



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
STATYBOS FAKULTETAS
STATYBOS VALDYMO IR NEKILNOJAMO TURTO KATEDRA

Laurynas Junevičius

**NEKILNOJAMOJO TURTO PLĖTROS BENDROVĖS STRATEGINIS
PLANAS**

STRATEGIC PLAN OF REAL ESTATE DEVELOPMENT COMPANY

Baigiamasis magistro darbas

Statybos technologijų ir valdymo studijų programa, valstybinis kodas 621J80003

Statybos ekonomikos ir verslo specializacija

Statybų technologijų studijų kryptis

Vilnius, 2018

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
STATYBOS FAKULTETAS
STATYBOS VALDYMO IR NEKILNOJAMO TURTO KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas
valdymo ir nekilnojamojo
turto katedros vedėjas
(Parašas)
prof.habil.dr. A. Kaklauskas

(Vardas, pavardė)
2018-05-23
(Data)

Laurynas Junevičius

NEKILNOJAMOJO TURTO PLĖTROS BENDROVĖS STRATEGINIS
PLANAS

STRATEGIC PLAN OF REAL ESTATE DEVELOPMENT COMPANY

Baigiamasis magistro darbas

Statybos technologijų ir valdymo studijų programa, valstybinis kodas 621J80003

Statybos ekonomikos ir verslo specializacija

Statybų technologijų studijų kryptis

valdymo ir nekilnojamojo
turto katedros vedėjas
prof.habil.dr. A. Kaklauskas

Vadovas

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Lietuvių kalbos konsultantas

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2018

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
STATYBOS FAKULTETAS
STATYBOS VALDYMO IR NEKILNOJAMO TURTO KATEDRA

Statybų technologijų studijų kryptis

Statybos technologijų ir valdymo studijų programa, valstybinis kodas 621J80003

Statybos ekonomikos ir verslo specializacija

TVIRTINU

Katedros vedėjas

(Parašas)

Artūras Kaklauskas

(Vardas, pavardė)

2018 05 23

(Data)

BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO

UŽDUOTIS

2017 11 11 Nr. 5

Vilnius

Studentui (ei) Laurynui Junevičiui

(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema: Nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strateginis planas

patvirtinta 2018m. kovo 14 d. dekanų potvarkiu Nr. 102 st.

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2018 m. gegužės 23 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Įvadas. Verslo strategijos formavimo modeliai ir jų palyginimas. Sprendimų priėmimo metodologija renkant alternatyvą. Nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strategijos formavimo modelis. Sprendimų priėmimas renkantis nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strateginę alternatyvą. Vidinės aplinkos analizė. Išorinės aplinkos analizė. SSGG analizė. Strateginių alternatyvų portfelis. Kriterijų sistemos sudarymas ir reikšmingumų nustatymas. Strateginių alternatyvų palyginimas. Strateginių tikslų žemėlapis. Rekomendacijos modelio taikymui. Išvados

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai: doc. dr. Tatjana Vilutienė

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

Vadovas

(Paraša)

prof. habil. dr. Artūras Kaklauskas

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

Užduotį gavau

(Parašas)

Laurynas Junevičius

(Vardas, pavardė)

2017 11 11

(Data)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Statybos fakultetas
Statybos valdymo ir nekilnojamojo turto katedra

ISBN ISSN
Egz. sk.
Data-.....-.....

Antrosios pakopos studijų **Statybos technologijų ir valdymo** programos magistro baigiamasis darbas

Pavadinimas **Nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strateginis planas**
Autorius **Laurynas Junevičius**
Vadovas **Artūras Kaklauskas**

Kalba: lietuvių

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjamas nekilnojamojo turto plėtros bendrovės veiklos strategijos formavimo modelis. Teorinėje dalyje apibūdintos strateginio valdymo teorinės nuostatos, pateikti pagrindiniai užsienio autorių verslo strategijų formavimo principai, modeliai ir etapai. Išanalizuota ir susisteminta mokslinė ir metodinė literatūra, skirta verslo strategijos kūrimo tematikai. Remiantis literatūros analizės rezultatais pateikiamas teorinis strategijos formavimo modelis taikytinas nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strategijai suformuluoti. Praktinėje dalyje pagal sudarytus strategijos formavimo modelio etapus nagrinėjama Lietuvoje veikiančios nekilnojamojo turto plėtros bendrovės veikla, vidinė ir išorinė aplinka. Vertinant vidinės ir išorinės aplinkos įtaką išnagrinėtos galimos organizacijos strateginės alternatyvos. Taikant daugiakriterį sprendimų priėmimo metodą parenkamos racionaliausios alternatyvos. Nustatomi strateginiai tikslai ir uždaviniai, sudaromas strateginių tikslų žemėlapis. Darbo pabaigoje pateikiamos rekomendacijos modelio taikymui ir baigiamojo darbo išvados.

Darbą sudaro 6 dalys: įvadas, verslo strategijos formavimo teorinė dalis, nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strategijos formavimo teoriniai aspektai, nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strategijos formavimo modelio pagrindimas išvados, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis – 87 p. teksto be priedų, 49 iliustr., 11 lent., 60 bibliografinių šaltinių.

Atskirai pridedami 2 darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: strateginis valdymas, nekilnojamojo turto vystytojas, verslo strategijos, strateginis modelis, nekilnomajojo turto plėtros bendrovės strategija, strateginiai tikslai.

Vilnius Gediminas Technical University Faculty of Civil Engineering Department of Construction Management and Real Estate	ISBN _____ ISSN _____ Copies No. Date-.....-.....
---	--

Master Degree Studies Construction Technologies and Management study programme Master Graduation Thesis	
Title	Strategic Plan of Real Estate Development Company
Author	Laurynas Junevičius
Academic supervisor	Artūras Kaklauskas

Thesis language: Lithuanian

Annotation The master thesis analyzes the model of the strategy development of the real estate development company. The theoretical part defines the theoretical provisions of strategic management, presents the main principles, models and stages of developing business strategies by foreign authors. Analyzed and systematized scientific and methodological literature devoted to the topic of business strategy development. According to the results of the literature analysis, the theoretical strategy modeling model applicable to the strategy of the real estate development company is formulated. In the practical part, according to the stages of the strategy formation model, the activities of the real estate development company operating in Lithuania, internal and external environment are analyzed. In assessing the influence of the internal and external environment, the strategic options of the organization are examined. Using a multi-criteria decision-making method, rational alternatives are chosen. Strategic goals and objectives are set, a map of strategic goals is drawn up. At the end of the paper there are recommendations for applying the model and conclusions of the final work The paper is divided into 6 parts: introduction, theoretical part of business strategy formation, theoretical aspects of the formation of a real estate development company's strategy, approbation of real estate development company strategy formation model, conclusions, bibliography Thesis consist of: 87 p. text without appendixes, 49 pictures, 11 tables, 60 bibliographical entries. 2 appendixes included
--

Keywords: strategic management, real estate developer, business strategy, strategic model, real estate development company strategy, strategic objectives.
--

(Baigiamojo darbo sąžiningumo deklaracijos forma)

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Laurynas Junevičius, 20101304

(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)

Statybos fakultetas

(Fakultetas)

Statybos technologijos ir valdymas, SEVfm-16

(Studijų programa, akademinė grupė)

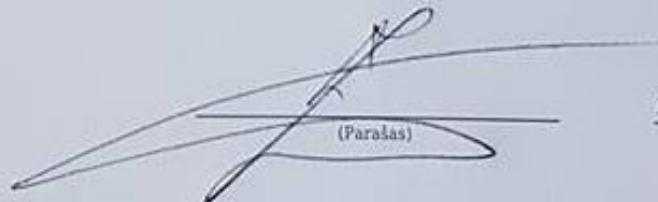
**BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)
SĄŽININGUMO DEKLARACIJA**

2018 m. gegužės 23 d.

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas tema „Nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strateginis planas“ patvirtintas 2018 m. kovo 14 d. dekanų potvarkiu Nr. 102st, yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Parenkant ir įvertinant medžiagą bei rengiant baigiamąjį darbą, mane konsultavo mokslininkai ir specialistai: doc. dr. Tatjana Vilutienė. Mano darbo vadovas prof. habil. dr. Artūras Kaklauskas.

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą nėra. Jokių įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs (-usi).



(Parašas)

Laurynas Junevičius
(Vardas ir pavardė)

TURINYS

ĮVADAS	11
1. VERSLO STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	13
1.1. Strateginio valdymo samprata ir reikšmė	13
1.2. Verslo strategijų formavimo modeliai ir jų palyginimas	15
1.3. Sprendimų priėmimo metodologija renkantis alternatyvą.....	24
2. NEKILNOJAMOJO TURTO PLĖTROS BENDROVĖS STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	28
2.1. Nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strategijos formavimo modelis	28
2.2. Vidinės ir išorinės apinkos analizė	30
2.3. Sprendimų priėmimas renkantis nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strateginę alternatyvą	33
3. NEKILNOJAMOJO TURTO PLĖTROS BENDROVĖS STRATEGIJOS FORMAVIMO MODELIO PAGRINDIMAS	36
3.1. Veiklos apžvalga.....	36
3.2. Vidinės aplinkos analizė	37
3.2.1. Gyvavimo ciklo stadija ir tikslai	37
3.2.2. <i>Procesų aprašymas taikant „Porterio vertės-kaštų“ grandinės modelį</i>	37
3.2.3. <i>Procesų žemėlapis</i>	38
3.2.4. <i>Organizacinė struktūra ir darbuotojai</i>	40
3.2.5. <i>Organizacijos kultūros tipo identifikavimas</i>	42
3.3. Išorinės aplinkos analizė.....	43
3.3.1. <i>PEST analizė</i>	43
3.3.1.1. <i>Politinė- teisinė aplinka</i>	43
3.3.1.2. <i>Pasaulinė ekonominė aplinka</i>	45
3.3.1.3. <i>Lietuvos ekonominė aplinka</i>	46
3.3.1.4. <i>Socialinė aplinka</i>	51
3.3.1.5. <i>Technologinė aplinka</i>	54
3.3.2. <i>Nekilnojamojo turto rinkos analizė</i>	56
3.3.3. <i>Konkurencinės aplinkos analizė</i>	60
3.3.4. <i>Suinteresuotos grupės</i>	61
3.4. SSGG analizė.....	64
3.5. Strateginių alternatyvų portfelis	65
3.6. Kriterijų sistemos sudarymas ir reikšmingumo nustatymas	68
3.7. Strateginių alternatyvų palyginimas	71
3.8. Subalansuotų rodiklių matrica BSC	75
3.9. Strateginių tikslų žemėlapis	80
3.10. Rekomendacijos modelio taikymui	81
IŠVADOS.....	82
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI	84
A priedas.....	88
B priedas	94

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Strategijos formavimo modelių palyginamoji analizė.....	22
3.1 lentelė. Organizacijos kultūros tipo identifikavimas.....	42
3.2 lentelė. SSGG analizė „David“ metodu	64
3.3 lentelė. Kriterijai	68
3.4 lentelė. Kriterijų rangavimo rezultatai	69
3.5 lentelė. Kriterijų reikšmingumo nustatymas	70
3.6 lentelė. Kriterijų reikšmingumas	71
3.7 lentelė. Pradinė sprendimų priėmimo matrica	72
3.8 lentelė. Normalizuota sprendimų priėmimo matrica.....	73
3.9 lentelė. COPRAS metodo rezultatai.....	74
3.10 lentelė. BSC lentelė	77

PAVEIKSLŲ SARAŠAS

1.1 pav. Strategijos formavimo modelis (Thompson ir Martin 2010)	16
1.2 pav. Strategijos formavimo modelis (David 2011)	17
1.3 pav. Strategijos formavimo modelis (Rothaermel 2012)	19
1.4 pav. Strategijos formavimo modelis (Boone, Kurtz 2011)	20
1.5 pav. Strategijos formavimo modelis (Wheelen, Hunger 2012).....	21
1.6 pav. Metodologinis procesas (Parraga <i>et al.</i> 2014)	25
1.7 pav. Tyrimui pritaikyta „Delphi“ metodologija (Zavadskas <i>et al.</i> 2017)	25
1.8 pav. Alternatyvas apibūdinančių kriterijų matrica (Kaklauskas <i>et al.</i> 2018).....	26
2.1 pav. Strategijos formavimo modelis	29
2.2 pav. Įmonės investicinės veiklos strateginių tikslų tarpusavio ryšys su jos bendra verslo strategija ir gyvavimo ciklu (Бланк 2004).....	31
2.3 pav. Svarbiausieji PEST analizės kintamieji (Dubinas, Smilga 2008)	32
2.4 pav. M. Porterio „5 jėgų“ modelis (Valentinavičius 2009).....	32
2.5 pav. Sprendimo priėmimo algoritmas	33
3.1 pav. Įmonių grupės akcininkų schema	36
3.2 pav. Įmonių grupės procesai	37
3.3 pav. Įmonių grupės procesų žemėlapis	39
3.4 pav. UAB „X“ organizacinės struktūros schema	40
3.5 pav. UAB „Y“ organizacinės struktūros schema	42
3.6 pav. Prieštaraujančių vertybių matrica.....	43
3.7 pav. BVP pokytis (%) (pagal SEB banko duomenis 2018)	46
3.8 pav. Infliacijos lygis pagal SVKI (%) (pagal SEB banko duomenis 2018).....	46
3.9 pav. Nedarbo lygis (%) (pagal SEB banko duomenis 2018)	47
3.10 pav. Nedarbo lygis apskrityse ir pagal bedarbių išsilavinimą (%) (Lietuvos statistiko departamentas ir Lietuvos banko skaičiavimai 2017)	47
3.11 pav. Vidutinio mėnesio darbo užmokesčio metinis pokytis (%) (pagal SEB banko duomenis 2018).....	48
3.12 pav. Palūkanų normos lygis (%) (pagal SEB banko duomenis 2018)	48
3.13 pav. Naujos paskolos (mln. Eur.) (2017 metų... 2018)	49
3.14 pav. Statybos darbų apimtys Lietuvoje to meto kainomis (tūkst. Eur.) (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis 2018).....	49
3.15 pav. Būsto kainų pokyčiai Lietuvoje (%) (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis 2018).....	50
3.16 pav. Būsto kainų pokyčiai Vilniuje (%) (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis 2018).....	50
3.17 pav. Statybos sąnaudų elementų kainų pokyčiai Lietuvoje (%) (pagal Lietuvos statistikos departamentao duomenis 2018).....	51
3.18 pav. Gyventojų skaičiaus pokytis Lietuvoje 2011 m. – 2017 m. (pagal Lietuvos statistikos	

departamento duomenis 2018).....	51
3.19 pav. Emigrantų ir imigrantų skaičius Lietuvoje 2013 m. – 2017 m. (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis 2018).....	52
3.20 pav. Gimusiųjų ir mirusiųjų skaičius Lietuvoje 2013 m. – 2017 m. (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis 2018).....	52
3.21 pav. Gyventojų skaičius didžiausiuose Lietuvos miestuose 2013 m. – 2017 m. (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis 2018).....	52
3.22 pav. Gyventojų skaičius Vilniaus mieste 2013 m. – 2017 m. (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis 2018).....	53
3.23 pav. „Daqri“ šalmas (daqri.com 2016).....	55
3.24 pav. Butų, individualių namų ir žemės sklypų sandoriai Lietuvoje (vnt.) (2017 metų... 2018) .	56
3.25 pav. Butų, individualių namų /kotedžų sandoriai Vilniuje (vnt.) (2017 metų... 2018)	57
3.26 pav. Naujos butų pasiūlos bei pardavimų dinamika Vilniuje (vnt.) (2017 metų...2018)	57
3.27 pav. Vidutinės butų kainos pagal klases Kaune (Eur/m ²) (2017 metų... 2018).....	58
3.28 pav. Naujos butų pasiūlos bei pardavimų dinamika didžiausiuose Lietuvos miestuose (Gyvenamojo NT... 2017).....	58
3.29 pav. Modernių verslo centrų plėtra Vilniuje (m ²) (2017 metų... 2018).....	59
3.30 pav. Modernių verslo centrų plėtra Kaune (m ²) (2017 metų... 2018)	59
3.31 pav. Pardutų butų kiekiai pagal vystytoją (Dešimt NT... 2017).....	60
3.32 pav. Suinteresuotos grupės.....	62
3.33 pav. Suinteresuotų grupių įtaka.....	63
3.34 pav. „Onion“ modelis.....	63
3.35 pav. Korporacinių strategijų schema (pagal Jucevičius 1998).....	66
3.36 pav. Įmonių grupės strateginių tikslų žemėlapis.....	80

IVADAS

Šiuolaikiniame versle kasdien susiduriama su nuolatos besikeičiančia aplinka, vis augančia konkurencija, darbu naujose rinkose, greitai besikeičiančiomis technologijomis. Organizacijos sugebėjimas keistis ir adaptuotis prie naujų verslo sąlygų – tai kiekvienos įmonės raktas į verslo sėkmę. Šiuolaikiniai vadybos teoretikai pripažįsta, kad be strategijos formavimo ir valdymo praktiškai neįmanoma sukurti veiksmingos ir konkurencinių pranašumų turinčios veiklos.

Reaguojant į vis spartesnį verslo aplinkos pokyčių tempą, siekiant užtikrinti sėkmingą verslo plėtrą, yra būtina formuluoti ir diegti verslo strategiją, kurios paskirtis – reaguoti į organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius, turinčius įtakos įmonės pozicijoms globalioje rinkoje ir galutiniams veiklos rezultatams.

Temos aktualumas. Šiame darbe nagrinėjamas nekilnojamojo turto plėtros bendrovės veiklos strategijos formavimo modelis. Tema yra aktuali, ypač šiuo metu, esant ekonominio ciklo pikui, kai pakankamai aktyviai veikia nekilnojamojo turto (toliau – NT) rinka, kuriasi daug naujų kompanijų, kurios užsiima NT vystymu. Šios organizacijos, nuolat tarpusavyje konkuruoja dėl išlikimo bei kuo didesnio pelno. Siekiant įgyti konkurencinius pranašumus, kuo efektyviau išnaudoti vidinius išteklius, tikslinga suformuoti įmonės *strategiją*, kuri sudarys prielaidas pasiekti užsibrėžtų tikslų per numatytą laiką ir pasinaudoti rinkoje esančiomis galimybėmis.

Pagrindinė problema – atlikus literatūros šaltinių analizę nustatyta, kad dauguma autorių nagrinėja verslo įmonių strateginį planavimą, strategijos kūrimą. Strategijos kūrimo modelio kuris būtų skirtas būtent nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strategijai suformuoti rasti nepavyko.

Temos naujumas. Nekilnojamojo turto rinka Lietuvoje yra gana didelė, tačiau ir toliau besiformuojanti bei nėra stabili. Įvairiuose šaltiniuose galima rasti įvairios statistinės informacijos, rinkos analizių, susijusių su nekilnojamojo turto rinka. Rekomendacijų nekilnojamojo turto plėtros kompanijos strategijos formavimo modelio kūrimui rasti nepavyko. Todėl, galima teigti, jog ši tema yra nauja ir dar plačiai nenagrinėta.

Baigiamojo darbo objektas - nekilnojamojo turto plėtros kompanijos strategijos formavimas ir valdymas.

Baigiamojo darbo tikslas - atsižvelgiant į literatūros šaltiniuose pateikiamus verslo strategijų kūrimo modelius teoriniu požiūriu išnagrinėti verslo strategijos formavimo proceso etapus ir remiantis jais *parengti nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strateginio plano formavimo modelį ir pritaikyti kuriant nekilnojamojo turto plėtros kompanijos veiklos strategiją.*

Baigiamojo darbo tikslui pasiekti keliama **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti esamus teorinius strateginio planavimo modelius ir esminius jų rengimo etapus;
2. Atliktos mokslinės ir metodinės literatūros analizės pagrindu sukurti teorinį nekilnojamojo

turto plėtros kompanijos strategijos formavimo modelį;

3. Parinkti ir aprašyti baigiamojo darbo uždaviniams spręsti tinkamus tyrimų metodus.

4. Aprobuoti sukurtą modelį taikant jį realios nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strateginių alternatyvų analizei ir racionalios strategijos parinkumui.

5. Pateikti rekomendacijas dėl sukurto nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strategijos kūrimo modelio taikymo.

Darbe taikomi tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas;
2. Pirminių ir antrinių šaltinių duomenų rinkimas, sisteminimas ir analizė;
3. Įmonės gyvavimo ciklo stadijos nustatymas taikant „Blanko“ modelį;
4. „Porterio vertės - kaštų grandinės“ modelis.
5. „Prieštaraujančių vertybių matrica“;
6. Finansinių duomenų analizė;
7. PEST analizė;
8. Nekilnojamojo turto rinkos analizė;
9. „Porterio penkių jėgų“ modelis;
10. Suinteresuotų grupių įsitraukimo matrica;
11. SSGG analizė;
12. Kriterijų reikškimumo nustatymas rangavimo metodu;
13. Daugiakriterė analizė taikant COPRAS metodą.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje dalyje išnagrinėti skirtingų autorių strategijos formavimo teoriniai aspektai, jie palyginti tarpusavyje, nustatyti pagrindiniai strategijos kūrimo etapai ir sprendimų priėmimo algoritmas. Antroje dalyje remiantis pirmos dalies analizės rezultatais pateikiamas autoriaus pasiūlytas nekilnojamojo turto plėtros kompanijos strategijos formavimo modelis, aprašomi strategijos kūrimo žingsniai ir metodai. Trečiojoje dalyje pagal autoriaus pasiūlytą modelį nekilnojamojo turto plėtros įmonių grupei parenkami racionalios veiklos strategija. Darbo pabaigoje pateikiamos rekomendacijos praktiniam modelio taikymui, išvados ir pasiūlymai.

1. VERSLO STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje veikiančios organizacijos kasdien susiduria su didžiule konkurencija, o tai verčia ieškoti naujų būdų išsilaikyti rinkoje. Organizacijos strategija tampa ypač aktuali šiandieninėmis rinkos ekonomikos sąlygomis, kai reikia numatyti verslo plėtros kryptis, paslaugų paklausą, vartotojų poreikius ir paslaugų realizacijos būdus. Tik turėdamos aiškia veiklos strategiją, organizacijos gali išgyventi konkurencinėje aplinkoje. Verslo įmonės, kurios yra geriau susipažinusios su išorine aplinka, žino savo organizacijos trūkumus ir pranašumus, turi daugiau galimybių daryti veiksmingus savo strategijų pakeitimus.

Turėdamos iš anksto numatytas ir pagrįstas verslo strategines alternatyvas, atsiradus problemoms, įmonės gali laiku priimti strateginius sprendimus, kuriuos įgyvendindamos sėkmingai prisitaikytų prie aplinkos pokyčių ir išvengtų galimų skaudžių pasekmių. Ne išimtis ir nekilnojamojo turto plėtros bendrovės, kurioms ypatingai svarbi iš anksto suplanuota strategija.

1.1. Strateginio valdymo samprata ir reikšmė

Strategijos koncepcija pirmiausia buvo panaudota XVIII a. pabaigoje, ji atsirado kai karo taktika tapo vis svarbesnė. Pastaruoju metu ji užima vis svarbesnę vietą vadybos srityje. Kuriant strategiją dėmesį reikia sutelkti į tai, kaip organizacijai konkuruoti, kaip įsitvirtinti rinkoje ir kaip paversti savo pranašumus strateginiu pranašumu (Cakmak, Tas 2012). Strategija gali būti apibrėžiama kaip planas, skirtas sėkmingiems veiksmams, grindžiamiems racionalumu arba kaip didesnių karinių judėjimų ir kampanijos operacijų projektavimo ir vadovavimo menas (Kölbl 2008).

Laikotarpį nuo 1900 m. iki 1940 m. galima laikyti strateginio valdymo pradmenų atsiradimo metais. Šiuos pradmenis galima sieti su F. W. Tayloro ir H. Fayolio tyrimais vadyboje. H. Fordas ir A. P. Sloanas nagrinėjo sprendimus, kurie laikomi klasikinėmis strategijomis.

Terminas „strateginis valdymas“ buvo pradėtas taikyti 1950 m. ir tapo labai populiarus nuo 1960 m. iki 1970 m.. Per šį laikotarpį buvo manoma, jog strateginis planavimas yra visų problemų sprendimas. Su šiuo laikotarpiu siejami tokie mokslininkai, kaip P. Druckeris, I. Ansoffas ir A. Chandleris. XX a. aštuntajame dešimtmetyje strateginis valdymas liko nuošalėje, nes nesuteikė didesnės grąžos. Devintajame dešimtmetyje strateginis valdymas atgimė ir šis procesas iki šių dienų yra plačiai taikomas versle (David 2011).

Terminas strateginis valdymas neturi vieno aiškaus apibrėžimo. Skirtinguose šaltiniuose strategijo sąvoka apibrėžiama skirtingai. Darbo analizės dalyje nagrinėsime tiek užsienio tiek lietuvių autorių literatūrą.

Istoriškai strateginio valdymo pagrindinis privalumas buvo padėti organizacijai sukurti geresnę veiklos strategiją naudojant sisteminius, logiškus ir racionalius metodus. Tai neabejotinai išlieka pagrindiniu strateginio valdymo privalumu, bet moksliniai tyrimai parodė, kad procesas tapo

svarbesnis nei sprendimas ar dokumentas (Langley 1988).

K. R. Andrewsas strategiją apibrėžia kaip organizacijos tikslus ir uždavinius bei pagrindinių planų, kaip šiuos tikslus pasiekti, visumą, pateiktą tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla šiuo metu užsiima organizacija arba kokia veikla turėtų užsiimti ateityje (Andrews 1971).

Strateginis valdymas apima supratimą apie strateginę organizacijos poziciją, strateginį pasirinkimą ateičiai ir veiklos strategijos valdymą (Johnson *et al.* 2008).

Strateginis valdymas - tai procesas, kuris apima pagrindinių organizacijos tikslų nustatymą, veiksmų vykdymą ir išteklių paskirtymą siekiant šių tikslų. Dažniausiai, strateginį planavimą vykdo aukščiausia organizacijos vadovybė (Boone, Kurtz 2011).

F. R. Davidas (David 2011) strateginį valdymą apibrėžia kaip meną ir mokslą formuojant, įgyvendinant ir vertinant kryžminius funkcinius sprendimus, kurie leidžia organizacijai pasiekti savo tikslus. Pasak autoriaus, strateginio valdymo tikslas yra išnaudoti ir sukurti naujas skirtingas galimybes.

Strateginis planavimas yra sisteminis procesas, kuris apibrėžia būdą, kaip užtikrinti nuolatinį įmonės pagrindinių tikslų ir uždavinių įgyvendinimą. Strategijos yra ilgalaikės valdymo gairės, užtikrinančios nuolatinį įmonės tikslų ir uždavinių įgyvendinimą (Zavadskas *et al.* 2011).

Pasak F. T. Rothaermelio (Rothaermel 2012) strateginis valdymo procesas yra integruoto valdymo sritis, kuri jungia analizę, tikslų formulavimą ir įgyvendinimą ir kuri gali lemti konkurencinį pranašumą.

Strateginis valdymas yra apibrėžiamas kaip procesas, kurio metu įmonės vadovai analizuoja vidinę ir išorinę aplinką, siekdami formuluoti strategijas ir paskirstyti išteklius, kad pramonėje būtų sukurtas konkurencinis pranašumas, leidžiantis sėkmingai pasiekti organizacinius tikslus (Cox *et al.* 2012).

Strateginis valdymas yra mokslas, kuriame formuluojami įgyvendinimo ir vertinimo kryžminiai funkciniai sprendimai, kurie leis organizacijai pasiekti savo tikslus. Tai apima sisteminį identifikavimą, nurodant įmonės tikslus, ugdant politiką ir strategijas, kad būtų pasiekti šie tikslai, taip pat gauti ir suteikti šiuos išteklius politikos tikslams ir strategijoms įgyvendinti, siekiant įmonės tikslų. Taigi, kad būtų pasiekti organizaciniai tikslai, reikia apjungti įvairių funkcinių verslo dalių veiklą, tokią kaip rinkodara, pirkimai ir pardavimai, gamyba ir kt. (Sourkouhi *et al.* 2013).

Strateginis valdymas yra gamybos procesas. Planavimo proceso išeiga yra planas. Planas yra suformuluotas ir išsamus būdas, kuriuo turi būti atliekamas procesas. Plane, kuris yra planavimo proceso rezultatas, išsamiai nurodomos intervencijos, kurios turi būti įgyvendintos, ir atitinkami tikslai bei kai kurie tikslai, kurių turi būti siekiama nustatytam poreikiui patenkinti (Strategic planning 2014).

Strateginis valdymas - tai organizuotas procesas, kurio metu organizacijos vadovai gali priimti sprendimus dėl šių institucijų ateities ir plėtros, be to, kad prireikus galėtų imtis reikiamų procedūrų ir priemonių siekdami norimos ateities, ir ieškotų būdų, kaip įvertinti šių operacijų vykdymo sėkmę (Bouhali *et al.* 2015).

Strateginis valdymas yra naudojamas kaip priemonė, padedanti vadovams geriau vadovauti organizacijoms nustatant įmonės tikslus (Amrollahi, Rowlands 2018).

2010 metais Jungtiniuose Arabų Emyratuose buvo atliktas tyrimas, siekiant nustatyti strateginio planavimo svarbą. Net 97 % apklaustųjų pritarė arba tvirtai sutiko, kad „strateginis planavimas yra laikomas svarbiu“ (Elbanna 2010). Tyrimai rodo, kad organizacijos, kurios naudoja strateginio planavimo metodus dirba pelningiau ir sėkmingiau nei tos įmonės, kurios to nenaudoja (David 2011). Iš pateiktų apibrėžimų matyti, kad svarbiausias strateginio valdymo tikslas – atsižvelgiant į organizacijos vidinę ir išorinę aplinkas, nustatyti jos tikslus ir uždavinius bei juos įgyvendinti.

1.2. Verslo strategijų formavimo modeliai ir jų palyginimas

Dėl spartaus technologijų tobulėjimo pasaulyje atsiranda naujų pramonės šakų, o kai kurios išnyksta. Organizacijų vadovai susiduria su vis labiau konkurencingu pasauliu ir pasauline rinka. Šios tendencijos, spartūs technologiniai pokyčiai ir didėjanti globalizacija smarkiai įtakoja tai, kaip XXI amžiuje suformuluoti ir įgyvendinti veiksmingą strategiją. Keičiantis technologijoms taip pat keičiasi ir strateginiai modeliai. Šiame skyriuje atliekama strategijos formavimo modelių apžvalga ir analizė, kurios duomenimis bus kuriamas specializuotas nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strategijos formavimo modelis.

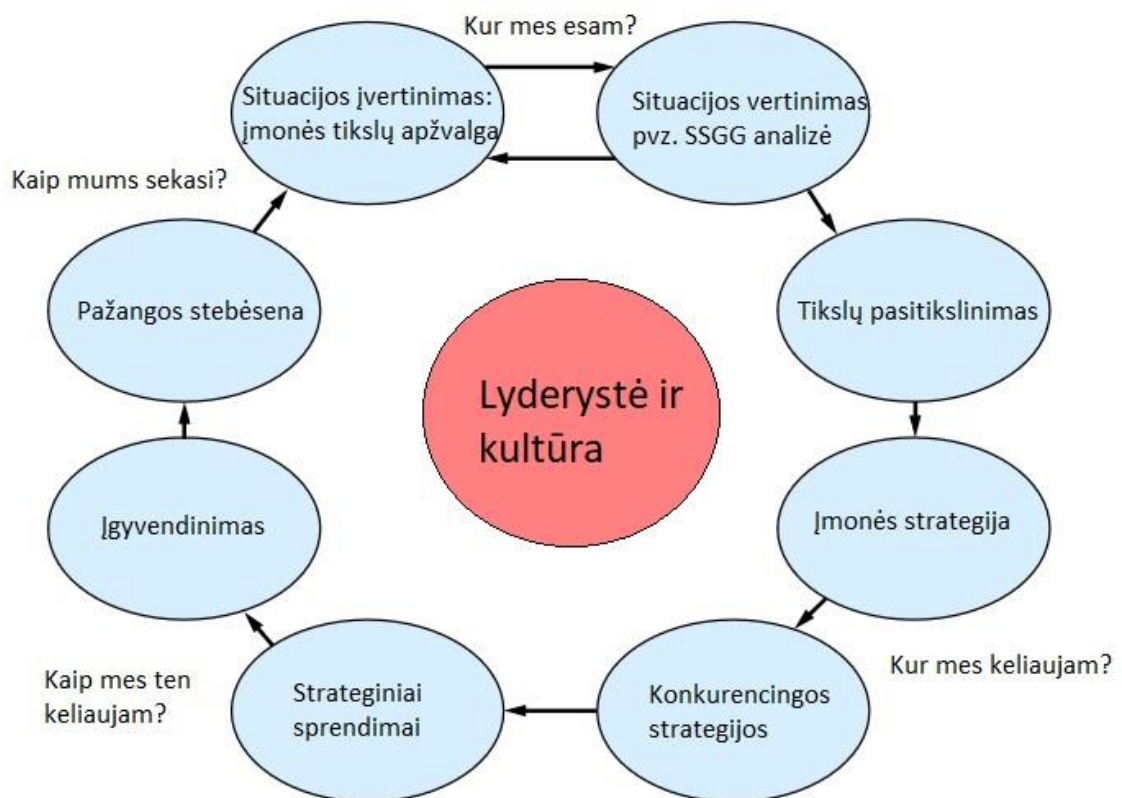
K. Z. Sourkouhi ir kiti (Sourkourhi *et al.* 2013) metais strateginio planavimo procese išskyrė šiuos žingsnius:

- Nurodyti būsimus organizacijos tikslus: tikslų nustatymas apima organizacijos misijos formulavimą ir tikslų nustatymą.
- Žinoti esamus organizacijos tikslus ir strategijas: turimos strategijos statusas turėtų būti peržiūrėtas ir, atsižvelgiant į konkrečius tikslus, reikėtų nustatyti jų skirtumų ypatybes.
- Aplinkos sąlygų analizė. Aplinkos analizės tikslas yra suprasti ekonominius, politinius, kultūrinius ir techninius veiksnius, turinčius įtakos organizacijoms ir jų tikslams. Šiame žingsnyje organizacijos turėtų rasti veiksnius, kurie yra veiksmingesni būtent jų organizacijai.
- Organizacijų išteklių analizė. Joje turėtų būti pateiktas svarbių išteklių sąrašas ir taip pat turėtų būti vertinamas jų poveikis organizacijos tikslams. Organizacijos tikslai turėtų būti vertinami atsižvelgiant į pagrindinius išteklius ir strateginius aspektus.
- Dabartinės situacijos pripažinimas. Šiame etape, atsižvelgiant į ankstesnius žingsnius,

organizacija gauna išsamų tikslų, išteklių ir esamų aplinkos sąlygų vaizdą, tada išanalizuoja esamą padėtį, po to nustato disbalansą tarp išteklių tikslų ir aplinkos sąlygų.

- Nustatyti būtinus strategijų pakeitimus. Šiame etape nustatomi skirtumai tarp tikslų ir strategijų tarp ateities ir dabartinės situacijos. Taigi, norint sumažinti šį atotrūkį, tam tikrus dalykus, pvz., tikslus, metodus, išteklius ir įrenginius, reikia keisti.
- Sprendimas dėl optimalios strategijos. Šiame etape, remiantis vertinimo kriterijais, nustatomos tinkamos strategijos ir pagaliau pasirinkta geriausia strategija. Tai gali būti praeities strategija, kurią reikia pakeisti arba gali būti nauja strategija.
- Naujos strategijos įgyvendinimas. Nustačius tinkamą strategiją, ji turėtų būti įgyvendinta.

Thompsonas ir F. Martinas (Thompson, Martin 2010) pateikė strategijos formavimo modelį, kuriame strategijos kūrimas vaizduojamas kaip nenutrūkstamas ciklas (žr. 1.1 pav.). Į modelį jie įtraukė ir pagrindinius klausimus, kuriuos, jų nuomone, kiekvienos organizacijos vadovai turėtų sau kelti nuolatos. Lyderystė ir kultūra pateiktos modelio centre, taip iliustruojama jų esminė įtaka strateginių sprendimų priėmimui ir strategijos įgyvendinimui.



1.1 pav. Strategijos formavimo modelis (Thompson, Martin 2010)

Pagrindiniai strategijos formavimo žingsniai. Pirmiausiai atliekamas situacijos įvertinimas. Esamos situacijos, organizacijos tikslų ir esamų strategijų vertinimas, naudojant SSGG analizę, kuri atliekama organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analizės pagrindu. Tuomet reikia nustatyti norimus atlikti pokyčius esamiems tikslams. Pokyčiai gali būti atliekami įmonės, konkurencingumo

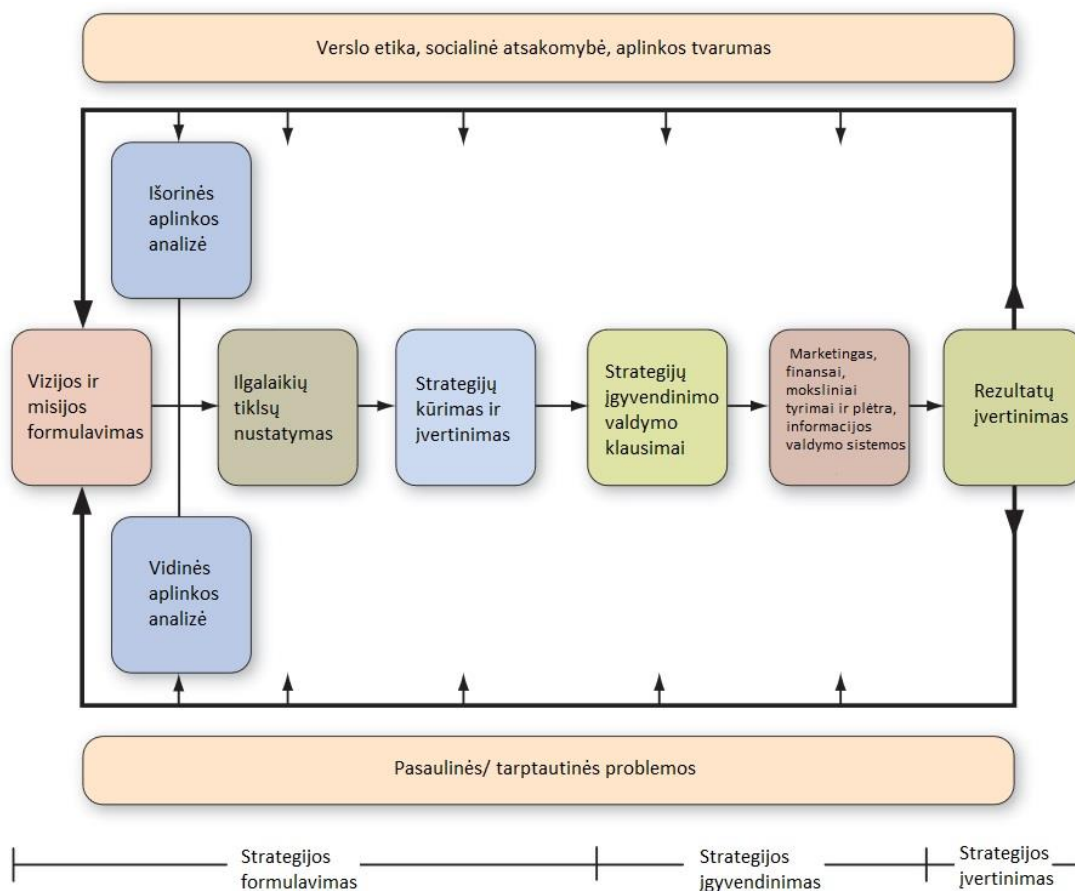
ir funkcinio lygmeniu. Patikslinus tikslus nustatoma įmonės strategija, ieškomi ir pasirenkami tinkami veiksmai. Tuomet pereinama į įgyvendinimo stadiją bei vykdoma nuolatinė stebėsena ir vertinimas.

Modelio privalumai. Modelyje atvaizduoti svarbiausi veiksmai, kuriuos reikia atlikti tęstinio proceso metu, modelis papildytas 4 pagrindiniais strateginio valdymo klausimais į kuriuos būtina atsakyti kuriant startegiją.

Modelio trūkumai. Rodyklės nurodo tik vienos krypties procesą. Tai reiškia, kad proceso metu visiškai neužbaigus proceso grįžti atgal negalima.

Vienas populiariausių strategijos formavimo modelių yra „David“ modelis. Jį aprašė amerikiečių mokslininkas F. R. Davidas. Modelis gali būti naudojamas daugelyje įvairių vyriausybinių, pusiau vyriausybinių ir nevyriausybinių organizacijų.

F.R. Davidas šį modelį nuolatos tobulina. 1.2 paveiksle pateikiamas 2011 m. atnaujintas strateginio planavimo modelis, kuris taikomas šiuolaikiniame versle. Pagal šį modelį formuojant organizacijos strategiją vertinami ir šie aspektai: verslo etika, socialinė atsakomybė, aplinkos tvarumas ir pasaulinės bei tarptautinės problemos. Modelyje pateikiami pagrindinių strateginio valdymo elementų tarpusavio ryšiai.



1.2 pav. Strategijos formavimo modelis (David 2011)

Trys svarbiausi klausimai, kuriuos reikia atsakyti kuriant strateginį planą pagal „David“ modelį:

- Kur organizacija yra dabar?
- Kur organizacija nori nukeliauti?
- Kaip organizacija ten nukeliaus?

Pasak Davido (David 2011) strateginio valdymo procesas susideda iš trijų etapų: strategijos formulavimo, įgyvendinimo ir įvertinimo.

Strategijos formulavimo etape kuriama organizacijos vizija ir misija, nustatomos organizacijos išorinės aplinkos galimybės ir grėsmės, vidinės stiprybės ir silpnybės, ilgalaikiai tikslai, kuriamos alternatyvios strategijos ir pasirenkama konkreti strategija.

Vizija yra pirmasis strateginio plano žingsnis, tai yra laikoma perspektyvos kūrimu organizacijos sukuria perspektyvą atsakyti į tokį klausimą: "kuo jie ketina tapti?"

Misijos teiginiai yra ilgalaikiai tikslo teiginiai, kurie vieną nuo kito atskiria panašių įmonių verslus. Misijos apibūdinimas nurodo įmonės veiklos sritį produktų ir rinkos sąlygomis.

Vidinė aplinka. Kiekviena organizacija turi savo silpnybes ir stipriąsias puses. Vidaus silpnybes ir stipriąsias puses galima kontroliuoti. Kai kurie vidaus veiksniai yra vadyba, rinkodara, apskaita/ finansai, gamyba/eksploatavimas, moksliniai tyrimai ir plėtra, pažangiųjų paslaugų valdymas ir kt.

Išorinė aplinka. Išorės veiksniai ir grėsmės, įskaitant ekonominius, socialinius, kultūrinius, gyventojų, aplinkosaugos, politikos, teisinius, vyriausybinius, technologinius ir konkurencingus veiksniai, yra tokie įvykiai, kurie visiškai gali būti labai naudingi ar negaunami organizacijai

Strategijos įgyvendinimo stadijoje nustatomi metiniai tikslai, politika, darbuotojų motyvacinė sistema ir paskirstomi resursai, kad suformuluotos strategijos galėtų būti įgyvendintos. Šiame etape taip pat nustatoma įmonės kultūra, organizacijos struktūra, paruošiami finansiniai planai, diegiamos informacinės sistemos ir darbuotojų atlyginimai susiejami su organizacijos veiklos rezultatais.

Strategijos įvertinimas yra paskutinis strateginio valdymo etapas. Šiame etape peržiūrimi išoriniai ir vidiniai veiksniai, kurie yra pagrindas kuriamoms strategijoms, matuojamas strategijos įgyvendinimo našumas, o esant poreikiui imamasi korekcinio veiksmų.

Modelio privalumai. Aiškiai parodyti visi svarbiausi veiksmai, kuriuos reikia atlikti proceso metu. Iliustruota, kad procesas yra tęstinis veikimas. Rodyklės rodo dvipusį procesą - tai reiškia, kad įmonė proceso metu gali grįžti per vieną ar du žingsnius atgal, t.y nebūtina visiškai užbaigti proceso ir pradėti viską nuo pat pradžių. Pavyzdžiui, jei įgyvendinimo etape bendrovė nustato, kad pasirinkta strategija nėra perspektyvi, ji gali tiesiog grįžti prie strategijos pasirinkimo taško, o ne tęsti stebėjimo etapą ir pradėti procesą nuo pat pradžių.

Modelio trūkumai. Plačiau detalizuotas tik strategijos formulavimo etapas, trūksta strategijos formulavimo ir įgyvendinimo etapų detalizavimo

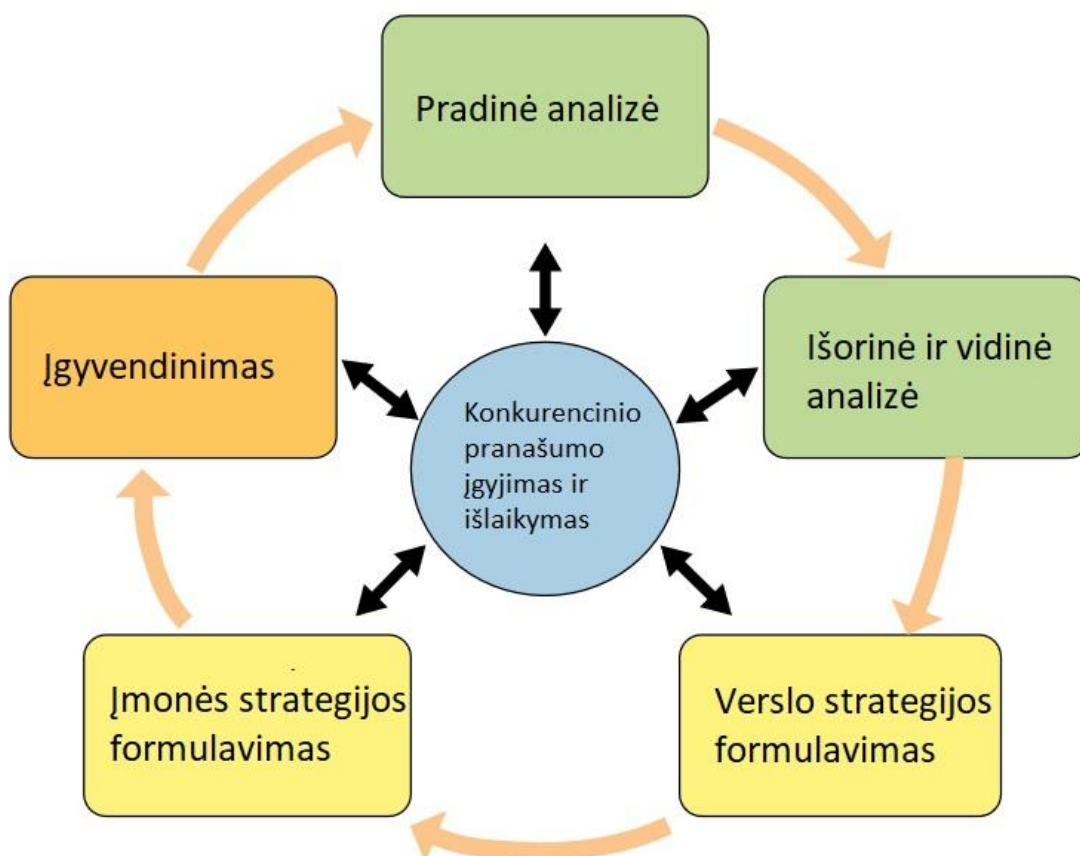
AFI strategijos formavimo modelį pateikė vokiečių mokslininkas F.Rothaermelis (žr. 1.3 pav.).

Modelio pavadinimas (AFI) yra anglišų žodžių, kurie apibrėžia modelio esmę, trumpinys: Analizuoti (angl. Analyze), Formuluoti (angl. Formulate), Įgyvendinti (angl. Implement).

Tai modelis, kuris susieja tris tarpusavyje susijusias strateginio valdymo užduotis – strategijos analizę, strategijos formulavimą ir strategijos įgyvendinimą. Šio užduotys padeda įmonėms sukurti ir įgyvendinti strategiją, kuri gali pagerinti veiklos rezultatus ir pasiekti konkurencinį pranašumą.

Strategijos analizės (A) etape turi būti atsakyti šie klausimai:

- Strateginio valdymo procesas. Kokia yra mūsų vizija, misija ir vertybės? Koks yra strategijos formavimo procesas ?
- Išorinės aplinkos analizė. Kokį poveikį išorinės aplinkos veiksniai turi strategijai ir konkurenciniam pranašumui?
- Vidinės aplinkos analizė. Kokį poveikį vidaus ištekliai ir pajėgumai turi strategijai ir konkurenciniam pranašumui ?
- Įmonės rezultatai. Kaip galime išmatuoti konkurencinį pranašumą?



1.3 pav. Strategijos formavimo modelis (Rothaermel 2012)

Strategijos formulavimo (F) etape turi būti atsakyti šie klausimai:

- Verslo strategija. Kaip turėtume konkuruoti?
- Įmonių strategija. Kur turėtume konkuruoti?
- Globali strategija. Kur ir kaip turėtume konkuruoti visame pasaulyje?

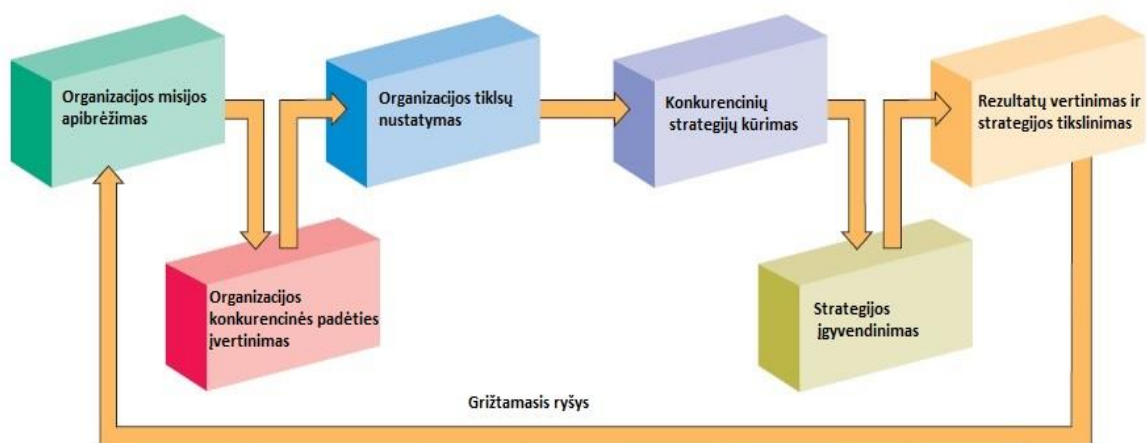
Strategijos įgyvendinimo (I) etape turi būti atsakyti šie klausimai:

- Organizacinis dizainas. Kaip mes turėtume veikti, kad suplanuotos strategijos būtų įgyvendintos praktikoje?
- Bendrovių valdymas, verslo etika ir strateginė lyderystė. Kokio pobūdžio strateginė vadovybė ir įmonės valdymas mums reikalingas? Kaip mes sprendžiame verslo etiką?

Modelio privalumai. Rodo, kad procesas yra tęstinis veikimas. Atskiria pradinę analizę nuo vidinės/išorinės analizės. Pabrėžia pagrindinį strateginio valdymo tikslą: "Pasiiekti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą".

Modelio trūkumai. Neįtraukiama strategijos stebėjimo stadija. Rodyklės nurodo tik vienos krypties procesą. Pavyzdžiui, po strategijos formavimo procesas tęsiasi iki įgyvendinimo etapo, nors tai ne visada yra tiesa. Bendrovės gali grįžti atgal ir iš naujo įvertinti savo aplinką, jei pasikeitė kai kurios sąlygos.

E. L. Boone'o ir L. D. Kurtzo (Boone, Kurtz 2011) strategijos kūrimo modelis pateiktas 1.4 paveiksle. Pasak autorių, pirmasis strateginio planavimo žingsnis yra organizacijos vizijos ir misijos formulavimas. Misijos formuluotė turi paaiškinti organizacijos verslo ketinimus ir tikslus.



1.4 pav. Strategijos formavimo modelis (Boone, Kurtz 2011)

Suformulavus misiją, sekantis žingsnis yra nustatyti organizacijos esamą ar potencialiai būsimą poziciją rinkoje. Šiame etape dažniausiai naudojama SSGG analizė.

Kitas žingsnis yra organizacijos tikslų formulavimas. Tikslai nustato orientacines pareigyles, pagal kurias vadovai apibrėžia norimą našumą tokiose srityse, kaip: naujų produktų kūrimas, pardavimai, klientų aptarnavimas, aplinkos ir socialinė atsakomybė bei darbuotojų pasitenkinimas. Misijos formuluotė nurodo bendrą organizacijos tikslą, o veiklos tikslai yra smulkesni ir konkretesni.

Pasak autorių pagrindinis strategijos kūrimo tikslas yra konkurencinė diferenciacija - unikalus įmonės gebėjimų ir išteklių derinys, išskiriantis ją iš konkurentų.

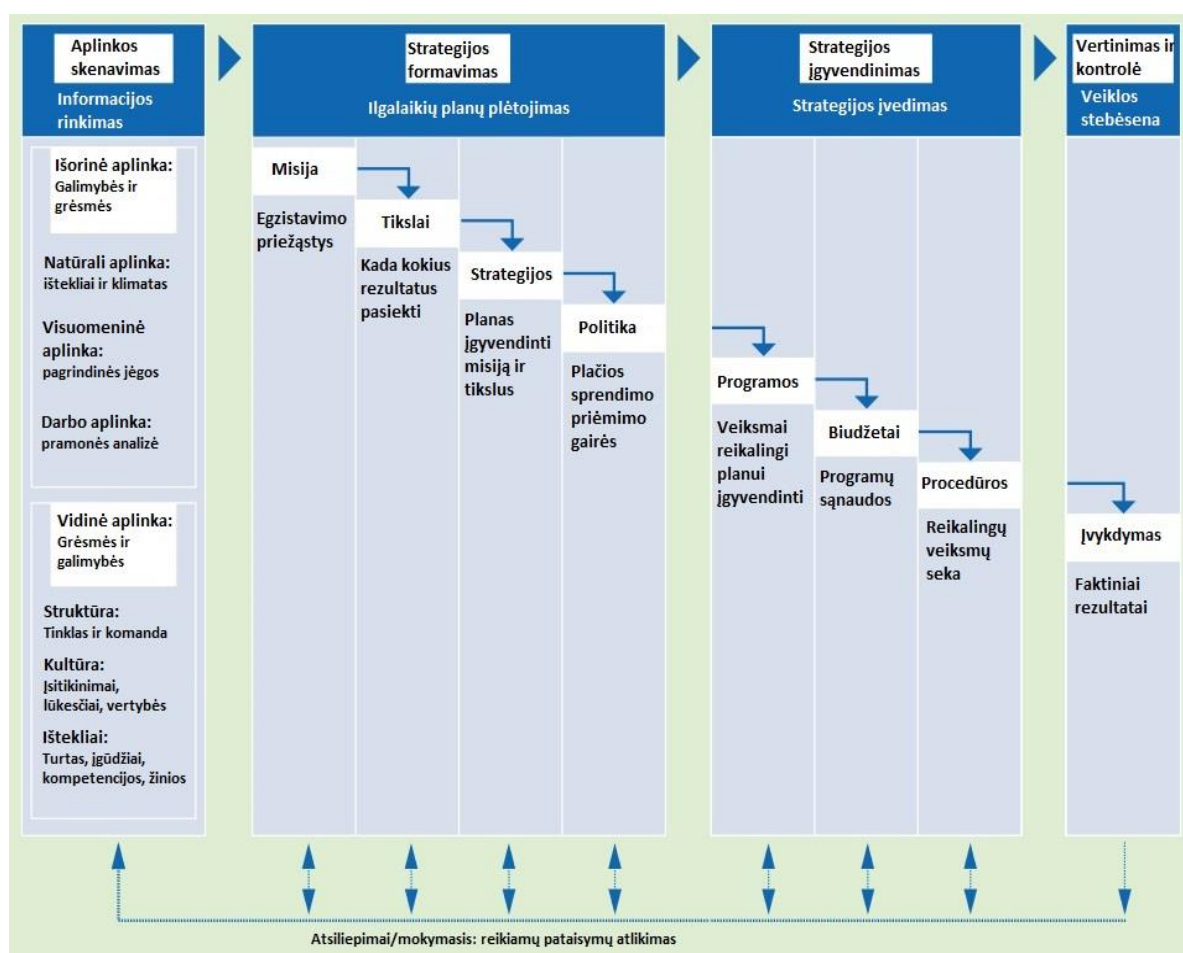
Organizacijoje strategiją dažniausiai diegia vidurinės klasės vadovai, kurie atsakingi už numatytų tikslų įgyvendinimą.

Paskutinis strateginio planavimo proceso žingsnis yra stebėti ir pritaikyti korekcijas kai faktinis įgyvendinimas neatitinka numatytų lūkesčių.

Modelio privalumai. Rodo, kad procesas yra tęstinis veikimas. Įtrauktas strategijos vertinimo ir strategijos tikslinimo etapas.

Modelio trūkumai. Rodyklės nurodo tik vienos krypties procesą. Tai reiškia, kad proceso metu pilnai neužbaigus proceso grįžti atgal negalima.

T. L. Wheeleno ir J. D. Hungerio (Wheelen, Hunger 2012) pateikame strategijos formavimo modelyje (žr. 1.5 pav.) strateginio valdymo procesas apima keturis pagrindinius elementus: aplinkos skenavimą, strategijos formulavimą, strategijos įgyvendinimą bei vertinimą ir kontrolę. Šie keturi pagrindiniai elementai sąveikauja vienas su kitu.



1.5 pav. Strategijos formavimo modelis (Wheelen, Hunger 2012)

Aplinkos skenavimas. Aplinkos skenavimas yra išorinės ir vidinės aplinkos stebėjimas, vertinimas ir informacijos perdavimas pagrindiniams žmonėms organizacijoje. Jo tikslas yra nustatyti strateginius veiksmus - tuos išorinius ir vidinius elementus, kurie lems korporacijos ateitį. Paprasčiausias būdas atlikti aplinkos skenavimą atliekamas taikant SSGG analizę.

Strategijos formulavimas. Tai - ilgalaikių planų, skirtų efektyviai valdyti aplinkos galimybes ir grėsmes, kūrimas, atsižvelgiant į įmonių stipriąsias ir silpnąsias puses. Jame apibrėžiama įmonės misija, nustatomi pasiekiami tikslai, kuriamos strategijos ir nustatomos politikos gairės

Strategijos įgyvendinimas. Tai - procesas, kuriuo strategijos ir politikos kryptys įgyvendinamos rengiant programas, biudžetus ir procedūras. Šis procesas gali apimti visos organizacijos kultūros, struktūros ir valdymo sistemos pokyčius.

Vertinimas ir kontrolė. Tai - procesas, kurio metu įmonės veikla ir veiklos rezultatai yra stebimi, kad faktinius rezultatus būtų galima palyginti su norimais rezultatais. Nors vertinimas ir kontrolė yra galutinis strateginio valdymo elementas, jis taip pat gali nustatyti anksčiau įdiegtų strateginių planų trūkumus ir taip paskatinti visą procesą vėl pradėti iš naujo.

Modelio privalumai. Aiškiai ir detalai parodo visus svarbiausius veiksmus, kuriuos reikia atlikti strategijos kūrimo metu. Iliustruoja, kad procesas yra tęstinis veikimas. Rodyklės rodo dvipusį procesą. Tai reiškia, kad įmonės proceso metu gali grįžti per vieną ar du žingsnius atgal, o ne visiškai užbaigus procesą pradėti viską nuo pat pradžių.

Apžvelgus skirtingų autorių parengtus strategijų formavimo modelius, atliekamas jų tarpusavio palyginimas. 1.1 lentelėje pateikti svarbiausi strategijų formavimo modelių žingsniai ir jų pritaikymas atskirų autorių literatūroje.

1.1 lentelė. Strategijos formavimo modelių palyginamoji analizė

Strategijos formavimo etapai	Autoriai					
	Sourkouhi <i>et al.</i> 2013	Thompson, Martin 2010	David 2011	Rothaermel 2012	Boone, Kurtz 2011	Wheelen, Hunger 2012
Vizijos formulavimas			+	+		
Misijos formulavimas	+		+	+	+	+
Esamų organizacijos tikslų ir strategijos vertinimas	+	+			+	
Išorinės aplinkos analizė	+	+	+	+	+	+
Vidinės aplinkos analizė	+	+	+	+	+	+
Konkurencinės aplinkos analizė				+	+	

1.1 lentelės pabaiga

Strategijos formavimo etapai	Autoriai					
	Sourkouhi <i>et al.</i> 2013	Thompson, Martin 2010	David 2011	Rothaermel 2012	Boone, Kurtz 2011	Wheelen, Hunger 2012
Konkurencingumo analizė		+		+	+	
Politikos gairių nustatymas			+	+		+
Kriterijų sistemos sudarymas	+					
Strateginių alternatyvų formavimas	+		+			
Strateginių alternatyvų vertinimas	+		+			
Sgstrategijos parinkimas	+	+	+	+		+
Strateginių organizacijos tikslų formulavimas	+	+	+	+	+	+
Esamos ir naujai suformuluotos strategijos palyginimas	+					
Strategijos įgyvendinimas	+	+	+	+	+	+
Strategijos stebėseną ir vertinimas		+	+		+	+
Strategijos kontrolė						+
Strategijos koregavimas			+		+	+

Skirtingoje mokslinėje literatūroje autoriai pateikia skirtingą požiūrį į strategijos rengimo procesą. Kai kurie pateikiami strategijos rengimo etapai yra pakankamai panašūs. Apibendrinus galima išskirti šiuos pagrindinius bendrus strategijų formavimo aspektus :

1. *Organizacijos pagrindinės veiklos apibūdinimas* turi apimti organizacijos veiklos charakteristikas. Čia turi atsispindėti pagrindinės veiklos sritys ir tikslai.

2. *Vidinės aplinkos analizė*. Tai vienas svarbiausių strategijos formavimo etapų, kuris dažniausiai įtraukiamas į visus strategijos formavimo modelius ir koncepcijas. Vidaus aplinkos

tyrimo metu analizuojami įmonės ištekliai - materialiniai, darbo, finansiniai, jų būklė ir panaudojimo efektyvumas;

3. *Išorinės aplinkos analizė*. Išorinė aplinka labiausiai veikia strateginius įmonės pokyčius. Išorinė aplinka dažniausiai įvardijama kaip makroaplinka. Dažniausiai makroaplinkos veiksniai yra skirstomi į: ekonominę, socialinę - kultūrinę, politinę - teisinę, technologinę ir gamtinę - ekologinę aplinkas.

4. *Strategijų formulavimas ir atrinkimas*. Pagrindinis taikomas metodas – SSGG analizė. Bendra situacijos analizė apima įmonės vidinės bei išorinės aplinkos analizę. Vykdamas šį procesą, būtina numatyti įvykius ir spręsti, ką įmanoma ir būtina padaryti, kad įmonė pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos, apsisaugotų nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ir kelia grėsmes išlikimui. Suformavus strateginės alternatyvas, strateginis sprendimas parenkamas iš tam tikros alternatyvų aibės atsižvelgiant į tikslinę strategijos orientaciją ir į kitus sprendimų vertinimo kriterijus. Įmonės tikslų formavimo etape konkretizuojama įmonės politika, kultūra, formuojami ir priimami įmonės tikslai.

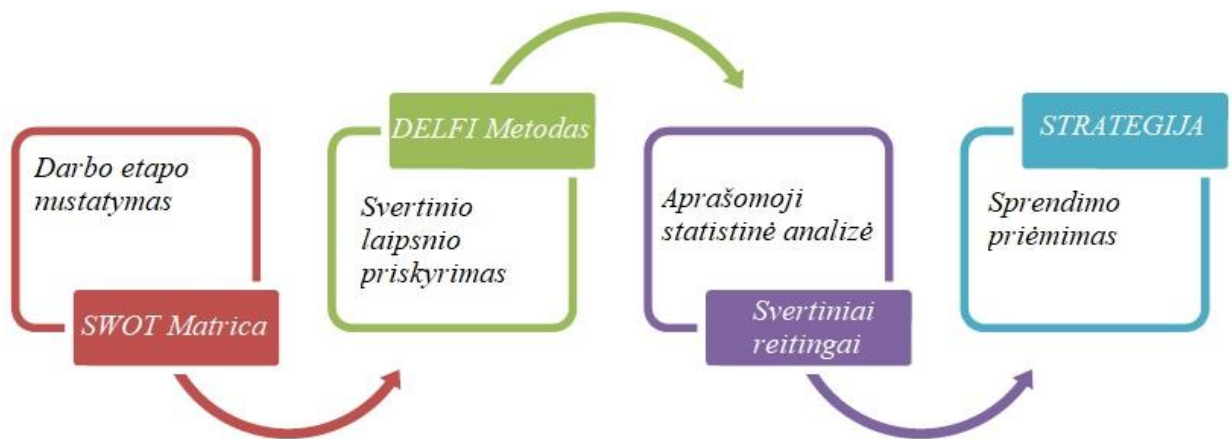
5. *Strategijos įgyvendinimas, stebėseną, vertinimas ir kontrolė*. Nuolatos vykdoma vykdomos strategijos stebėseną. Jei, įgyvendindama strategiją, įmonė susiduria su problemomis ar kliūtimis, tai ieškoma jų atsiradimo priežasčių ir sprendimo būdų.

1.3. Sprendimų priėmimo metodologija renkant alternatyvą

Strateginio planavimo proceso metu yra tiriama organizacijos vidinė ir išorinė aplinka. Vertinant šias aplinkas, sudaroma SSGG matrica. Tuomet reikia nuspręsti kurios strategijos yra patikimesnės ir lengviau pasiekiamos (Yazdani *et al.* 2012).

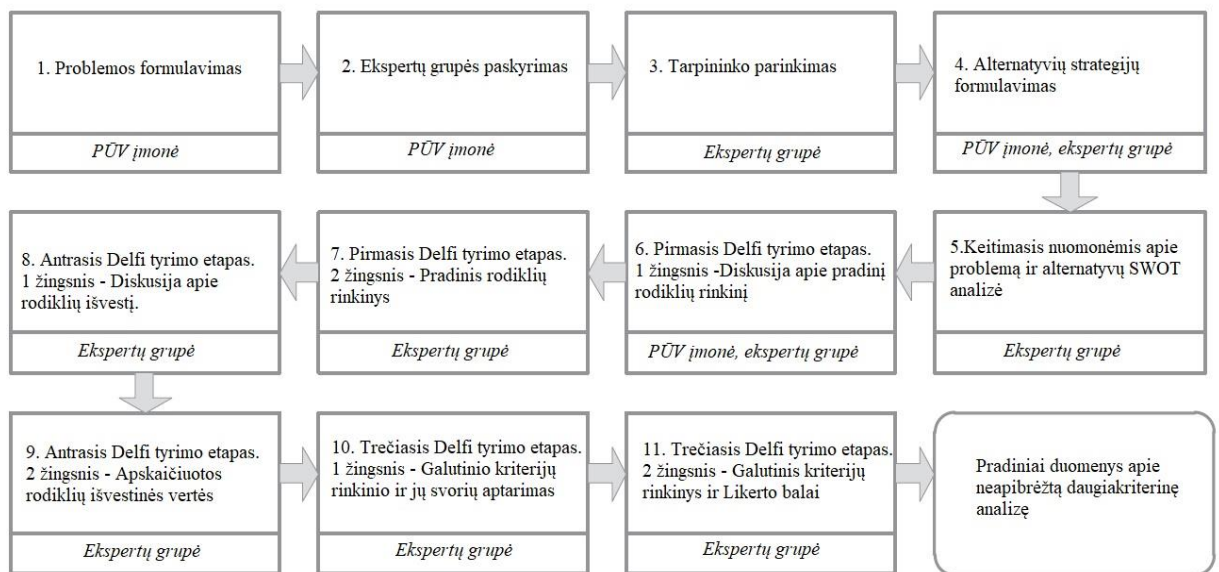
Sprendimų priėmėjas turi pasirinkti tinkamą konkrečios situacijos strategiją. Galima išskirti penkis sprendimų priėmimo lygius: pradedantiesiems, patyrusiems pradedantiesiems, kompetentingiems, įgudusiems ir ekspertams. Yra daugybė metodų, kurie galėtų būti taikomi lyderystės strategijos pasirinkimui (Zavadskas *et al.* 2015). Veiksmingos strategijos pasirinkimas ir bešališkumas sprendimų priėmimo procese priklauso nuo analizuojamų kriterijų. Dėl vis sudėtingesnio valdymo, dažniausiai naudojamos ekspertų žinios ir patirtis, kad būtų galima priimti tinkamą sprendimą. Ekspertų komanda ir projektų vadovai yra esminės problemos sprendimo modelių dalys. Taip pat reikalingas efektyvus grupės sprendimų modelis, siekiant sujungti ekspertų žinias ir sprendimus (Zavadskas *et al.* 2017).

2014 metais atliktas tyrimas, kuriuo autoriai siekė taikyti priemones, tokias kaip „Delphi“ ir SSGG analizė, siekdamai strategiškai planuoti Mantos uosto veiklą Ekvadore. Tyrimą atliko ekspertų grupė kurią sudarė ekspertai, turintys žinių apie Mantos uosto veiklos realybę ir logistikos bei tarptautinės laivybos tyrimus. 1.6 paveiksle pavaizduoti kiekvienas iš blokų, kurie sudaro tyrimo metodiką (Parraga *et al.* 2014).



1.6 pav. Metodologinis procesas (Parraga et al. 2014)

2011 metais E. K. Zavadskas ir kiti atliko tyrimą, kuriuo pasiūlė statybų įmonių valdymo strategijų nustatymo metodiką. Šiam tikslui buvo rekomenduojama SSGG analizė, kaip strategijų formulavimo priemonė. Pasiūlytas algoritmas padeda pasirinkti labiausiai pageidaujamas strategijas, paremtas AHP ir ekspertų sprendimu (Zavadskas et al. 2011).



1.7 pav. Tyrimui pritaikyta „Delphi“ metodologija (Zavadskas et al. 2017)

Pradinė „Delphi“ metodo idėja atsirado 1950 metais, Kalifornijoje. Šiandien „Delphi“ metodika yra plačiai žinoma tarp įvairių sričių mokslininkų. Ji įsitvirtino kaip viena iš standartinių būdų kaupti, sujungti ir vertinti ekspertų nuomones. Todėl ji buvo plačiai taikoma sprendžiant įvairius mokslinių tyrimų klausimus, esant įvairioms sąlygoms daugybėje sektorių (Steiner 2009).

2017 metais E. K. Zavadskas ir kiti atliko tyrimą, kurio metu buvo analizuojamas pastatų ūkio valdymo įmonės strategijos parinkimas. Šio atvejo tyrimas atvaizduoja racionalių kriterijų pasirinkimą. „Delphi“ tyrimas buvo atliktas trimis etapais (žr. 1.7 pav.). Pirmiausia, ekspertų grupė pasirinko tarpininką - neutralų universiteto ekspertą, turintį „Delphi“ metodikos taikymo patirties. Pirmame etape ekspertai buvo paprašyti peržiūrėti su objektais susijusius įmonių rodiklius, o tada

atmesti mažiau svarbius. Antrame etape ekspertai buvo paprašyti parengti naują sąrašą ir apskaičiuoti atitinkamus finansinius rodiklius, pagrįstus lyginamąja išvestinių rodiklių analize. Trečiame etape ekspertai buvo paprašyti priimti galutinį alternatyvų vertinimo kriterijų sąrašą ir įvertinti pasirinktus kriterijus (Zavadskas *et al.* 2017).

Ekspertai, dalyvaujantys šiame procese, yra pagrindinis veiksnys, padedantis siekti sėkmės ir galimybių augimo remiantis realiomis žiniomis. Prieš siunčiant kvietimus, rekomenduojama atlikti kruopštų tyrimą ir filtruoti, kad ekspertai būtų suinteresuoti pasiekti konsensuą ir priimti galutinį scenarijų (Renzi, Freitas 2015). Atrenkant ekspertus būtina atsižvelgti į jų: išsilavinimą, darbovietę ir einamas pareigas, patirtį, įsitraukimą tarptautiniuose projektuose (Zavadskas *et al.* 2017).

Nustačius kriterijus ir jų reikšmingumus sudaroma alternatyvų palyginimo matrica.

Kriterijus apibūdinantis alternatyvas	*	Matavimo vnt.	Svoriai	Lyginamos alternatyvos			
				Galimas alternatyvos rinkos vertės padidėjimas % įtakojamas pirmiau padidėjusios kriterijaus vertės			
				Ciurichas, Šveicarija	Frankfurtas, Vokietija	Miunchenas, Vokietija	Edinburgas, Jungtinė Karalystė
Perkamosios galios rodiklis	+	balai	1	133.91 (4.21%) (0.7079%)	139.55 (0%) (0%)	99.64 (40.05%) (06.7318%)	96.34 (44.85%) (7.5381%)
Saugumo rodiklis	+	balai	0.75	80.34 (6.25%) (0.7876%)	70.04 (21.87%) (2.7571%)	85.36 (0%) (0%)	71.96 (18.62%) (2.3427%)
Sveikatos apsaugos rodiklis	+	balai	0.5	71.35 (28.76%) (2.4168%)	63.1 (45.59%) (3.8315%)	90.95 (1.41%) (0.1187%)	68.19 (34.73%) (2.9182%)
Pragyvenimo išlaidų rodiklis	-	balai	0.2	141.06 (75.27%) (2.5299%)	83.53 (58.23%) (1.9573%)	84.16 (58.54%) (1.9678%)	91.74 (61.97%) (12.083%)
Turto kainos ir pajamų santykis	-	balai	2	8.07 (39.9%) (13.4121%)	5.76 (15.8%) (5.3105%)	13.09 (62.95%) (21.1593%)	5.62 (13.7%) (4.6054%)
Eismo rodiklis	-	balai	0.5	26.44 (35.7%) (3.0003%)	27.17 (37.43%) (3.1455%)	24.5 (30.61%) (2.5725%)	21.43 (20.67%) (1.7371%)
Taršos rodiklis	-	balai	1	18.79 (34.11%) (5.7334%)	35.85 (65.47%) (011.0029%)	21.82 (43.26%) (7.2711%)	14.01 (11.63%) (1.9554%)
*- Ženklas + (-) parodo didesnę (mažesnę) kriterijaus vertę reikšmę							

1.8 pav. Alternatyvas apibūdinančių kriterijų matrica (Kaklauskas *et al.* 2018)

2018 metų moksliniame straipsnyje autoriai atliko daugiakritrinę analizę siekdami nustatyti žmonių gyvenimo kokybę Europos miestuose. Tam buvo sudaryta alternatyvas apibūdinančių kriterijų matrica (žr. 1.8 pav.) (Kaklauskas *et al.* 2018).

Daugelis sprendimų priėmimo modelių ir metodų pasaulyje buvo sukurti sprendžiant įvairias nekilnojamojo turto sektoriaus problemas. Siekiant nustatyti alternatyvų naudingumo laipsnį būtina sudaryti sprendimo matricą, atlikti daugelio kriterijų analizę. Sprendimai priimamai vertinant

konkuruojančias alternatyvas pagal kelis kriterijus. Paprastai kiekviena alternatyva vertinama pagal nustatytą kriterijų sistemą. Viena svarbiausių užduočių - nustatyti kriterijų svorį. Tai dažniausiai atliekama naudojant ekspertų vertinimus (Kaklauskas *et al.* 2007)

COPRAS metodas yra sukurtas VGTU mokslininkų. COPRAS metodu nagrinėjamų variantų prioritetas ir reikšmingumas tiesiogiai ir proporcingai priklauso nuo alternatyvas apibūdinančių rodiklių sistemos, rodiklių reikšmių ir reikšmingumų dydžių. Rodiklių sistemą nustato, o rodiklių reikšmes ir pradinius reikšmingumus apskaičiuoja ekspertai. Visą šią informaciją gali pakoreguoti suinteresuotos grupės (gyventojai, užsakovas, vartotojai ir pan.), atsižvelgdamos į savo siekiamus tikslus ir esamas galimybes. Todėl alternatyvų įvertinimo rezultatai išsamiai atspindi ekspertų ir suinteresuotų grupių bendrai pateiktus pradinius duomenis (Ubartė 2017).

G. Jiangas ir kiti 2007 metais analizavo nekilnojamojo turto projekto ekonominę riziką. Straipsnyje siūlomas naujas kiekybinis nekilnojamojo turto projekto ekonominės rizikos vertinimo ir analizavimo modelis, kai buvo nustatyti nekilnojamojo turto projekto rizikos veiksniai ir kiekvieno rizikos faktoriaus svoris modelyje buvo apskaičiuotas naudojant AHP (Jiang *et al.* 2007).

AHP (angl. Analytic Hierarchy Process) metodologija yra daugiakriterės analizės sprendimų priėmimo metodas, sukurtas 1970 m. AHP metodas yra skirtas padėti sprendimus priimančiam asmeniui, susiduriančiam su sudėtinga problema, su keliais prieštarinčiais ir subjektyviais kriterijais. Metodas gali atsižvelgti daugybės ekspertų ir sprendimų priėmėjų pastabas ir yra daugiausia naudojamas spręsti problemas, kylančias neaiškioje aplinkoje, kurioje egzistuoja keli vertinimo kriterijai. AHP naudojamas sisteminti sudėtingas problemas ir ištirti šiuos veiksnius į skirtingus lygius iš įvairių krypčių. Šis metodas pasižymi patogumu naudoti, paprastumu, stipriu matematiniu palaikymu ir gebėjimu analizuoti kiekybinio ir kokybinio pobūdžio, materialiojo ar nematerialiojo pobūdžio elementus (Oliveira *et al.* 2018).

Apibendrinant sprendimų priėmimo metodikas galima teigti, jog priimant sprendimus turi dalyvauti nagrinėjamų sričių ekspertai, kurie padeda pasirinkti vertinimo rodiklius, nustatyti jų reikšmingumus. Siekiant išrinkti geriausią alternatyvą naudojami įvairūs daugiakriterės analizės metodai tokie kaip AHP, COPRAS ar kiti.

2. NEKILNOJAMOJO TURTO PLĖTROS BENDROVĖS STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Sparti urbanizacija besivystančiose šalyse sukėlė didelę būstų paklausą didžiausiuose pasaulio miestuose. Pasaulio bankas 2013 metais prognozavo, kad besivystančios šalys iki 2050 metų papildomai pritrauks 2,7 milijardo gyventojų. Nors didžioji dalis žemės sklypų yra miestų vietovėse, būsto trūkumas besivystančiose šalyse išlieka aktualus. Būsto kainos Kinijoje pastarąjį dešimtmetį augo nuolatos, o metinis augimo tempas viršijo 9 %. Ekspertai tvirtina, kad Kinijoje būsto pasiūlos atsilikimas yra viena iš pagrindinių būsto kainų augimo priežasčių (Tang, Wang 2017). Šios tendencijos pastebimos ir Lietuvoje, pastaruoju metu pastebimai išaugo nekilnojamojo turto vystymo įmonių skaičius. Organizacijos norėdamos išlikti konkurencinėje kovoje privalo kurti veiklos strategijas.

Nekilnojamojo turto plėtros bendrovės savo strategijos modelį gali pasirinkti įvairiais būdais. Galima rinktis, atsižvelgiant į savo siekius, konkurentų turimas ir įgyvendinamas strategijas. Svarbiausia nepamiršti, kad reikia atlikti esamos padėties analizę ir atsižvelgti į jos rezultatus. Nuo išorės aplinkos galimybių ir grėsmių, vidinių organizacijos stiprybių ir silpnybių priklauso, kaip organizacija galės efektyviai kovoti su konkurentais, teikti klientų poreikius ir lūkesčius atitinkančias paslaugas bei kaip galės pasiekti sėkmingų finansinių rezultatų.

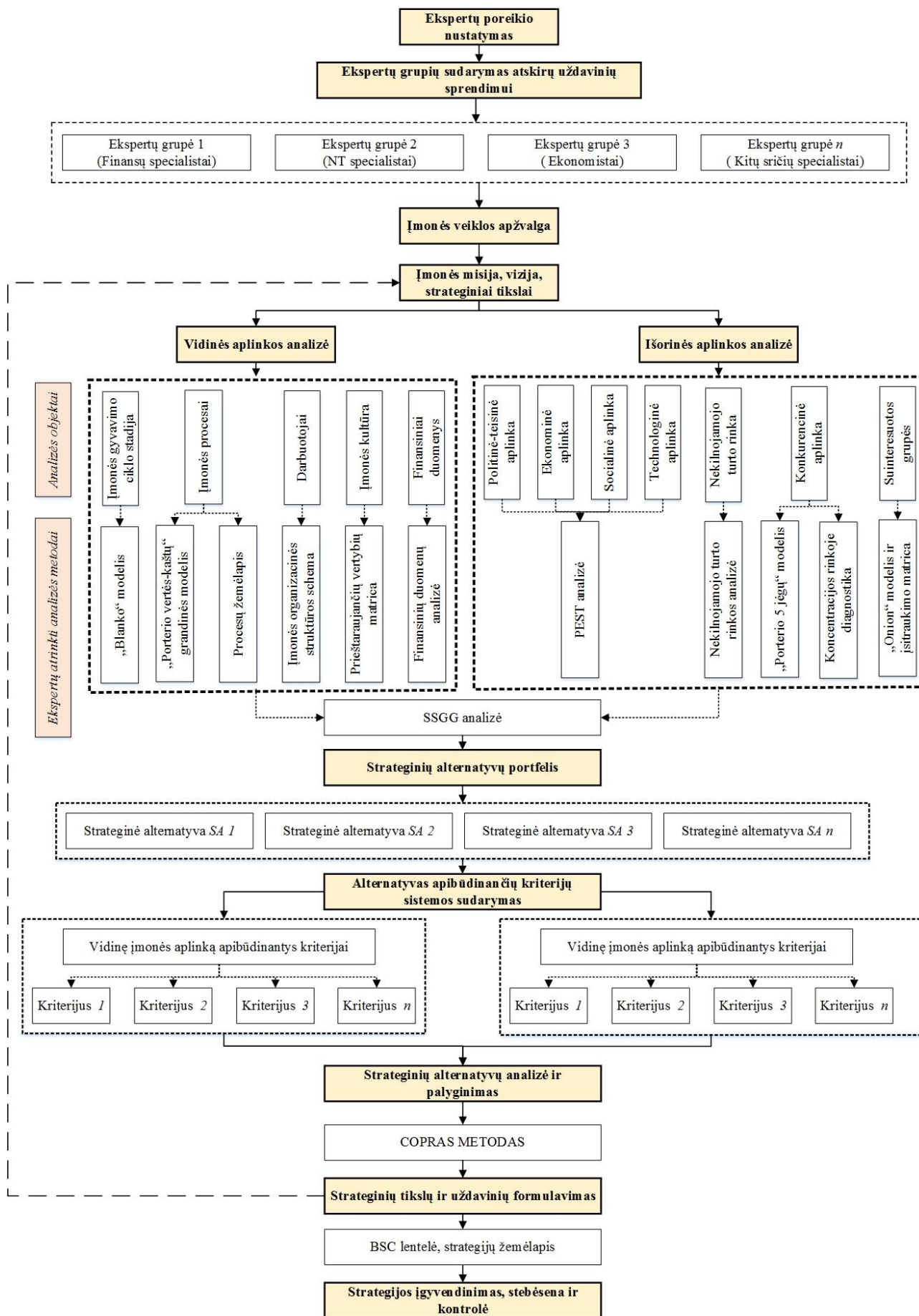
2.1. Nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strategijos formavimo modelis

Nekilnojamojo turto vystymo veiklos kintamuosius, tokius kaip investicijos, pelnas, statybos sąnaudos ir statybos trukmė, įtakoja visų rūšių rizikos veiksniai, susiję su nekilnojamojo turto plėtra nekilnojamojo turto plėtros ir valdymo procesais. Kiekvieno rizikos veiksnio pasikeitimas gali turėti didelės įtakos investicijų, pelno, statybos sąnaudų ir nekilnojamojo turto projektų statybos trukmei. Taigi negalima gauti didesnės investicijų į nekilnojamąjį turtą grąžos, jei nekilnojamojo turto plėtros proceso metu rizika yra ignoruojama ir nėra išsamios jų analizės (Jiang *et al.* 2007).

Remiantis pirmojoje darbo dalyje analizuota mokslinė literatūra ir įvertinus aprašytą strategijos formavimo modelių kūrimo aspektus, yra pateikiamas teorinis nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strategijos formavimo modelis (žr. 2.1 pav).

Pasak K. Lukaševičiaus ir B. Martinkaus (Lukaševičius, Martinkus 2002) verslo strategija rengiama tik vidutinės trukmės 3 – 7 metų perspektyvai. Tačiau A. Valentinavičius teigia, kad Lietuvos įmonės norėdamos išlikti konkurencinėje kovoje, turėtų parengti efektyvias ir ilgesnės trukmės verslo strategijas (10 – 15 metų) (Valentinavičius 2009).

Nekilnojamojo turto plėtros bendrovės veikla labai priklauso nuo išorinės aplinkos poveikių, ypač nuo esamos ekonominės ir socialinės aplinkos situacijos. Lietuvoje šia veikla užsiimančios įmonės dažniausiai vienu metu vykdo 2 - 3 projektus, kurie yra įgyvendinami per maždaug 12 - 30 mėnesių laikotarpį.



2.1 pav. Strategijos formavimo modelis

Kiekvienas naujas projektas tai lyg naujas verslas, nes kiekvieno projekto vieta dažniausiai skiriasi, skiriasi ir projekto vystymo galimybės, todėl su kiekvienu projektu reikia kurti naujas strategijas, ką ir kaip galima būtų išvystyti naujai pasirinktoje vietoje. Atsižvelgiant į šios įmonės veiklos specifiką strateginis planas rengiamas 3 metų laikotarpiui ir turi būti tikslinamas su kiekvienu naujai vystomu projektu arba įvykus nenumatytiems rinkos pokyčiams. Kad būtų galima tęsti veiklą prisitaikant prie nuolat kintančios aplinkos, pasibaigus projektui ar pasikeitus išorinės aplinkos veiksniams reikia iš naujo atlikti visus analizės žingsnius.

Naudojant autoriaus sukurtame modelyje nurodytus metodus (žr. 2.1 pav) išnagrinėjama išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių įtaka organizacijai, nustatomos galimybės ir grėsmės, parengiamos strateginės alternatyvos, nustatytomi jų vertinimo kriterijai, išrinkama geriausia strateginė alternatyva bei suformuluojami strateginiai tikslai ir uždaviniai, kuriais remiantis bus vykdoma tolimesnė bendrovės veikla.

Siekiant sukurti efektyvią strategiją rekomenduojama pasitelkti ekspertus. Konsultuojantis su atskirų sričių ekspertais siūloma atlikti vidinės ir išorinės aplinkos analizes bei kitus strategijos formavimo etapus.

Pasitelkus ekspertų grupę rekomenduojamas toks strategijos formavimo etapų eiliškumas:

- 1 etapas: minčių srautas - sugeneruoti tiek idėjų kiek įmanoma pagal turimus duomenis ir patirtį.
- 2 etapas: moderatorius kartu su kitais ekspertais sudaro idėjų srautą ir parengia pagrindimą skirtingomis nuomonėmis.
- 3 etapas: sudaromas patikslintas alternatyvų ir uždavinių sąrašas paruoštas vertinimui.
- 4 etapas: ekspertai reitinguoja uždavinius, sudaro jų hierarchiją (pagal svarbą) ir nustato sprendimo eiliškumą. eiliškumas nustatomas vertinant atskirų uždavinių įvesties ir išvesties duomenis (vieno uždavinio rezultatai bus kito uždavinio įvesties duomenys)
- 5 etapas: sudaromos ekspertų grupės atskirų uždavinių grupių sprendimui.
- 6 etapas: vyksta ekspertų grupių darbas sprendžiant konkrečius uždavinius atsižvelgiant į eiliškumą nustatytą 4 etape. Užtikrinamas ekspertų grupių bendradarbiavimas ir apsiikeitimas informacija. Šiame etape sudaromos alternatyvių strategijų portfelis ir kriterijai vertinimui. Alternatyvos vertinamos taikant pasirinktus metodus.
- 7 etapas: rezultatų aptarimas, galutinio sprendimo priėmimas ir paskelbimas. Veiksmų plano pasirinktai strategijai rengimas (BSC) strategijų įgyvendinimo eiliškumo nustatymas.

2.2. Vidinės ir išorinės aplinkos analizė

Įmonės veiklos apžvalgoje aptariama esama įmonės veikla, pateikiama pagrindinė informacija apie įmonę, nurodomi esami strateginiai tikslai.

Vidinės aplinkos analizės metu pirmiausiai nustatoma įmonės gyvavimo ciklo stadija ir tikslai.

Veiklos strateginių tikslų formavimas turi būti susijęs su bendrovės ūkinės veiklos gyvavimo ciklo stadijomis bei tikslais (žr. 2.2 pav.).

Tikslų pobūdis	Įmonės (bendrovės) gyvavimo ciklo stadijos						
	„Gimimas“ (iki 1 m.)	„Vaikystė“ (1–2 m.)	„Jaunystė“ (3–5 m.)	„Ankstyva branda“ (6–10 m.)	„Galutinė branda“ (11–20 m.)	„Senėjimas“ (21–25 m.)	„Atgimimas“
1. Svarbiausias bendros ekonominės plėtros strategijos tikslas	Prasiskverbimas į rinką	Įsitvirtinimas rinkoje	Esminis savo segmento rinkoje išplėtimas	Tolesnė savo segmento plėtra ir veiklos regioninė diversifikacija	Veiklos šakinė diversifikacija užtikrinant tam tikrą jos augimą	Veiklos apimtys stabilizavimo užtikrinimas	Esminis verslo veiklos kryptį atnaujinimas
2. Pagrindinis einamosios ūkinės veiklos tikslas	Išgyvenimo užtikrinimas, esant nuostolingai veiklai	Veiklos nenuostolingumo užtikrinimas	Spartaus pelno augimo užtikrinimas, orientuojantis į šakos vidutinės normos lygį	Pelno nuolatinio didėjimo užtikrinimas pasiekiant optimalų lygį	Pelno subalansuoto augimo ir jo optimalaus lygio palaikymo užtikrinimas	Pelno, mokumo ir finansinio pastovumo išlaikymo užtikrinimas	Sąlygų siekti didesnio pelno užtikrinimas
3. Pagrindinis investicinės veiklos tikslas	Pradinių realiųjų investicijų kapitalinių įdėjimų forma užtikrinimas (pirmo etapo pradžia)	Pradinių realiųjų investicijų kapitalinių įdėjimų forma užbaigimas	Veiklos plėtimosi užtikrinimas didinant realias ir finansines investicijas (antro etapo pradžia)	Realaus investavimo tęsimas tolesnei veiklos plėtrai, finansinio investavimo formų ir apimtys didėjimas	Investavimo apimtys užtikrinimas įmonės techniniam pertvarkymui, plataus masto finansinio investavimo vykdymas	Realaus ir finansinio investavimo apimčių, užtikrinančių būtiną veiklos apimtį, palaikymas	Stambaus masto realaus investavimo, susijusio su įvairiomis veiklos diversifikavimo formomis, užtikrinimas

2.2 pav. Įmonės investicinės veiklos strateginių tikslų tarpusavio ryšys su jos bendra verslo strategija ir gyvavimo ciklu (Бланк 2004)

Nagrinėjant darbuotojų sudėtį ir funkcijas įmonėje yra sudaroma organizacijos struktūros schema, kurioje atsispindi kokie skyriai veikia įmonėje, koks yra jų tarpusavio ryšys ir pavaldumas. H. Mintzberg nagrinėjo organizacijos struktūrą. Jis išskyrė 6 galimus organizacijoje dirbančių darbuotojų grupavimo principus į atskirus skyrius: grupavimas pagal žinias ir įgūdžius, pagal darbo procesus ir funkcijas, pagal darbo laiką, pagal gaminamos produkcijos pobūdį, pagal skirtingus užsakovus, pagal darbo vietą (Mintzberg 1979).

Įmonės kultūros tipas nustatomas taikant prieštaraujančių vertybių matricos metodą, kurį nagrinėjo B. M. Tharp, pagal tai, į ką į kokią – išorinę ar vidinę aplinką buvo orientuotos organizacijos ir kokioje aplinkoje - stabilioje ar dinamiškoje, jos veikė (Tharp 2009).

Naudojant „Porterio vertės - kaštų grandinės“ modelį įmonėje vykstantys procesai yra išskaidomi į tris pagrindines grupes: pagrindinius, pagalbinius ir valdymo. M. Porteris 1985 metais pristatė bendrąjį vertės grandinės modelį. Vertės grandinė atvaizduoja vidinius procesus, kurie vyksta įmonėje (Koc, Bozdog 2017). Aprašius procesus procesų žemėlapyje pateikiamas procesų eiliškumas ir tarpusavio ryšys.

Finansinių išteklių analizės metodika, taikymas ir rezultatai pateikiami A priede.

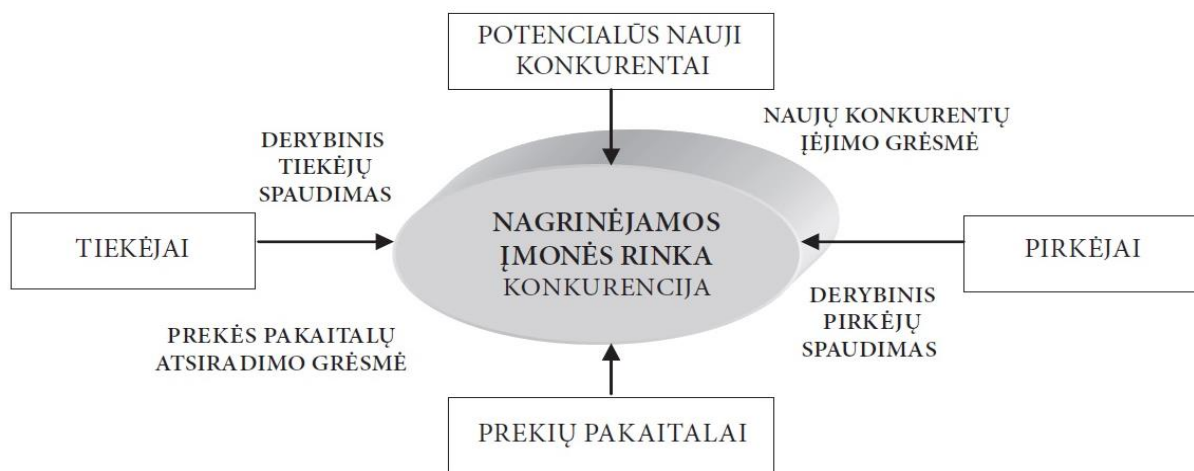
Išorinės aplinkos analizė. Viena pagrindinių išorinės aplinkos analizės priemonių yra PEST analizė. Čia nagrinėjamos organizacijos išorinės aplinkos politiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai, galintys paveikti jos veiklą ir veiklos rezultatus (Thompson, Martin 2010). Dažnai PEST analizė papildoma E ir L raidėmis, reiškiančiomis ekologinę, aplinkosaugos ir teisinę aplinką. 2.3 paveiksle ekologinė, aplinkosaugos ir teisinė aplinka neišskiriamos, kadangi jos yra

glaudžiai susijusios su kitais nagrinėjamais aspektais.

Ekonominė aplinka	Technologinė aplinka	Politinė ir teisinė aplinka	Sociokultūrinė aplinka
Tendencijos, susijusios su BVP pokyčiais Palūkanų normos Pinigų pasiūla Infliacijos tempai Nedarbo lygis Darbo užmokesčio ir kainų kontrolės lygis Valiutos devalvavimo ar revalvavimo procesai Apsirūpinimas energetiniais ištekliais ir jų kainos Valstybės pajamos ir išlaidos Padėtis valiutų rinkose	Bendrosios valstybės išlaidos mokslinio tyrimo ir konstravimo darbams (MTKD) Bendrosios šakos išlaidos MTKD Kompanijų susidomėjimo laipsnis, įsisavinant naujas technologijas Patentinė apsauga Nauji produktai Naujų technologijų perteikimas iš laboratorijų į rinkas Darbo našumo augimas dėl automatizacijos Prieiga prie interneto Telekomunikacinė infrastruktūra Hakerių (<i>angl. hacker, liet. kompiuteriniai įsilaužėliai</i>) aktyvumas	Antitrestinė įstatymų leidyba Aplinkos apsaugos įstatymai Mokesčių įstatymų leidyba Specialiosios programos Užsienio prekybos reguliavimas Požiūris į užsienio kompanijas Personalo įdarbinimo ir karjeros įstatymai Valstybės valdymo organų stabilumas Terorizmas ir privataus gyvenimo klausimai Autorsingo (<i>angl. outsourcing, liet. tam tikros veiklos funkcijos „išskėlimas“ už įmonės ribų</i>) veiklos reguliavimas	Gyvenimo stiliaus pokyčiai Karjeros interesai Vartotojų aktyvumo laipsnis Šeimų kūrimo dinamika Gyventojų skaičiaus augimas Gyventojų amžiaus struktūra Apgyvendinimo tankumo regioniniai pokyčiai Laukiamas gyvenimo amžius Gimstamumo augimo tempai Aprūpinimas pensijomis Sveikatos apsauga Išsilavinimo laipsnis

2.3 pav. Svarbiausieji PEST analizės kintamieji (Dubinas, Smilga 2008)

Taikant „Porterio 5 jėgų“ modelį yra analizuojama įmonės konkurencinė aplinka. M. Porteris 1979 m. pateikė penkių jėgų modelį (žr. 2.4 pav.). Analizės metu atsižvelgiama į tiekėjų, esamų konkurentų, potencialių konkurentų, pirkėjų ir prekės/paslaugos pakaitalų įtaką organizacijos veiklai.



2.4 pav. M. Porterio „5 jėgų“ modelis (Valentinavičius 2009)

Ekonominiai neatspindi situacijos NT rinkoje. Kadangi strategijos modelis skirtas nekilnojamojo turto plėtros bendrovei - būtina atsižvelgti į NT rinkos būklę, jos rodiklius ir prognozes. Nuo šios analizės rezultatų labai priklauso galimos strateginės alternatyvos.

I. Alexander nagrinėjo suinteresuotų šalių įtaką organizacijų veiklai. Taikant autoriaus pateiktą „Onion“ modelį yra nustatomos suinteresuotos grupės ir jų įtaka įmonės veiklai (Alexander 2007).

1960 m. - 1970 m. periodu SSGG analizę pristatė A. Humprey. SSGG analizė buvo bandymas

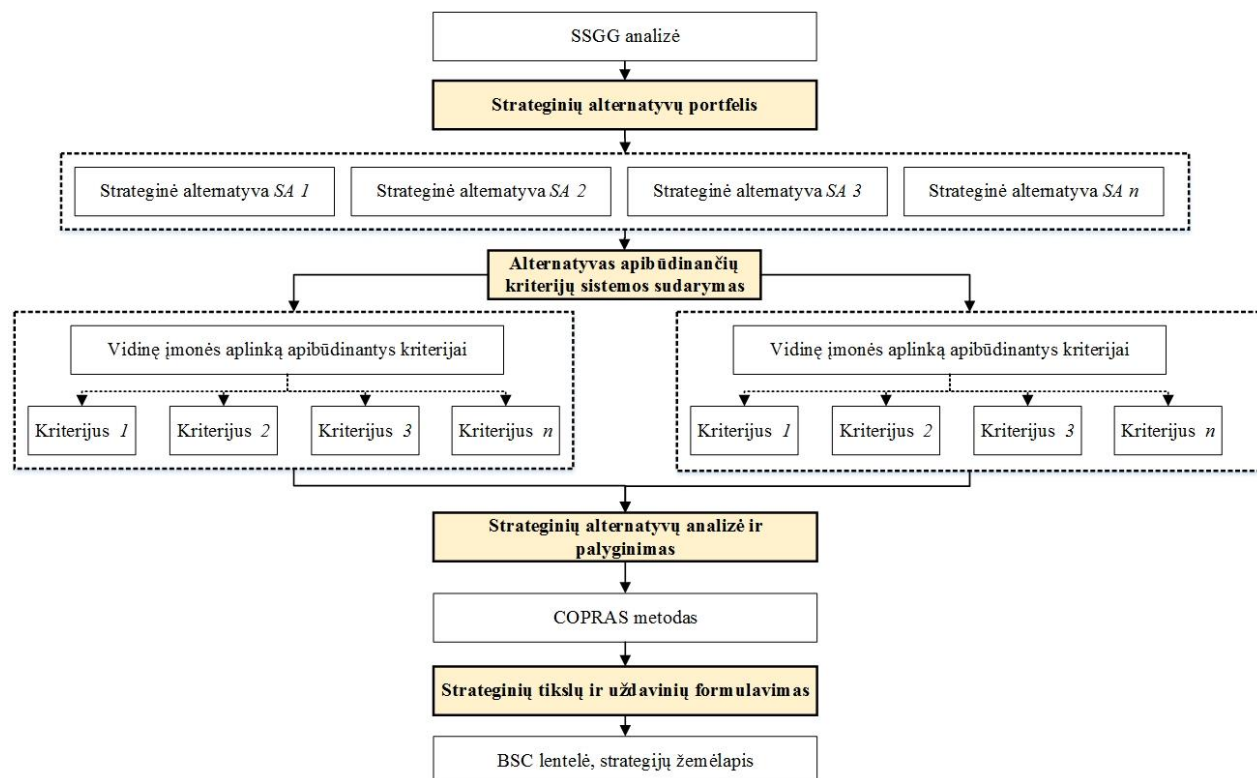
atskleisti organizacijos stiprybes ir silpnybes, kurios leistų analizuoti organizacijos galimybes ir iš anksto pamatyti galimas išorines grėsmes (Thamrin, Pamungkas 2017). SSGG analizė atliekama po vidinės ir išorinės aplinkos analizių, kurios rezultate yra nustatomos stipriosios ir silpnosios vietos kompanijos vidinėje veikloje bei galimybės ir grėsmės susijusios su išorine jos aplinka.

Stiprybės ir silpnybės gali būti kontroliuojamos pačios organizacijos, kuomet galimybės ir grėsmės priklauso nuo išorinių aplinkybių, kurių organizacija negali kontroliuoti. Organizacija, įvertinusi savo galimybes ir silpnybes, gali priimti sprendimus, kokių veiksmų reikia imtis, siekiant dar labiau sustiprinti savo galimybes, sumažinti arba eliminuoti silpnybes.

2.3. Sprendimų priėmimas renkantis nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strateginę alternatyvą

Statybos projekto valdymo procesas prasideda nuo naudotojo poreikio nustatymo, projekto apribojimų, išteklių poreikių nustatymo ir realių tikslų, tenkančių strateginiams tikslams, nustatymo. Dauguma statybos valdymo problemų yra daugiakriterės analizės sprendimų priėmimo problemos. Tam gali būti naudojami keturi optimizavimo metodai: daugiakriteris, orientuotos kainos, mono objektyvus, daugiatikslis. Sprendimų priėmimo metu projektų vadovai gali naudoti eliminavimą, optimizavimą ir tikimybių teorijos metodus. Daugiakriterės analizės metodai yra reikšmingi priimant statybos valdymo sprendimus (Erdogan *et al.* 2017).

Atsižvelgdami į pirmojoje darbo dalyje apžvelgtas sprendimų priėmimo metodikas, darbo autoriai sukūrė sprendimo priėmimo algoritmą (žr. 2.5 pav.), kuris bus taikomas priimant nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strateginius sprendimus.



2.5 pav. Sprendimo priėmimo algoritmas

Atliktus SSGG analizę „David“ metodu ir atsižvelgiant į nekilnojamojo turto plėtros bendrovės stiprybes ir galimybes, silpnybes ir galimybes, stiprybes ir grėsmės, silpnybes ir grėsmes yra sudaromas strateginių alternatyvų portfelis ir aprašomos galimos strateginės alternatyvos.

Tuomet pasirenkami kriterijai apibūdinantys alternatyvas ir nurodoma kriterijų optimizavimo kryptis maksimizuojama ar minimizuojama kriterijaus reikšmė. Nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strateginių alternatyvų kriterijai gali būti tokie:

Kiekybiniai kriterijai:

1. Darbo užmokestis rinkoje, kurioje vykdys projektus, (min);
2. Paskolų išdavimo sąlygos – Palūkanų norma rinkoje, (min);
3. Paklausa rinkoje. Pastatytų/nupirktų butų, biurų skaičius, (max);
4. Butų kaina (biurų kaina) rinkoje, (max);
5. Koncentracijos lygis rinkoje (vertinant konkurentus), (min);
6. Įmonės užimama rinkos dalis (pagal pajamas, pagal darbuotojų skaičių), (max);
7. Įvykdytų projektų pelningumas (%), (max);
8. Laukiamų projektų pelningumas (%), (max);
9. Projekto realizavimo trukmė butų ,ofisų pardavimo greitis (min);
10. Įmonės gyvavimo ciklo stadija (patirtis metais), (max);
11. Įmonės apyvarta (Eur./metus) vertinant perspektyvas, (max);
12. Reikalingų investicijų dydis (Eur.), (min);
13. Darbuotojų mokymų poreikis ir reikalingos investicijos (Eur.), (min).

Kokybiniai kriterijai:

1. Alternatyvos tinkamumas atsižvelgiant į esamą organizacijos gyvavimo ciklo stadiją , (max);
2. Esamų organizacijos resursų ir procesų potencialas ir tinkamumas nagrinėjamai alternatyvai, (max);
3. Esamos organizacinės struktūros efektyvumas ir darbuotojų kompetencijų vertinimas, (max);
4. Organizacijos kultūros tipo tinkamumas vertinant konkrečią alternatyvai, (max);
5. Įmonės finansinių rodiklių įvertinimas, (max);
6. Įmonės išorinės aplinkos tinkamumas alternatyvai įgyvendinti, (max);
7. Nekilnojamojo turto rinkos tinkamumas alternatyvai įgyvendinti, (max);
8. Konkurencinės aplinkos tinkamumas analizuojamai alternatyvai įgyvendinti, (min);
9. Organizacijos suinteresuotų grupių vertinimas, (max);

Iš pateikto galimų kriterijų sąrašo ekspertų grupė parenka kriterijus, kurie yra tinkami vertinti analizuojamas startegines alternatyvas. Taip pat yra atsižvelgiama į tai ar galima surinkti

pakankamai informacijos, kad būtų galima švertinti kriterijaus tinkamumą nagrinėjamai alternatyvai. Parinkus kriterijus jie yra suranguojami pagal svarbą.

Nustačius kriterijų reikšmingumą strateginės alternatyvos lyginamos tarpusavyje, šiuo atveju tam yra taikomas COPRAS metodas. Gavus rezultatus jie yra analizuojami ir priimamas strateginės alternatyvos parinkimo sprendimas.

Naudojant SMART tikslų formulavimo metodiką, pagal 5 esminius tikslų formulavimo principus įmonei suformuluojami tikslai. Siekiama, kad tikslai būtų aiškiai ir konkrečiai įvardinti, numatomi jų matavimo/ progreso stebėjimo kriterijai, įvardinamas įgyvendinimo terminas, taip pat reikia įsitikinti, kad tikslas tikrai įmanomas ir jį galima įgyvendinti (Bovend *et al.* 2009)

Subalansuotų rodiklių matricoje (angl. Balanced Scorecards – BSC) pateikiama strateginio plano santrauka. Subalansuotų rodiklių sistema sudaroma etapais, joje pateikiami strateginiai tikslai, tikslų pasiekimo rodikliai, uždaviniai ir veiksmai. (Camilleri 2017)

Sudaromas strateginių tikslų žemėlapis, kuriame yra atvaizduojamas įmonės strategijos įgyvendinimo būdas ir priežastiniais ryšiais susieti tikslai (Warren, Kim 2008).

Įgyvendinant pasirinktą strategiją nuolat stebimi ir fiksuojami tam tikro laikotarpio strategijos įgyvendinimo rezultatai ir išorinėje aplinkoje vykstantys pokyčiai. Kontrolės etape tikrinama, kaip esamos tendencijos atitinka prielaidas, padarytas rengiant strategiją.

3.NEKILNOJAMOJO TURTO PLĖTROS BENDROVĖS STRATEGIJOS FORMAVIMO MODELIO PAGRINDIMAS

Šioje darbo dalyje vadovaujantis 2.1 poskyryje autoriaus pateiktu strategijos formavimo modeliu, atliekama nekilnojamojo turto plėtros bendrovės vidinės ir išorinės aplinkos analizė ir jų pagrindų nustatomos strateginės alternatyvos. Taikant daugiakriterio palyginimo metodą COPRAS bus parinkta geriausia alternatyva ir nustatyti organizacijos veiklos tikslai bei uždaviniai.

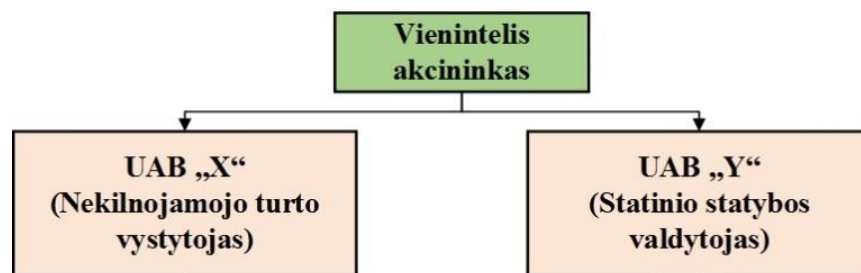
3.1. Veiklos apžvalga

Nagrinėjama įmonių grupė savo veiklą pradėjo 2010 metais. Pagrindinė grupės veikla yra gyvenamosios paskirties pastatų (individualiųjų ir blokuotųjų vienbučių gyvenamųjų namų bei daugiabučių namų) statyba ir jų pardavimas. Šiuo metu veikla vykdoma tik Vilniaus mieste.

UAB „X“ ir UAB „Y“ priklauso vienam akcininkui (žr. 3.1 pav.). Įmonės veiklą savo lėšomis finansuoja akcininkas. Kiekviena įmonė turi atskirą struktūrą ir darbuotojus. Iš viso įmonių grupėje dirba 30 darbuotojų.

UAB „X“, tai *nekilnojamojo turto vystytojas* – statytojas (užsakovas), kuris investuodamas vysto nekilnojamąjį turtą: formuoja statinių statybai skirtus sklypus, juose stato statinius ir juos parduoda (LR statybos įstatymas 2017). Ši įmonė generuoja didžiausias pajamas, todėl bus nagrinėjami šios įmonės finansiniai duomenys.

UAB „Y“, tai *statinio statybos valdytojas* – Lietuvos Respublikos juridinis asmuo veikiantis kaip įgaliotojo – statytojo (užsakovo) įgaliotinis, valdantis statinio statybą, organizuojantis statinio statybos ir su ja susijusių kitų statybos techninės veiklos pagrindinių sričių darbus, kuriuos atlieka jo pasamdytas šią teisę turintys juridiniai asmenys (LR statybos įstatymas, 2017)



3.1 pav. Įmonių grupės akcininkų schema

Pagrindinė UAB „X“ veikla - nekilnojamojo turto objektų vystymas vykdomas tokiu būdu: atliekama rinkos analizė, surandamas žemės sklypas, atliekami ekonominiai skaičiavimai, esant priimtinam prognozuojamam pelnui ir rizikos laipsniui priimamas sprendimas įsigyti žemės sklypą. Tuomet kuriama projekto vizija, o galiausiai paruošiami projektiniai pasiūlymai.

Statybų valdymo sutarties pagrindu UAB „Y“ tęsia UAB „X“ pradėtą darbą. Ji užsiima projektavimo darbų valdymu, koordinuoja projektuotojų darbą. Projektuotojams išėmus statybos leidimą, konkurso būdu atrenka rangovus, kurie atliks statybos darbus, muolat kontroliuoja statybos

darbų eigą, o užbaigus visus darbus, gauna statybos užbaigimo aktą.

Gavę projektinius pasiūlymus UAB „X“ rinkodaros ir pardavimų skyriai kuria marketingo strategiją ir vykdo pardavimus.

Įmonių grupė savo veiklą vykdo be aiškos strategijos ir strateginių tikslų. Taip pat nėra suformuluota organizacijos misija ir vizija. Organizacijoje nėra sudarytų pareiginių instrukcijų bei funkcinų padalinių nuostatų, dėl to tarp darbuotojų pasitaiko ginčų dėl atsakomybės prisiėmimo už tam tikrus darbus.

Kadangi šių abiejų įmonių veiklos yra labai susijusios ir papildančios viena kitą, o akcininkas yra vienas asmuo, toliau šiame darbe bus nagrinėjama bendra šių įmonių vidinė ir išorinė aplinka.

3.2. Vidinės aplinkos analizė

3.2.1. Gyvavimo ciklo stadija ir tikslai

Nors įmonių grupė neturi suformuluotos strategijos, bet strateginius tikslus galima nustatyti pagal organizacijos gyvavimo ciklo stadiją. Kaip minėta įmonių grupė savo veiklą vykdo jau 8 metus remiantis 2.2 paveiksle pateiktu įmonės investicinės veiklos strateginių tikslų tarpusavio ryšiu su jos bendra verslo strategija ir gyvavimo ciklo modeliu (Бланк 2004) įmonių grupės gyvavimo cikla stadija yra „Ankstyva branda“ (6 m. -10 m.). Svarbiausias ekonominės plėtros strategijos tikslas – tolimesnė savo segmento plėtra ir veiklos regioninė diversifikacija. Pagrindinis einamosios ūkinės veiklos tikslas – pelno nuolatinio didėjimo užtikrinimas pasiekiant optimalų lygį. Pagrindinis investicinės veiklos tikslas – realaus investavimo tęsimas tolesnei veiklos plėtrai, finansinio investavimo formų ir apimties didėjimas.

3.2.2. Procesų aprašymas taikant „Porterio vertės-kaštų“ grandinės modelį

3.2 paveiksle pateikiama įmonių grupės vertės - kaštų grandinė, kurioje įmonių grupėje vykstatys procesai suskaidyti į tris grupes: pagrindinius, pagalbinius ir valdymo procesus.



3.2 pav. Įmonių grupės procesai

Pagrindiniai procesai

Projektų plėtros procesas. Nekilnojamojo turto projektų plėtojimo ir žemės sklypų panaudojimo

galimybių studijos, nekilnojamojo turto projektų ir objektų ekonominis įvertinimas, preliminarus projekto pelningumo skaičiavimas, sklypo ar nekilnojamojo turto objekto įsigijimas, priešprojektinių pasiūlymų rengimo organizavimas.

Projektų valdymo procesas. Projektuotojų atranka projektiniams pasiūlymams ir techniniam projektui rengti, projekto biudžeto parengimas, statybos darbų kalendorinių grafikų sudarymas. Rangos darbų pirkimo konkursų organizavimas ir vykdymas, rangos sutarčių rengimas ir jų vykdymo kontrolė. Projekto pridavimo valstybinėms institucijoms organizavimas;

Statybų valdymo procesas. Statybos darbų kalendorinių grafikų vykdymo kontrolė, statybos darbų organizavimas, valdymas ir kokybės kontrolė, plėtojamų projektų biudžeto kontrolė.

Rinkodaros procesas. Projektų rinkodaros strategijos formavimas, įgyvendinimas ir kontrolė, rinkodaros priemonių efektyvumo analizė, reklamos planų sudarymas, pardavimo skatinimo priemonių kūrimas.

Pardavimo procesas. Pardavimų strategijos kūrimas, jos įgyvendinimas ir kontrolė, pardavimų grafiko/plano sudarymas ir monitoringas.

Pagalbiniai procesai

Teisinis procesas. Įmonės vidaus dokumentų rengimas, sutarčių analizavimas, koregavimas, procesinių dokumentų rengimas, su bendrovių veikla susijusių rizikų vertinimas.

Finansų valdymo procesas. Bendrovės finansų valdymo ir kontrolės strategijos kūrimas ir įgyvendinimas, bendrovės finansinės veiklos monitoringas ir optimizavimas, finansinių rodiklių analizė, verslo sprendimų analizė ir finansinis pagrindimas, veiklos rizikų vertinimas, modeliavimas ir valdymas, piniginių srautų valdymas, buhalterinės apskaitos dokumentų rengimas ir tvarkymas.

Klientų aptarnavimo procesas.

Valdymo procesai

Personalo valdymo procesas. Naujų darbuotojų paieška ir atranka, darbuotojų motyvacinės sistemos kūrimas ir tobulinimas, kvalifikacijos kėlimo kursų, seminarų, mokymų darbuotojams organizavimas.

Dokumentų valdymo procesas. Visų esamų popierinių ir elektroninių dokumentų tvarkymas ir archyavimas.

Kontrolės procesas. Visų įmonėje vykstančių procesų planavimas, valdymas bei tobulinimas.

Įmonių grupėje yra aiškiai išskirti ir aprašyti veiklos procesai. Ši tvarka užtikrina sklandžią ir efektyvią įmonės veiklą.

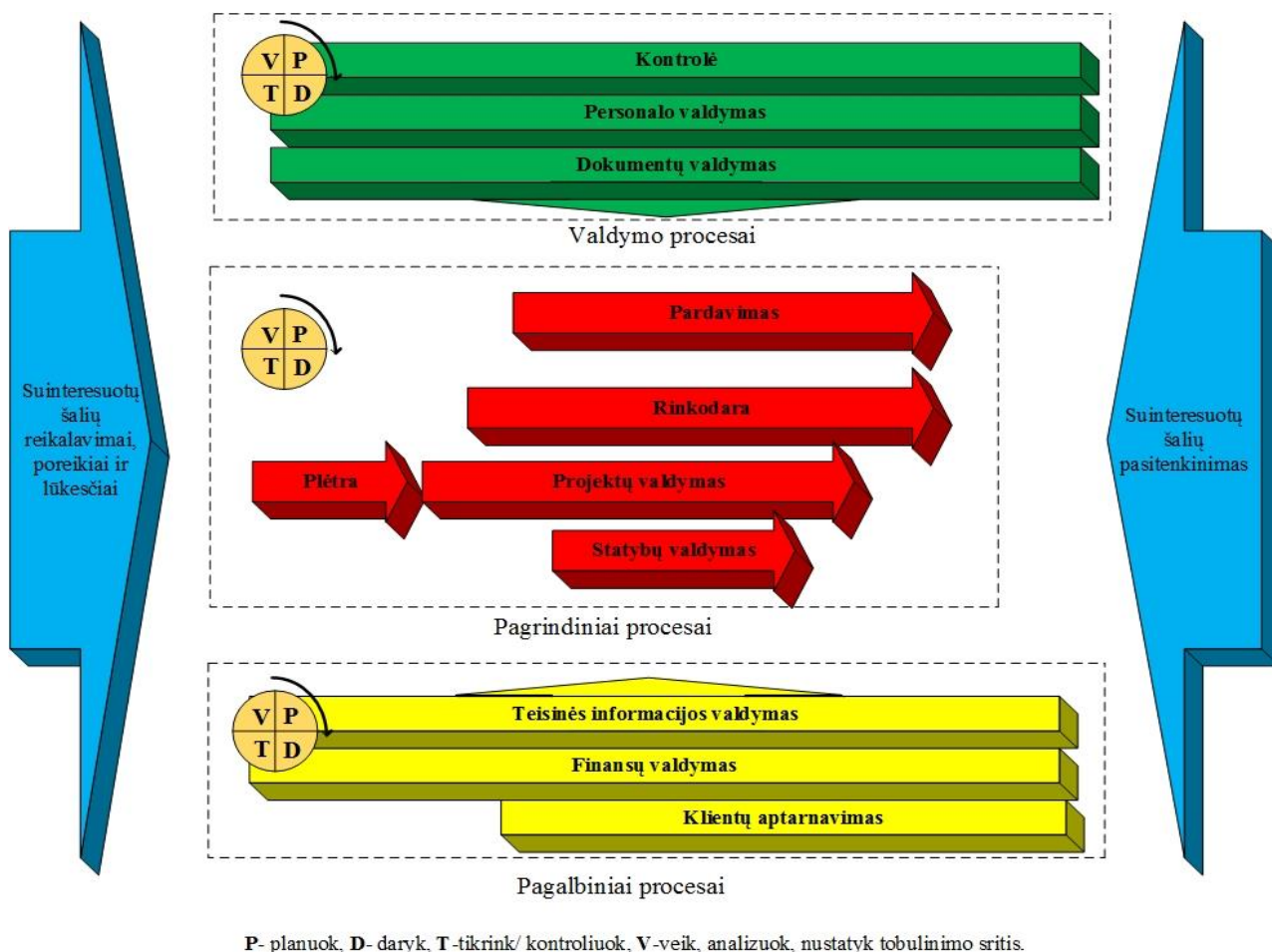
3.2.3. Procesų žemėlapis

Procesų žemėlapyje (žr. 3.3 pav.) yra pateikiamas įmonių grupės procesų eiliškumas ir tarpusavio ryšys.

Įmonės veikla prasideda nuo projektų plėtos proceso, kurio metu atliekamos žemės sklypų panaudojimo galimybių studijos, jų ekonominis vertinimas, sklypo ar nekilnojamojo turto objekto įsigijimas. Įsigijus sklypą pradedami projektų valdymo procesai. Vykdoma projektuotojų atranka projektui parengti. Gavus statybų leidimą prasideda statybų valdymo procesas, kuris trunka iki statybos darbų pabaigos. Pasibaigus statybų valdymo procesui projektų valdymo procesas dar nesibaigia, nes yra organizuojamas statybos užbaigimo akto pasirašymas.

Kai tik yra patvirtinamas techninis projektas savo pagrindinį darbą pradeda rinkodaros skyrius, kurio tikslas, sukurti projekto internetinį tinklapį, parinkti projekto reklamos priemones, iškomunikuoti informaciją apie naują projektą viešojoje erdvėje, tokiu būdu siekiama pasiekti ir sudominti būsimą klientą.

Rinkodaros proceso metu sukūrus projekto vizualizacijas ir internetinį tinklalapį, pradedamas pardavimų procesas. Rinkodaros ir pardavimų procesai vyksta lygiagrečiai ir tęsiasi iki tol, kol yra parduodamas paskutinis butas.



3.3 pav. Įmonių grupės procesų žemėlapis

Klientų aptarnavimo procesas prasideda kai tik parduodami pirmieji butai, tuomet yra sprendžiami įvairūs klientų klausimai. Šis procesas trunka ilgiau už pardavimų procesą, nes pardavus paskutinį butą, dar yra vykdomas popardaviminis aptarnavimas.

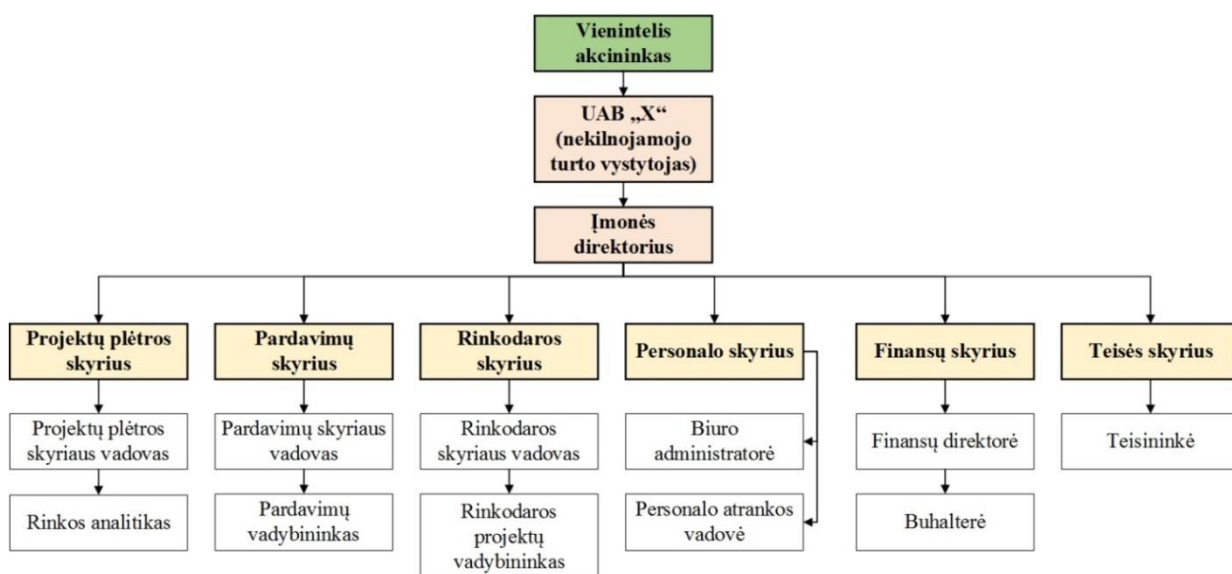
Nuo pat plėtos procesų pradžios iki klientų aptarnavimo procesų pabaigos yra vykdomi kiti pagalbiniai ir valdymo procesai, tame tarpe: finansų ir teisinės informacijos valdymas bei peronalo ir dokumentų valdymas.

Esami organizacijos procesai yra aiškiai aprašyti ir išdėstyti logine ir chronologine seka.

3.2.4. Organizacinė struktūra ir darbuotojai

Kadangi nagrinėjamoje įmonių grupėje veikia dvi įmonės, šiame skyriuje pateikiamos atskirų įmonių organizacinės struktūros schemos.

UAB „X“ priklauso vienam akcininkui (žr. 3.4 pav). Įmonėje dirba 16 darbuotojų, kurie dirba šešiuose skirtinguose skyriuose. Pagrindiniams skyriams vadovauja skyrių vadovai, kurie yra atsakingi už savo vadovaujamo skyriaus veiklos rezultatus.



3.4 pav. UAB „X“ organizacinės struktūros schema

Įmonei „X“ vadovauja direktorius, o struktūrą sudaro šie skyriai:

Projektų plėtros skyrius (2 darbuotojai). Šiam skyriui vadovauja 12 metų darbo patirtį turintis projektų plėtros skyriaus vadovas, jam padeda rinkos analitikas. Abu jie yra savo srities specialistai. Nuo šio skyriaus darbo didžiąja dalimi priklauso įmonės būsimas pelnas ir sėkmė.

Pardavimų skyrius (4 darbuotojai). Šiam skyriui vadovauja pardavimų skyriaus vadovas, jis kuria pardavimų strategiją ir planą, kontroliuoja jų vykdymą. Pardavimų vadybininkai dirba su klientais, veda apžiūras statybos objektuose, pasirašinėja pirkimo pardavimo sutartis. Šio skyriaus darbuotojai turi ilgametę pardavimų patirtį ir sėkmingai atlieka savo funkcijas.

Rinkodaros skyrius (4 darbuotojai). Skyriui vadovauja 8 metų patirtį turintis rinkodaros skyriaus vadovas, kuris koordinuoja rinkodaros projektų vadybininkų veiklą. Skyriaus darbuotojai formuoja projektų rinkodaros strategiją ir kontroliuoja jos įgyvendinimą. Šis skyrius aktyviai bendradarbiauja su pardavimų skyriumi ir kartu kuria pardavimo skatinimo priemones ir jas diegia. Šiame skyriuje dirbantys vadybininkai turi mažiau darbo patirties.

Personalo skyrius.(2 darbuotojai) Šiame skyriuje dirba biuro administratorė ir 5 metų patirtį turinti personalo vadovė kuri vykdo darbuotojų atranką ir yra atsakinga už darbuotojų motyvacinės sistemos kūrimą ir tobulinimą, kvalifikacijos kėlimo kursų organizavimą ir atmosferą įmonėje

Finansų skyrius (2 darbuotojai). Šiam skyriui vadovauja 24 metų patirtį turinti finansų direktorė, kuri atsakinga už bendrovės piniginių srautų valdymą ir optimizavimą, finansinių rodiklių analizę. Buhalterė rengia ir tvarko apskaitos dokumentus ir atlieka kitas buhalterinės apskaitos procedūras.

Teisės skyrius (1 darbuotojas). Skyriuje dirba 8 metų patirtį turinti teisininkė, kuri sprendžia visus įmonės teisinius klausimus. Ta pati teisininkė dirba ir UAB „Y“.

UAB „Y“ priklauso tam pačiam akcininkui (žr. 3.1 pav). Šioje įmonėje dirba 14 darbuotojų, kurie dirba penkiuose skirtinguose skyriuose. Kaip ir UAB „X“ pagrindiniams skyriams vadovauja skyrių vadovai, kurie yra atsakingi už savo vadovaujamo skyriaus veiklos rezultatus. Įmonei „Y“ struktūrą sudaro šie skyriai (žr. 3.5 pav.):

Statybų skyrius (6 darbuotojai). Šiam skyriui vadovauja 31 metų patirtį turintis statybų direktorius, skyriuje dirba statybos darbų vadovai ir asistentai. Šio skyriaus darbuotojai atsakingi už statybos darbų organizavimą statybų aikštelėje ir jų darbuotojų atliekamų darbų kokybės kontrolę.

Projektų valdymos skyrius (5 darbuotojai). Kaip ir statybų skyriui šiam skyriui vadovauja statybų direktorius. Skyriuje dirba ilgametę patirtį turintys statybos projektų vadovai ir mažiau patirties turintys projektų inžinieriai. Šio skyriaus darbuotojai atsakingi už projektuotojų atranką, rangovų atranką, sutarčių pasirašymą ir jų vykdymo kontrolę.

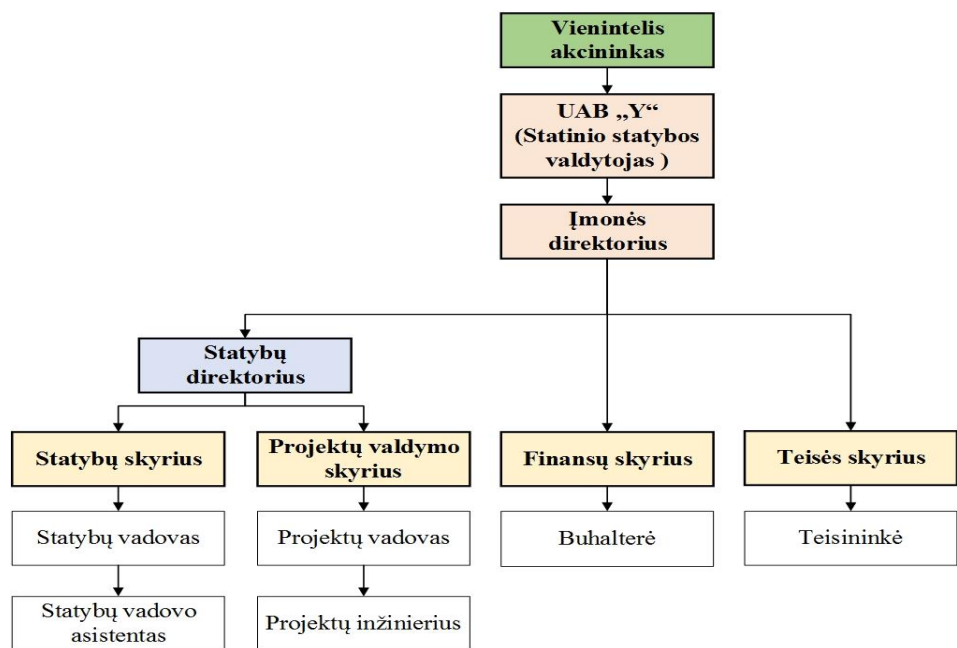
Finansų skyrius (1 darbuotojas). Šiam skyriuje dirba buhalterė, kuri rengia ir tvarko apskaitos dokumentus ir atlieka kitas buhalterinės apskaitos procedūras.

Teisės skyrius (1 darbuotojas). Skyriuje dirba 8 metų patirtį turinti teisininkė, kuri sprendžia visus įmonės teisinius klausimus. Ta pati teisininkė dirba ir UAB „X“.

Iš pateiktos informacijos matome, jog organizacijos struktūra yra funkcinė – pareigybės, kurias užimantys darnbuotojai atlieka panašų darbą yra sujungtos į skyrius. Funkcinės struktūros sudarymo procesas suvedamas į personalo sugrupavimą pagal uždavinius, kuriuos jie sprendžia.

Šios struktūros trūkumai: sprendimas perkeliamas į aukštesnę valdymo pakopą, kiekvienas funkcinis skyrius stengiasi pirmiausia spręsti „savo“ klausimus, juos keliant į pirmą vietą.

Pagrindiniai struktūros privalumai: įmonės vadovas gali taikyti logiškus ir kompleksinius sprendimus, funkcinį skyrių vadovai yra aukštos kvalifikacijos, skyriuose sutelkti darbuotojai su specifiniais sugebėjimais, kurie panaudojami ten kur labiausiai reikalingi. Vadovams lengviau prižiūrėti funkcinę veiklą.



3.5 pav. UAB „Y“ organizacinės struktūros schema

Apibendrinant organizacijos struktūros schemą, galima teigi, jog šiuo metu ji yra tinkama, bet keičiantis veiklos apimtimis ar nustatius tam tikrus strateginius tikslus ji gali būti keičiama.

3.2.5. Organizacijos kultūros tipo identifikavimas

Pagal šio darbo 2.2 skyruje aprašytą B. M. Tharp „preištaraujančių vertybių matricos“ metodiką, parenkamas organizacijos kultūros tipas (žr. 3.1 lentelę).

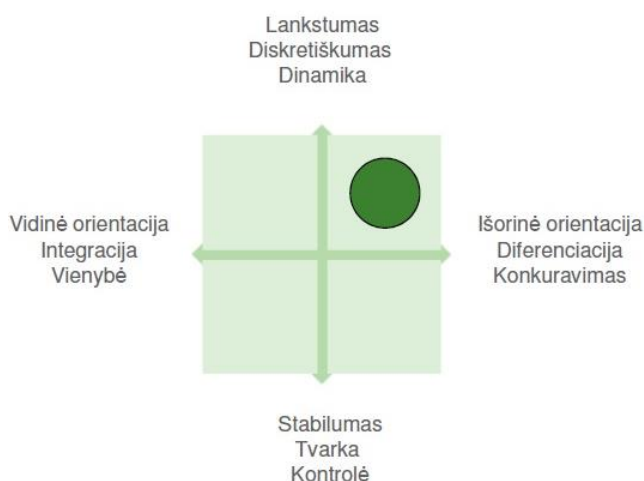
3.1 lentelė. Organizacijos kultūros tipo identifikavimas

"Bendradarbiavimo (klanų)" kultūra		"Konotrolės (hierarchijos)" kultūra		"Konkurencinė (rinkos)" kultūra		"Kurianti (adhokratijos)" kultūra	
Savybė	+/-	Savybė	+/-	Savybė	+/-	Savybė	+/-
Atvirumas	+	Stipri struktūra	+	Orientacija į rezultata	+	Kūryba	+
Tėviškumas	-	Taisyklės, procedūros	-	Vidinė ir išorinė konkurencija	+	Dinamika	+
Lojalumas	-	Efektyvus organizavimas	+	Orientacija į tikslą	+	Antreprenerystė	-
Tradicijos	-	Sklandi veikla	+	Matuojami tikslai	+	Rizika	+
Susietumas	-	Formali politika	-	Reiklūs griežti lyderiai	+	Inovacijos, eksperimentavimas	+
Žmonės	+	Stabilumas	-	Kova ir laimėjimas	+	Mąstymas kitaip	+
Grupių jungtinis darbas	+	Patikimumas	+	Reputacija	+	Augimas ir naujos rinkos	+

3.1 lentelės pabaiga

"Bendradarbiavimo (klanų)" kultūra		"Konotrolės (hierarchijos)" kultūra		"Konkurencinė (rinkos)" kultūra		"Kurianti (adhokratijos)" kultūra	
Savybė	+/-	Savybė	+/-	Savybė	+/-	Savybė	+/-
Komanda	+	Planavimas	+	Konkurencinis pranašumas	+	Nauji ir unikalūs produktai	+
Dalyvavimas	+	Saugumas	-	Rinkos plėtra	+	Rinkos lyderiai	-
Sutarimas	-	Nuspėjamumas	-	Rinkos lyderiai	-	Individuali iniciatyva ir laisvė	+
Iš viso:	5	Iš viso:	5	Iš viso:	9	Iš viso:	8

Įmonių grupė neturi vieno ryškaus kultūros tipo, čia vyrauja „Konkurencinė (rinkos)" ir „Kurianti (adhokratijos)" kultūros (žr. 3.6 pav.).



3.6 pav. Prieštaraujančių vertybių matrica

Įmonių grupėje didžiausias dėmesys skiriamas konkuravimui, organizacija orientuojasi į tikslą, rezultatą ir darbo užbaigtumą. Darbuotojai patenkinti, nes organizacijos vadovas sudaro geras sąlygas dirbti ir rūpinasi žmonėmis, prioritetas teikiamas komandiniam darbui bei skatinama individuali iniciatyva ir laisvė darbo aplinkoje. Taip pat ši organizacija yra kūrybiška, vadovai mėgsta eksperimentuoti ir mąstyti kitaip.

3.3. Išorinės aplinkos analizė

3.3.1. PEST analizė

3.3.1.1. Politinė- teisinė aplinka

Statybų sektoriuje pagrindiniai pakeitimai įsigaliojo dar 2017 m. pradžioje, o 2018 m. laikotarpiui, nėra numatomų ženklų esamų procedūrų pakeitimų. Svarbiausiu artimiausiu metu

įsigaliosiančiu pakeitimu galima įvardinti priemones, kuriomis siekiama kuo daugiau visuomeninės paskirties statinių pritaikyti žmonių su negalia bei asmenų su mažais vaikais poreikiams. Ryškiausia su statybų sektoriumi susijusia naujiena tapo Architektūros įstatymas, įsigaliojęs 2017 m. rudenį. Naujai priimtu Architektūros įstatymu yra sukuriami reikšmingi pokyčiai, kuriais didinama projektinių pasiūlymų, architektūrinių konkursų bei visuomeninių organizacijų reikšmė. Be to, Lietuvos Respublikos architektų rūmams suteikiama teisė ginti viešąjį interesą, kuria pastarieji jau spėjo pasinaudoti iniciavusi teisminį ginčą dėl baigiančio galioti Vilniaus miesto bendrojo plano nuostatų (2017 - 2018 metų... 2018).

Nuo 2017 m. sausio 1 d. įsigaliojo statybos techninio reglamento STR 2.01.02:2016 „Pastatų energinio naudingumo projektavimas ir sertifikavimas“ nauja redakcija, kuriame buvo nustatyti pastatų energinio naudingumo reikalavimai:

Naujai statomų pastatų nuo 2016 m. lapkričio 1 d., energinio naudingumo klasė turi būti ne žemesnė kaip A.

Naujai statomų pastatų nuo 2018 m. sausio 1 d., energinio naudingumo klasė turi būti ne žemesnė kaip A+.

Naujai statomų pastatų nuo 2021 m. sausio 1 d., energinio naudingumo klasė turi būti ne žemesnė kaip A++.

2017 m. sausio 1 d. įsigaliojo naujos Statybos įstatymo nuostatos, kuriomis išplėstos NT pirkėjų teisės, susijusias su įgyto turto kokybe. Remiantis Statybos įstatymu bei netrukus po to sekusiu Aplinkos ministerijos išaiškinimu, nuo 2017 m. sausio 1 d., siekiant gauti statybos užbaigimo aktą ar deklaraciją apie statybos užbaigimą, statiniams, kuriems projektuoti specialieji reikalavimai buvo išduoti po 2016 m. gruodžio 31 d., turi būti pateikta draudimo bendrovių arba bankų garantija (5 procentai nuo pastatyto NT objekto vertės), kuria pirkėjas galėtų pasinaudoti net ir bankrutavus nekilnojamojo turto vystytojui (Lietuvos Respublikos statybos įstatymas 2017)

2017 m. sausio 1 d. supaprastinta dalies statinių užbaigimo tvarka. 2017 metų sausio 1 d. įsigaliojo lankstesnės statybos užbaigimo nuostatos, pagal kurias vieno ir dviejų butų namų ir jų priklausinių statybos užbaigimui pakaks surašyti ir patvirtinti deklaraciją apie statybos užbaigimą (2017 - 2018 metų... 2018).

Lietuvoje įmonės turi mokėti ne vieną mokestį: pelno, pridėtinės vertės mokestį, nekilnojamojo turto ir kt. Darbdaviai taip pat turi mokėti nuo darbuotojų užmokesčio dydžio priklausančius mokesčius. Tai gyventojų pajamų mokestis bei socialinio draudimo įmokos.

Atlikus politinės-teisinės aplinkos apžvalgą matome, jog politinėje- teisinėje aplinkoje yra tam tikrų pokyčių, į kurios būtina atsižvelgti vykdant nekilnojamojo turto plėtros bendrovės veiklą, bet esminių pokyčių kurie keltų grėsmę ar darytų neigiamą įtaką bendrovės veiklai nėra.

3.3.1.2. Pasaulinė ekonominė aplinka

Atliekant ekonominės aplinkos analizę visų pirma reikia atsižvelgti į pasaulyje vyraujančias tendencijas, nes Lietuvos ekonominė aplinka labai priklauso ir nuo kitų šalių ekonominių tendencijų.

Lyginant su prognozėmis 2017 m. Jungtinės Karalystės ekonomikos augimo perspektyvos sumažėjo 0,3 % punkto (iki 1,7 %). Pagrindinė priežastis – silpstantis vidaus vartojimas dėl mažėjančių gyventojų pajamų. Jas mažina apie 3 % siekianti infliacija (2,3 % padidėjimas, palyginti su 2016 m.), lėtėjantis darbo užmokesčio augimas ir aukštas namų ūkių įsiskolinimo lygis.

JAV ekonomikos augimas išlieka stiprus. Prie to daugiausia prisideda augančios namų ūkių vartojimo išlaidos, o jas ir toliau turėtų skatinti užimtumo augimas ir dėl įtampos JAV darbo rinkoje įsibėgėjantis darbo užmokesčio kilimas. Namų ūkių vartojimo išlaidas didinti turėtų ir išaugusios būsto kainos.

Kinijos ekonomikos aktyvumas pirmąją 2017 m. pusę buvo didesnis, nei tikėtasi, daugiausia dėl skatinamosios fiskalinės politikos, tarptautinės prekybos ir nekilnojamojo turto rinkos.

Vidaus vartojimo augimas Latvijoje taip pat svariai prisideda prie ekonominio aktyvumo, Estijoje jo poveikis kiek mažesnis. Abi šalys susiduria su panašiais iššūkiais – įtampa darbo rinkoje, dėl kurios gana sparčiai kyla darbo užmokestis, kartu ir infliacija. Lenkijos ūkio plėtra pastaruoju metu yra skatinama augančių investicijų, nors metų pradžioje jos mažėjo. Rusijos ekonomiką skatina 2017 m. paaugusios naftos žaliavų kainos, kylantis darbo užmokestis ir mažėjanti infliacija. Tai paskatino ir vidaus vartojimą, o ūgtelėjęs pasitikėjimas – investicijas, kurios kelerius pastaruosius metus mažėjo.

Danijos, Norvegijos ir Švedijos ūkis 2017 metais augo gana sparčiai, tačiau išlieka rizikų, susijusių su namų ūkių skolos ir nekilnojamojo turto rinkos raidos tvarumu. Danijos ekonomikos augimo spartėjimą lemia dėl augančių disponuojamųjų pajamų ir žemų palūkanų normų stiprėjanti vidaus paklausa ir stipri užsienio paklausa, lemianti spartesnę eksportą. Didindama pensinį amžių, Danija bando mažinti įtemptą padėtį darbo rinkoje, o nauja būsto apmokestinimo tvarka, įsigaliosianti nuo 2021 m., jau dabar turėtų mažinti būsto kainas. Ekonomikos augimą Švedijoje labiausiai veikia išorės sektorius – jis kompensavo sulėtėjusią vidaus paklausą. Nors investicijos nekilnojamojo turto rinkoje turėtų išlikti gana stabilios, bet lėčiau nei nekilnojamasis turtas ir namų ūkių skolos lygis augančios namų ūkių pajamos kelia nerimą (Lietuvos bankas 2017).

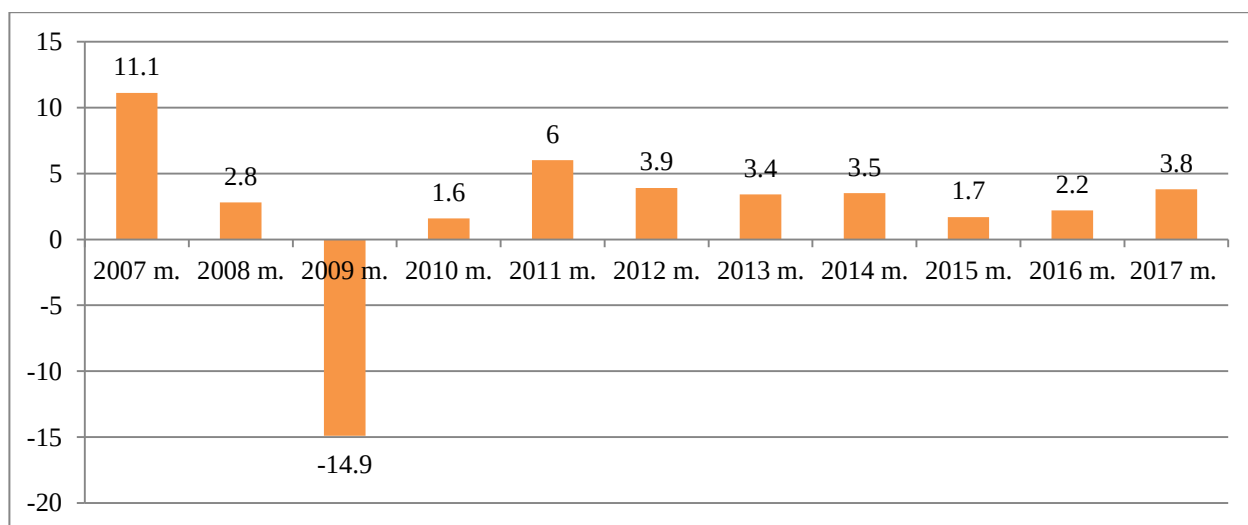
Atlikus pasaulinės ekonomikos apžvalgą galima teigti, jog bendra situacija šiuo metu yra tvari, bet reikėtų stebėti Skandinavijos šalių ekonominę aplinką, nes svyravimai šios šalies ekonomikoje gali turėti didelę įtaką Lietuvai, dėl joje veikiančių Skandinavijos bankų. Susiklosčius nepalankiai situacijai Skandinavijoje, Lietuvoje veikiantys bankai gali griežtinti paskolų išdavimo sąlygas, o pasikeitusi bankų politika turėtų įtakos ir visai nekilnojamojo turto rinkai Lietuvoje.

3.3.1.3. Lietuvos ekonominė aplinka

2017-uosius metus Lietuvos ekonomikai galima apibūdinti kaip dar vienerius sėkmingus metus. Sėkminga Europos Sąjungos bei viso pasaulio ekonomikos raida leido didinti eksportą, pritraukti papildomų investicijų.

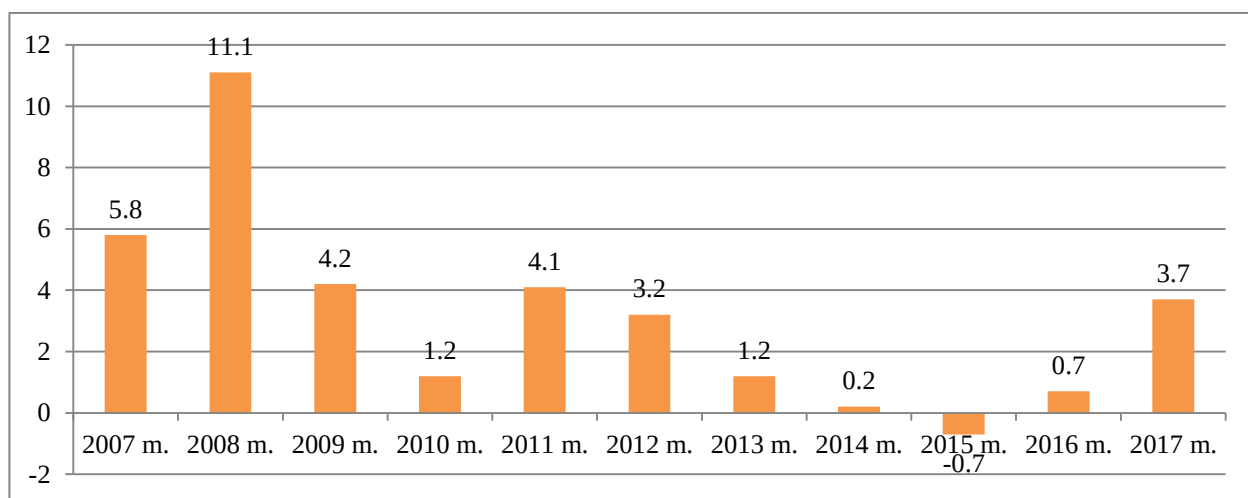
BVP – tai ekonominis rodiklis, parodantis, už kokią vertę per tam tikrą laikotarpį šalyje buvo sukurta prekių ir paslaugų. Lietuvos BVP pokytis 2007 m – 2017 metais pateiktas 3.7 pav.

Nuo 2015 metų BVP Lietuvoje auga kasmet. Lietuvos BVP 2017 m., lyginant su 2016-aisiais, padidėjo 3,9 % ir metų pabaigoje siekė 41,8 mlrd. Eur. Lietuvos bankas prognozuoja, kad 2018 metais VP augimas bus mažesnis ir sieks 2,9 %, o 2019 metais – 2,5 %.



3.7 pav. BVP pokytis (%) (pagal SEB banko duomenis 2018)

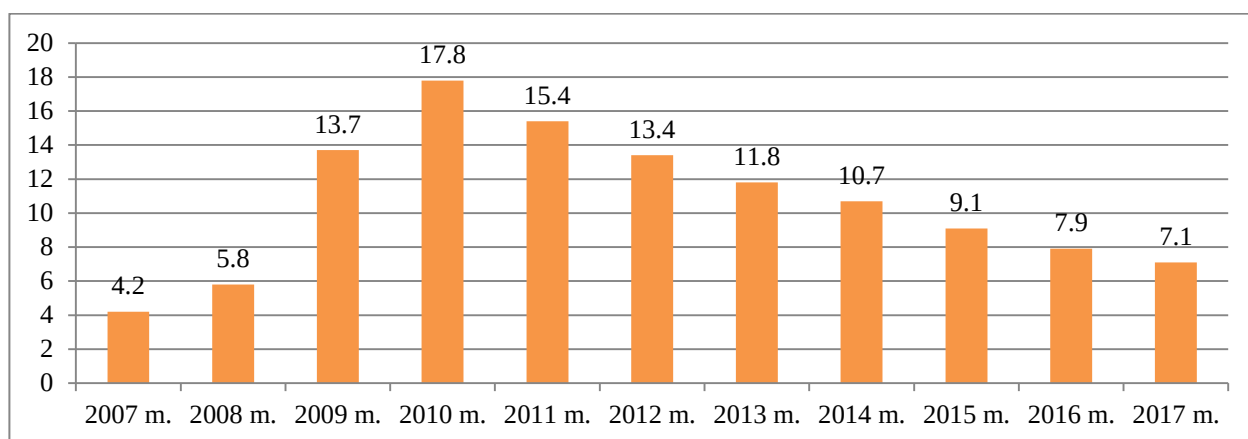
Infliacija - tai pinigų nuvertėjimas, kuris pasireiškia prekių ir paslaugų kainų kilimu. Lietuvos infliacijos lygis pagal suderintą vartotojų kainų indeksą (SVKI) 2007 m. – 2017 metais pateiktas 3.8 pav.



3.8 pav. Infliacijos lygis pagal SVKI (%) (pagal SEB banko duomenis 2018)

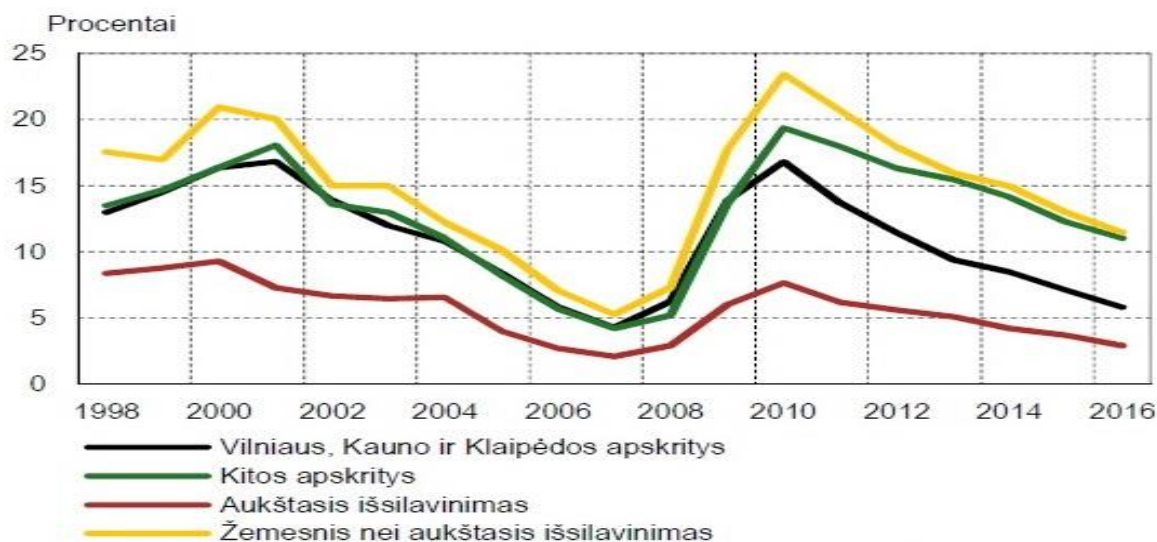
Ekonominio aktyvumo padidėjimas pasaulyje ir Lietuvoje 2017 m. skatino varotojų kainų augimą. Vidutinė metinė infliacija Lietuvoje yra kur kas didesnė nei prieš metus ir siekia 3,3 %. 2017 m. pradžioje infliacijai pradėjus augti, ją labiausiai padidino naftos bei maisto žaliavų kainų pokyčiai, lėmę spartų degalų ir maisto kainų kilimą, o vėliau vis labiau pradėjo augti paslaugų kainos (Lietuvos bankas, 2017).

Nedarbo lygis – ekonominis rodiklis, parodantis darbingų žmonių užimtumą. Nedarbo lygis Lietuvoje 2007 m. - 2017 metais pateiktas 3.9 pav. Sumažėjęs nedarbo lygis lemia vis labiau juntamą darbuotojų trūkumą. Darbo rinkos padėtis skiriasi pagal regionus ir pagal skirtingą išsilavinimą įgijusius asmenis. Nedarbo lygis didžiausiose – Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos apskrityse yra panašus kaip praėjusio dešimtmečio ekonomikos pakilimo metu ir sudaro 5,8 %, tačiau mažesnėse apskrityse jis vis dar dvigubai didesnis ir siekia 11,1 %



3.9 pav. Nedarbo lygis (%) (pagal SEB banko duomenis 2018)

Nevienodas yra ir skirtingo išsilavinimo asmenų nedarbo lygis (žr. 3.10 pav.).

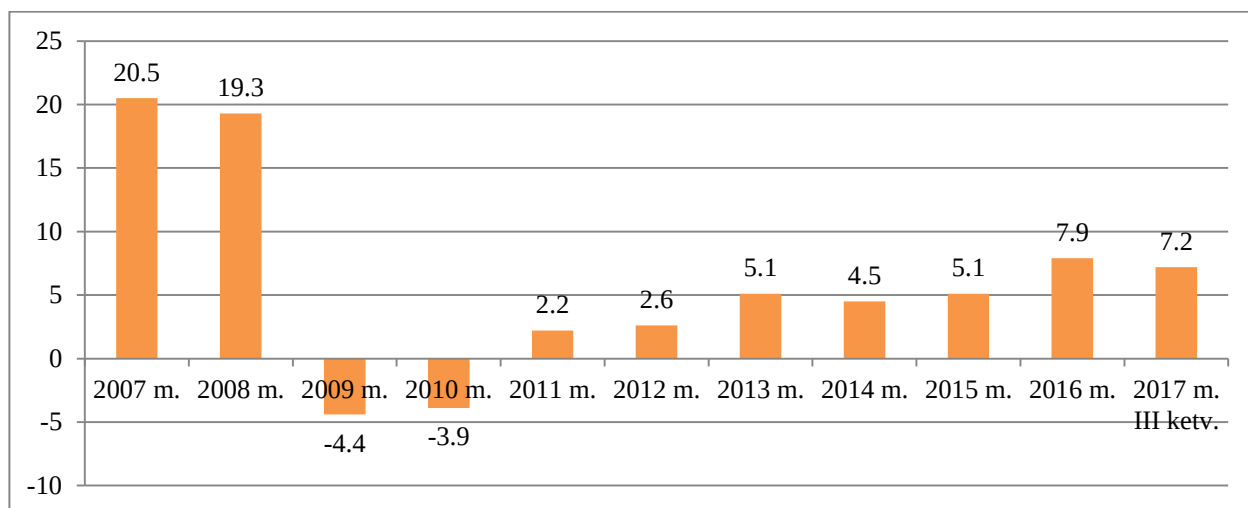


3.10 pav. Nedarbo lygis apskrityse ir pagal bedarbių išsilavinimą (%) (Lietuvos statistiko departamentas ir Lietuvos banko skaičiavimai 2017)

Pavyzdžiui, aukštąjį išsilavinimą įgijusių asmenų nedarbo lygis yra panašus kaip ekonomikos pakilimo metu ir sudaro 2,9 %, tačiau kitų asmenų – vis dar beveik dvigubai didesnis ir siekia 11,5 %. Taigi, didžiausias turėtų būti aukštos kvalifikacijos darbuotojų didžiosiose apskrityse trūkumas, žemesnės kvalifikacijos darbuotojų mažesnėse apskrityse trūkti turėtų mažiau.

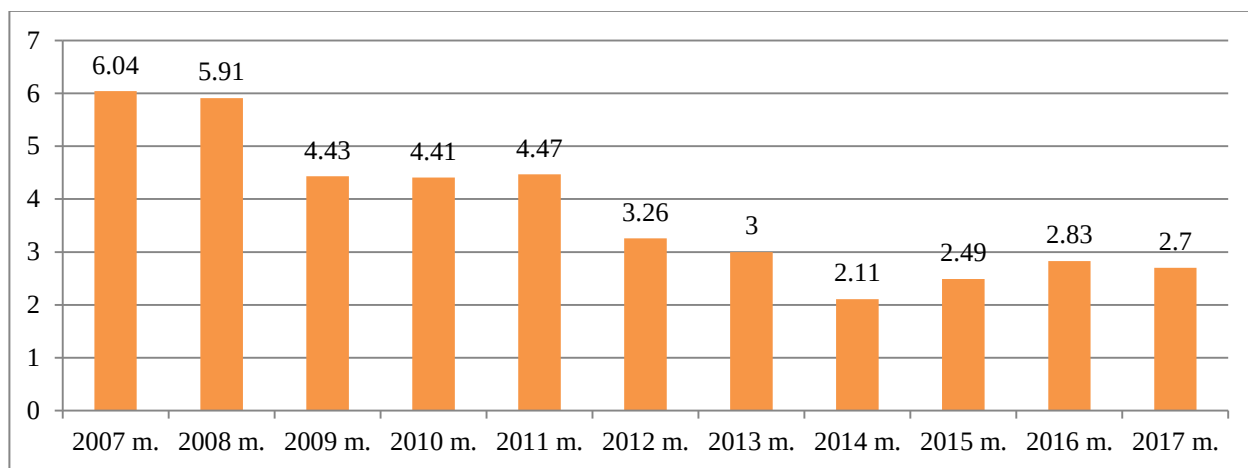
Vidutinis darbo užmokestis - ekonominis rodiklis apibūdinantis darbuotojo ir valstybės tarnautojo vidutinio darbo užmokesčio dydį. Vidutinio darbo užmokesčio metinis pokytis Lietuvoje 2008 – 2017 metais pateiktas 3.11 pav.

Darbuotojų trūkumas bei valdžios sprendimai lemia spartų vidutinio darbo užmokesčio augimą. Jį pastebimai paspartino praėjusių metų sausio ir liepos mėn. Pakeltas minimalus darbo užmokestis bei padidinti viešojo valdymo, švietimo ir sveikatos apsaugos darbuotojų atlyginimai (Lietuvos bankas, 2017).



3.11 pav. Vidutinio mėnesio darbo užmokesčio metinis pokytis (%) (pagal SEB banko duomenis 2018)

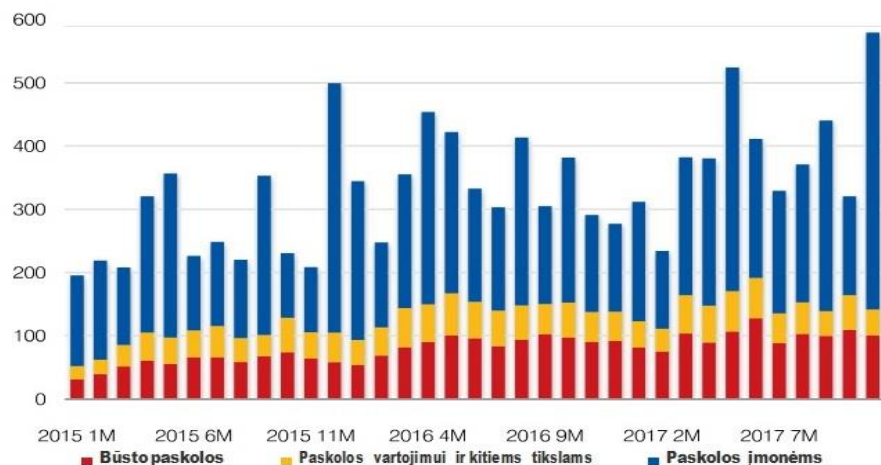
Palūkanų norma – ekonominis rodiklis geriausiai apibūdinantis investicinės aplinkos poveikį. Vidutinė naujai išduotų paskolų eurai palūkanų norma Lietuvoje 2007 – 2017 metais pateikta 3.12 pav.



3.12 pav. Palūkanų normos lygis (%) (pagal SEB banko duomenis 2018)

Nors palūkanų normos ir toliau tebėra žemos, skolininkų nuomone, kredito sąlygos šiek tiek

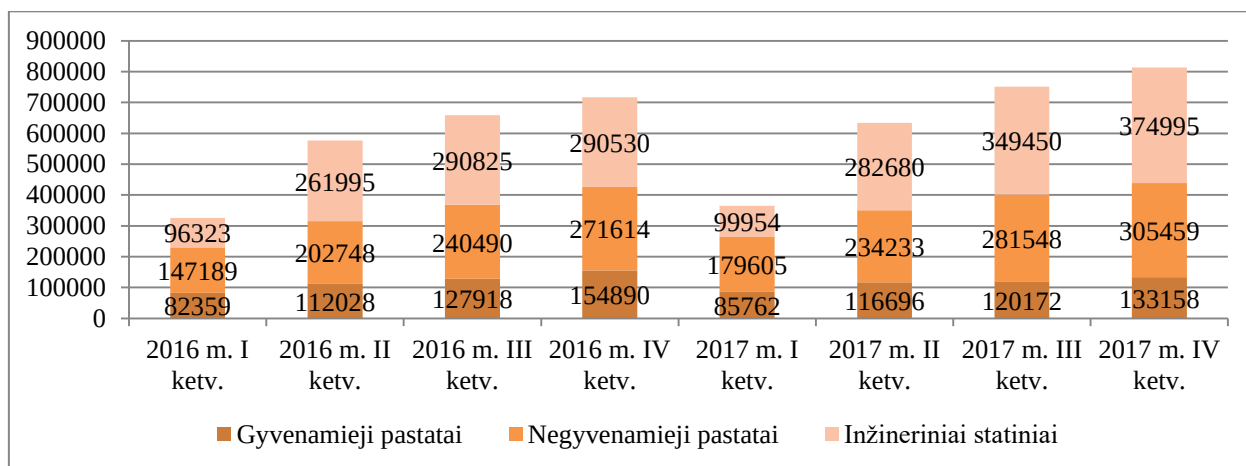
sugriežtėjo. 2017 metų antrąjį pusmetį Lietuvos banko atliktos ne finansų įmonių apklausos duomenimis, pusė apklaustų įmonių nurodė, kad kredito įstaigų teikiamų paskolų sąlygos griežtėjo, o švelnėjimo požymius pastebėjo vos 5,7 % respondentų. Kaip pagrindinę skolinimo sąlygų pokyčių priežastį įmonės dažniausiai nurodė būtent palūkanų normas. Vidutinės naujų paskolų įmonėms palūkanos per metus padidėjo 0,3 % punkto, o paskolų namų ūkiams vidutinė kaina nepasikeitė (Lietuvos bankas 2017).



3.13 pav. Naujos paskolos (mln. Eur.) (Inreal 2018)

Per 2017 m. pirmus dešimt mėnesių paskolų namų ūkiams ir ne finansų bendrovėms portfelis ir toliau didėjo (žr. 3.13 pav.), tačiau metinis jo augimo tempas paskutiniaisiais mėnesiais buvo mažesnis. Namų ūkių ir įmonių finansinė būklė gerėjo, didėjo pajamos, palūkanų normos ir toliau buvo žemo lygio, o tai sudarė geras sąlygas besiskolinantiesiems. Skolintomis lėšomis namų ūkiai daugiausia finansavo būsto įsigijimą, o įmonės – materialines investicijas. (Lietuvos bankas 2017)

Atlikti statybos darbai – visų užsakovui (parduoti) arba savo reikmėms skirtų darbų, atliktų statant naują statinį, rekonstruojant, remontuojant (restauruojant) ar griauinant esamą statinį, vertė be pridėtinės vertės mokesčio. Neįtraukiama žemės ir projektavimo darbų vertė.

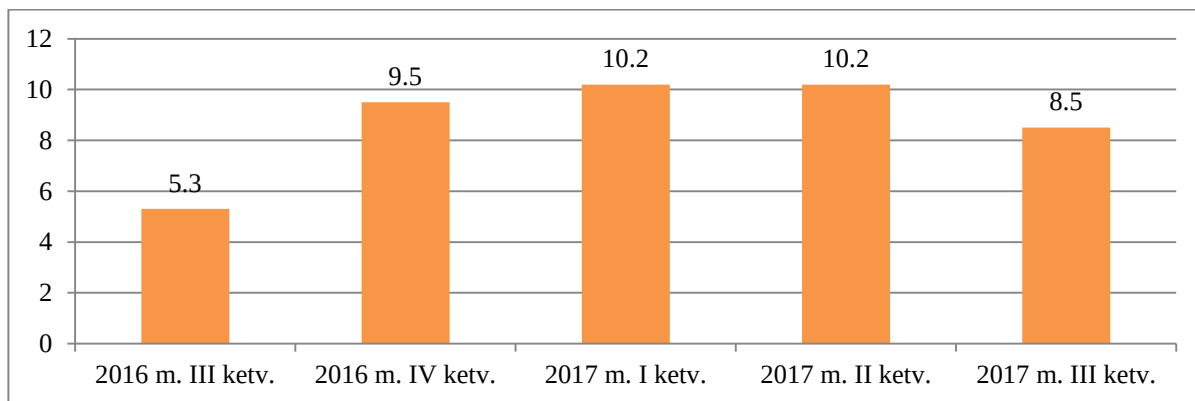


3.14 pav. Statybos darbų apimtys Lietuvoje to meto kainomis (tūkst. Eur.) (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis 2018)

Per pirmus tris 2017 metų ketvirčius gyvenamųjų pastatų statybos apimtys išliko tame pačiame

lygyje kaip ir tais pačiais ankstesnių metų laikotarpiais (žr. 3.14 pav.). Tačiau negyvenamųjų pastatų statybos apimtys šiuo laikotarpiu didėjo net 16 %. Inžinerinių pastatų statyba per tris ketvirčius augo 12 %, o ypač sėkmingas buvo trečiasis ketvirtis. Tai rodo, kad ES struktūrinių fondų lėšos jau įsisavinamos pilnu tempu (2017 - 2018 metų... 2018).

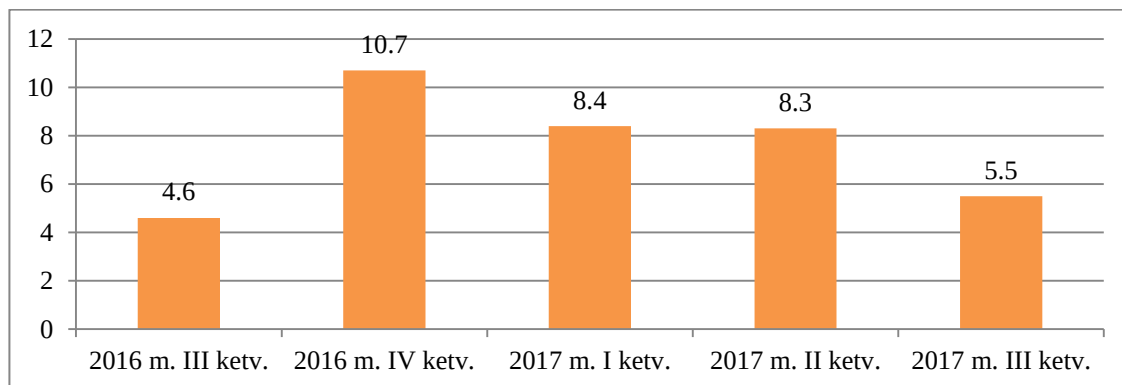
Būsto kainų pokyčiai – ekonominis rodiklis, kuris parodo kaip keitėsi būsto kainų lygis. Lietuvoje 2016 m – 2017 metais, lyginant su ankstesniu laikotarpiu pateikiami 3.15 pav.



3.15 pav. Būsto kainų pokyčiai Lietuvoje (%) (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis 2018)

Lietuvos statistikos departamento duomenimis nuo 2017 metų I ketvirčio būsto kainos Lietuvoje neženkliai sumažėjo, bet šioje statistikoje vertinamos pirminės ir antrinės būsto rinkos kainos. Norint pamatysi naujos statybos būstų kainų pokyčius reikia atlikti NT rinkos analizę.

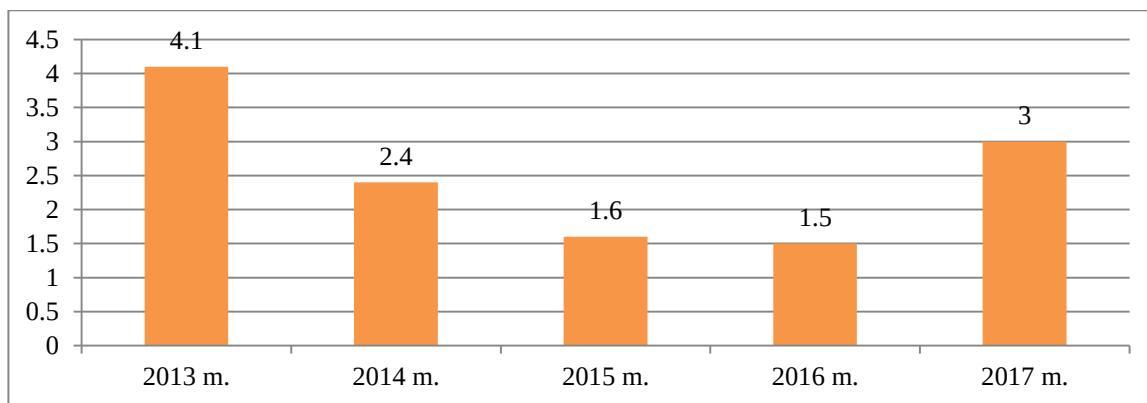
Kadangi įmonių grupė savo veiklą vyko Vilniuje, būtina atsižvelgti į būsto kainų pokyčius šiame mieste (žr. 3.16 pav.).



3.16 pav. Būsto kainų pokyčiai Vilniuje (%) (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis 2018)

Lietuvos statistikos departamento duomenimis nuo 2016 metų IV ketvirčio būsto kainos Vilniuje mažėjo.

Statybos sąnaudų indeksas – skaičiuojamas kaip medžiagų, mechanizmų darbo, darbo užmokesčio ir kitų sąnaudų, kurių reikia statiniams pastatyti, kainų pokyčių svertinis aritmetinis vidurkis. Statybos sąnaudų elementų kainų pokyčiai Lietuvoje 2013 – 2017 metais pateikiami 3.17 paveiksle.



3.17 pav. Statybos sąnaudų elementų kainų pokyčiai Lietuvoje (%) (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis 2018)

Lietuvos statistiko departamento duomenimis 2017 metais būsto kainų indeksas išaugo nuo 1.5 % iki 3 %. Dėl šių priežasčių didėjo vystytomų projektų savikaina.

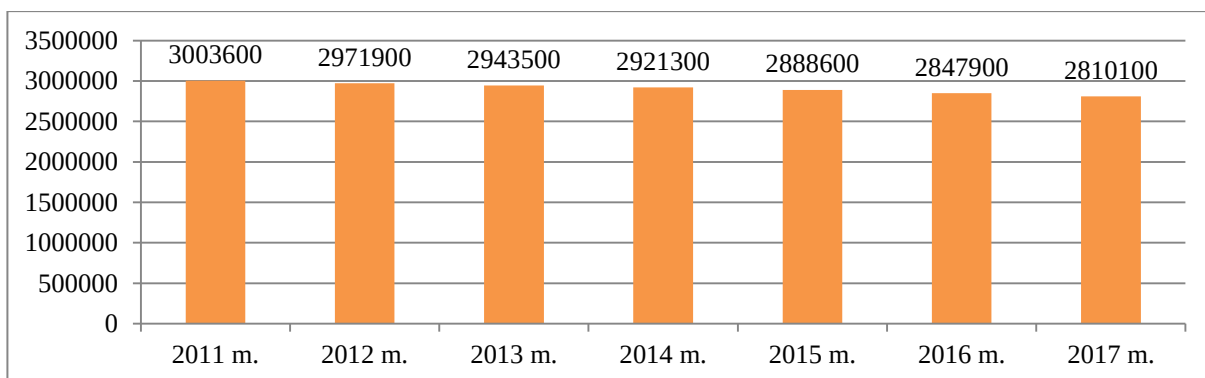
Iš pateiktų makroekonominių rodiklių matome šiuos teigiamus veiksniai: augantis BVP, mažėjantis nedarbo lygis, kylantis vidutinis darbo užmokestis, būsto kainų stabilumas. Neigiami veiksniai: didėjanti infliacija, statybos sąnaudų elementų kainų pokyčiai.

Apibendrinus nekilnojamojo turto plėtros bendrovės veiklą veikiančius ekonominės aplinkos veiksniai galima teigti, kad šiuo metu yra palanki situacija plėtoti statybos projektus, nes ekonomika yra stabiliai auganti, bankų palūkanos vis dar yra žemos, o palaipsniui augantys atlyginimai didina pirkėjų galimybes įsigyti būstą.

3.3.1.4. Socialinė aplinka

Pagrindiniai socialinės aplinkos veiksniai veikiantys nekilnojamojo turto plėtros bendrovės veiklą: gyventojų skaičius, emigracija, imigracija, gimstamumas, mirtingumas. Nuo gyventojų kiekio ir jų pokyčio tiesiogiai priklauso būsto paklausos lygis šalyje ir tam tikrame regione.

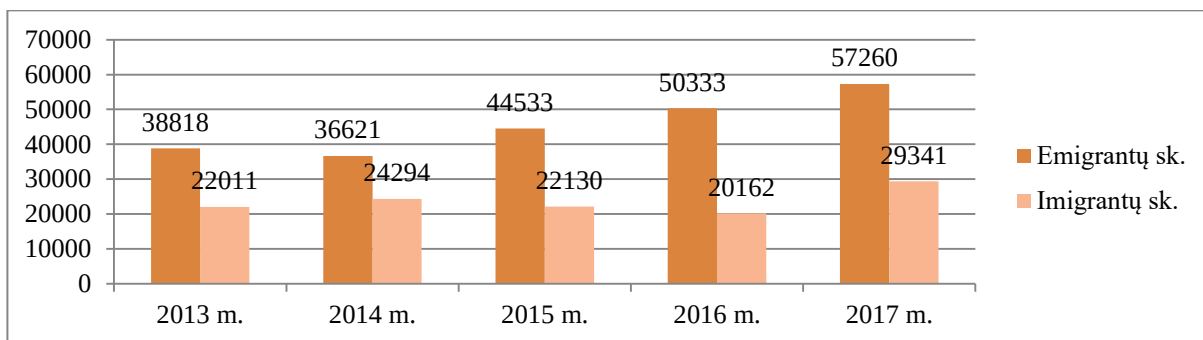
Demografija – rodiklis apibūdinantis gyventojų skaičiaus pokyčius tam tikroje teritorijoje. Kaip matome iš Lietuvos statistikos departamentų duomenų (žr. 3.18 pav.) kiekvienais metais Lietuvoje mažėja bendras gyventojų skaičius, kuris 2017 metų pabaigoje buvo 2 810 100 gyventojų.



3.18 pav. Gyventojų skaičiaus pokytis Lietuvoje 2011 m. – 2017 m. (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis 2018)

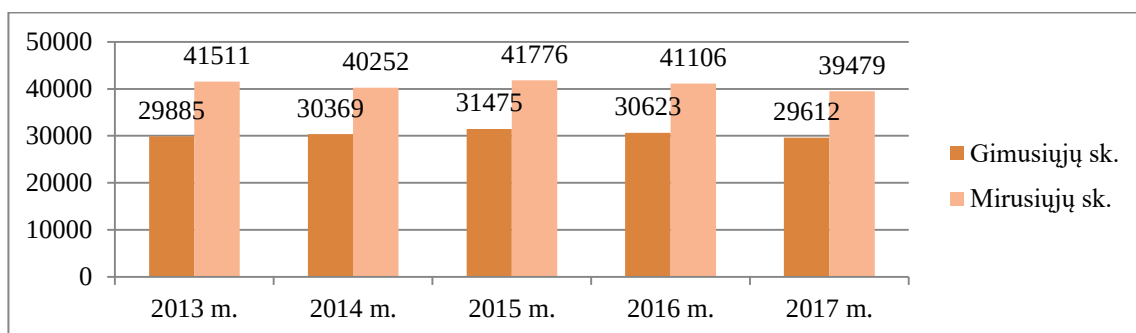
Kiekvienais metais iš Lietuvos emigruoja vis daugiau gyventojų. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis 2017 metais iš Lietuvos emigravo 57 260 gyventojų, o imigravo 29 341 asmenys, deja imigrantų skaičius yra gerokai mažesnis nei emigrantų (žr. 3.19 pav.).

Iš pateiktų duomenų matome, jog emigracija yra viena iš esminių priežasčių, kodėl Lietuvoje taip sparčiai mažėja gyventojų skaičius.



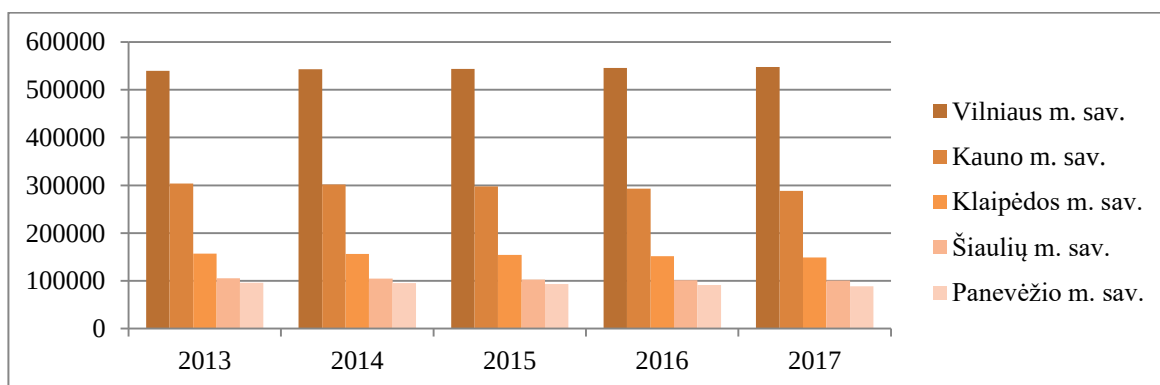
3.19 pav. Emigrantų ir imigrantų skaičius Lietuvoje 2013 m. – 2017 m. (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis 2018)

Gimusiųjų skaičiaus deficitas taip pat yra vienas iš faktorių, lemiančių bendrą gyventojų skaičiaus mažėjimą (žr. 3.20 pav.)



3.20 pav. Gimusiųjų ir mirusiųjų skaičius Lietuvoje 2013 m. – 2017 m. (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis 2018)

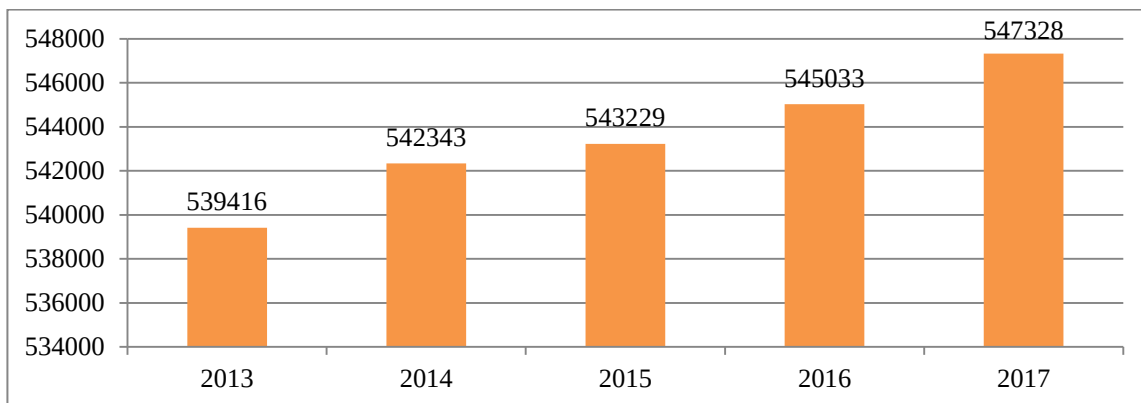
Prieš pradėdant veiklą tam tikrame regione būtina išsiaiškinti, kokia yra esama demografinė situacija ir jos perspektyvos.



3.21 pav. Gyventojų skaičius didžiausiuose Lietuvos miestuose 2013 m. – 2017 m. (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis 2018)

Gyventojų skaičiaus pokytis 2013 m. - 2017 metais didžiuosiuose Lietuvos miestuose pateikiamas 3.21 pav.

Kadangi šiuo metu įmonių grupė veiklą vykdo Vilniaus mieste, šio miesto rodiklius reikia panagrinėti detaliau. Vilnius tai vienitelis Lietuvos miestas, kuriame auga gyventojų skaičius (žr. 3.22 pav.). Statistikos departamento duomenimis 2017 m. Pabaigoje Vilniuje gyveno 547 328 gyventojai.



3.22 pav. Gyventojų skaičius Vilniaus mieste 2013 m. – 2017 m. (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis 2018)

Smarkiai išaugusi deklaruota emigracija pastebimai prisidėjo prie darbo jėgos mažėjimo. Pastaraisiais metais Lietuvos emigracijos statistika nebūtinai tiksliai rodo tikrąsias emigracijos tendencijas. 2016 m. ir šių metų pradžioje deklaruoti emigraciją galėjo paskatinti aktyvesnis skolų už privalomąjį sveikatos draudimą administravimas. Dalis skolininkų buvo emigravę, tačiau emigracijos nedeklaravę asmenys. Siekdami panaikinti skolą, jie galėjo emigraciją deklaruoti, nors iš tikrųjų buvo išvykę daug seniau. Sprendžiant iš kitų šalių duomenų apie imigravusius arba socialinio draudimo numerį suteikti prašančius Lietuvos gyventojus, emigracija iš Lietuvos 2015 ir 2016 m. nedidėjo ir buvo panaši kaip 2014 m. Vis dėlto ateityje, net išnykus deklaruotą emigraciją padidinusį veiksnių poveikiui, darbo jėga gali neaugti – dėl nepalankių demografinių tendencijų. (Lietuvos bankas, 2017)

Kitas svarbus socialinės aplinkos veiksnys – gyvenimo kokybė. 2018 metais buvo atliktas tyrimas, kuris apžvelgė turimus 1991 m. - 2016 m. duomenis posovietinėse valstybėse, įskaitant ir Lietuvą. Buvo padarytos tokios išvados: palaipsniui gerėjo makroekonomikos, aplinkosaugos, žmogaus vystymosi ir gerovės, gyvenimo kokybės ir su vertybėmis susijusių šalių rodikliai. Kadangi BVP išaugo, įvairūs suinteresuotieji asmenys išreiškė savo poreikius gerinti aplinkos tvarumą ir gyvenimo kokybę. Rezultatai rodo, kad, norint pasiekti bendrą nacionalinę aplinkos kokybę, posovietinės valstybės turėtų atsisakyti didžiausios pramonės plėtros, o vietoje to didžiausią dėmesį skirti aplinkosaugos tvarumui ir gyvenimo kokybei praturtinti (Kaklauskas *et al.* 2018).

Apibendrinus socialinius rodiklius galima teigi, jog Lietuvoje palaipsniui gerėja gyvenimo kokybė, bet gyventojų skaičius mažėja. Vilniuje gyventojų kiekis vis dar auga, todėl šiame mieste formuojasi didžiausia naujo būsto paklausa. Kauno mieste gyventojų skaičius gana stabilus, kituose didžiausiuose Lietuvos miestuose gyventojų skaičius mažėja, todėl norint tiksliau nustatyti ar galima rinkos plėtra į kitus Lietuvos miestus reikia atlikti nekilnojamojo turto rinkos analizę.

3.3.1.5. *Technologinė aplinka*

Mokslo ir technologinė aplinka keičiasi labai greitai. Naujos informacijos, gamybos ir statybos technologijos padeda atverti naujas galimybes. Nekilnojamojo turto pėtros bendrovė privalo nuolatos stebėti technologijų kaitos tendencijas.

Pastatų energinio efektyvumo didinimas ir energijos sąnaudų mažinimas – pagrindinis šiandienos statybų politikos prioritetas. Nuolat atliekami tyrimai, statybos technologijų ir produktų tobulinimas leidžia racionaliomis sąnaudomis įgyvendinti pagrindinį uždavinį – pastatyti beveik nenaudojantį energijos, patogų ir šiuolaikišką namą. Naujos pastatų statybos koncepcijos, veikiančios naujų technologijų plėtrą šiuo metu yra: ekologiško – žaliojo namo, intelektualaus namo, nulinės energijos namo, pasyvaus ir aktyvaus namo koncepcijos.

Nuo šių pastatų statybos koncepcijų neatsiejamas atsinaujinačių energetikos šaltinių panaudojimas, tokių kaip saulės energija, kuri išnaudojama per saulės kolektorius, kurių pagalba yra gaunama elektros energija. Kita atsinaujinančios energetikos panaudojimo būdas tai šilumos siurbiai – įrenginiai, gebantys išgauti sukauptą šiluminę energiją iš supančios aplinkos (oro, vandens, grunto) ir perduoti į gyvenamąsias patalpas. Priklausomai nuo to iš kur imama energija, šilumos siurbiai yra skirstomi į kelis tipus: oras-oras, oras-vanduo, vanduo-vanduo, gruntas-vanduo.

Pagal A, A+ ir A++ energinių klasių projektavimo reikalavimus prieš sertifikuojant pastatą privaloma atlikti pastatų sandrumo matavimus. Kadangi naujai statomi pastatai yra labai sandarūs tokiam name privalu turėti rekuperatorių –mechaninės ventiliacijos įrenginį, taupantį energiją ir vidaus orą keičiantį lauko oru.

Paskutiniu metu pasaulyje į statybų srityje vis plačiau taikomos papildytos ir virtualios realybės technologijos.

Papildyta realybė - tai technologija, pateikianti papildomus informacijos sluoksnius ant fiziškai matomos bei suvokiamos realybės naudojant elektroninius prietaisus, tokius kaip mobilieji telefonai, interneto kameros ir kt.

„Daqri“ kompanijos išmanusis šalmas (žr. 3.23 pav.) buvo išleistas 2016 m. Tai šalmas, kuris skirtas darbui statybose. Šalmas yra atsparus smūgiams ir turi didelį matymo lauką, su juo vartotojai gali jaustis patogiai ir saugiai tiek pramoninėje aplinkoje, patalpose ar lauke. Šalme yra integruotos ausinės, garsiakalbiai, mikrofonas, prisijungus prie interneto galima pasiekti interneto naršyklę.



3.23 pav. „Daqri“ šalmas (daqri.com 2016)

Skydelis ne tik apsaugo žmogaus akis, bet jame taip pat yra matoma informacija ir papildytosios realybės elementai. Šalme sumontuota kamera, kuri jaučia gylį, šiuo metu tai viennintelis šalmas, kuriame integruota šiluminė kamera, kurią naudojant galima nustatyti ne tik santykinę oro temperatūrę, bet ir žmogaus temperatūrę, o tai kai kuriais atvejais ši technologija gali padėti išvengti nelaimingų atsitikimų, nes pats žmogus ne visada jaučia kūno temperatūros pakitimus (daqri.com 2016). Pagrindinis šio išmaniojo šalmo pritaikymo privalumas tas, jog skydelyje yra matomi papildytos realybės elementai. Pavyzdžiui su šia technologija galima patogiau atlikti inžinerinių sistemų montavimo darbus, nes darbuotojas dėvėdamas šalną per skydelį mato kurioje tiksloje pastato vietoje turi būti nutiestos inžinerinės sistemos ir jam net nereikia žiūrėti į brėžinius. Šios technologijos pagalba galima ženkliai padidinti darbo našumą ir išvengti klaidų.

Virtualioji realybė – tai dirbtinė aplinka, kuri yra sukurta programinės įrangos pagalba ir pateikta vartotojui tokiu būdu, kad vartotojas šį potyrį įsisavina kaip realią aplinką. Paprasčiausia virtualios realybės forma yra 3D vaizdas, kuris gali būti tyrinėjamas interaktyviai ne asmeniniu kompiuteriu, maigant klavišus arba pele, kad vaizdas judėtų tam tikra kryptimi, jį priartinant arba nutolinant. Sudėtingesni metodai apima specialius ekranus, kambarius, kuriuose įrengti kompiuteriai ir liečiamieji įrenginiai, kurių pagalba galima pasinerti į virtualią realybę (Kas yra virtuali.... 2017). Lietuvoje kai kurios nekilnojamojo turto plėtros bendrovės jau naudoja papildytos realybės technologijas prisatatydamos savo projektus. Pirkėjai virtualios realybės technologijų pagalba gali pasivaikščioti po būsimus namus ir išsirinkti sau labiausiai patinkantį būstą, toks virtualiosios realybės technologijos pritaikymas suteikia konkurencinį pranašumą.

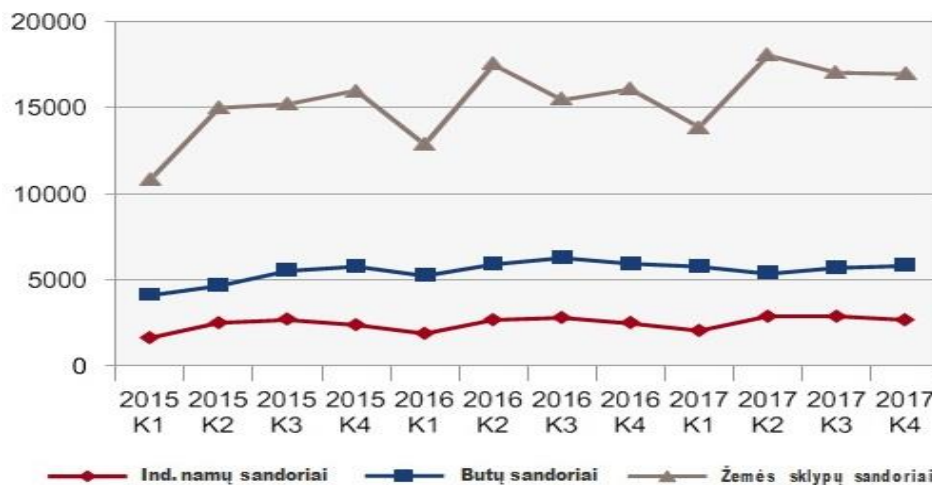
Statybose vis dažniau naudojami dronai. Beveik kiekviename projekte naudojamas kompiuterinis projektavimas. Pastatų informacinis modeliavimas naudojamas daugiau nei 60% visų statybos projektų (Seiler, Duer 2017).

Apibendrinant PEST analizės rezultatus galima teigti, jog politinėje - teisinėje aplinkoje nėra esminių pokyčių kurie keltų grėsmę ar darytų neigiamą įtaką bendrovės veiklai. Pasaulinė

ekonominė situacija yra tvari, nėra prielaidų, jog situacija artimiausiu metu labai pablogėtų, o Lietuvos ekonominė situacija yra palanki plėtoti statybos projektus, nes ekonomika yra stabiliai auganti, bankų palūkanos vis dar yra mažos, o palaipsniui augantys atlyginimai didina pirkėjų galimybes įsigyti būstą. Nors Lietuvoje gyventojų skaičius mažėja, bet Vilniuje jis vis dar auga, todėl šiame mieste formuojasi didžiausia naujo būsto paklausa. Kauno mieste gyventojų skaičius gana stabilus, todėl iame mieste galėtų būti palanki aplinka plėtoti nekilnojamojo turto projektus, norint tuo įsitikinti būtina atlikti nekilnojamojo turto rinkos analizę. Atlikus technologinės aplinkos analizę galima teigi, jog naujos technologijos sparčiai skinasi kelią į nekilnojamojo turto rinką, todėl organizacija siekdama išsiskirti iš konkurentų turėtų vis dažniau taikyti naujausias technologijas kasdienėje veikloje. „Daqri“ šalmo pritaikymas leistų užtikrinti geresnius pastatų kokybės rodiklius. O pritaikius virtualiosios realybės technologijas pardavimų procese, galima būtų parduoti daugiau būstų.

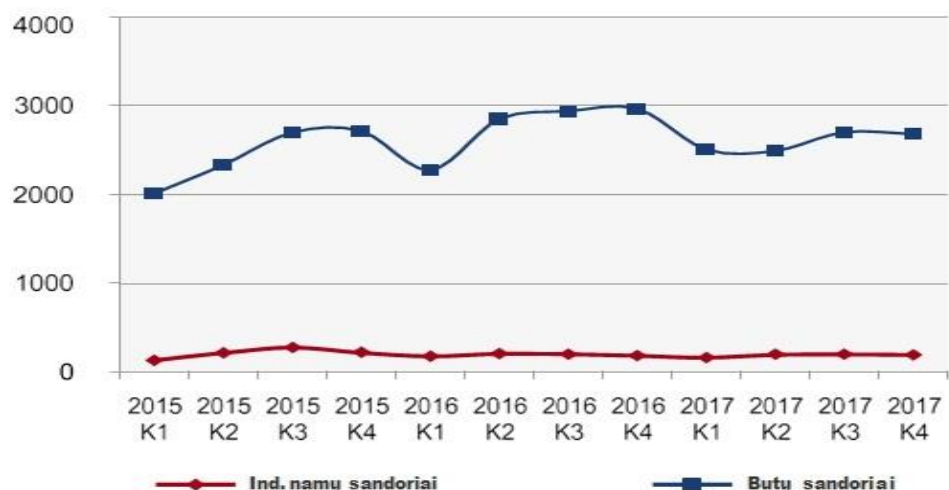
3.3.2. Nekilnojamojo turto rinkos analizė

Būsto rinka 2017 metais Lietuvoje buvo aktyvi. Inreal ir VĮ Registrų centro duomenimis (žr. 3.24 pav.), per 2017 metus Lietuvoje sudaryta 33161 vnt. (0,1 % mažiau) butų, 10518 vnt. (6,9 % daugiau) individualių namų/ kotedžų bei 65858 vnt. (6,2 % daugiau) sklypų pirkimo - pardavimo sandorių.



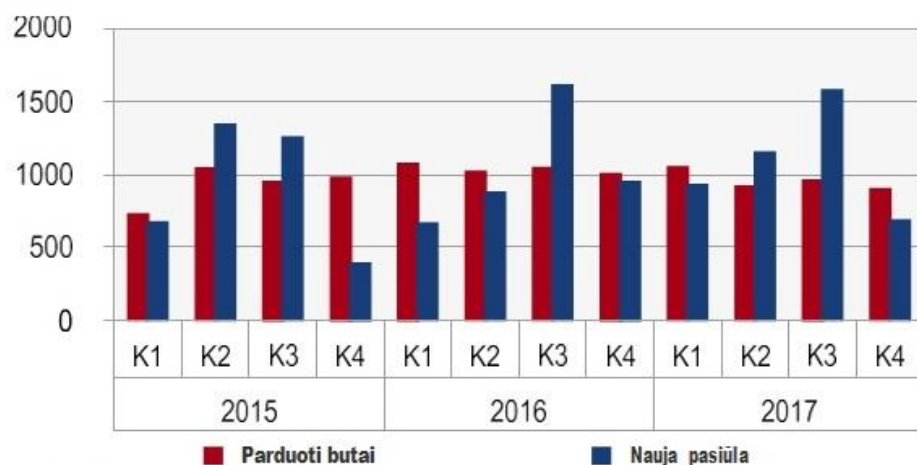
3.24 pav. Butų, individualių namų ir žemės sklypų sandoriai Lietuvoje (vnt.) (2017 - 2018 metų... 2018)

Po rekordinių 2016 metų, sandorių skaičius tiek butų, tiek individualių namų/ kotedžų segmentuose mažėjo (žr. 3.25 pav.). Tačiau augantis Vilniaus gyventojų skaičius, kuriamos naujos darbo vietos ir didėjantys atlyginimai 2018 leis sostinės NT rinkai išlaikyti didelį aktyvumą, o, galbūt, net ir nuosaikų augimą. VĮ Registrų centro duomenimis, per 2017 metus Vilniuje sudaryta 10372 vnt. (6,0 % mažiau) butų ir 737 vnt. (2,5 % mažiau) individualių namų/kotedžų (Inreal 2018).



3.25 pav. Butų, individualių namų /kotedžų sandoriai Vilniuje (vnt.) (2017 - 2018 metų... 2018)

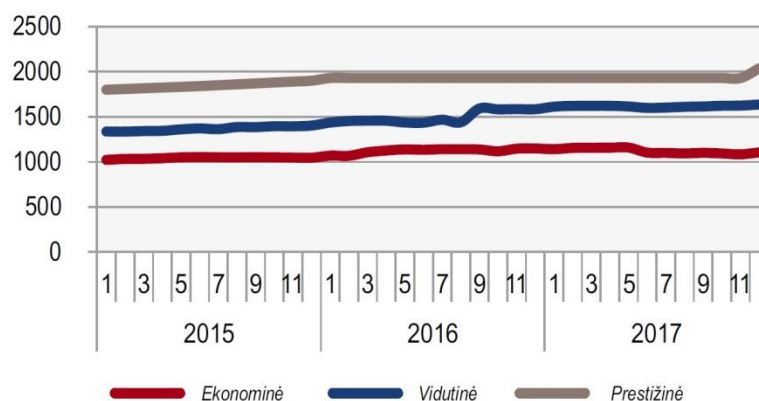
Pirminėje rinkoje 2017 metais statytojų pardavimai taip pat smuko 7,7 % – per metus buvo parduota apie 3820 naujų butų. Statytojai 2017 metais Vilniuje buvo aktyvesni nei pirkėjai ir rinkai pasiūlė apie 4340 butų, o tai yra apie 6,1 % daugiau nei 2016 metais (žr. 3.26 pav.)



3.26 pav. Naujos butų pasiūlos bei pardavimų dinamika Vilniuje (vnt.) (2017 - 2018 metų... 2018)

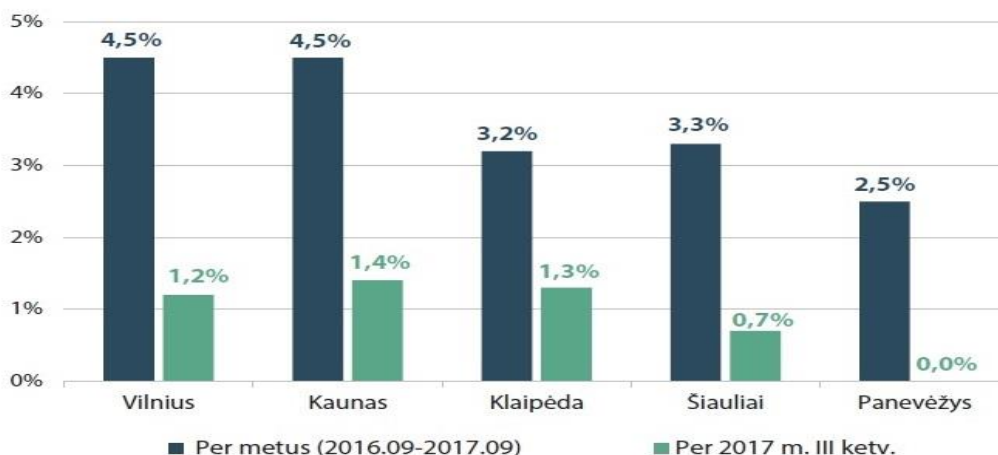
Dėl didelio statytojų aktyvumo ir sumažėjusių pardavimų, butų likvidumo rodiklis Vilniuje nuo 1,0 metų pradžioje suprastėjo iki 1,2 metų pabaigoje. Toks likvidumo rodiklis reiškia, jog nekintant pasiūlos-paklausos rodikliams, vystytojai gali tikėtis visą esamą butų pasiūlą realizuoti per 1,2 metus. Kita vertus, šis rodiklis teberodo gerą likvidumą rinkoje ir sudaro santykinai palankias sąlygas NT plėtotojams imtis naujų projektų (Inreal, 2018).

2017 metais sandorių skaičius Kaune tiek butų, tiek individualių namų/ kotedžų segmentuose augo. Šiuo metu Kaune yra aktyviai statomi nauji verslo centrai ir gamyklos, kuriamos gerai mokamos naujos darbo vietos, todėl netolimoje ateityje tai suveiks kaip būsto rinkos katalizatorius ir, labai tikėtina, jog turės teigiamą įtaką visam NT sektoriaus augimui. VĮ Registrų centro duomenimis, per 2017 metus Kaune sudaryta 4547 vnt. (2,8 % daugiau) butų ir 771 vnt. (8,0 proc. daugiau) individualių namų/ kotedžų pirkimo-pardavimo sandorių.



3.27 pav. Vidutinės butų kainos pagal klases Kaune (Eur/m²) (2017 - 2018 metų... 2018)

„Inreal“ duomenimis Kauno rinkoje daugiausiai siūloma vidutinės ir ekonominės klasės butų. Atitinkamai, šių segmentų pardavimai 2017 metais sudarė didžiausią dalį (žr. 3.27 pav.). 2017 metais Kaune naujos statybos butų pasiūlos kainos visuose segmentuose kito nevienodai. Vidutinės ir prestižinės klasės butų pasiūlos kainos nuo metų pradžios išaugo atitinkamai 3,3 ir 5,5 %, metų pabaigoje siekė apie 1640 EUR/kv. m ir 2040 EUR/kv. m. Ekonominės klasės butų pasiūlos kainos nuo metų pradžios sumažėjo 3,8 % ir metų pabaigoje siekė apie 1100 EUR/kv. m.

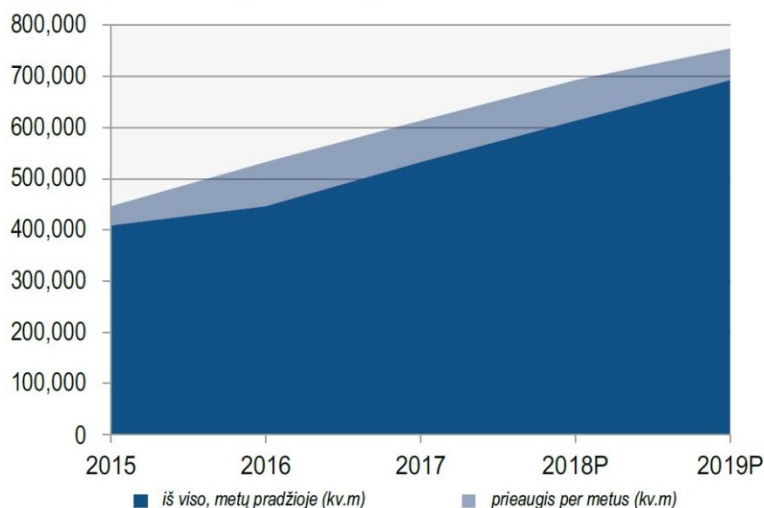


3.28 pav. Naujos butų pasiūlos bei pardavimų dinamika didžiausiuose Lietuvos miestuose (Gyvenamojo NT... 2017)

„Ober-Haus“ duomenimis (žr. 3.28 pav.), 2017 metų trečiąjį ketvirtį bendras butų kainų augimas penkiuose šalies didmiesčiuose sudarė 1,2 %. Sparčiausias kainų augimas per 2017 metų liepą, rugpjūtį ir rugsėjį buvo užfiksuotas Kaune, kur butų kainos vidutiniškai ūgtelėjo 1,4 %. Klaipėdoje butų kainos per tą patį laikotarpį augo 1,3 %, Vilniuje – 1,2 %, Šiauliuose – 0,7 %, o Panevėžyje kainos nesikeitė. Per metus (2017 metų rugsėjį, palyginti su 2016 metų rugsėju) butų kainos Vilniuje ir Kaune augo 4,5 %, Šiauliuose – 3,3 %, Klaipėdoje – 3,2 % ir Panevėžyje – 2,5 %.

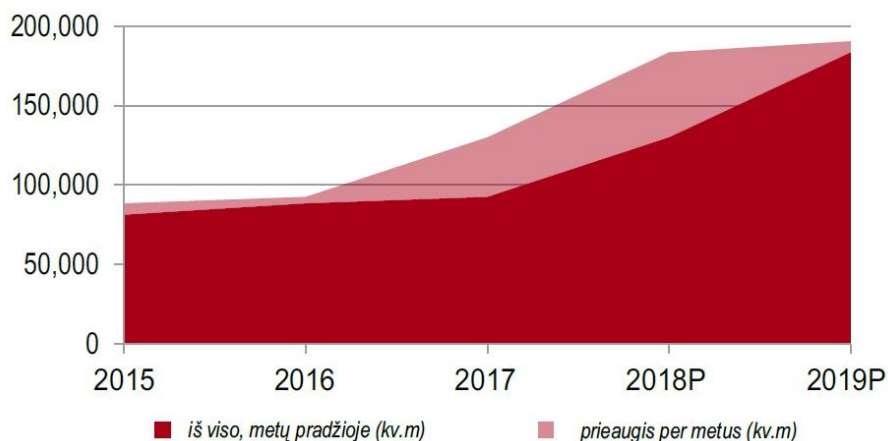
Per 2017 metus sostinėje buvo atidaryta 10 naujų verslo centrų, rinką papildė apie 79000 kv. m. ploto (žr. 3.29 pav.). Nepaisant to, kad plėtros tempai yra labai dideli, paklausa moderniems verslo centrams sostinėje išliko stipri ir įsisavino beveik visą naujai atsiradusį plotą. Per 2017 metus bendras vakansijų rodiklis Vilniuje išaugo nuo 4,8 % iki 5,4 %. Per artimiausius du metus Vilniaus

rinką papildys dar apie 130000 m² nuomojamo ploto (2017 - 2018 metų... 2018).



3.29 pav. Modernių verslo centrų plėtra Vilniuje (m²) (2017 - 2018 metų... 2018)

Kaune per 2017 metus buvo atidaryti 7 nauji verslo centrai, rinkai pasiūlę apie 37500 kv.m. nuomojamo ploto (žr. 3.30 pav.). Laikinojoje sostinėje laisvų plotų rodiklis metų pabaigoje lyginant su atitinkamu laikotarpiu 2016 metais padidėjo beveik 2 % ir siekė 5,9 %. Per artimiausius du metus Kauno rinką papildys dar apie 60000 kv. m nuomojamo ploto (2017 - 2018 metų... 2018).



3.30 pav. Modernių verslo centrų plėtra Kaune (m²) (2017 - 2018 metų... 2018)

Apibendrinant būsto rinką galima teigti, kad situacija didžiausiuose Lietuvos miestuose yra labai skirtinga. 2018 metais Vilniuje jau fiksuojamas naujų butų realizacijos apimčių sumažėjimas ir naujos bei senos statybos pardavimų santykio stabilizacija. Kaune tuo tarpu fiksuojamas didžiausias naujų butų dalies bendroje statistikoje augimas, kurį išjudino pastebimai aktyvesni plėtotojų žingsniai – augančios naujo būsto statybų apimtys šiame mieste. Todėl Lietuvoje į būsto rinką šiuo metu palankiausia investuoti Vilniuje arba Kaune.

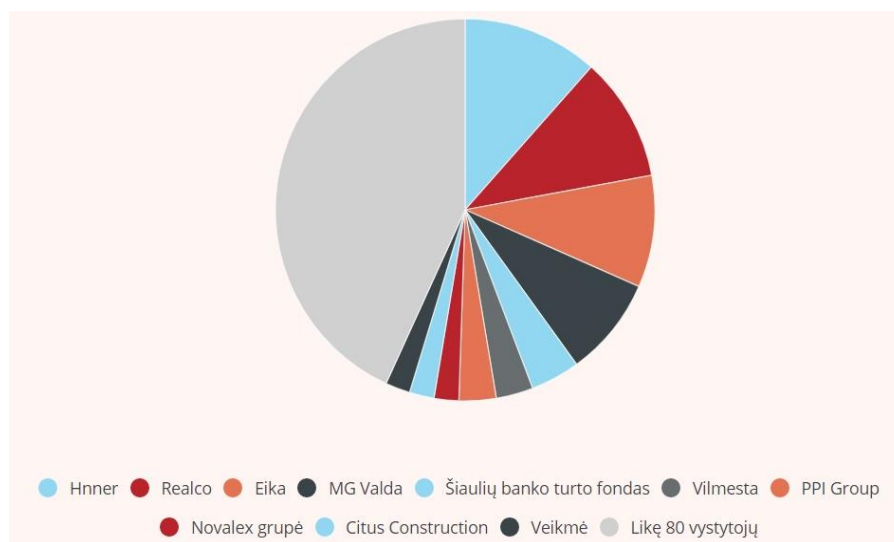
Labai tikėtina jog bent dalis naujųjų verslo centrų Vilniuje ir Kaune atidarymo dieną nebus pilnai išnuomoti, todėl vakansijų lygis 2018 metų pabaigoje ar 2019 pradžioje gali šoktelti. Sąlygos naujiems verslo centrams atsirasti Vilniuje ir Kaune bus vis mažiau palankios.

3.3.3. Konkurencinės aplinkos analizė

Kaip nurodyta šio darbo 2.2 poskyryje „Porterio 5 jėgų“ modelį sudaro klientų ir tiekėjų derėjimosi galia, esančių bei naujų konkurentų grėsmė, bei pakaitalų grėsmė.

Esančių konkurentų grėsmė – nors šiuo metu būsto paklausa yra didelė, bet ir vytomų objektų kiekis beveik pasiekęs 2007 metų lygį. Šiuo laikotarpiu labai svarbu pasiūlyti klientui kokybišką ir išskirtinį produktą. Kadangi pasirinkimas labai didelis konkurentai turintys daugiau finansinių išteklių, daugiau kompetetingų darbuotojų ir kitų resursų gali pasiimti didesnę dalį rinkos. NT rinkoje labai svarbi projekto vieta, jei pasirinktoje vietoje jau yra daug vystomų projektų ir jie statomi kokybiškai, sukonkuruoti su jais yra labai sunku.

Remiantis „Inreal“ duomenimis (žr. 3.31 pav.). pagrindiniai konkurentai yra šie - AB „Hanner“, UAB „Realco“, UAB „Eika“, UAB „MG Valda“, UAB „Vilmestos projektai“.



3.31 pav. Parduotų butų kiekiai pagal vystytoją (Dešimt NT... 2017)

Pagrindinės esančių konkurentų grėsmė. Didelis konkurentų skaičius, didesnė didžiųjų konkurentų patirtis ir patikimumas lemia, kad klientai dažniau būstą perka jų plėtojamuose projektuose. Kai kurios įmonės turi labai aukštos kvalifikacijos darbuotojus, kurie sukuria geresnius įmonės darbo rezultatus. Geresnė didžiųjų konkurentų finansinė padėtis, leidžia vystyti didesnius, išskirtinius projektus ir formuoti gyvenamuosius kvartalus su visa reikiama socialine ir inžinerine infrastruktūra. Todėl plėtojant veiklą įmonių grupei reikia ieškoti inovatyvių sprendimų kaip išsiskirti iš eamų konkurentų masės.

Naujų konkurentų grėsmė. Naujiems konkurentams į rinką patekti sunku, nes NT vystymo veikla reikalauja, didelių investicijų, bet paskutiniu metu NT rinkoje vis dažniau veiklą pradeda verslininkai, kuriems nekilnojamojo turto vystymas nėra pagrindinė veikla.

Naujai į rinką patekusioms įmonėms sunku įgauti klientų pasitikėjimą, kadangi dažniausiai įmonės neturi rekomendacijų ar daug patirties, negali konkuruoti su rinkos senbuvėmis. Klientus naujos įmonės gali pritraukti tik su išskirtiniais projektais, kurie susilauktų daug susidomėjimo,

tačiau šiems reikiai daug investicijų veiklos pradžioje. Naujų konkurentų grėsmė visuomet išlieka, nes kaip matome 3.29 pav. rinkoje yra apie 100 nekilnojamojo turto vystytojų.

Tiekėjų derėjimosi galia. Kadangi rinkoje aktyviai vyksta statybos, tiekėjai ir rangovai turi didžiulę klientų paklausą, todėl jie turi didesnę derėjimosi galią ir gali padidinti produkcijos/paslaugų kainas ir pasigerinti kitas sutartines sąlygas. Ekonominės aplinkos analizėje (žr. 3.18 pav.) matėme, jog statybos darbų kainų indeksas nuolatos auga. Tai turi tiesioginę įtaką NT vystymui, nes nuo šių išlaidų priklauso projekto savikaina. Įmonių grupė šios grėsmės įtakoti beveik negali todėl skaičiuojant projektų finansinius rodiklius reikia į tai atsižvelgti.

Vartotojų derėjimosi galia - didelė paklausa skatina ir didelę pasiūlą, todėl vartotojai yra jautrūs kainos, kokybės ir kitų kriterijų atžvilgiu, jie gali rinktis iš daugelio projektų todėl turi didesnę derybinę galią. Norint parduoti butą ar namą neužtenka vien tik jį aprodyti klientui. Jau projektavimo stadijoje reikia nustatyti pagrindinių pirkėjų portretą ir projektą pritaikyti pagal jų poreikius. Vis dažniau atsiranda vystytojų, kurie skelbia akcijas, šiuo metu Vilniaus mieste yra 15 projektų kuriems yra paskelbtos akcijos tai reiškia jog vartotojų derėjimosi galia yra pakankamai didelė (naujibutai.lt 2018).

Pakaitalų grėsmė. Yra didelė grėsmė, jog esami ir nauji konkurentai gali pasiūlyti projektą geresnėje vietoje, su gražesne aukštesnės kokybės architektūra ir kitais projektiniais sprendimais. Projektai gali būti aukštesnio energinio naudingumo klasės, su geresne socialine ir inžinerine infrastruktūra. Tam, kad klientai būstą pirktų įmonių grupės plėtojamuose projektuose, organizacijai reikia ieškoti inovatyvių sprendimų kaip išsiskirti iš eamų konkurentų masės.

Atlikus konkurencinės aplinkos analizę pagal „Porterio 5 jėgų metodą“ matome, jog rinkoje yra apie 100 plėtotųjų, į tai būtina atsižvelgti renkant organizacijos strategines alternatyvas ir nustatams tikslus bei uždavinius. Nepriklausomai nuo to, jog konkurentų yra daug, iš atliktos NT rinkos analizės duomenų matome, jog paklausa yra pakankama, kad būtų galima vykdyti tolimesnę veiklą. Todėl siekiant išlikti rinkoje pagrindinis nagrinėjamos įmonių grupės konkurencinis pranašumas galėtų būti vystomų projektų išskirtinumas projekto koncepcijos, projektinių sprendinių ir diegiamų inovacijų atžvilgiu.

3.3.4. Suinteresuotos grupės

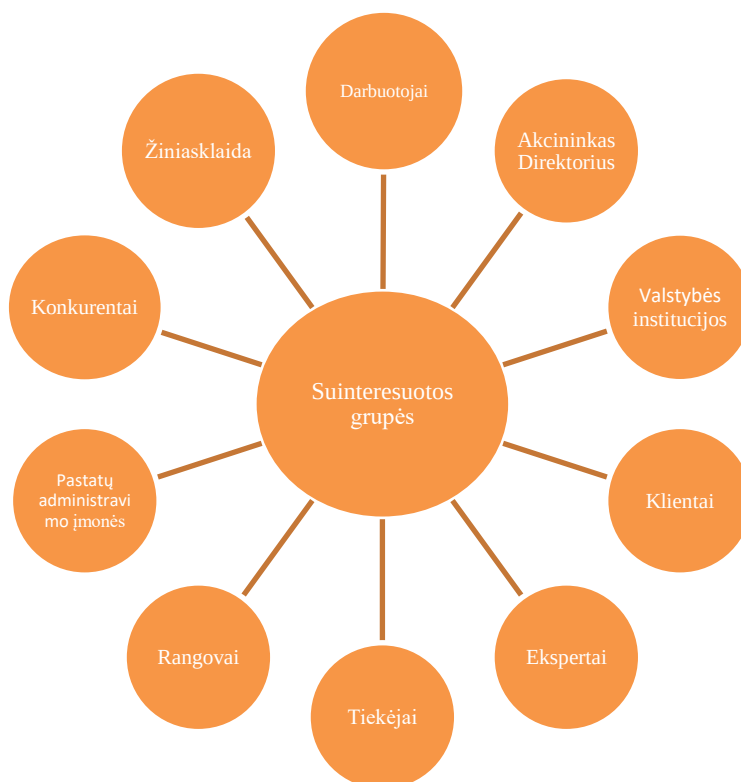
Vienas svarbiausių uždavinių per visą nekilnojamojo turto bendrovės gyvavimo laikotarpį yra skirtingų suinteresuotų grupių interesų derinimas. Kadangi įmonės pagrindinė veikla yra nekilnojamojo turto plėtra, šiame procese yra gana daug suinteresuotų grupių. Nuo pat projekto idėjos iki užbaigimo ir eksploatavimo yra įtraukiamos projektavimo, statybos, pastatų priežiūros ir kitos įmonės bei fiziniai asmenys.

3.32 paveiksle nurodytos šios NT bendrovės suinteresuotos grupės:

Klientai: pagrindiniai įmonės klientai yra būstą perkantys fiziniai asmenys, kurie būstą perka sau arba investicijai, kartais tai būna ir juridiniai asmenys.

Rangovai: valdydama statybos objektą, UAB „Y“ visiems vykdomiems darbams samdo rangovus. Rangovai yra atrenkami konkurso būdu. Pagrindiniai įmonių grupės statybos darbų rangovai yra šios įmonės: „Projektana“, „Vilniaus rentinys“, „Imstata“, „Fasadų apšiltinimo sistemos“, „Baltijos statybos organizacija“, „Megrame“, „Aulaukis“, „Vilniaus skydas“, „Totum prekyba“, „Kamitra ir KO“, „Gedarta“ ir kitos įmonės.

Tiekėjai: medžiagų, gaminių tiekėjai, kaip ir rangovai dažnai atrenkami vidinių konkursų būdu. Pagrindinės tiekėjų įmonės yra šios: „Lemora“, „Senukai“, „Makveža“, „Ukmergės gelžbetonis“, „Aksa“, „Markučiai“, „Simpras“ ir kitos įmonės.



3.32 pav. Suinteresuotos grupės

Pastatų administravimo įmonės: įgyvendnusi projektą įmonių grupė pastato eksploatavimą perduoda pastatų administravimo įmonėms. Įmonių grupė bendradarbiauja su „Inservis“, „Mano Būstas“ ir kitomis įmonėmis.

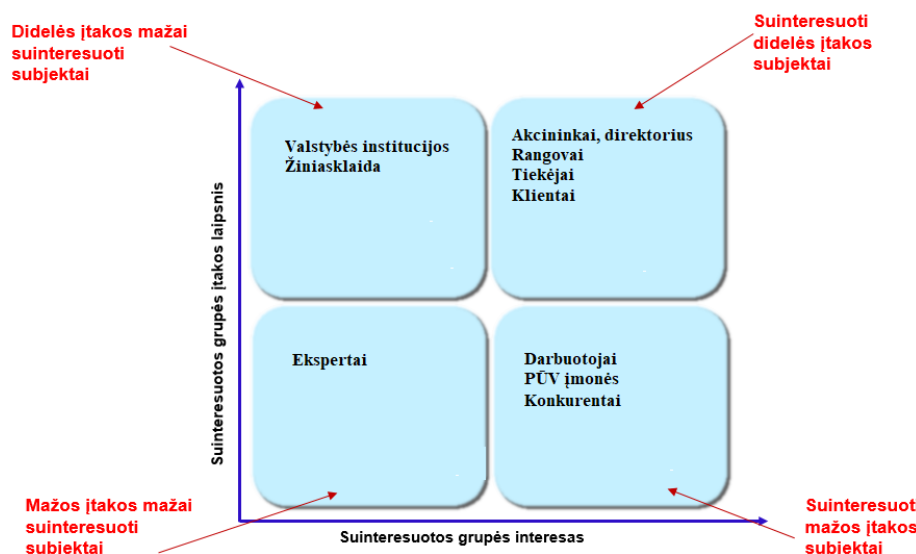
Įmonės vadovai, darbuotojai: tai įmonės akcininkas, direktoriai ir visi kiti darbuotojai, kurių pareigybės ir kompetencijos apžvelgtos 3.2.4 poskyryje.

Ekspertai: kadangi statomi pastatai turi atitikti normatyviniuose dokumentuose numatytuosius reikalavimus, yra samdomi ekspertai, kurie atlieka garso, energinio naudingumo, sandarumo ir kitus būtinus tyrimus. Bendradarbiaujama su Vilniaus Gedimino technikos universitetu, Kauno technologijų universitetu, UAB „Akustinių tyrimų centras“, UAB „EE plus“ ir kitomis įmonėmis.

Konkurentai: Įmonių grupės konkurentai tai įmonės, kurios vykdo veiklą NT plėtros srityje, pagrindiniai konkurentai įvardinti 3.3.3 poskyryje.

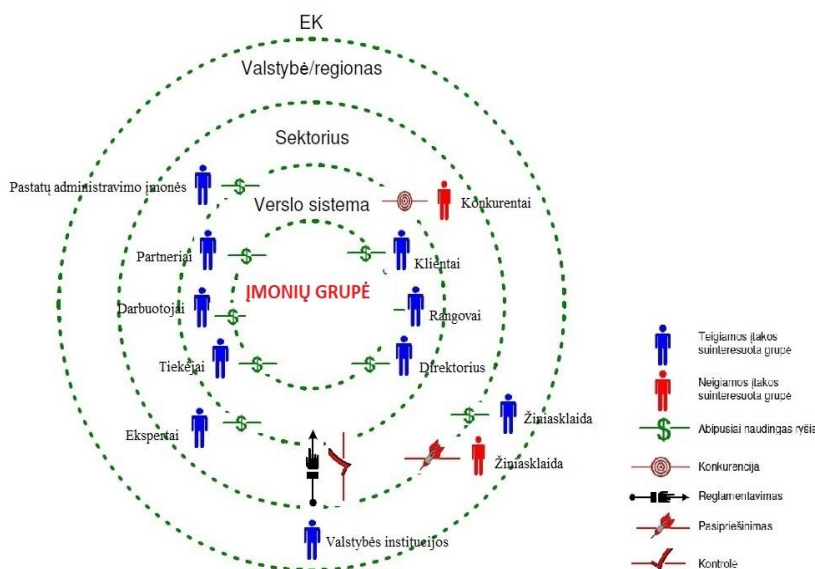
Identifikavus suinteresuotas grupes į matricą surašomos suinteresuotos grupės pagal jų įtakos laipsnį (žr. 3.33 pav). Suinteresuotos šalys išskaidomos į šias grupes: didelės įtakos mažai suinteresuoti subjektai, mažos įtakos suinteresuoti subjektai, suinteresuoti didelės įtakos subjektai, suinteresuoti mažos įtakos subjektai.

Labiausiai suinteresuoti ir didžiausią įtaką įmonei turi įmonės akcininkai ir vadovai, rangovai, tiekėjai ir klientai. Mažai suinteresuoti bet turintys didelę įtaką įmonei turi valstybės institucijos ir žiniasklaida. Suinteresuoti mažos įtakos subjektai yra darbuotojai ir pastatų ūkio valdymo įmonės ir konkurentai. Mažos įtakos ir mažai suinteresuoti subjektai yra ekspertai.



3.33 pav. Suinteresuotų grupių įtaka

Pateiktame „Onion“ modelyje atvaizduota (žr. 3.34 pav.), jog įmonė turi abipusiai naudingus ryšius su tiekėjais, rangovais, partneriais, darbuotojais, klientais, PŪV įmonėmis, ekspertais.



3.34 pav. „Onion“ modelis

Žiniasklaida reiktų išskirti, nes vienu atveju ji gali būti teigiama suinteresuota grupė, o kartais priešingai – gali aprašyti nesklandumus kilusius įmonėje, o ši informacija gali neigiamai atsiliiepti įmonės veiklai. Valdžios institucijos priskiriamos prie reglamentuojančios ir kontroliuojančios grupės.

Konkurentai yra neigiamas mikroaplinkos veiksnys, kadangi vystomas statybos projektas gali būti teritorijoje, kurioje yra daug panašių bei kaina konkuruojančių statybos projektų.

3.4 SSGG analizė

Atliekant SSGG analizę „David“ metodu yra nustatomi pagrindiniai įmonės sugebėjimai prisitaikyti prie išorės aplinkos bei konkurenciniai pranašumai. Taip pat atliekamas organizacijos strateginių alternatyvų vertinimas (žr. 3.2 lentelę).

3.2 lentelė. SSGG analizė „David“ metodu

	<u>STIPRYBĖS</u> • Veiklai tinkama organizacijos struktūra ir kvalifikuoti darbuotojai; • Stabili finansinė padėtis. • Aiškūs ir detalizuoti veiklos procesai; • Kurianti ir konkurencinė įmonės kultūra.	<u>SILPNYBĖS</u> • Aiškaus strategijos modelio neturėjimas; • Ribotas finansinis potencialas; • Nepakankama darbuotojų motyvacija; • Neaprašytos darbuotojų pareigybės.
<u>GALIMYBĖS</u> • Naujos rinkos ir segmentai • Didesnis produktų spektras; • Inovacijų plėtojimas įmonės veikloje; • Diversifikacijos galimybės; • Technologinė plėtra.	<u>STRATEGIJOS (SO)</u> Intensyvus augimas (rinkos plėtra)	<u>STRATEGIJOS (WO)</u> Intensyvus augimas (rinkos palaikymas)
<u>GRĖSMĖS</u> • Neaiški makroekonominės aplinkos ateitis; • Esamos ir naujos konkurencijos agresyvumas ir didelė pakaitalų grėsmė; • Kvalifikuotų darbuotojų rinkoje trūkumas; • Nepalankūs demografiniai pokyčiai; • Didėjanti klientų derėjimosi galia;	<u>STRATEGIJOS (ST)</u> Intensyvus augimas (produkto plėtra)	<u>STRATEGIJOS (WT)</u> Integruotas augimas (Atgalinė integracija – vidinis augimas)

Stiprybės. Vienos didžiausių įmonės vidinės aplinkos stiprybių tai – tinkama organizacijos struktūra ir kvalifikuoti darbuotojai bei stabili finansinė padėtis. Šios stiprybės yra vienos pagrindinių bet kokios įmonės veikloje. Nuo įmonės darbuotojų ir finansinės padėties priklauso galimybės plėstis ir didinti įmonės konkurencinį pranašumą. Aiškūs bei standartizuoti veiklos procesai lemia didesnę darbo našumą, nes darbų eiga visiems darbuotojams aiški ir suprantama. Dar

viena šios įmonės stiprybė – įmonės kultūra, kuri yra kurianti ir konkurencinė. Tai reiškia, kad organizacija yra kūrybiška orientuota į tikslą ir rezultatą, ieško konkurencinių pranašumų bei skatina individualią darbuotojų iniciatyvą ir laisvę darbo aplinkoje.

Silpnybės. Viena didžiausių įmonės silpnybių – strategijos modelio neturėjimas, užkertantis kelią efektyviam įmonės veiklos planavimui, tikslų siekimui ir jų valdymui. Ribotas finansinis potencialas, neleidžia konkuruoti su didžiausiais rinkos dalyviais, nes nėra pakankamai pinigų įsigyti ir vystyti didelius ir patrauklius projektus. Taip pat neigiamą įtaką daro tai, kad įmonėje nėra personalo motyvavimo sistemos, darbuotojams trūksta motyvacijos dirbti dar geriau ir efektyviau. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo kursų trūkumas lemia, tai jog kai kurių darbuotojų kompetencija yra per maža. Šiomis aplinkybėmis gali pasinaudoti konkurentai ir pervilioti kai kuriuos darbuotojus.

Galimybės. Įmonė gali plėstis į naujas rinkas - kitus Lietuvos ar užsienio valstybių miestus. Yra galimybė plėsti kuriamų produktų spektrą, statyti ne tik gyvenamosios, bet ir kitos paskirties pastatus, kurie šiuo metu taip pat yra paklausūs. Visuomet yra galimybė diversifikuoti savo veiklą, pavyzdžiui pradėti gaminti šilumos siurblius, saulės kolektorius ar kt. Iš atliktos technologinės aplinkos analizės matome, jog įmonė gali diegti virtualios realybės technologijas, kurių pagalba klientams būtų galima pasiūlyti pasivaikščioti po dar nepastatytą pastatą, o pritaikius papildytos realybės technologijas, būtų galima užtikrinti aukštesnę statybos darbų kokybę ir padidinti darbo našumą.

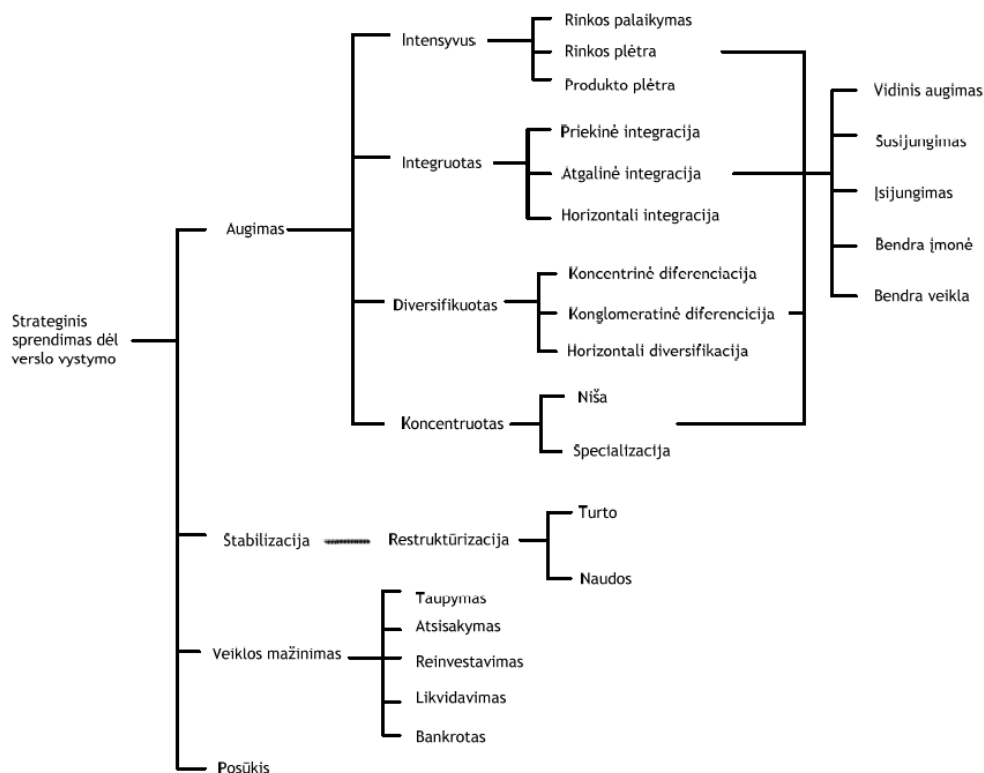
Grėsmės. Didžiausia šios įmonės grėsmė – ekonomikos nuosmukis, demografiniai pokyčiai. Nuo šių veiksnių tiesiogiai priklauso parduodamų būstų kiekis. Kadangi statybos projektas trunka 12-30 mėn, pradėjus statybas ekonominė situacija gali būti palanki, bet įsibėgėjus statyboms ji gali pasikeisti. Tokia šios rinkos specifika kelia grėsmę įmonės egzistavimui, nes įpusėjus statybos darbams ir pasikeitus ekonominei situacijai, sumažėjus pardavimų apimtims, gali nepakakti lėšų užbaigti statybą. Kadangi rinkoje palankios sąlygos kitiems verslams kurtis yra grėsmė sulaukti kitų įmonių užsiimančių ta pačia veikla konkurencijos, tokiu atveju gali sumažėti įmonės pajamos, nes dalis būsto pirkėjų būstą įsigytų iš konkurentų. Dėl didėjančios gyventojų emigracijos gali trūkti kvalifikuotų darbuotojų ir būsto pirkėjų.

3.5.Strateginių alternatyvų portfelis

Strateginę alternatyvą lemia organizacijos ir jos įtakos grupių tikslai, taip pat turimieji ir potencialūs jos resursai. Netgi siekiant to paties tikslo, skirtingos organizacijos gali naudoti skirtingas strategijas ir vienodai sėkmingai pasiekti norimą tikslą. Negalima atsietai nuo organizacijos bei konkrečios situacijos, jos veiklos sąlygų teigti atskirą strategiją esant gerą ar blogą. Mokslinėje literatūroje bei vadybos praktikoje aptariama ir naudojama gana daug galimų

strateginių alternatyvų. Jas galima sugrupuoti pagal tam tikrus požymius, tačiau šis grupavimas būtų gana sąlyginis. Pavyzdžiui, ta pati strategija gali būti gynybinio ar, atvirkščiai, aktyvaus pobūdžio. Tačiau toks grupavimas palengvina šių alternatyvų analizę (Jucevičius 1998)

3.35 paveiksle pateikta galima principine strateginių alternatyvų struktūrizacija.



3.35 pav. Korporacinių strategijų schema (pagal Jucevičius 1998)

Atlikus įmonių grupės SSGG analizę nustatytos 4 tinkamiausios strateginės alternatyvos.

Atsižvelgiant į įmonės stiprybes ir siekiant išnaudoti išorinės aplinkos galimybes, siūloma nagrinėti **A1 strateginę alternatyvą – rinkos plėtra**.

Rinkos plėtros strategija realizuojama per tų pačių produktų ir paslaugų pateikimą naujoms rinkoms. Tai viena iš dažniausiai taikomų augimo strateginių alternatyvų, įgalinančių panaudoti teigiamai besikeičiančias veiklos galimybes. Ši strategija paprastai realizuojama dviem būdais: plečiantis į naujas rinkas arba į naujus segmentus esamose rinkose (Jucevičius 1998).

Šiuo metu įmonė savo veiklą vykdo Vilniaus mieste, svarstant šą alternatyvą reikėtų įvertinti galimybes plėstis į kitas rinkas. Iš atliktų vidinės ir išorinės aplinkos analizių duomenų galima teigti, jog tai galėtų būti plėtra į Kauno miestą, nes šiame mieste yra stabilus gyventojų skaičius ir auganti NT rinka. Pagerinus esamą finansinę padėtį dalį pelno būtų galima investuoti į nekilnojamojo turto projektus Kauno mieste. Ši alternatyva patraukli tuo, jog tiek Vilniuje tiek Kaune galioja tie patys teisės aktai ir reglamentai, todėl įmonės darbuotojams prisitaikyti prie šios aplinkos nebūtų sudėtinga. Taip pat jau yra sukurta aiški organizacijos struktūra, standartizuoti veiklos procesai. Kadangi įmonės veikla būtų tokios pat rūšies kaip ir šiuo metu vykdoma, visą turimą patirtį ir įgūdžius tiesiog reikėtų perkelti į Kauno miestą. Iš Vilniaus į Kauną reikėtų perkelti

kai kuriuos esamus kvalifikuotus darbuotojus, o vėliau įkurti padalinį Kaune ir įdarbinti naujus darbuotojus, gyvenančius Kaune. Kitas šios alternatyvos privalumas tas, jog Kaune mažesnė konkurencija. Kadangi organizacijos vadovai mėgsta eksperimentuoti ir mąstyti kitaip, tai galėtų būti tinkama strateginė alternatyva.

Atsižvelgiant į įmonės stiprybes ir siekiant išvengti išorinės aplinkos grėsmių siūloma nagrinėti **A2 strateginė alternatyva – produkto plėtra.**

Organizacijos pastangos kurti naujas veiklos sritis yra jos antrepreneriškumo išraiška. Visais atvejais daugiausia rūpinamasi tuo, kad naujas biznio vienetas kuo geriau galėtų panaudoti jau turimus organizacijos resursus ir infrastruktūrą (Jucevičius 1998).

Šiuo metu įmonė atlieka tik gyvenamosios paskirties vienbučių, dvibučių ir daugiabučių namų vystymą. Siekiant padidinti įmonės pajamas arba pasikeitus rinkos sąlygoms, sumažėjus būsto poreikiui, įmonei tektų persiorientuoti į kitą veiklą. Tam, kad išvengti galimų gyvenamojo būsto sektoriaus pokyčių įtakos įmonių grupės veiklai, reikėtų įsivertinti galimybes plėsti kurti naujus produktus. Iš atliktos NT rinkos analizės matome, jog tai galėtų būti verslo centrai.

Atsižvelgiant į išorinės aplinkos galimybes ir siekiant neutralizuoti įmonės silpnąsias savybes siūloma nagrinėti **A3 strateginė alternatyva – rinkos palaikymas.** Iki šiol įmonės finansiniai duomenys buvo pakankamai geri. Šia strategine alternatyva yra siūloma tęsti esamą įmonės veiklą. Ši alternatyva gera tuo, jog dabartinė veikla įmonei yra aiški ir todėl yra galimybės susitrinti finansinę padėtį. Sustiprinus finansinę padėtį ateityje būtų galima konkuruoti su didžiausiomis įmonėmis rinkoje, taip pat būtų galimybė pritraukti naujų kvalifikuotų darbuotojų bei naujuose projektuose diegti inovatyvius projektinius sprendimus.

Atsižvelgiant į įmonės silpnąsias ir išorinės aplinkos grėsmes siūloma **A4 strateginė alternatyva – atgalinė integracija – vidinis augimas.** Siekiant išvengti galimų išorinės aplinkos svyravimų siūloma nagrinėti galimybę nenutraukiant esamos veiklos papildomai užsiimti investiciniais projektais. Veikla galėtų būti tokia: įsigijus sklypą būtų parengiamas statybos projektas, gautas statybos leidimą ir padidėjus sklypo vertei, jis būtų parduodamas. Taip pat sklypai galėtų būti ne tik gyvenamosios paskirties bet ir komercinės ar kitos paskirties. Kaip matyti iš SSGG analizės rezultatų ši alternatyva tinkama suprastėjus ekonominės situacijai ar įvykus nenumatytoms grėsmėms.

Sekančiuose poskyriuose šios alternatyvos bus vertinamos pagal pasirinktus kriterijus ir atsižvelgiant į įmonių grupės vidinės ir išorinės aplinkos analizės rezultatus bus nustatoma racionaliausia strateginė alternatyva.

3.6. Kriterijų sistemos sudarymas ir reikšmingumo nustatymas

Nagrinėjamos strateginės alternatyvos yra parenkami kriterijai pagal kuriuos bus lyginamos alternatyvos. Alternatyvos palyginti autorius pasirinko kokybinius kriterijus, kurie šiame darbe buvo nagrinėjami atliekant organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos analizę (žr. 3.3 lentelę).

3.3 lentelė. Kriterijai

Žym.	Alternatyvas apibūdinantys kriterijai
K ₁	Alternatyvos tinkamumas atsižvelgiant į esamą organizacijos gyvavimo ciklo stadiją
K ₂	Esamų organizacijos resursų ir procesų potencialas ir tinkamumas nagrinėjamai alternatyvai
K ₃	Esamos organizacinės struktūros efektyvumas ir darbuotojų kompetencijų vertinimas
K ₄	Organizacijos kultūros tipo tinkamumas vertinant konkrečią alternatyvai
K ₅	Įmonės finansinių rodiklių įvertinimas
K ₆	Įmonės išorinės aplinkos tinkamumas alternatyvai įgyvendinti
K ₇	Nekilnojamojo turto rinkos tinkamumas alternatyvai įgyvendinti
K ₈	Konkurencinės aplinkos tinkamumas analizuojamai alternatyvai įgyvendinti
K ₉	Organizacijos suinteresuotų grupių vertinimas

Toliau detalizuojami alternatyvas apibūdinantys kriterijai.

K₁ – alternatyvos tinkamumas atsižvelgiant į esamą organizacijos gyvavimo ciklo stadiją. Vertinant alternatyvą pagal šį kriterijų yra atsižvelgiama į 3.2.1 poskyryje nagrinėtą esamą organizacijos gyvavimo ciklo stadiją ir vertinama kaip nagrinėjama alternatyva atitinka įmonės investicinės veiklos strateginių tikslų tarpusavio ryšį su jos bendra verslo strategija ir gyvavimo ciklu.

K₂ kriterijus – esamų organizacijos resursų ir procesų potencialas ir tinkamumas nagrinėjamai alternatyvai. Alternatyvos vertinamos atsižvelgiant į įmonės turimus resursus, tam tikslui nagrinėjamas įmonės procesų žemėlapis. Vertinant alternatyvas pagal šį kriterijų yra atsižvelgiama į 3.2.3 poskyryje pateiktą esamos organizacijos procesų žemėlapio analizę ir procesų pritaikymo galimybes nagrinėjamai alternatyvai.

K₃ kriterijus – esamos organizacinės struktūros efektyvumas ir darbuotojų kompetencijų vertinimas. Vertinant alternatyvas pagal šį kriterijų yra atsižvelgiama kokių efektyvumu būtų panaudojamos 3.2.4 poskyryje išanalizuota esama organizacijos struktūra ir turimos darbuotojų kompetencijos. Geriau bus vertinama ta alternatyva, kuriai įgyvendinti reikia mažesnių organizacinės struktūros pokyčių ir papildomų kompetencijų įgijimo.

K₄ kriterijus – organizacijos kultūros tipo tinkamumas konkrečiai alternatyvai įgyvendinti. Vertinant alternatyvas pagal šį kriterijų yra atsižvelgiama į 3.2.5 poskyryje nustatytą organizacijos

kultūros tipą ir įmonės potencialą įgyvendinti alternatyvą.

K₅ kriterijus – įmonės finansinių rodiklių įvertinimas. Vertinant alternatyvas pagal šį kriterijų yra atsižvelgiama į A priede pateiktus esamus organizacijos finansinius rodiklius. Finansiniai įmonės rodikliai rodo ar įmonė yra pajėgi įgyvendinti vieną ar kitą starteginę alternatyvą. Interpretuojant gautus rezultatus daroma išvada ar nagrinėjama alternatyva tinkama.

K₆ kriterijus – įmonės išorinė aplinkos tinkamumas alternatyvai įgyvendinti. Vertinant alternatyvas pagal šį kriterijų yra atsižvelgiama į 3.3.1 poskyryje atliktos PEST analizės rezultatus ir išvadas ir įvertinamas aplinkos tinkamumas nagrinėjamai alternatyvai įgyvendinti.

K₇ kriterijus – nekilnojamojo turto rinkos tinkamumas alternatyvai įgyvendinti. Vertinant alternatyvas pagal šį kriterijų yra atsižvelgiama į 3.3.2 poskyryje atliktos NT rinkos analizės rezultatus, išvadas ir įvertinamas NT rinkos tinkamumą nagrinėjamai alternatyvai įgyvendinti.

K₈ kriterijus – konkurencinės aplinkos tinkamumas analizuojamai alternatyvai įgyvendinti. Vertinant alternatyvas pagal šį kriterijų yra atsižvelgiama į 3.3.3 poskyryje atliktos konkurencinės aplinkos analizės rezultatus ir įvertinamas konkurencinės aplinkos tinkamumas nagrinėjamai alternatyvai įgyvendinti.

K₉ kriterijus – Vidinių organizacijos suinteresuotų grupių vertinimas. Vertinant alternatyvas pagal šį kriterijų yra atsižvelgiama į 3.3.4 poskyryje atliktą organizacijos esamų suinteresuotų grupių analizę. Vertinant alternatyvas atsižvelgiama tik į organizacijos suinteresuotų grupių įtaką ir pritaikomumą nagrinėjamai alternatyvai.

Siekiant nustatyti kriterijų reikšmingumą kriterijus vertina ekspertų komisija. Vertinimo procedūra prasideda kriterijų nustatymu ir apibūdinimu. Tyrimui atlikti buvo pakviesti 10 ekspertų dirbančių įvairiose nekilnojamojo turto veiklos srityse. Ekspertai santykinėje skalėje kiekybiškai įvertino nagrinjamų kriterijų svarbą (1 – mažiausiai svarbus kriterijus, 9 – svarbiausias kriterijus).

3.4 lentelė. Kriterijų rangavimo rezultatai

Ekspertas	Alternatyvas apibūdinantys kriterijai								
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉
1	4	3	5	1	7	9	8	6	2
2	3	4	6	2	7	8	9	5	1
3	3	4	5	2	9	8	7	6	1
4	6	2	3	1	9	7	8	5	4
5	1	6	7	2	9	5	8	4	3
6	5	4	3	2	6	9	8	7	2
7	3	4	5	1	9	6	8	7	1
8	2	4	5	1	2	7	9	6	3
9	6	3	5	2	9	8	7	4	1
10	1	5	6	2	9	7	8	4	3

Atlikus ekspertų apklausą, gauti ekspertiniai įvertinimai apdorojami ir analizuojami rangavimo metodu. Apklausos rezultatai pateikti 3.4 lentelėje. Kriterijų reikšmingumo nustatymas vertinamas rangavimo būdu.

Gauti ekspertiniai įvertinimai apdorojami statistiškai (žr. 3.5 lentelę).

3.5 lentelė. Kriterijų reikšmingumo nustatymas

	Alternatyvas apibūdinantys kriterijai								
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉
Rangų suma S_i	34	39	50	16	76	74	80	54	21
Nuokrypis nuo rangų sumos vidurkio ΔS_i	-15	-10	1	-33	27	25	31	5	-28
Nuokrypio kvadratų suma ΔS_i²	235	107	0.4	1111	711	608	940	22	803
Reikšmingumas	0.077	0.088	0.113	0.036	0.171	0.167	0.180	0.122	0.047
Vieta	7	6	5	9	2	3	1	4	8

Pagal (1) formulę apskaičiuojamas rangų sumos vidurkis:

$$S^* = \frac{\sum_i S_i}{n} ; \quad (1)$$

$$S^* = \frac{34 + 39 + 50 + 16 + 76 + 74 + 80 + 54 + 21}{9} = 49.33 ;$$

čia S_i -rangų suma; n – kriterijų skaičius.

Pagal (2) formulę apskaičiuojama nuokrypio kvadratų suma:

$$S = \sum_1^9 \Delta S_i^2 ; \quad (2)$$

$$S = 235 + 107 + 0.4 + 111 + 711 + 608 + 940 + 22 + 803 = 4538.04.$$

Ekspertizės patikimumą galima išreikšti ekspertų nuomonių konkordacijos koeficientu.

Konkordacijos koeficientas gali kisti nuo 0 iki 1. Kai W=1, galima teigti, jog visi ekspertai vienodai įvertino visus kriterijus, o kai W=0 – jog ekspertai vieningos nuomonės neturi.

Ekspertų nuomonių vieningumas arba konkordacijos koeficientas apskaičiuojamas pagal (3) formulę:

$$W = \frac{12S}{r^2(n^3 - n)} ; \quad (3)$$

$$W = \frac{12 \cdot 4583.04}{10^2(9^3 - 9)} = 0.756 ;$$

čia S – kiekvieno kriterijaus įvertinimo rezultatų nuokrypio kvadratų suma; r – ekspertų skaičius; n – įvertinamų kriterijų skaičius.

Kadangi W yra intervale nuo 0,5 iki 1,0, tai reiškia, kad ekspertų vertinimai yra suderinti.

Atlikus skaičiavimus, į 3.6 lentelę surašomi apskaičiuoti kriterijų reikšmingumai, kurie bus naudojami tarpusavyje lyginant strateginės alternatyvas.

3.6 lentelė. Kriterijų reikšmingumas

Žym.	Kriterijus apibūdinantis alternatyvą	Svoris	Vieta
K_1	Alternatyvos tinkamumas atsižvelgiant į esamą organizacijos gyvavimo ciklo stadiją	0.077	7
K_2	Esamų organizacijos resursų ir procesų potencialas ir tinkamumas nagrinėjamai alternatyvai	0.088	6
K_3	Esamos organizacinės struktūros efektyvumas ir darbuotojų kompetencijų vertinimas	0.113	5
K_4	Organizacijos kultūros tipo tinkamumas vertinant konkrečią alternatyvą	0.036	9
K_5	Įmonės finansinių rodiklių įvertinimas	0.171	2
K_6	Įmonės išorinės aplinkos tinkamumas alternatyvai įgyvendinti	0.167	3
K_7	Nekilnojamojo turto rinkos tinkamumas alternatyvai įgyvendinti	0.180	1
K_8	Konkurencinės aplinkos tinkamumas analizuojamai alternatyvai įgyvendinti	0.122	4
K_9	Organizacijos suinteresuotų grupių vertinimas	0.047	8

3.7. Strateginių alternatyvų palyginimas

Atlikus Lietuvoje veikiančios nekilnojamojo turto plėtros bendrovės vidinės ir išorinės aplinkos analizę, nustatyti veiksniai turintys įtakos organizacijos veiklai. Atsižvelgiant į nustatytus veiksnius, SSGG analizės pagrindu nustatytos keturios galimos strateginės alternatyvos.

Atsižvelgiant į šiame darbe nagrinėtus vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius, pasirinkti strateginių alternatyvų vertinimo kriterijai. Šiame poskyryje atliekamas alternatyvų palyginimas vertinant jas pagal pasirinktus kriterijus.

Nagrinėjamos organizacijos tikslai bus formuluojami atlikus ekspertinį strateginių alternatyvų vertinimą ir nustačius racionaliausias alternatyvas. Ekspertai santykinėje skalėje kiekybiškai įvertino alternatyvas (1 – mažiausias įvertinimas, 10 – didžiausias įvertinimas). Atskiri ekspertų vertinimai pateikiame ir vidutinės ekspertų įvertinimų reikšmės kiekvienai alternatyvai pagal vertinamą kriterijų pateiktos B priede.

Kaip numatyta 2.1 poskyryje autoriaus pateiktame strategijos formavimo modelyje alternatyvoms palyginti bus naudojamas daugiakriterės analizės metodas COPRAS. Taikant COPRAS daugiakriterės analizės metodą strateginių alternatyvų palyginimas atliekamas tokia tvarka:

1 etapas. Sudaroma sprendimų priėmimo matrica. Vidutinės ekspertų įvertinimų reikšmės kiekvienai alternatyvai pateiktos 3.7 lentelėje.

3.7 lentelė. Pradinė sprendimų priėmimo matrica

Žym.	Kriterijus apibūdinantis alternatyvas	*	Mato vnt.	Svoriai	Alternatyvos			
					A1	A2	A3	A4
					Rinkos plėtra	Produkto plėtra	Rinkos palaikymas	Atgalinė integracija-vidinis augimas
K ₁	Alternatyvos įvertinimas atsižvelgiant į esamą organizacijos gyvavimo ciklo stadiją	+	balai	0.077	9.6	8.9	6.1	5.8
K ₂	Esamos organizacijos procesų žemėlapis tinkamumas alternatyvai	+	balai	0.088	9.6	8.5	9.5	4.7
K ₃	Esamos organizacinės struktūros ir darbuotojų kompetencijų efektyvumas konkrečiai alternatyvai	+	balai	0.113	9.4	7.8	9.8	7.1
K ₄	Organizacijos kultūros tipo racionalumas konkrečiai alternatyvai	+	balai	0.036	9.9	9.1	7.4	6.4
K ₅	Finansinės duomenų analizės tinkamumas analizuojamai alternatyvai	+	balai	0.171	7.7	7.1	9.6	8.6
K ₆	PEST aplinkos tinkamumas alternatyvai įgyvendinti	+	balai	0.167	8.6	8.9	9.4	7.7
K ₇	Nekilnojamojo turto rinkos įvertinimas	+	balai	0.18	8.3	8.2	9.6	8.1
K ₈	Konkurencinės aplinkos tinkamumas analizuojamai alternatyvai	-	balai	0.122	7.4	7	8.5	6.1
K ₉	Suinteresuotų grupių efektyvumas	+	balai	0.047	9	8.2	9.6	6.5

* „+“ reiškia, kad kriterijus maksimizuojamas, „-“, reiškia, kad kriterijus minimizuojamas

2 etapas. Pritaikius (4) formulę sudaroma normalizuota sprendimų priėmimo matrica:

$$d_{ij} = \frac{x_{ij} \cdot q_i}{\sum_{j=1}^n x_{ij}} ; \quad (4)$$

čia x_{ij} – i kriterijaus reikšmė j sprendimo variantu;

m – kriterijų skaičius;

n – lyginamų variantų skaičius;

q_i – i kriterijaus svarba.

Skaičiavimų rezultatai surašomi į 3.8 lentelę.

3.8 lentelė. Normalizuota sprendimų priėmimo matrica

Žym.	Kriterijus apibūdinantis alternatyvas	*	Mato vnt.	Svoriai	Alternatyvos			
					A1	A2	A3	A4
					Rinkos plėtra	Produkto plėtra	Rinkos palaikymas	Atgalinė integracija-vidinis augimas
K ₁	Alternatyvos tinkamumas atsižvelgiant į esamą organizacijos gyvavimo ciklo stadiją	+	balai	0.077	0.0243	0.0225	0.0155	0.0147
K ₂	Esamų organizacijos resursų ir procesų potencialas ir tinkamumas nagrinėjamai alternatyvai	+	balai	0.088	0.0262	0.0232	0.0259	0.0128
K ₃	Esamos organizacinės struktūros efektyvumas ir darbuotojų kompetencijų vertinimas	+	balai	0.113	0.0311	0.0258	0.0325	0.0235
K ₄	Organizacijos kultūros tipo tinkamumas vertinant konkrečią alternatyvai	+	balai	0.036	0.0109	0.0100	0.0081	0.0070
K ₅	Įmonės finansinių rodiklių įvertinimas	+	balai	0.171	0.0399	0.0368	0.0497	0.0446
K ₆	Įmonės išorinės aplinkos tinkamumas alternatyvai įgyvendinti	+	balai	0.167	0.0415	0.0430	0.0454	0.0372
K ₇	Nekilnojamojo turto rinkos tinkamumas alternatyvai įgyvendinti	+	balai	0.18	0.0437	0.0432	0.0505	0.0426
K ₈	Konkurencinės aplinkos tinkamumas analizuojamai alternatyvai įgyvendinti	-	balai	0.122	0.0311	0.0294	0.0358	0.0257
K ₉	Organizacijos suinteresuotų grupių vertinimas	+	balai	0.047	0.0127	0.0116	0.0135	0.0092

3 etapas. Apskaičiuojamos j variantą apibūdinančių minimizuojančių S_{-j} (pagal (5) formulę) ir maksimizuojančių S_{+j} (pagal (6) formulę) įvertintų normalizuotų rodiklių sumos. Jos apskaičiuojamos pagal formules:

$$S_{-j} = \sum_{i=1}^m d_{-ij}; \quad (5)$$

$$S_{+j} = \sum_{i=1}^m d_{+ij} ; \quad (6)$$

3.9 lentelė. COPRAS metodo rezultatai

Žym.	Kriterijus apibūdinantis alternatyvas	*	Mato vnt.	Svoriai	Alternatyvos			
					A1	A2	A3	A4
					Rinkos plėtra	Produkto plėtra	Rinkos palaikymas	Atgalinė integracija-vidinis augimas
K ₁	Alternatyvos tinkamumas atsižvelgiant į esamą organizacijos gyvavimo ciklo stadiją	+	balai	0.077	0.0243	0.0225	0.0155	0.0147
K ₂	Esamų organizacijos resursų ir procesų potencialas ir tinkamumas nagrinėjamai alternatyvai	+	balai	0.088	0.0262	0.0232	0.0259	0.0128
K ₃	Esamos organizacinės struktūros efektyvumas ir darbuotojų kompetencijų vertinimas	+	balai	0.113	0.0311	0.0258	0.0325	0.0235
K ₄	Organizacijos kultūros tipo tinkamumas vertinant konkrečią alternatyvai	+	balai	0.036	0.0109	0.0100	0.0081	0.0070
K ₅	Įmonės finansinių rodiklių įvertinimas	+	balai	0.171	0.0399	0.0368	0.0497	0.0446
K ₆	Įmonės išorinės aplinkos tinkamumas alternatyvai įgyvendinti	+	balai	0.167	0.0415	0.0430	0.0454	0.0372
K ₇	Nekilnojamojo turto rinkos tinkamumas alternatyvai įgyvendinti	+	balai	0.18	0.0437	0.0432	0.0505	0.0426
K ₈	Konkurencinės aplinkos tinkamumas analizuojamai alternatyvai įgyvendinti	-	balai	0.122	0.0311	0.0294	0.0358	0.0257
K ₉	Organizacijos suinteresuotų grupių vertinimas	+	balai	0.047	0.0127	0.0116	0.0135	0.0092
Maksimizuojančių S_{+j} įvertintų normalizuotų rodiklių sumos					0.2303	0.2160	0.2411	0.1916
Minimizuojančių S_j įvertintų normalizuotų rodiklių sumos					0.0311	0.0294	0.0358	0.0257
Alternatyvos reikšmingumas, Q_j					0.2597	0.2472	0.2668	0.2273
Alternatyvos prioritetiškumas					2	3	1	4
Alternatyvos naudingumo laipsnis, N_j					97.36	92.64	100	85.21

4 etapas. Lyginamų alternatyvų santykinis reikšmingumas nustatomas remiantis juos apibūdinančiomis teigiamomis S_{+j} ir neigiamomis S_j savybėmis. Kiekvienos alternatyvos santykinis reikšmingumas nustatomas pagal (7) formulę:

$$Q_j = S_{+j} + \frac{S_{-min} \cdot \sum_{j=1}^n S_{-j}}{S_{-j} \cdot \sum_{j=1}^n \frac{S_{-min}}{S_{-j}}}. \quad (7)$$

5 etapas. Nustatomas alternatyvos prioritetiškumas. Kuo didesnis Q_j , tuo didesnis alternatyvos efektyvumas ir apskaičiuojamas alternatyvų naudingumo laipsnis N_j , pagal (8) formulę:

$$N_j = \frac{Q_j}{Q_{max}} \cdot 100\%; \quad (8)$$

3- 5 etapų skaičiavimų rezultatai surašomi 3.9 lentelėje.

Atlikus skaičiavimus sudaroma prioritetų eilutė : $A3 > A1 > A2 > A4$

Atlikus strateginių alternatyvų palyginimą COPRAS metodu nustatyta, jog racionali alternatyva yra $A3$ – rinkos palaikymas. Antrosios racionalios alternatyvos ($A1$ - rinkos plėtra) naudingumo laipsnis yra 97,36 ir jos abi yra beveik lygiavertės.

Atsižvelgiant į tai, jog 3.2.1 skyrelyje nagrinėtos įmonės investicinės veiklos strateginių tikslų tarpusavio ryšiu su jos bendra verslo strategija ir gyvavimo ciklo modeliu nurodomas svarbiausias ekonominės plėtros strategijos tikslas – tolimesnė savo segmento plėtra ir veiklos regioninė diversifikacija, taip pat 3.2.5 skyrelyje nagrinėjant įmonės kultūros tipą nustatyta, jog didžiausias dėmesys skiriamas konkuravimui ir orientacijai į tikslą, o nekilnojamojo turto rinka yra palanki plėtrai į Kauno miestą, todėl toliau darbe bus nagrinėjamos šios dvi alternatyvos – $A3$ (rinkos palaikymas) ir $A1$ (rinkos plėtra).

3.8. Subalansuotų rodiklių matrica BSC

Pagal 2.2 porskyryje aptartos SMART metodikos tikslų formulavimo principus įmonių grupei suformuluojami metiniai tikslai. Siekiama, kad tikslai būtų aiškiai ir konkrečiai įvardinti, numatomi jų matavimo/ progreso stebėjimo kriterijai, taip pat įvardinamas terminas bei reikia įsitikinti, kad tikslas tikrai įmanomas ir jį galima įgyvendinti.

Pagrindinis strateginis tikslas yra didinti įmonės rentabilumą (veiklos efektyvumą), kiti strateginius tikslai skirstomi į keturias grupes:

I. Finansai.

- Iki 2019 m. gruodžio mėn. 1d. sumažinti metinę pardavimų savikainą 5 % ;
- Iki 2019 m. gruodžio mėn. 1d. padidinti metines pardavimų pajamas 5 % ;
- Iki 2019 m. gruodžio mėn. 1 d.. padidinti metinį grynąjį pelną 10% ;
- Iki 2021 m. gruodžio mėn. 1 d. įgyvendinti NT projektą Kaune.

II. Klientai.

- Iki 2018m. gruodžio mėn. 1 d.. registruoti klientų atsiliepimus ir pagerinti klientų aptarnavimo kokybę.
- Iki 2018m. rugpjūčio mėn. 1 d.. įdiegti santykių su klientais valdymo sistemą CRM (angl. Customer Relationship Management), kuri leistų efektyviau valdyti klientų duomenis;
- Iki 2019 m. birželio mėn. 1 d.. padidintų įmonės žinomumą tarp 25-40 metų amžiaus gyventojų iki 30%;
- Iki 2020 m. gruodžio 1d. įkurti atskirą įmonių grupės padalinį Kaune .

III. Procesai.

- Iki 2018 m. rugsėjo mėn. 1 d.. įdiegti naują buhalterinės apskaitos programą, kuri leistų įvairiais pjūviais analizuoti įmonės finansinę padėtį.
- Iki 2018 m. spalio mėn. 1 d.. įdiegti elektroninę dokumentų valdymo sistemą, kuri užtikrintų efektyvesnę komunikaciją tarp įmonių grupės darbuotojų;
- Iki 2019 m. gruodžio mėn. 1 d.. įdiegti pažangias projektų valdymo sistemas, ir sumažinti statybos projekto trukmę 5%;
- Iki 2020 metų gruodžio 1 d. visuose vystomuose projektuose taikyti virtualiosios realybės technologijas, pritaikytas būsto apžiūrai.
- Iki 2020 metų birželio 1 d. Kaune surasti sklypą, kuriame būtų galima išvystyti pelningą projektą.

IV. Darbuotojai .

- Siekiant skatinti darbuotojų motyvaciją pasibaigus kiekvienam įmonės plėtojamam projektui skirti 5% projekto pelno dalį, kuri būtų padalinta darbuotojams;
- Siekiant kelti darbuotojų kvalifikaciją, juos siųsti į mokymus bent 3 kartus per kalendorinius metus.
- Įkūrus atskirą padalinį Kaune, įdarbinti naujus darbuotojus, kurie dirbs su Kauno mieste vykdomais projektais

3.10 lentelėje pateikiami strateginiai tikslai, jų įgyvendinimo rodikliai, uždaviniai ir atsakingi asmenys.

3.10 lentelė. BSC lentelė

PERSPEKTYVOS	DABARTINĖ SITUACIJA	TIKSLAI	UŽDAVINIAI	ĮGYVENDINIMO RODIKLIAI	ĮGYVENDINIMO TERMINAI	ATSAKINGI ASMENYS
FINANSAI	Metinės pardavimų savikaina yra 6.358.857 Eur.	Sumažinti pardavimų savikainą 5 %	Peržiūrėti įmonės pardavimų savikainą ir parengti optimizavimo planą.	Metinės veiklos sąnaudos sumažėjusios 5%	Iki 2019.12.01 d.	Statybų direktorius
	Metinės pardavimų pajamos yra 7.398.548 Eur.	Padidinti metinės pardavimų pajamas 5 %	Parengti priemonių planą pardavimo pajamų didinimui.	Metinės pardavimų pajamos padidėjusios 5%	Iki 2019.12.01 d.	Pardavimų vadovė
	Grynasis pelnas 577.994 Eur.	Padidinti grynąjį pelną 10 %	Įgyvendinti nekilnojamojo turto plėtros projektą Kauno mieste	Grynasis pelnas padidintas 10 %	Iki 2019.12.01 d.	Finansų direktorė
	Įmonė savo veiklą vykdo Vilniaus mieste	Įgyvendinti NT projektą Kauno mieste	Pradėti vykdyti Kauno rinkos tyrimus, ieškoti investicinių projektų ir esant pakankamam informacijos kiekiui ir tinkamam Projektui įsigyti sklypą ir įgyvendinti projektą.	Įgyvendintas projektas Kauno mieste	Iki 2021.12.01 d.	Plėtros projektų vadovas
KLIENTAI	Nepakankama klientų aptarnavimo kokybė	Gerinti klientų aptarnavimo kokybę	Įdarbinti klientų aptarnavimo specialistą kuris registruotų klientų atsiliepimus ir spręstų klientų keliamus klausimus	Įdarbintas klientų aptarnavimo specialistas.	Iki 2018.12.01 d.	Personalo vadovė
	Įmonių grupėje nėra CRM santykių su klientais valdymo sistemos	Įdiegti CRM santykių su klientais valdymo sistemą	Atlikti konkursą siekiant pasirinkti CRM santykių su klientais valdymo sistemą ir išsirinkti geriausią variantą kainos ir kokybės atžvilgiu	Įdiegta ir naudojama CRM santykių su klientais valdymo sistema	Iki 2018.08.01 d.	Pardavimų vadovė

3.10 lentelės tęsinys

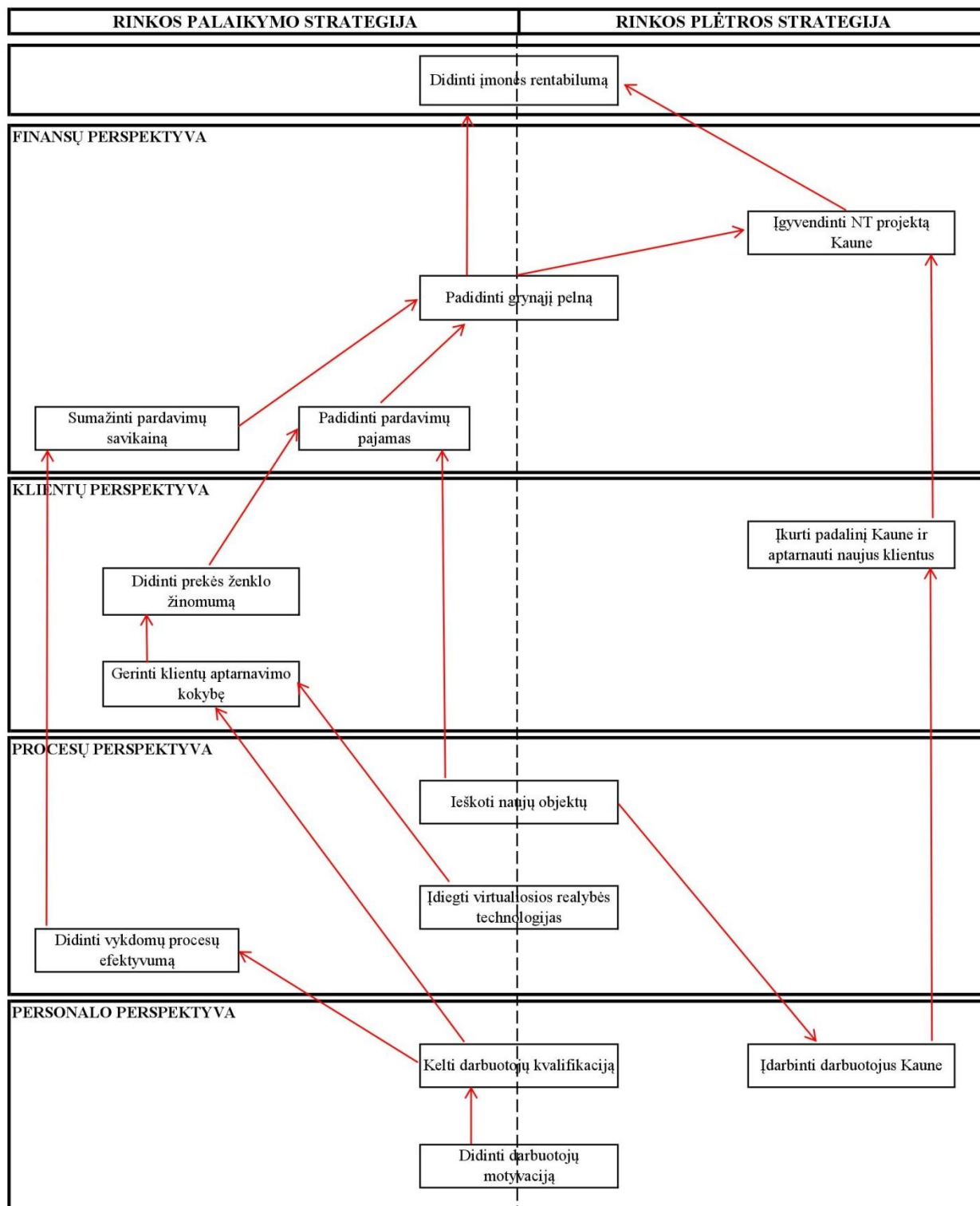
PERSPEKTYVOS	DABARTINĖ SITUACIJA	TIKSLAI	UŽDAVINIAI	ĮGYVENDINIMO RODIKLIAI	ĮGYVENDINIMO TERMINAI	ATSAKINGI ASMENYS
KLIENTAI	Prekės ženklas yra mažai žinomas tarp potencialių klientų	Padidinti prekės ženklo žinomumą tikslinėje auditorijoje	Kurti efektyvias reklamos kampanijas ir viešinti įgyvendintus ir vykdomus projektus. Atlikti apklausas apie	Įmonės žinomumas tarp 25-40 metų amžiaus gyventojų, padidėjęs 30 %	Iki 2019.06.01 d.	Rinkodaros vadovė
	Klientų Kauno mieste nėra	Įkurti atskirą padalinį Kaune	Įsigijus sklypą Kaune ir siekiant kad būtų patogiau vykdyti veiklą ir aptarnauti klientus, įkurti padalinį Kauno mieste	Įkurtas padalinys Kauno mieste	Iki 2020.12.01 d.	Personalo vadovė
PROCESAI	Nepakankamos buhalterinės apskaitos programos galimybės pateikti finansinius duomenis	Esant poreikiui greitai išanalizuoti buhalterinės apskaitos duomenis ir apskaičiuoti fin. rodiklius	Įdiegti naują buhalterinės apskaitos valdymo programinę įrangą, kuri leistų greitai ir lengvai suformuoti veiklos rezultatų ataskaitas	Įdiegta įmonės vadovų poreikius atitinkanti buhalterinės apskaitos valdymo programinė įranga	Iki 2018.09.01 d.	Finansų direktorė
	Nepakankamai efektyvi komunikacija tarp įmonės darbuotojų	Užtikrinti efektyvesnę komunikaciją tarp įmonės darbuotojų ir padidinti darbo našumą	Įdiegti elektroninę dokumentų valdymo sistemą, kad būtų paprasčiau keistis informacija įmonių grupės viduje ir padidėtų darbo našumas	Įdiegta elektroninė dokumentų valdymo sistema	Iki 2018.10.01 d.	Personalo vadovė
	Vidutinė statybos projekto įgyvendinimo trukmė 18 mėn	Sumažinti vidutinę statybos proceso trukmę 5 %	Įdiegti pažangią projektų valdymo sistemą, kuri padėtų efektyviau planuoti ir valdyti projekto įgyvendinimo eigą	Vidutinė statybos projekto įgyvendinimo trukmė 17 mėn	Iki 2019.12.01 d.	Statybos direktorius

3.10 lentelės pabaiga

PERSPEKTYVOS	DABARTINĖ SITUACIJA	TIKSLAI	UŽDAVINIAI	ĮGYVENDINIMO RODIKLIAI	ĮGYVENDINIMO TERMINAI	ATSAKINGI ASMENYS
PROCESAI	Nauji objektai ieškomi tik Vilniuje	Surasti naują objektą Kaune	Nuolat stebėti Kauno rinką, ieškoti sklypų, kuriuose būtų galima išvystyti pelningą projektą. Radus tokį sklypą, jį įsigyti.	Surastas įsigytas sklypas Kaune.	Iki 2020.06.01 d.	Plėtros projektų vadovas
	Įmonių grupės veikloje virtualios realybės technologijos ne-naudojamos	Virtualiosios realybės technologijas, pritaikytas būsto apžiūrai.	Surasti partnerius, kurie atlieka statybos projekto modeliavimą virtualioje erdvėje. Įsigyti įrangą skirtą naudoti virtualiosios realybės modeliu.	Kiekviename projekte yra galimybė pasivaikčioti po virtualų statybos projekto modelį	Iki 2020.12.01 d.	Statybos projektų vadovai
DARBUOTOJAI	Nepakankama darbuotojų motyvacija	Darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimas	Tobulinti motyvavimo ir skatinimo sistemą įtraukiant į ją visų pakopų darbuotojus. Išmokėti darbuotojams 5% pelno dalį nuo kiekvieno projekto pelno	Išmokami motyvaciniai priedai	Pasibaigus konkrečiam projektui	Skyrių vadovai
	Kvalifikacijos kėlimo kursų trūkumas	Kelti darbuotojų kvalifikaciją	Rengti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursus	Surengiami bent 3 kvalifikacijos kėlimo kursai per metus	Kiekvienais metais	Personalo vadovė
	Darbuotojų Kaune nėra	Įdarbinti naujus darbuotojus, kurie dirbas su Kaune vystomais projektais	Įkūrus padalinį Kaune, vykdyti darbuotojų atrankas ir įdarbinti naujus darbuotojus, kurie turi patirties dirbant su statybos projektais Kaune	Surinktas pilnas kolektyvas darbui Kaune		Personalo vadovė

3.9. Strateginių tikslų žemėlapis

Strateginių tikslų žemėlapio tikslas atvaizduoti įmonės strategijos įgyvendinimo būdą viename vaizde, kur priežastiniais ryšiais susieti strateginiai tikslai. 3.33 paveiksle pateiktame strateginiame tikslų žemėlapyje atvaizduojama, kaip integruojami ir suderinami strateginiai tikslai pagal išanalizuotas alternatyvas.



3.36 pav. Įmonių grupės strateginių tikslų žemėlapis

3.10. Rekomendacijos modelio taikymui

Autoriaus pasiūlytas nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strategijos kūrimo modelis yra universalus. Tai reiškia, kad jis gali būti pritaikytas ir mažai, ir didelei NT plėtros bendrovei.

Modelio taikymo apribojimai:

Modelis tinka organizacijoms, kurios rinkoje veikia ne pirmus metus, nes siekiant atlikti strateginių alternatyvų įvertinimą reikia remtis finansinių rodiklių analizės duomenimis, turi būti sukurta organizacinė struktūra, susiformavusi įmonės kultūra, sukurti ir aprašyti veiklos procesai, matuojami veiklos rodikliai

Tam, kad modelį būtų galima pritaikyti praktikoje, modelio pagrindu įmonėje turi būti įdiegta sistema, kuri leistų sukurti procedūras, formas, taisykles, komunikacijos priemones ir kitus įmonės valdymo įrankius.

Kuriant strategiją būtina atsižvelgti į esamą ekonominio ciklo stadiją, jeigu nėra aiškumo kokioje stadijoje esame, modelio taikymo rezultatai gali būti nepatikimi.

Tiriamojame dalyje pritaikytas autoriaus pasiūlytas strategijos formavimo modelis. Kiekvienu atveju būtina atsižvelgti į esamus organizacijos tikslus. Pavyzdžiui, jeigu organizacija yra numačiusi rinkos plėtrą į užsienį, atliekama išorinės aplinkos analizė pasirinktoms užsienio rinkoms iširti.

Siekiant alternatyvas palyginti pagal 2.3 poskyryje pateiktus kiekybinius rodiklius, reikia atlikti išsamesnę duomenų analizę, tam, kad būtų nustatytos atitinkamų rodiklių reikšmės.

Pasirinkus strateginę alternatyvą rekomenduojama detaliau išnagrinėti jos įgyvendinimo galimybes. Jeigu kaip alternatyva pasirenkamas konkretus nekilnojamojo turto plėtros projektas, reikalingi pakankamai tikslūs duomenys apie konkurentų rinkos dalis ir planuojamus projekto finansinius rodiklius ir kitus duomenis.

Vienas svarbiausių praktinio modelio pritaikymo etapų - strategijos įgyvendinimas, stebėseną, vertinimas ir kontrolė. Įgyvendinant pasirinktą strategiją nuolat stebimi ir fiksuojami tam tikro laikotarpio strategijos įgyvendinimo rezultatai ir išorinėje aplinkoje vykstantys pokyčiai. Kontrolės etape tikrinama, kaip esamos tendencijos atitinka prielaidas, padarytas rengiant strategiją. Įvykus nenumatytiems pokyčiams vidinėje ar išorinėje aplinkoje, reikia iš naujo atlikti strategijos formavimo žingsnius. Kai kuriais atvejais gali tekti keisti prieš tai numatytą strategiją.

IŠVADOS

Verslo strategijos kūrimui skirtoje mokslinėje literatūroje autoriai pateikia skirtingą požiūrį į strateginio valdymo sąvoką ir strategijos rengimo procesą. Kai kurie pateikiami strategijos formavimo etapai yra panašūs, bet skiriasi etapų skaičiumi. Kai kurie autoriai pateikia ypač detalių strategijos formavimo modelį, kiti pristato abstraktų modelį, kuriame strategijos formavimo žingsniai nėra detalizuojami, o pateikiami esminiai strategijos formavimo žingsniai. Tačiau dauguma autorių, nepriklausomai nuo siūlomo strategijos formavimo etapų skaičiaus, įvardija šiuos pagrindinius etapus: *vidinės aplinkos analizė, išorinės aplinkos analizė, strategijų formulavimas ir atrinkimas, strategijos įgyvendinimas, stebėseną, vertinimas ir kontrolė*.

Apibendrinant darbe nagrinėtas sprendimų priėmimo metodikas galima teigti, jog priimant sprendimus turi dalyvauti nagrinėjamų sričių ekspertai, kurie parinktų vertinimo kriterijus, nustatytų jų reikšmingumus ir įvertintų alternatyvas. Siekiant išrinkti geriausią alternatyvą dažniausiai naudojami daugiakriterės analizės metodai, tokie kaip AHP, COPRAS ar kiti.

Analizuotos mokslinės literatūros pagrindu autorius pasiūlė teorinį nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strategijos formavimo modelį. Naudojant teoriniame modelyje nurodytus metodus yra išnagrinėjama išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių įtaka organizacijai, nustatomos galimybės ir grėsmės, parengiamos strateginės alternatyvos, nustatytomi jų vertinimo kriterijai, išrinkama geriausia strateginė alternatyva bei suformuluojami strateginiai tikslai ir uždaviniai, kuriais remiantis bus vykdoma tolimesnė bendrovės veikla. Darbo autoriaus siūlomo modelio taikymas praktikoje yra aprobuojamas kuriant realios nekilnojamojo turto plėtros bendrovės veiklos strategiją.

Tiriamajoje darbo dalyje išnagrinėta Lietuvoje veikiančios NT plėtros įmonių grupės veikla, jos vidinė ir išorinė aplinka. Atlikus vidinės aplinkos analizę, nustatyta, kad bendrovėje yra funkcinė organizacinė struktūra, dirba kvalifikuoti darbuotojai, įmonės finansinė padėtis yra stabili. Yra nustatyti aiškūs bei standartizuoti veiklos procesai. Identifikavus kultūros tipą nustatyta, kad įmonė yra kūrybiška, orientuota į tikslą ir rezultatą, ieško konkurencinių pranašumų bei skatina individualią darbuotojų iniciatyvą ir laisvę darbo aplinkoje. Viena didžiausių įmonės silpnybių – strategijos modelio neturėjimas, užkertantis kelią efektyviam įmonės veiklos planavimui, tikslų siekimui ir jų valdymui. Atlikus išorinės aplinkos analizę nustatyta, kad bendrovė gali plėstis į naujas rinkas. Yra galimybė plėsti kuriamų produktų spektrą, statyti ne tik gyvenamosios paskirties pastatus, bet ir verslo centrus. Didžiausia nekilnojamojo turto bendrovės grėsmė – galimas ekonomikos ir nekilnojamojo turto rinkos nuosmukis, neigiami demografiniai pokyčiai. Nuo šių veiksnių tiesiogiai priklauso veiklos rezultatai.

Atlikus SSGG analizę suformuluotos keturios strateginės alternatyvos. A1 strateginė alternatyva – rinkos plėtra. Siūloma nagrinėti galimybes vystyti gyvenamosios paskirties projektus

Kauno mieste. A2 strateginė alternatyva – produkto plėtra. Siūloma nagrinėti galimybes vystyti verslo centrus. A3 strateginė alternatyva – rinkos palaikymas. Siūloma nagrinėti alternatyvą, kaimonių grupės veiklą būtų tęsiama esamuose rinkos segmentuose, o sustiprinus finansinę padėtį būtų ieškoma kitų alternatyvų. A4 strateginė alternatyva – atgalinė integracija – vidinis augimas. Siūloma nagrinėti galimybę nenutraukus esamos veiklos papildomai vykdyti investicinių sklypų įsigijimą. Įsigijus sklypą, sukurti projekto koncepciją, o gavus statybos leidimą, sklypą parduoti.

Siekiant nustatyti galimų strateginių alternatyvų vertinimo kriterijų reikšmingumus, buvo atlikta ekspertų apklausa. Atlikus ekspertų apklausą, gauti ekspertiniai įvertinimai buvo apdoroti rangavimo metodu ir nustatyti kriterijų reikšmingumai. Atsižvelgiant į tai, kad ekspertų nuomonės gali nesutapti, buvo apskaičiuotas konkordacijos (ekspertų nuomonių suderinamumo) koeficientas. Gauta konkordacijos koeficiento reikšmė ($W = 0,756$), yra intervale nuo 0,5 iki 1,0, tai reiškia, kad ekspertų vertinimai yra suderinti.

Siekiant išrinkti efektyviausią strateginę alternatyvą, sudaryta sprendimų matrica ir atlikta daugiakriterė analizė COPRAS metodu. Atlikus strateginių alternatyvų palyginimą COPRAS metodu nustatyta, jog racionali alternatyva yra A3 – rinkos palaikymas. Antrosios racionalios alternatyvos (A1- rinkos plėtra) naudingumo laipsnis yra 97,36 % ir jos abi yra beveik lygiavertės.

Atsižvelgiant į tai, jog 3.2.1 skyrelyje nagrinėtos įmonės investicinės veiklos strateginių tikslų tarpusavio ryšiu su jos bendra verslo strategija ir gyvavimo ciklo modeliu nurodomas svarbiausias ekonominės plėtros strategijos tikslas – tolimesnė savo segmento plėtra ir veiklos regioninė diversifikacija, taip pat 3.2.5 skyrelyje nagrinėjant įmonės kultūros tipą nustatyta, jog didžiausias dėmesys skiriamas konkuravimui ir orientacijai į tikslą, o nekilnojamojo turto rinka yra palanki plėtrai į Kauno miestą, todėl toliau darbe buvo nagrinėtos šios dvi alternatyvos – A3 (rinkos palaikymas) ir A1 (rinkos plėtra).

Siekiant įgyvendinti pasirinktas alternatyvas, buvo nustatyti metiniai tikslai ir uždaviniai įmonės finansų, klientų, procesų ir darbuotojų lygmenimis bei sudarytas strateginis žemėlapis.

Atsižvelgiant į tiriamojoje darbo dalyje atliktą nekilnojamojo turto plėtros bendrovės strategijos formavimą pagal autoriaus pasiūlytą strategijos formavimo modelį, galima teigti, jog:

- Modelis yra personalizuotas (skirtas nekilnojamojo turto plėtros bendrovei).
- Modelis yra tinkamas nekilnojamojo turto plėtrą vykdančių įmonių strategijai formuluoti.
- Modelis yra universalus ir yra tinkamas įvairių dydžių nekilnojamojo turto plėtros bendrovių strategijoms kurti.
- Modelis yra adaptyvus - pritaikomas prie besikeičiančios organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

- Alexander, I. 2007. A Taxonomy of Stakeholders. *Researchgate*. 38 p.
- Amrollahi, A.; Rowlands, B. 2018. OSMF: A design methodology for open strategic planning. *Information and Management*. 19 p.
- Andrews, K.R. 1971. The Concept of Corporate Strategy. *New York: Dow Jones-Irwin*. 245 p.
- Boone, E. L.; Kurtz, L. D. 2011. Contemporary Business, (14th ed.). USA, *John Wiley and Sons, Inc.* 598 p.
- Bouhali, R.; Mekdad, Y.; Lebsir, H.; Ferkha, L. 2015. Leader Roles for Innovation: Strategic Thinkig and Planning. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. 72-78
- Bovend, J. H.; Botell, R. E.; Wade D. T. 2009. Writing SMART rehabilitation goals and achieving goal attainment scaling: a practical guide . *Clinical Rehabilitation*.
- Cakmak, P. I.; Tas, E. 2012. Strategic planning practices of contractor firms in Turkey. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 58, 40-46.
- Camilleri, M. A. 2017. Strategic Planning and the Marketing Effectiveness Audit. *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product*. 117-135
- Cox, M. Z.; Daspit, J. 2012. Strategic Management: Is It an Academic Discipline? *Journal of Business Strategies*, Vol. 29 Issue 1 27-28
- David, Fred R. 2011. Strategic Management Concepts and Cases, (13th ed.). New York. *Prentice Hall*. 290 p.
- „Daqri“ tinklalapis [interaktyvus]. 2018. [žiūrėta 2018-01-11]. Prieiga per internetą: <<https://daqri.com/products/smart-helmet/>>
- Dešimt plėtotojų privilegio beveik 60 proc. butų pirkėjų [interaktyvus]. 2017. [žiūrėta 2017-11-15]. Prieiga per internetą: <<https://www.vz.lt/nekilnojamosis-turtas-statyba/2017/01/15/desimt-nt-pletotoju-priviliojo-beveik-60-butu-pirkeju>>.
- Dubinas, V.; Smilga, E. 2008. Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. p. 23-42.
- Elbanna, S. 2010. Strategic planning in the United Arab Emirates. *International Journal of Commerce and Management*, 20(1), 26-40.
- Erdogan, S. A.; Šaparauskas, J.; Turskis, Z. 2017. Decision Making in Construction Management: AHP and Expert Choice Approach. *Procedia Engineering*. 270-276.
- Gyvenamojo NT rinkos komentaras 2017 m. III ketv. [interaktyvus]. 2018. Oberhaus.lt [žiūrėta 2018-03-05]. Prieiga per internetą: <https://www.ober-haus.lt/rinkos_apzvalga/gyvenamojo-nt-rinkos-komentaras-2017-m-iii-ketv/>.

- Yazdani, M.; Larijani, A. L.; Zarimohaleh, S. T.; Monavarian, A. 2012. Developing optimized strategy by comprehensive framework of strategy; Case study in a construction inspection company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 73-83.
- Jiang, G. M.; Hu, Z. P.; Jin, J. Y. 2007. Quantitative evaluation of real estate's risk based on AHP and simulation. *Systems Engineering-Theory & Practice*, 27(9), 77-81.
- Jucevičius R. 1998. Strateginis organizacijų valdymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 456 p.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. 2008. Exploring Corporate Strategy, (8th ed.). Essex. *Prentice Hall*. 622 p.
- Kaklauskas, A.; Herrera-Viedma, E.; Echenique, V.; Zavadskas, E. K.; Ubarte, I.; Mostert, A.; Podviezko, A. 2018. Multiple criteria analysis of environmental sustainability and quality of life in post-Soviet states. *Ecological Indicators*, 89, 781-807.
- Kaklauskas, A.; Zavadskas, E. K.; Banaitis, A.; Šatkauskas, G. 2007. Defining the utility and market value of a real estate: a multiple criteria approach. *International Journal of Strategic Property Management*. 11(2), 107-120.
- Kaklauskas, A.; Zavadskas, E. K.; Radzeviciene, A.; Ubarte, I.; Podviezko, A.; Podvezko, V.; Kuzminskė, A.; Banaitis, A.; Binkyte, A.; Bucinskas, V. 2018. Quality of city life multiple criteria analysis. *Cities* 72 (2018) 82-93.
- Kas yra virtuali realybė? [interaktyvus]. 2018. [žiūrėta 2018-02-20]. Prieiga per internetą: <<http://virtualirealybe.lt/kas-yra-virtuali-realybe/>>
- Koc, T.; Bozdog, E. 2017. Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach. *European Journal of Operational Research*. 559-567
- Kölbl, R.; Niegl, M.; Knoflacher, H. 2008. A strategic planning methodology. *Transport policy*. 15(5), 273-282.
- Langley, A. 1988. The Roles of Formal Strategic Planning. Great Britain. *Long Range Planning*. vol 21, no. 3, 40-50
- Lietuvos bankas [interaktyvus]. 2018. [žiūrėta 2018-03-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.lb.lt>>.
- Lietuvos Respublikos statybos įstatymas. 2017. Vilnius. *Lietuvos Respublikos Seimas*. 105 p.
- Lukaševičius, K.; Martinkus, B. 2002. Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba. Kaunas. *Technologija*. 214 p.
- Mintzberg, H. 1979. The Structuring of Organizations. *Prentice Hall*. 509 p.
- Naujibutai.lt [interaktyvus]. 2018. [žiūrėta 2018-03-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.naujibutai.lt/butu-akcijos-ir-nuolaidos/>>.
- Oliveira, I.; Carayannis, E. G.; Ferreira, F. A. F.; Jalali, M. S.; Carlucci, D.; Ferreira, J. J. M. 2018.

- Constructing home safety indices for strategic planning in residential real estate: A socio-technical approach. *Technological forecasting and Social Change*. 131 (2018) 67-77
- Parraga, M. M.; Gonzalez-Cancelas, N.; Soler-Flores, F. 2014. DELPHI- SWOT tools used in strategic planning of the Port of Manta. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 129-138
- Porter, E. M. 1998. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (with a new introduction). New York. *The Three Press*. 559 p.
- Renzi, A. B.; Freitas, S. 2015. The Delphi method for future scenarios construction. *Procedia Manufacturing*. 5785-5791
- Rothaermel, F. T. 2012. Strategic Management: Concepts and Cases. London. *McGraw-Hill*. 960 p.
- Rutkauskas, A. V.; Plakys, V.; Sūdžius V. 2011. Magistro mokslinis darbas: forma, struktūra ir procesas. *Vilnius: Technika*.
- Sarfaraz, A. H.; Taheri, S. M.; Vatandoost, R.; Dastani, R. 2015. Strategy planning for joint-stock companies, Case study: software development and production in DIDGAH RAYANEX SAMA. *Procedia –Social and Behavioral Sciences*. 303-312
- SEB bankas [interaktyvus]. 2018. [žiūrėta 2018-03-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.seb.lt>>.
- Seiler, P. H.; Duer, H. S. 2017. The future of construction. *Cement and Concrete Composites*. 1-3
- Strategic Planning. 2014. *Scandinavian Journal of Public Health*. 42 (14) 106-112
- Sourkouhi, K. Z.; Keivani, S. F.; Almasi, R. M.; Bayat, M.; Makouei, S. 2013. Strategic management; concepts, benefits and process. *Journal of Business and Management*. Volume 13, Issue 3, 61-64 p.
- Statybos techninis reglamentas 2.01.02:2016. 2016. Pastatų energinio naudingumo projektavimas ir sertifikavimas. Vilnius. *Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija*. 63 p.
- Steinert, M. 2009. A dissensus based online Delphi approach: An explorative research tool. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(3), 291-300.
- Tang, W.; Wang, Y. 2017. Incomplete information and real estate development strategy: Evidence from Hangzhou, China. *Habitat International*, 63, 1-10.
- Thamrin, H.; Pamungkas, E. W. 2017. A Rule Based SWOT Analysis Application: A Case Study for Indonesian Higher Education Institution. *Procedia Computer Science*. 144-150.
- Tharp, B. M. 2009. Four organizational culture types. *Haworth organizational culture white paper*. 6 p.
- Thompson, J.; Martin, F. 2010. Strategic Management: Awareness & Change. (6th ed). *Cengage Learning EMEA*, 802 p.
- Valentinavičius, S. 2009. Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. Verslas: Teorija ir praktika. *VGTU, Vilnius*. 10 (2) 130-141
- Ubartė, I. 2017. Daugiakriterė sprendimų paramos ir rekomendacijų sistema sveikam ir saugiam

- būstui užstatytoje aplinkoje vertinti. *Vilnius: Technika*, 154 p.
- Vertybinių popierių birža NASDAQ OMX VILNIUS. 2010. [interaktyvus]. Įmonių finansinės analizės rodiklių skaičiavimo metodika. [žiūrėta 2017-11-20]. Prieiga per internetą: <http://www.nasdaqbaltic.com/files/vilnius/leidiniai/Rodikliu_skaiciavimo_metodika-final.pdf>.
- Warren, K. 2008. Strategic management dynamics. *London business school* 323-362
- Wheelen, T. L.; Hunger, J. D. 2012. Strategic management and business policy : toward global sustainability (13th ed). *Prentice Hall*. 913 p.
- Zavadskas, E. K.; Juozapaitis, A.; Tamošaitienė, J.; Turskis, Z. 2015. Leadership Strategy Selection in Construction Industry. *Procedia Engineering*, 122, 191-195.
- Zavadskas, E. K.; Kaklauskas, A.; Banaitienė, N. 2001. Pastato gyvavimo proceso daugiakriterinė analizė. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius: Technika, 2001. 355 p.
- Zavadskas, E. K.; Turskis, Z.; Tamosaitiene, J. 2011. Selection of construction enterprises management strategy based on the SWOT and multi-criteria analysis. *Archives of civil and mechanical engineering*. 11 (2011) 1064-1082
- Zavadskas, E. K.; Turskis, Z.; Vilutienė, T.; Lepkova, N. 2017. Integrated group fuzzy multi-criteria model: Case of facilities management strategy selection. *Expert Systems With Applications*. 82 (2017) 317-331
- 2017 – 2018 metų ekonomikos ir NT rinkos apžvalga [interaktyvus]. 2018. Inreal.lt. [žiūrėta 2018-02-13]. Prieiga per internetą: <<http://www.inreal.lt/nt-rinkos-tyrimai/rinkos-apzvalgos/2017-2018-metu-ekonomikos-ir-nt-rinkos-apzvalga>>
- Бланк, И. А. 2004. Основы финансового менеджмента. *Киев: Элга, Ника-центр*. 624 p.

Finansinių išteklių analizė

Atliekant įmonių grupės finansinį vertinimą naudoju 2014 - 2016 metų UAB „X“ finansines ataskaitas. Vertinimui reikalingi duomenys pateikti 3.2 lentelėje.

A.1 lentelė. UAB „X“ finansiniai duomenys

PAVADINIMAS	METAI		
	2014	2015	2016
Pelno (nuostolių) ataskaitos duomenys			
Pardavimų pajamos	4.613.788	6.058.965	7.398.548
Pardavimų savikaina	4.012.535	5.136.698	6.358.857
Bendrasis pelnas	601.253	922.267	1.039.691
Pelnas prieš apmokėjimą	475.885	685.678	679.993
Grynasis pelnas	404.502	582.826	577.994
Veiklos sąnaudos	125.368	236.589	359.698
Finansinio statuso (balanso) duomenys			
Ilgalaikis turtas	15.689	30.896	102.509
Trumpalaikis turtas	1.158.896	1.758.127	2.475.968
Atsargos	-	-	-
Turtas	1.174.585	1.789.023	2.578.477
Nuosavas kapitalas	1.105.599	1.653.154	2.397.732
Ilgalaikiai įsipareigojimai	-	-	-
Trumpalaikiai įsipareigojimai	68.986	135.869	180.745
Vidutinis metinis darbuotojų skaičius	11	21	30

Remiantis įmonės finansinės analizės rodiklių skaičiavimo metodika (2010) *Einamojo likvidumo koeficientas* rodo, koku laipsniu trumpalaikis turtas padengia trumpalaikius įsipareigojimus (ir kitas per vienerius metus mokėtinas sumas), t.y. jis parodo įmonės galimybę įvykdyti trumpalaikius įsipareigojimus, panaudojus turimą trumpalaikį turtą. Likvidumas priklauso nuo įmonės gebėjimo trumpalaikį turtą paversti pinigais ir taip apmokėti savo skolas bei padengti kitas mokėtinas sumas. Vidutinė rodiklio reikšmė sudaro 1,2 – 2 (kartai). Bendru atveju šis rodiklis turi būti ne mažesnis už vienetą. Žemesnė reikšmė rodytų potencialias įmonės finansines problemas, nepajėgumą iškart apmokėti skolų. Kritiniu atveju, net ir esant didesnei už vienetą rodiklio reikšmei, kai trumpalaikis turtas yra nelikvidus, įmonė gali susidurti su trumpalaikio likvidumo

problemomis. Aukštesnė nei 2 reikšmė gali rodyti neefektyviai naudojamas atsargos bei neefektyviai valdomą kitą trumpalaikį turtą ir įsipareigojimus. Kita vertus, jei su įmone pirkėjai atsiskaito iš karto, o skolų tiekėjams apmokėjimo terminai ilgi, einamojo likvidumo koeficientas gali būti žemesnis už vienetą.

Einamojo likvidumo koeficientas skaičiuojamas pagal formulę,

$$\text{Einamojo likvidumo koeficientas} = \frac{\text{Trumpalaikis turtas}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}}$$

A.2 lentelė. Einamojo likvidumo koeficientai

Metai	2014	2015	2016
Einamojo likvidumo koeficientas	1,04	1,06	1,03

Iš gautų rezultatų matome, kad einamojo likvidumo rodiklis stabilus. Tai reiškia, kad įmonė efektyviai valdo trumpalaikį turtą ir įsipareigojimus.

Kritinio likvidumo koeficientas yra griežtesnis įmonės likvidumo lygio įvertinimas, nes apskaičiuojant šį rodiklį daroma prielaida, kad atsargos nėra likvidžios. Atsargos skaičiuojant šį rodiklį nėra įtraukiamos dėl ilgo laikotarpio, kurio greičiausiai prireiktų, norint jas parduoti ir gauti pinigus (tačiau iš kitos pusės, kai kurios atsargos gali būti netgi likvidesnės, negu pirkėjų įsiskolinimas). Tuo tarpu pirkėjų įsiskolinimas laikomas likvidžiu. Tačiau taip yra tik tuose ekonomikos sektoriuose, kuriuose pirkėjai atsiskaito per labai trumpą laiką arba klientams būdingas aukštas kreditingumas.

Jeigu likvidus turtas viršija trumpalaikius įsipareigojimus (ir kitas per vienerius metus mokėtinas sumas), laikoma, kad tokia įmonė yra saugi ir neturėtų susidurti su trumpalaikio likvidumo problemomis. Praktikoje kritinio likvidumo koeficientas svyruoja apie 1, tačiau atitinkamos normos nustatymas priklauso nuo konkretaus nagrinėjamo ekonomikos sektoriaus ypatumų. Kritinio greitojo likvidumo koeficientas skaičiuojamas pagal žemiau pateiktą formulę

$$\text{Kritinio likvidumo koeficientas} = \frac{\text{Trumpalaikis turtas} - \text{Atsargos}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}}$$

A.3 lentelė. Kritinio likvidumo koeficientai

Metai	2014	2015	2016
Kritinio likvidumo koeficientas	1,04	1,06	1,03

Įmonės pateiktų duomenų apie atsargas neradau, todėl sprendžiama, kad kritinio ir einamojo likvidumo koeficientai yra vienodi. Koeficientas yra didesnis už vienetą, tai reiškia, kad įmonė pajėgi atlikti visus savo įsipareigojimus.

Apyvartinio kapitalo ir turto santykio rodiklis atskleidžia grynųjų investicijų į likvidų turtą, atėmus trumpalaikius įsipareigojimus, mastą lyginant su bendromis įmonės investicijomis į turtą. Palyginus su apyvartiniu kapitalu, išreikštu absoliučia suma, šis rodiklis patogu tuo, kad leidžia palyginti įvairaus dydžio įmones. Santykinai aukštesnis rodiklis parodo aukštesnį įmonės likvidumo lygį. Šio rodiklio dinamika atspindi didėjančią ar mažėjančią tikimybę, kad įmonė bankrutuos. Apyvartinio kapitalo ir turto santykio koeficientas skaičiuojamas pagal žemiau pateiktą formulę.

$$\text{Apyvartinio kapitalo ir turto santykis} = \frac{\text{Trumpalaikis turtas} - \text{Trumpalaikiai įsip.}}{\text{Turtas}}$$

A.4 lentelė. Apyvartinio kapitalo ir turto santykis

Metai	2014	2015	2016
Apyvartinio kapitalo ir turto santykis	0,93	0,91	0,89

Kaip matyti įmonės likvidumo rodiklis svyruoja apie 0,9 reikšmę, vadinasi įmonės finansinė situacija yra stabili, bankroto tikimybė labai maža.

Grynasis pelningumas (arba grynojo pelno marža) parodo, kiek procentų (arba eurų) grynojo pelno uždirba vienas pardavimo pajamų eurai, t.y. jis parodo įmonės veiklos efektyvumą. Didesnė rodiklio reikšmė rodo geresnę visų įmonės sąnaudų kontrolę. Analizuojant įmonių veiklos rezultatus, žemas pelningumas gali būti siejamas su įmonės orientacija į pardavimo pajamų didinimą žemų kainų sąskaita, o taip pat su tarp konkurentų vykstančia kainų konkurencija. Kuo mažesnis pelningumas, tuo didesnių pardavimo pajamų reikia, siekiant uždirbti tą patį pelną. Grynojo pelningumo koeficientas skaičiuojamas pagal žemiau pateiktą formulę.

$$\text{Grynasis pelningumas} = \frac{\text{Grynasis pelnas}}{\text{Pardavimo pajamos}}$$

A.5 lentelė. Grynojo pelningumo koeficientai

Metai	2014	2015	2016
Grynasis pelningumas	8,76 %	9,61 %	7,81 %

Iš apskaičiuotų duomenų galima teigti, kad įmonės grynasis pelningumas yra gana stabilus.

Bendrasis pelningumas (arba bendrojo pelno marža) parodo įmonės sugebėjimą uždirbti pelną iš pagrindinės įmonės veiklos, kontroliuoti pardavimo pajamų bei pardavimo savikainos lygį. Kuo didesnė bendrojo pelno suma uždirbama kiekvienam pardavimo pajamų litui, tuo efektyvesnė įmonės veikla. Bendrojo pelningumo lygiui didelę įtaką turi įmonės veiklos pobūdis bei ekonomikos sektorius, kuriame ji veikia. Bendrojo pelningumo koeficientas skaičiuojamas pagal žemiau pateiktą formulę.

$$\text{Bendrasis pelningumas} = \frac{\text{Bendrasis pelnas}}{\text{Pardavimo pajamos}}$$

A.6 lentelė. Bendrojo pelningumo koeficientas

Metai	2014	2015	2016
Bendrasis pelningumas	13,03%	18,22%	14,05%

Iš apskaičiuotų duomenų galima teigti, kad 2016 metų įmonės bendrasis pelningumas lyginant su 2015 metais yra sumažėjęs 4,17 %

Turto pelningumas (arba turto grąža) parodo, kiek eurų grynojo pelno tenka vienam turto eurui. Šis rodiklis atspindi viso įmonės turto panaudojimo efektyvumą ir vidutiniškai sudaro nuo 5% iki 20%. Turto pelningumo lygis priklauso nuo įmonės veiklos ypatumų, ypač ilgalaikio turto panaudojimo masto bei jo vertės. Aukštesnė rodiklio reikšmė parodo efektyvesnį turto naudojimą.

$$\text{Turto pelningumas} = \frac{\text{Grynasis pelnas}}{\text{visas turtas}}$$

A.7 lentelė. Grynojo pelningumo koeficientai

Metai	2014	2015	2016
Turto pelningumas	34,4 %	32,5%	22,4%

Kaip matyti iš gautų rezultatų grynojo pelningumo koeficientai mažėjo nuo 2015 metų, todėl reikėtų skirti daugiau dėmesio turto panaudojimo efektyvumui gerinti.

EBIT (angl. Earnings before interest and taxes margin) - *pelningumas prieš palūkanas ir mokesčius*. Pelnas prieš palūkanas ir mokesčius yra vienas svarbiausių įmonės veiklos efektyvumo rodiklių. Jis parodo įmonės pelną, uždirbtą veiklos ir investicinio ciklo metu, bet prieš įmonės finansavimo politikos įtakos pelnui vertinimą bei pelno mokesčio atskaitymą. Šis rodiklis parodo kokį pelną įmonė būtų uždirbusi, jei ji nebūtų turėjusi finansinių skolų.

$$EBIT = \frac{\text{Pelnas prieš apmokestinimą}}{\text{Pardavimo pajamos}}$$

A.8 lentelė. EBIT rodiklis

Metai	2014	2015	2016
EBIT	10,3%	11,3%	9,2%

Iš apskaičiuotų duomenų galima teigti, kad įmonės pelningumas prieš palūkanas ir mokesčius yra gana stabilus.

Įsiskolinimo koeficientas atspindi, kokia įmonės turto dalis yra įsigyta už skolintas lėšas. Jis yra svarbus kreditoriams, kadangi parodo, kiek apsaugotos jų lėšos. Kuo didesnis rodiklis, tuo saugumo lygis mažesnis. Statistikoje šis rodiklis skirtingų ekonominių sektorių įmonių bendro įsiskolinimo laipsnio palyginimui. Normalu, kai šis rodiklis sudaro nuo 0,4 iki 0,6. Kai šis rodiklis aukštesnis, tuo labiau įmonių veikla finansuojama skolintomis lėšomis, taip pat didesnė ir finansinė rizika. Įsiskolinimo koeficientas skaičiuojamas pagal žemiau pateiktą formulę.

$$\text{Įsiskolinimo koeficientas} = \frac{\text{Turtas} - \text{Nuosavas kapitalas}}{\text{Turtas}}$$

A.9 lentelė. Įsiskolinimo koeficientai

Metai	2014	2015	2016
Įsiskolinimo koeficientas	0,059	0,075	0,07

Kaip matyti iš gautų rezultatų, įsiskolinimo koeficientas yra labai mažas, vadinasi įmonė nėra prisiskolinusi ir veiklą vykdo nuosavomis lėšomis.

Bendrojo mokumo koeficientas rodo, kokia nuosavo kapitalo suma tenka vienam įmonės įsipareigojimų eurui. Tai statistikoje naudojamas rodiklis, atskleidžiantis įmonių balanso struktūros skirtumus tiek tarp atskirų įmonių, tiek tendencijas skirtinguose ekonomikos sektoriuose. Visų įsipareigojimų padengimas akcininkų nuosavu kapitalu parodo įmonės finansinį stabilumą, Kuo šis rodiklis didesnis, tuo kreditoriai yra saugesni. Bendrojo mokumo koeficientas skaičiuojamas pagal žemiau pateiktą formulę.

$$\text{Bendrojo mokumo koeficientas} = \frac{\text{Nuosavas kapitalas}}{\text{Įsipareigojimai}}$$

A.10 lentelė. Bendrojo mokumo koeficientai

Metai	2014	2015	2016
Bendrojo mokumo koeficientas	16,02	12,11	7.73

Kaip matyti bendrojo mokumo koeficientas mažėja, bet jis vis tiek parodo, jog įmonė veiklą finansuoja nuosavomis lėšomis, finansinė padėtis yra stabili.

Pardavimai tenkantys vienam darbuotojui naudojami pateikiant informaciją apie įmonės veiklos efektyvumą, todėl neretai yra priskiriamas veiklos efektyvumo rodiklių grupei. Nurodant darbuotojų skaičių dažniausiai pateikiamas vidutinis metinis darbuotojų skaičius. Pardavimo apimtys tenkančios vienam darbuotojui skaičiuojamos pagal žemiau pateiktą formulę.

$$\text{Pardavimai tenkantys vienam darbuotojui} = \frac{\text{Pardavimų apimtis}}{\text{Vidutinis darbuotojų skaičius}}$$

A.11 lentelė. Pardavimų apimtys tenkančios vienam darbuotojui

Metai	2014	2015	2016
Pardavimų apimtis tenkanti vienam darbuotojui	419.435	288.522	246.618

Pardavimų apimtys vienam darbuotojui mažėja nuo 2016 metų, tai reiškia, kad įmonės veiklos efektyvumas mažėja, nors tai dar nereiškia, kad įmonės veikla prastėja. Laikui begant vis atsiranda papildomo personalo, kuris tiesiogiai nekuria pridėtinės vertės, bet yra būtinas įmonės veiklai palaikyti ir paslaugų kokybei užtikrinti.

Atlikus finansinę analizę, galime daryti išvadą, kad pastaraisiais metais įmonės finansinė padėtis yra stabili, užtikrinanti pelningą įmonės veiklą. Įmonė veiklą vykdo nuosavomis lėšomis ir nėra prasiskolinusi. Ankstesniais metais įmonės pelningumo rodikliai buvo geresni, todėl galima teigti, jog finacinio potencialo pastaraisiais metais įmonė neišnaudojo ir reikia siekti didesnių pelningumo rodiklių.

Alternatyvų ekspertinio vertinimo rezultatai

Strateginės alternatyvos vertinamos atsižvelgiant į šiuos kriterijus:

K₁ – alternatyvos tinkamumas atsižvelgiant į esamą organizacijos gyvavimo ciklo stadiją. Vertinant alternatyvą pagal šį kriterijų yra atsižvelgiama į 3.2.1 poskyryje nagrinėtą esamą organizacijos gyvavimo ciklo stadiją ir vertinama kaip nagrinėjama alternatyva atitinka įmonės investicinės veiklos strateginių tikslų tarpusavio ryšį su jos bendra verslo strategija ir gyvavimo ciklu.

K₂ kriterijus – esamų organizacijos resursų ir procesų potencialas ir tinkamumas nagrinėjamai alternatyvai. Alternatyvos vertinamos atsižvelgiant į įmonės turimus resursus, tam tikslui nagrinėjamas įmonės procesų žemėlapis. Vertinant alternatyvas pagal šį kriterijų yra atsižvelgiama į 3.2.3 poskyryje pateiktą esamo organizacijos procesų žemėlapio analizę ir procesų pritaikymo galimybes nagrinėjamai alternatyvai.

K₃ kriterijus – esamos organizacinės struktūros efektyvumas ir darbuotojų kompetencijų vertinimas. Vertinant alternatyvas pagal šį kriterijų yra atsižvelgiama kokių efektyvumu būtų panaudojamos 3.2.4 poskyryje išanalizuota esama organizacijos struktūra ir turimos darbuotojų kompetencijos. Geriau bus vertinama ta alternatyva, kuriai įgyvendinti reikia mažesnių organizacinės struktūros pokyčių ir papildomų kompetencijų įgijimo.

K₄ kriterijus – organizacijos kultūros tipo tinkamumas konkrečiai alternatyvai įgyvendinti. Vertinant alternatyvas pagal šį kriterijų yra atsižvelgiama į 3.2.5 poskyryje nustatytą organizacijos kultūros tipą ir įmonės potencialą įgyvendinti alternatyvą.

K₅ kriterijus – įmonės finansinių rodiklių įvertinimas. Vertinant alternatyvas pagal šį kriterijų yra atsižvelgiama į A priede pateiktus esamus organizacijos finansinius rodiklius. Finansiniai įmonės rodikliai rodo ar įmonė yra pajėgi įgyventinti vieną ar kitą starteginę alternatyvą. Interpretuojant gautus rezultatus daroma išvada ar nagrinėjama alternatyva tinkama.

K₆ kriterijus – įmonės išorinė aplinkos tinkamumas alternatyvai įgyvendinti. Vertinant alternatyvas pagal šį kriterijų yra atsižvelgiama į 3.3.1 poskyryje atliktos PEST analizės rezultatus ir išvadas ir įvertinamas aplinkos tinkamumas nagrinėjamai alternatyvai įgyvendinti.

K₇ kriterijus – nekilnojamojo turto rinkos tinkamumas alternatyvai įgyvendinti. Vertinant alternatyvas pagal šį kriterijų yra atsižvelgiama į 3.3.2 poskyryje atliktos NT rinkos analizės rezultatus, išvadas ir įvertinamas NT rinkos tinkamumą nagrinėjamai alternatyvai įgyvendinti.

K₈ kriterijus – konkurencinės aplinkos tinkamumas analizuojamai alternatyvai įgyvendinti. Vertinant alternatyvas pagal šį kriterijų yra atsižvelgiama į 3.3.3 poskyryje atliktos konkurencinės

aplinkos analizės rezultatus ir įvertinamas konkurencinės aplinkos tinkamumas nagrinėjamai alternatyvai įgyvendinti.

K₉ kriterijus – Vidinių organizacijos suinteresuotų grupių vertinimas. Vertinant alternatyvas pagal šį kriterijų yra atsižvelgiama į 3.3.4 poskyryje atliktą organizacijos esamų suinteresuotų grupių analizę. Vertinant alternatyvas atsižvelgiama tik į organizacijos suinteresuotų grupių įtaką ir pritaikomumą nagrinėjamai alternatyvai.

Pirmojo eksperto vertinimo rezultatai pateikiami B.1 lentelėje.

B.1 lentelė. Pirmojo eksperto vertinimas

Žym.	*	Mato vnt.	Svoriai	Alternatyvos			
				A1	A2	A3	A4
				Rinkos plėtra	Produkto plėtra	Rinkos palaikymas	Atgalinė integracija-vidinis augimas
K ₁	+	balai	0.077	10	9	7	6
K ₂	+	balai	0.088	10	8	10	5
K ₃	+	balai	0.113	9	7	10	6
K ₄	+	balai	0.036	10	9	8	5
K ₅	+	balai	0.171	8	6	10	9
K ₆	+	balai	0.167	9	8	10	8
K ₇	+	balai	0.18	9	8	10	10
K ₈	-	balai	0.122	8	7	9	4
K ₉	+	balai	0.047	10	9	10	6

Antrojo eksperto vertinimo rezultatai pateikiami B.2 lentelėje.

B.2 lentelė. Antrojo eksperto vertinimas

Žym.	*	Mato vnt.	Svoriai	Alternatyvos			
				A1	A2	A3	A4
				Rinkos plėtra	Produkto plėtra	Rinkos palaikymas	Atgalinė integracija-vidinis augimas
K ₁	+	balai	0.077	10	9	10	10
K ₂	+	balai	0.088	10	8	10	6
K ₃	+	balai	0.113	10	8	10	9
K ₄	+	balai	0.036	10	9	9	10
K ₅	+	balai	0.171	9	8	10	9
K ₆	+	balai	0.167	8	8	9	8
K ₇	+	balai	0.18	8	8	10	10
K ₈	-	balai	0.122	7	7	8	4
K ₉	+	balai	0.047	10	10	10	10

Trečiojo eksperto vertinimo rezultatai pateikiami B.3 lentelėje.

B.3 lentelė. Trečiojo eksperto vertinimas

Žym.	*	Mato vnt.	Svoriai	Alternatyvos			
				A1	A2	A3	A4
				Rinkos plėtra	Produkto plėtra	Rinkos palaikymas	Atgalinė integracija-vidinis augimas
K ₁	+	balai	0.077	10	9	5	3
K ₂	+	balai	0.088	9	8	10	4
K ₃	+	balai	0.113	9	7	9	5
K ₄	+	balai	0.036	10	8	6	3
K ₅	+	balai	0.171	6	5	10	8
K ₆	+	balai	0.167	8	8	9	7
K ₇	+	balai	0.18	8	8	9	7
K ₈	-	balai	0.122	6	6	8	6
K ₉	+	balai	0.047	8	7	9	4

Ketvirtojo eksperto vertinimo rezultatai pateikiami B.4 lentelėje.

B.4 lentelė. Ketvirtojo eksperto vertinimas

Žym.	*	Mato vnt.	Svoriai	Alternatyvos			
				A1	A2	A3	A4
				Rinkos plėtra	Produkto plėtra	Rinkos palaikymas	Atgalinė integracija-vidinis augimas
K ₁	+	balai	0.077	9	9	5	2
K ₂	+	balai	0.088	9	7	9	2
K ₃	+	balai	0.113	8	6	9	4
K ₄	+	balai	0.036	10	10	6	3
K ₅	+	balai	0.171	7	5	9	8
K ₆	+	balai	0.167	9	9	10	7
K ₇	+	balai	0.18	8	7	9	6
K ₈	-	balai	0.122	7	6	8	6
K ₉	+	balai	0.047	9	8	10	5

Penktojo eksperto vertinimo rezultatai pateikiami B.5 lentelėje.

B.5 lentelė. Penktojo eksperto vertinimas

Žym.	*	Mato vnt.	Svoriai	Alternatyvos			
				A1	A2	A3	A4
				Rinkos plėtra	Produkto plėtra	Rinkos palaikymas	Atgalinė integracija-vidinis augimas
K ₁	+	balai	0.077	10	9	3	1
K ₂	+	balai	0.088	10	9	10	3
K ₃	+	balai	0.113	10	8	10	5
K ₄	+	balai	0.036	10	10	9	6
K ₅	+	balai	0.171	9	9	10	9
K ₆	+	balai	0.167	10	10	10	9
K ₇	+	balai	0.18	10	9	10	9
K ₈	-	balai	0.122	7	7	8	1
K ₉	+	balai	0.047	10	7	10	7

Šeštojo eksperto vertinimo rezultatai pateikiami B.6 lentelėje.

B.6 lentelė. Šeštojo eksperto vertinimas

Žym.	*	Mato vnt.	Svoriai	Alternatyvos			
				A1	A2	A3	A4
				Rinkos plėtra	Produkto plėtra	Rinkos palaikymas	Atgalinė integracija-vidinis augimas
K ₁	+	balai	0.077	10	9	6	9
K ₂	+	balai	0.088	10	8	10	5
K ₃	+	balai	0.113	10	8	10	10
K ₄	+	balai	0.036	10	9	10	10
K ₅	+	balai	0.171	9	8	10	9
K ₆	+	balai	0.167	10	10	10	10
K ₇	+	balai	0.18	10	9	10	10
K ₈	-	balai	0.122	9	8	9	9
K ₉	+	balai	0.047	10	10	10	9

Septintojo eksperto vertinimo rezultatai pateikiami B.7 lentelėje.

B.7 lentelė. Septintojo eksperto vertinimas

Žym.	*	Mato vnt.	Svoriai	Alternatyvos			
				A1	A2	A3	A4
				Rinkos plėtra	Produkto plėtra	Rinkos palaikymas	Atgalinė integracija- vidinis augimas
K ₁	+	balai	0.077	9	9	7	6
K ₂	+	balai	0.088	9	9	8	5
K ₃	+	balai	0.113	8	8	10	4
K ₄	+	balai	0.036	9	9	7	5
K ₅	+	balai	0.171	6	8	9	9
K ₆	+	balai	0.167	10	10	8	8
K ₇	+	balai	0.18	9	9	10	10
K ₈	-	balai	0.122	7	7	9	7
K ₉	+	balai	0.047	9	9	9	4

Aštuntojo eksperto vertinimo rezultatai pateikiami B.8 lentelėje.

B.8 lentelė. Aštuntojo eksperto vertinimas

Žym.	*	Mato vnt.	Svoriai	Alternatyvos			
				A1	A2	A3	A4
				Rinkos plėtra	Produkto plėtra	Rinkos palaikymas	Atgalinė integracija- vidinis augimas
K ₁	+	balai	0.077	10	9	6	7
K ₂	+	balai	0.088	10	9	10	6
K ₃	+	balai	0.113	10	9	10	10
K ₄	+	balai	0.036	10	9	5	10
K ₅	+	balai	0.171	7	7	9	8
K ₆	+	balai	0.167	8	10	10	10
K ₇	+	balai	0.18	8	9	10	6
K ₈	-	balai	0.122	7	8	9	8
K ₉	+	balai	0.047	8	7	10	7

Devintojo eksperto vertinimo rezultatai pateikiami B.9 lentelėje.

B.9 lentelė. Devintojo eksperto vertinimas

Žym.	*	Mato vnt.	Svoriai	Alternatyvos			
				A1	A2	A3	A4
				Rinkos plėtra	Produkto plėtra	Rinkos palaikymas	Atgalinė integracija-vidinis augimas
K ₁	+	balai	0.077	9	9	6	7
K ₂	+	balai	0.088	10	10	10	6
K ₃	+	balai	0.113	10	9	10	8
K ₄	+	balai	0.036	10	10	8	9
K ₅	+	balai	0.171	7	7	9	8
K ₆	+	balai	0.167	6	8	9	6
K ₇	+	balai	0.18	6	8	9	6
K ₈	-	balai	0.122	8	7	7	9
K ₉	+	balai	0.047	8	8	9	7

Dešimtojo eksperto vertinimo rezultatai pateikiami B.10 lentelėje.

B.10 lentelė. Dešimtojo eksperto vertinimas

Žym.	*	Mato vnt.	Svoriai	Alternatyvos			
				A1	A2	A3	A4
				Rinkos plėtra	Produkto plėtra	Rinkos palaikymas	Atgalinė integracija-vidinis augimas
K ₁	+	balai	0.077	9	8	6	7
K ₂	+	balai	0.088	9	9	8	5
K ₃	+	balai	0.113	10	8	10	10
K ₄	+	balai	0.036	10	8	6	3
K ₅	+	balai	0.171	9	8	10	9
K ₆	+	balai	0.167	8	8	9	4
K ₇	+	balai	0.18	7	7	9	7
K ₈	-	balai	0.122	8	7	10	7
K ₉	+	balai	0.047	8	7	9	6

Atlikus ekspertų apklausą nustatytos ekspertų įvertinimo vidutinės reikšmės. Apibendrinti rezultatai pateikiami B.11 lentelėje. Šios reikšmės naudojamos darbe lyginant alternatyvas COPRAS metodu.

B.11 lentelė. Vidutinės kriterijų įvertinimų reikšmės

Žym.	*	Mato vnt.	Svoriai	Alternatyvos			
				A1	A2	A3	A4
				Rinkos plėtra	Produkto plėtra	Rinkos palaikymas	Atgalinė integracija-vidinis augimas
K ₁	+	balai	0.077	9.6	8.9	6.1	5.8
K ₂	+	balai	0.088	9.6	8.5	9.5	4.7
K ₃	+	balai	0.113	9.4	7.8	9.8	7.1
K ₄	+	balai	0.036	9.9	9.1	7.4	6.4
K ₅	+	balai	0.171	7.7	7.1	9.6	8.6
K ₆	+	balai	0.167	8.6	8.9	9.4	7.7
K ₇	+	balai	0.18	8.3	8.2	9.6	8.1
K ₈	-	balai	0.122	7.4	7	8.5	6.1
K ₉	+	balai	0.047	9	8.2	9.6	6.5

* „+“ reiškia, kad kriterijus maksimizuojamas, „-“ reiškia, kad kriterijus minimizuojamas