žino:	H2. Naudojosi per mėnesių:	H3. Ketina naudotis ateityje:
Jokios, jokia	1	1	1
1. UAB „X“	1	1	1
2. Mabivil	1	1	1
3. Kėla	1	1	1
4. Alma	1	1	1
5.	1	1	1
6. Kita – Kas?(Nurodyti?)	1	1 _____	1 _____
7. Nežino (neatsakė)	1	1	1

**H4.** Pasakykite, ar tinka kiekvienas iš šių teiginių šioms kanceliarinių prekių ir biuro įrangos tiekimo kompanijoms. Pasistenkite įvertinti kiekvieną iš jų, net jei jos paslaugomis naudojotės retai. Atskiras teiginys gali tikti vienai, kelioms ar net visoms kompanijoms, arba gali būti, kad koks nors iš šių teiginių netinka nė vienai iš jų. (galimi keli atsakymai kiekvienoje eilutėje)

	UAB „X“	Mabivil	Kėla	Alma	Nė vienai	Nežino
1. Paslaugų ir prekių kaina atitinka kokybę	1	2	3	4	5	9
2. Platus asortimentas – galima rasti visko ko reikia	1	1	2	3	4	9
3. Profesionalūs darbuotojai (geras aptarnavimas)	1	1	2	3	4	9
4. Greitai ir laiku pristato visus užsakymus	1	1	2	3	4	9
5. Gražios parduotuvės – malonu užėiti	1	1	2	3	4	9
6. Paskutiniu metu nusivyliau jos paslaugomis	1	1	2	3	4	9
7. Nuolat siūlo naujoves, tobulina savo paslaugas	1	1	2	3	4	9
8. Patogioje vietoje parduotuvės, salonai	1	1	2	3	4	9

**H5A-H5C.** Ar jums svarbūs ar nesvarbūs šie kriterijai, kai jūs renkatės kanceliarinių prekių ir biuro įrangos tiekėjus? Pasakykite, kas iš šių dalykų jums būtų svarbiausias? Kas antroje pagal svarbą? O kas jums būtų trečioje vietoje pagal svarbą? (Kiekviename stulpelyje galimas tik vienas atsakymas).

	A.Svarbiausias	B. Antra	C. Trečia
1. Kompanijos patikimumas			
2. Greitai ir laiku vykdomi užsakymai			
3. Lanksti kainų politika			
4. Platus prekių ir paslaugų asortimentas			

5. Įvairūs (lankstūs) atsiskaitymo būdai			
6. Platus parduotuvių tinklas			
7. Profesionalūs kompanijos darbuotojai			
8. Patogi parduotuvių vieta, patogus privažiavimas			
9. Kita – Kas? <i>(Nurodykite)</i>			

**H6.** Kuris kanceliarinių prekių ir biuro įrangos pirkimo būdas jūsų įmonei (darbuotojui atsakingam už jos pirkimą) būtų pats priimtinausias? (galimas tik vienas atsakymas)

1. Nuvažiuoti į parduotuvę ir išsirinkti ko reikia
2. Kad atvyktų kompanijos vadybininkas ir su juo suderinti reikiamus pirkinius
3. Užsisakyti telefonu su pristatymu
4. Užsisakyti faksu su pristatymu
5. Užsisakyti elektroniniu paštu su pristatymu
6. Užsisakyti prekes Internetu per e - parduotuvę su pristatymu
7. Kita – Kas? *?(Nurodykite)*

### DAR KELETAS KLAUSIMŲ APIE JUS IR JŪSŲ KOMPANIJĄ

**D1.** Respondento lytis:

1. Vyras
2. Moteris

**D2.** Respondento amžius: \_\_\_\_\_ metų

**D3.** Respondento išsilavinimas:

1. Nebaigtas vidurinis
2. Vidurinis, specialus vidurinis
3. Aukštasis, nebaigtas aukštasis

**D4.** Respondento tautybė:

1. Lietuvis
2. Kita

**D5.** Kokios vidutinės jūsų šeimos pajamos per mėnesį? *(sudėkite visų šeimos narių, kurie kartu su jumis veda bendrą ūkį, atlyginimus, pensijas, bei kitas pajamas)* ir pasakykite, sumą.

\_\_\_\_\_ Litų

**D6.** Kokia suma tenka vienam jūsų šeimos nariui per mėnesį?

*(parašykite sumą)*

\_\_\_\_\_ Litų

**D7.** Jūsų pareigos įmonėje/firmoje?

1. Direktorius, prezidentas, vadovas, savininkas
2. Direktoriaus, prezidento pavaduotojas
3. Skyriaus departamento vadovas
4. Kita – Kas?: \_\_\_\_\_

**D8.** Ar jūs esate šios įmonės/ firmos savininkas arba bendrasavininkas *(turite akcijų)*?

1. Taip
2. Ne

**D9.** Kiek žmonių dirba jūsų bendrovėje *(Koks dirbančių darbuotojų skaičius)*?

1. 1-9 dirbantieji
2. 10 – 50 dirbančiųjų
3. 51 – 100 dirbančiųjų
4. Daugiau nei 100 dirbančiųjų

**D10.** Kokia buvo jūsų įmonės/firmos apyvarta 2005 metais?

1. Iki 100 000 litų
2. 100 001 – 300 000
4. 500 001 – 1 000 000 litų
5. 1 000 001 – 2 000 000 litų
7. 3 000 001 – 5 000 000 litų
8. 5 000 001 – 10 000 000 litų

3. 300 001 – 500 000 litų      6. 2 000 001 – 3 000 000 litų      9. Daugiau nei 10 mil.litų

**D11.** Jūsų įmonės/firmos pagrindinė veiklos sritis? (*galimas tik vienas atsakymas*)

1. Gamyba                              2. Paslaugos                              3. Prekyba

**D12.** Kokia jūsų įmonės pagrindinė veiklos sritis? (*nurodykite smulkiau*)

---

---

---

**D13.** Miestas:

1. Vilnius	5. Panevėžys
2. Kaunas	6. Alytus
3. Klaipėda	7. Marijampolė
4. Šiauliai	8. kiti miestai

**D14.** Apklauso atlikėjas (*Pavardė, parašas*): \_\_\_\_\_

**D15.** Apklauso data: \_\_\_\_\_

## 9 PRIEDAS

## APKLAUSTŲ ĮMONIŲ (RESPONDENTŲ) VYKDOMOS VEIKLOS APIBENDRINIMAS:

ĮMONĖS DYDIS (darbuotojų skaičius):

- ⇒ 1 - 9 dirbantieji .....40%
- ⇒ 10 - 50 dirbančiųjų .....39%
- ⇒ 51 - 100 dirbančiųjų ..... 12%
- ⇒ 101 ir daugiau dirbančiųjų..... 9%

ĮMONĖS APYVARTA 2005 METAIS:

- ⇒ Iki 100 000 litų .....21%
- ⇒ 100 001 - 300 000 litų ..... 13%
- ⇒ 300 001 - 500 000 litų ..... 10%
- ⇒ 500 001 - 1 000 000 litų ..... 15%
- ⇒ 1 000 001 - 2 000 000 litų ..... 6%
- ⇒ 2 000 001 - 3 000 000 litų ..... 4%
- ⇒ 3 000 001 - 5 000 000 litų ..... 4%
- ⇒ 5 000 001 - 10 000 000 litų ..... 5%
- ⇒ Virš 10 000 000 litų..... 7%
- ⇒ Neatsakė ..... 15%

ĮMONĖS VEIKLOS SRITIS:

- ⇒ Gamyba .....28%
- ⇒ Paslaugos .....34%
- ⇒ Prekyba.....38%

MIESTAS:

- ⇒ Vilnius .....35%
- ⇒ Kaunas .....19%
- ⇒ Klaipėda ..... 15%
- ⇒ Šiauliai..... 10%
- ⇒ Panevėžys ..... 9%
- ⇒ Alytus ..... 5%
- ⇒ Marijampolė ..... 5%
- ⇒ Kiti miestai ..... 2%



## 10 PRIEDAS

**APKLAUSTŲ ĮMONIŲ (RESPONDENTŲ) SOCIALINĖ/DEMOGRAFINĖ  
CHARAKTERISTIKA:**

LYTIS:

- ⇒ Vyrų.....62%
- ⇒ Moterų.....38%

AMŽIUS (nuo 24 iki 72 metų):

- ⇒ 35 metų ir jaunesni .....28%
- ⇒ 36 - 49 metų.....50%
- ⇒ Virš 50 metų.....20%
- ⇒ Neatsakė ..... 2%

IŠSIMOKSLINIMAS:

- ⇒ Aukštasis, nepilnas aukštasis.....72%
- ⇒ Vidurinis, spec. vidurinis .....26%
- ⇒ Neatsakė ..... 2%

TAUTYBĖ:

- ⇒ Lietuvis.....88%
- ⇒ Kitos tautybė .....12%

ŠEIMOS PAJAMOS PER MĖNESĮ:

- ⇒ Iki 2000 litų .....34%
- ⇒ 2001 - 3000 litų .....20%
- ⇒ Virš 3000 litų.....19%
- ⇒ Neatsakė .....27%

PAJAMOS VIENAM ŠEIMOS NARIUI:

- ⇒ Iki 600 litų .....27%
- ⇒ 601 - 1000 litų .....30%
- ⇒ Virš 1000 litų.....18%
- ⇒ Neatsakė .....25%

UŽIMAMOS PAREIGOS:

- ⇒ Direktorius, savininkas.....65%
- ⇒ Direktorius pavaduotojas.....22%
- ⇒ Skyriaus, departamento vadovas .....11%
- ⇒ Kita ..... 2%

AR YRA ŠIOS ĮMONĖS SAVININKAS / BENDRASAVININKIS (TURI AKCIJŲ)

- ⇒ Taip.....57%
- ⇒ Ne .....38%
- ⇒ Neatsakė ..... 5%

**11 PRIEDAS****DUOMENYS APIE PAGRINDINIUS UAB „X“ KONKURENTUS LIETUVOJE****„Mabivil“**

- Šiuo metu didžiausias konkurentas verslo klientų ir didmenos sektoriuose pagal apyvartą;
- ilgiausiai Lietuvos rinkoje veikianti įmonė;
- veikia visoje šalyje, stipri rajonuose;
- turi parduotuvių ir partnerių tinklą;
- įvairi veikla – žaislai, sporto bei laisvalaikio prekės;
- mažų kainų strategija – minimalios investicijos į paslaugų gerinimą, darbuotojus ir rinkodarą;
- stiprios pozicijos valstybiniame sektoriuje – konkursai;
- nėra aiškios aktyvios strategijos;
- nestipri finansiškai; 2006 m. patyrė nuostolį.

**„Kēla/Nordic Office“**

- stiprus konkurentas verslo klientų sektoriuje;
- turi parduotuves didžiuosiuose Lietuvos miestuose;
- šiuo metu vyksta restruktūrizavimas, nes 2006 m. įmonę įsigijo stipriausia Estijos biuro reikmenų įmonė „Infotark“;
- šis įsigijimas užtikrino prieigą prie suomių ir skandinavų kapitalo;
- „Infotark“ strategija Estijoje – paslaugų diferencijavimas ir pelningumo siekis; manoma, kad laikysis tos pačios strategijos ir Lietuvoje;
- didelė grėsmė, nes išmano verslo klientų rinką ir žino, kaip ją reikiama aptarnauti, tačiau Estijos ir Lietuvos rinkos šiek tiek skiriasi klientų sėkmė veiksmų požiūriu, lojalumo aspektais, kainodaros strategijomis (žr. skyrių apie Estijos ir Latvijos rinkų analizę);
- laikotarpis po susijungimo užtruko ilgiau nei planuota, todėl galimybė greitai perimti klientus buvo neišnaudota;
- naujieji savininkai pasižymi novatoriškumu.

### **„Databalt/Maxioffice“**

- stipri didmeninėje prekyboje, platina produktus supermarketams;
- turi žinomų prekių ženklų išskirtinio platinimo sutartis;
- iki 2005 m. buvo reikšminga Bendrovės partnerė;
- 2005 m. pradėjo dirbti verslo klientų sektoriuje su katalogais, įsteigė didelę mažmenos parduotuvę;
- produktų atsargos labai nedidelės dėl apyvartinio kapitalo stokos;
- „perėmė“ kelis Bendrovės darbuotojus, tuo pačiu perimdama ir žinias;
- rinkoje aktyviai siūlo produktus žemesnėmis kainomis per rinkodaros akcijas, tačiau neturi aiškios ilgalaikės strategijos, išskyrus didmenos segmentą;
- nuo 2007 m. jau tapo nebe tokia aktyvi verslo klientų rinkoje.

### **„Viltukas“**

- veikia daugiausia kaip didmenininkė, palaiko partnerystės ryšius ir su tiesioginiais konkurentais;
- finansiškai stipri;
- taiko žemų kainų strategiją
- pardavimo personalas dirba komisinių sutarčių pagrindu;
- neturi mažmenos parduotuvių ir katalogų;
- tiekia prekes „Sanitex“

### **„Alma“**

- nuo 2001m. veiklos rodikliai blogėja, bet vis dar turi nemažą rinkos dalį;
- geriausiai žinoma yra vakarinėse Lietuvos regionuose;
- gerai žinoma mažmenos sektoriuje (prekės mokyklai ir kt.);
- pradėjo dirbti su verslo klientais;
- pasirinko „išgyvenimo“ strategija – siūlo klientams žemas kainas;
- praranda klientus;
- neturi naujo katalogo.

**„Sanitex“ – potencialus konkurentas**

- viena žinomiausių bendrovių Lietuvoje, dirbanti vartojimo(valymo priemonės) prekių platinimo srityje;
- „Cash & Carry“ pardavimo centrai;
- stipri logistika;
- pradėjo tiekti biuro produktus verslo sektoriui;
- finansiškai stipri;
- planuoja daug investuoti į verslo klientų aptarnavimą;