



VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

LORENAS MAKARAVIČIUS

UAB „REAL ESTATE“ STRATEGINIO PLANO METMENYS

Magistro baigiamasis darbas

Firmų organizavimo ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62103S108

Vadybos ir verslo administravimo studijų kryptis

Vadovas (-ė) Prof., hab. dr. Jonas Kvedaravičius

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Apginta

(Fakulteto dekanas)

(Parašas)

(Data)

Kaunas, 2009

TURINYS

SANTRAUKA	2
SUMMARY.....	3
IVADAS.....	4
I. VERSLO ORGANIZACIJOS STRATEGIJŲ RENGIMO TEORINIAI ASPEKTAI..	6
1.1. Strateginio valdymo raida.....	6
1.2. Organizacijos strateginio valdymo procesas.....	9
1.3. Strateginė analizė.....	12
1.3.1. Išorinė analizė.....	12
1.3.1.1. Svarbiausi sėkmės veiksniai.....	12
1.3.1.2. M.Pokerio „penkių jėgų“ modelis.....	12
1.3.1.3. Rinkos sąlygų analizė.....	14
1.3.1.4. Konkurencijos analizė.....	15
1.3.1.5. Klientų analizė.....	17
1.3.2. Vidaus analizė.....	19
1.4. SSGG (SWOT) analizė.....	20
1.5. Misija, vizija.....	20
II. VERSLO APLINKOS IR ORGANIZACIJOS ANALIZĖ.....	22
2.1. PEST analizė.....	22
2.2. Veslo šakos specifika. Rinkos analizė.....	24
2.3. UAB „REAL ESTATE“ pristatymas.....	37
2.4. Konkurentų ir konkurencinės aplinkos analizė.....	44
2.5. Sėkmės veiksniai.....	45
2.6. UAB „REAL ESTATE“ SSGG (SWOT) analizė.....	47
III. ORGANIZACIJOS STRATEGIJOS METMENŲ FORMAVIMAS.....	49
3.1. Misija, vizija.....	49
3.2. Strateginės alternatyvos.....	50
3.3. Organizacijos darbuotojų indėlis firmos strategijos formavime.....	51
3.4. UAB „REAL ESTATE“ strategijos kūrimas.....	54
3.5. Strategijos realizavimas.....	56
IŠVADOS.....	67
LITERATŪROS SĄRAŠAS	
PRIEDAI	

Santrauka

Baigiamojo darbo autorius:	Lorenas Makaravičius
Pilnas baigiamojo darbo pavadinimas:	UAB „REAL ESTATE“ strateginio plano metmenys
Baigiamojo darbo vadovas:	Hab. Dr. Prof. Jonas Kvedaravičius
Baigiamojo darbo atlikimo vieta ir metai:	Vytauto Didžiojo universitetas, Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Kaunas, 2009

Puslapių skaičius: 72

Lentelių skaičius: 4

Paveikslų skaičius: 26

Priedų skaičius: 3

Lorenas Makaravičius parašė šį magistro darbą pagal temą „UAB „Real Estate“ strateginio plano metmenys“. Šio darbo vadovas yra Hab. Dr. Prof. Jonas Kvedaravičius.

Įvade aprašoma ir apibūdinama organizacijos veikla, jos dalyvavimas nekilnojamojo turto vystymo rinkoje, problemos su kuriomis ji susiduria tiek vidaus, tiek išorinės aplinkoje.

Šio darbo tikslas analizuoja perspektyvas tikrame versle ir padaro teorišką strategiją iš būsimo įmonės veiksmo.

Pirma dalis duoda teorišką analizę pagal mokslinį metodą strateginio verslo planui.

Antra dalis apžvelgia verslo aplinką įmonės ir duoda einamojo veiksmo analizę.

Trečia dalis susitelkia ties strateginėmis alternatyvomis ir jų teorišku pritaikymu konkrečioje įmonės strategijoje. Ten kuriama misija ir vizija "Nekilnojamojo turto" įmonės, strategija jos verslininkystės metais 2009-2014, ir teoriški jos įsisąmoninimo aspektai.

Šio darbo tikrovė guli jo praktiniame pritaikyme. Net jei nėra jokios visuotinės formulės verslo pasisėkimui, kiekviena analizė yra didelė nauda ir analizuojančiam asmeniui ir visai įmonei.

SUMMARY

Autor of diploma paper: Lorenas Makarevičius

Ful title of diploma paper: UAB „REAL ESTATE“ strategijos metmenys

Diploma pepar advisor: PH., D., Assoc. Prof. Jonas Kvedaravičius

Presenoted at: Vytautas magnus University, faculty of Economic and Managment, Kaunas 2009
March

Nuber of pages: 72

Number of tables: 4

Nuber of pictures: 26

Number of appendixes: 3

Lorenas Makaravičius wrides her Master graduatio thesis on „Real Estate“ Ltd The thesis is advised by the assoc. prof. Jonas Kvedaravicius.

The presented business is the supply of real estate companies, carried out by „Real Estate“ enterprise.

The purpose of this work is to analyze the perspectives in actual business and to make theoretical strategy of future activities of the enterprise.

The first part gives a theoretical analysis and acientific approach to strategic business plannig.

The second part reviews the business environment of the enterprise and gives the analysis of current activities of the entrprise.

The third part focuses on strategic alternatives and their theoretical applicability in a concrete strategy of an enterprise. There comes the mission and the vision of the „Real Estate“ enterprise, the strategy of its business activities in year 2009-2014, and the theoretical aspects of its realization.

the actuality of this work lays in its practical applicability. Even if there is no universal formula for a business success, every trial to analyze and to plan is of the great impertance for a person concerned and for the whole enterprise.

IVADAS

Šiai dienai pažvelgus į esamą situaciją, galime pamatyti, kad verslas darosi vis globalesnis ir dinamiškesnis, konkurencinė kova nuolat stiprėja, smarkų rinkos kilimą staigiai keičia smarkus nuopolis, didelę darbo jėgos rinkos pasiūlą keičia jos stygius, ir po kelerių metų vėl viskas atvirkščiai. Greitai besikeičianti rinkos situacija yra didelis „galvos skausmas“ netik firmos savinimui bet, ir jos darbuotojams, nes mes visi esame tos pačios rinkos dalyviai ir nuo mūsų šiandieną pasirinktų veiksmų, strategijų priklauso rytdienos gerovė. Bet kaip tai tinkamai įvykdyti, ar yra tinkama galimybė?

Taip yra galimybė išspręsti **problema** – pasirinkti tinkama verslo strategiją.

Dinamiškai kintančioje aplinkoje bei aštrioje konkurencinėje kovoje įmonės sugeba aktyviau veikti, jeigu jos moka apsibrėžti sau tikslinę orientaciją didesnei perspektyvai, parengti veiksmų ir priemonių programas numatytiems tikslams ir priemonėms įgyvendinti, valdyti strateginius pokyčius. Visa tai apima ir sujungia įmonės strateginio valdymo sistema arba funkcija.

Įmonės strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesas yra sudėtingas. Jau vien tam, kad būtų parengtas ir priimtas atskiras strateginis sprendimas, būtinas dažnai netrumpas laiko tarpas. Nemažai užtrunka, kol šis strateginis sprendimas tampa įgyvendintas. Priimant sprendimą dalyvauja įvairūs įmonės struktūriniai padaliniai: filialai, skyriai, cechai ir pan. Į sprendimo parengimo ir priėmimo procesą įsitraukia daug žmonių: įmonės vadovai, struktūrinių padalinių vadovai, funkcinų sričių specialistai, nepriklausomi konsultantai, su strateginiu sprendimu susieti įmonės išoriniai subjektai: valstybinės valdžios institucijos, bankai ir kitos finansinės institucijos, klientai, tiekėjai, konkurentai ir pan. Skirtingi strateginių sprendimų parengimo, priėmimo ir įgyvendinimo dalyvių interesai veikia strateginius sprendimus. Įmonės strateginio valdymo funkcija apima ne vieno, o viso komplekso strateginių sprendimų parengimą ir įgyvendinimą. Todėl iškyla sudėtingos tokių sprendimų suderinimo ir koordinavimo problemos, kurių sprendimą veikia valdymo ir vadovavimo stilius, organizacinė kultūra, politinis ir kūrybinis klimatas įmonėje.

Vakarų šalys sukaupė didžiulę ilgametę strateginio valdymo skirtingo dydžio ir įvairaus profilio įmonėse patirtį. Ši patirtis plačiai skleidžiama periodiniuose profesiniuose žurnaluose, monografijose ir publikacijose, masinės žiniasklaidos priemonėse. Užsienyje išleista daugybė strateginio valdymo vadovėlių studentams. Lietuvos įmonės, išgyvenančios perėjimo stadiją iš planinės į rinkos ekonomiką, dar tik pradeda strateginio valdymo funkcijos pagal vakarietišką sampratą įgyvendinimą.

Strategiją įmonėje formuoja ir įgyvendina žmonės. Strateginiai pokyčiai veikia įmonės darbuotojų funkcijas, užduotis ir statusą. Jei įmonės darbuotojai priešinasi strateginiams pokyčiams, iškyla didelių sunkumų juos įgyvedinant. Kai darbuotojai pokyčius priima teigiamai, jų indėlis į strategijos kūrimą ir priimtos strategijos įgyvendinimą yra pozityvus. Todėl vadovėlyje nemažai dėmesio kreipiamą į žmogaus veiksmą

strateginiame valdyme, aptariant organizacijos kultūrą, politiką organizacijoje, vadovavimo strateginiams pokyčiams stilių. Plati praktinė patirtis patvirtina, kad žmogaus veiksnio ignoravimas daugeliu atvejų buvo pagrindinė strateginio valdymo funkcijos įgyvendinimo įmonėse nesėkmių priežastis.

Tyrimo objektas verslo šaka - nekilnojamo turto plėtra, kuri apima prekybos centrų, biurų plėtra Lietuvoje ir artimiausiose kaimyninėse šalyse, jos vystymas ir statybos priežiūra.

Darbo tikslas išanalizuoti organizacijos perspektyvas šiuo metu vykdomame versle ir suformuluoti organizacijos strategiją.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti verslo organizacijų strategijų formavimo teorinius aspektus..
2. Įvertinti verslo aplinką ir organizacijos situaciją
3. Išnagrinėti organizacijų strateginio pasirinkimo galimybes
4. suformuoti organizacijos misiją ir viziją.
5. Teoriškai suformuluoti organizacijos veiklos strategiją.

Pirmoje diplominio darbo dalyje aptarta mokslo raida, teorinė problemos analizė.

Antroje diplominio darbo dalyje nagrinėjama organizacijos verslo aplinka ir jos situacijos analizė.

Trečiojoje diplominio darbo dalyje, remiantis išanalizuota organizacijos situacija ir teoriniais aspektais, siūlomi organizacijos strateginio plano metmenys, kurie gali padėti tinkamai įgyventinti organizacijos planus ir lūkesčius.

Darbas aktualus tuo, kad jis turi tam tikrą taikomąją reikšmę. Nors idealaus sėkmės recepto verslę neegzistuoja, tačiau kiekvienas bandymas kažką išanalizuoti ir suplanuoti yra naudingas tiek žmogui tai atlikusiam, tiek analizuojamai organizacijai.

I. VERSLO ORGANIZACIJOS STRATEGIJŲ RENGIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. STRATEGINIO VALDYMO MOKSLO RAIDA

Esminės organizacijos veiklos strategijos kūrimo prielaidos yra dvi: nepasitenkinimas esama padėtimi arba perspektyva ir veiklos sąlygų neapibrėžtumas. Pirmosios prielaidos esmę gerai nusako Drucker (1974) suformuluoti klausimai, kuriuos, jo nuomone, nuolatos turėtų sau kelti organizacijų vadovai:

1. Kokia dabartinė organizacijos padėtis?
2. Kokios veiklos perspektyvos (po 2-3 metų), jei nebus atlikta esminių pakeitimų? Ar tai tenkina?
3. Jei netenkina, tai kokių veiksmu reikia imtis, norint pakeisti šią tendenciją?

Loginis šių klausimų akcentas yra nepasitenkinimas esama padėtimi bei galimi esminiai pakeitimai. Jei esama ir būsima padėtis tenkina, neracionalu ieškoti naujų, rizikingų veiklos būdų, tinka esama veiklos sistema - strategija. Jei reikalinga neesminė veiklos korekcija, tai taip pat nėra strateginio valdymo, strategijos formavimo objektas. Šiuo atveju visai tinka ilgalaikio perspektyvinio planavimo logika. Svarbiausias ilgalaikio ir strateginio planavimo skirtumas yra būtent nepatenkinami veiklos ekstrapoliacijos rezultatai ir ateities neapibrėžtumas, sąlygų kitimo dinamika. Jeigu nesunku numatyti būsimosios veiklos sąlygas, suplanuoti organizacijos būsimąją kelerių metų veiklą, vadinasi tinkamai parengtos ir realizuojamos strategijos dažnai keisti nereikės. Netgi ir pačią strategiją šiuo atveju galima laikyti ilgalaikiu veiklos planu.

Veiklos sąlygos ir jų kitimo tendencijos buvo gana stabilios iki XX amžiaus 4-ojo dešimtmečio. Vėliau laikotarpis, kurį buvo galima beveik tiksliai numatyti ir suplanuoti jo veiklą, kur kas sutrumpėjo, o nuo 7-ojo dešimtmečio antrosios pusės ir ypač 8-ajame dešimtmetyje iš esmės pasikeitė. Veiklos sąlygos tapo sunkiai prognozuojamos, neretai priešingos, negu buvo tikėtasi. Visa tai susiję su poindustrinės epochos formavimosi pradžia. Turima veiklos patirtis ir metodai nebetiko naujomis sąlygomis, lygiai kaip Lietuvoje mažai tinka ta vadybos patirtis, kurią turėjo sukaupę vyresniosios kartos vadovai. Neretai tai ne padeda, o gerokai apsunkina efektyvių valdymo sprendimų priėmimą.

Būtent tokia situacija, kai reikalinga ieškoti naujų veiklos būdų, metodų, netgi keisti veiklos sritį – verslą, bei sunku pakankamai tiksliai nusakyti būsimąsias veiklos sąlygas, ir yra pagrindinė prielaida užsiimti sisteminga, sudėtinga ir brangiai kainuojančia organizacijos strategijos formavimo ar performavimo veikla.

Strateginio valdymo, kaip mokslo srities, vystymosi priešistorė prasideda nuo ekonominių organizacijų bei jų biurokratinių sistemų tyrimų. Ekonomikos ir organizavimo mokslų įtaka ir dabar stipriai jaučiama daugelyje strateginio valdymo teorijų.

Viena pagrindinių ekonominių teorijų - sandėrių kaštų teorija - praktiškai ignoruoja valdymą ir jo svarbą, tačiau palieka tam tikrą nišą strateginiam ekonominiam pasirinkimui. Nuo pat Adam Smith laikų daugelis ekonomistų laikosi pozicijos, kad maksimaliai decentralizuota ekonominė sistema, reguliuojama tik rinkos kainų, gali ir turi būti efektyvi. Organizaciniai įmonės aspektai, darantys įtaką veiklos efektyvumui, daugeliu atvejų ignoruojami. Vadovaujantis klasikine ekonomistų logika, firma stebi rinkos kainas ir efektyviausiai renka pardavimų apimtis. Visos firmos yra panašios, turi tas pačias galimybes gauti informaciją bei technologiją; jų priimami sprendimai paprastai yra tinkami ir pamatuoti, grindžiami veiklos sąnaudų kaštais ir produkto paklausa. Ekonomistai taip pat paprastai neįvertina daugelio įvairių veiklos sričių pasirinkimo, jų derinimo galimybių, kurias akcentuoja vadybininkai.

2-ajame šio amžiaus dešimtmetyje Taylor įvedė "darbo mokslo" sąvoką, kuri vėliau pradėta vadinti darbo moksliniu organizavimu. Jis aiškiai parodė, kad ne vien ekonominės kategorijos ir veiksniai sąlygoja efektyvumą ir kad praktika gali būti patobulinta atidžiai ją stebinti ir analizuojant.

Barnard (1938) išplėtojo Taylor darbą, akcentuodamas vadovų vaidmenį. Jis pabrėžė skirtumą vadybinės veiklos, darančios organizaciją našią, ir veiklos, darančios ją efektyvią. Barnard (1938) veikalas "Vadovų funkcijos" laikytinas pirmuoju teoriniu darbu, kuriame galima pastebėti strateginio valdymo užuomazgas. Jo idėjas toliau plėtojo Simon (1947) ir sukūrė tam tikrą loginę administravimo veiklos analizės bazę. Selznick (1957) parodė organizacijos institucinio palaikymo svarbą ir pasiūlė organizacijos išskirtinių sugebėjimų sąvoką, kuri vėlesniuose kitų autorių darbuose rutuliojama kaip viena svarbiausių strateginio valdymo mokslo kategorijų ir atramų.

Tačiau, nors daug mokslininkų nagrinėjo biznio organizacijas, beveik nebuvo kalbama apie biznio strategiją ir organizacijų veiklos sėkmės veiksnius. Mokslo apie strateginę organizacijų valdymą gimimu galima laikyti šio amžiaus 7-ąjį dešimtmetį. Iki to laiko buvusi populiari organizavimo teorija, akcentavo organizacijų universalumą ir jų administravimą. March ir Simon (1958) išplėtojo kibernetinį požiūrį į valdymo struktūrą. Cyert ir March (1963) pasiūlė organizacijos elgsenos teoriją. Labai didelę įtaką mokslui apie organizacijas turėjo organizacijos, kaip atviros socialinės sistemos, teorijos sukūrimas. Ji leido į organizaciją pažiūrėti kaip į natūralios aplinkos gyvą organizmą. Tačiau reikia pažymėti, kad tik pastaraisiais metais šis požiūris išsigalėjo, o iki šiol jis tik leido plačiau ir laisviau pažiūrėti į įvairius organizacijos veiklos aspektus. Pavyzdžiui, Burns ir Stalker (1961) parodė mechanistinio ir organinio

organizacijų valdymo požiūrių skirtumus. Woodward (1965) analizavo, kaip gamybos procesai veikia organizacinę struktūrą. Lawrence ir Lorsch (1967) vieni pirmųjų analizuoja organizacijos veiklą nestabilioje aplinkoje. Jie ir kiti autoriai jau tuo metu daug dėmesio skyrė organizacijos adaptavimosi konkrečioje aplinkoje problemai nagrinėti.

Nors yra nemažai kitų autorių darbų, mokslo apie strateginį valdymą tikraisiais pradininkais laikytini trys fundamentalūs darbai: Chandler "Strategija ir struktūra" (1962), Ansoff "Korporacijos strategija" (1965) ir Harvardo universiteto mokslininkų bendra knyga "Biznio politika: tekstas ir atvejai" (Andrews, 1965).

Chandler (1962) nagrinėja stambių kompanijų augimą bei valdymą, ypatingą dėmesį kreipdamas į tai, kaip valdymo struktūros adoptuojamos prie veiklos sąlygų ir kaip valdymas užtikrina kompanijų augimą. Jis parodo, kaip stambių kompanijų vadovai suvokia savo vaidmenį priimant sprendimus apie ilgalaikę veiklos perspektyvą, investicijas ir valdymo struktūros pakeitimus, siekiant kad šie sprendimai būtų efektyviai realizuoti. Daug dėmesio skiriama ekonominių novacijų, organizacijos elgsenos ir valdymo pasiekimų analizei. Chandler pirmasis taip ryškiai atskleidė vadovų strateginę veiklą ir šios veiklos rezultatus. Be to, jis parodė ir organizacinių pasikeitimų organizacijų viduje esmę, strateginių pakeitimų ir veiksmų, skirtų veiklos efektyvumo didinimui, skirtumą.

Chandler strategiją suprantą kaip organizacijos ilgalaikių tikslų ir uždavinių numatymą, veiksmų ir reikiamų resursų pasirinkimą šių tikslų įvykdymui.

Harvardo universiteto mokslininkai minėtoje knygoje laikosi panašios strategijos sampratos kaip ir Chandler, bet šią sąvoką papildė Selznick (1957) išskirtinio pranašumo idėja, taip pat būtinumu prisitaikyti prie besikeičiančios išorinės aplinkos. Autorių požiūriu, nuolat besikeičianti aplinka sukuria nuolatos atsirandančias naujas galimybes ir sukelia grėsmes, kurias organizacija, įvertindama savo stipriąsias ir silpnąsias savybes, gali panaudoti arba, atvirkščiai, jų išvengti. Organizacijos stipriųjų ir silpnųjų savybių visumos analizė leidžia nustatyti organizacijos esminio pranašumo šaltinius, o išorinių galimybių ir grėsmių analizė - galimus veiklos sėkmės veiksnius. Toks požiūris tarnauja strategijos formulavimo, sukūrimo procesui ir atskiria šį procesą nuo strategijos įdiegimo proceso. Į strategiją žiūrima kaip į vieną iš organizacijos saviraiškos išraiškų - tikslų, uždavinių ir planų visumą, taip suderintą tarpusavyje, kad ji parodo, kokią veiklą organizacija vykdo arba turėtų vykdyti ir kokia yra arba turi būti ji pati. Į strategijos formulavimą žiūrima kaip į analitinį procesą, o į jos diegimą - kaip į administracinį procesą.

Ansoff, būdamas "Lockhed Electronics" kompanijos generaliniu direktoriumi, įsitikino ilgalaikio planavimo, kuris remiasi praeities tendencijų ekstrapoliavimu į ateitį, neperspektyvumu. Todėl savo darbuose jis stengėsi gilintis į pačią strategijos kategorijos esmę.

Pagrindiniu įmonės veiklos tikslu jis laikė ekonominės naudos, kurią atskyrė nuo balansinės naudos, didinimą. Pasak Ansoff (1965), strategija apima penkis pasirinkimo komponentus: 1) produktą ir rinką; 2) augimo vektorių (kuria linkme -naujų ar esamų produktų ir rinkų plėtros kryptimi augama); 3) konkurencinį pranašumą; 4) viduje sukurtų sugebėjimų visumos sinergiją; 5) sprendimų priėmimą.

Žiūrint iš šių dienų pozicijų matyti, kad Ansoff akcentavo bendrąją firmos, korporacinę strategiją, o žemesnio lygio - biznio, funkcinėms strategijoms jo darbuose dėmesio skiriama nedaug. Be to, labiausiai akcentuojamas strategijos kūrimo procesas, kuris, jo nuomone, skiriasi nuo ilgalaikio planavimo logikos.

1.2. ORGANIZACIJOS STRATEGINIO VALDYMO PROCESAS

Strateginio valdymo nauda. Svarbiausia nauda, kurios tikimasi iš strateginio valdymą yra organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimas. Geros strategijos parengimą savaime dar negarantuoja visos veiklos rezultatyvumo padidėjimo, tačiau atlikt išsamūs tyrimai (Robinson, 1982, Cetro ir Peter, 1993) rodo, kad tarp šių dviejų parametrų yra tiesioginis ir gana stiprus ryšys.

Strateginis valdymas taip pat padeda įgyti įvairių kitokių pranašumų. Vienas tokių svarbių pranašumų yra organizacijos narių palankios nuostatos pasikeitimamų suformavimas. Tai ypač svarbu žiūrint iš šiuolaikinių strateginio valdymo koncepcijų pozicijų, kai svarbiausia logika tampa prioritetas dėmesys strateginių pakeitimų valdymui. Subalansuoti tikslai ir efektyvus jų pasiekimo mechanizmas leidžia gerokai sumažinti organizacinį ar net sisteminių pasipriešinimą jiems.

Principinė nauda ta, kad strategijos rengimo bei realizavimo procese dalyvauji įvairaus lygio ir skirtingų veiklų atstovai, menedžeriai. Tai jiems padeda kur kas geriau vienas kitą suprasti, suvienodinti požiūrius į organizaciją ir jos vystymo prioritetus.

Strateginio valdymo nauda neapsiriboja suminėtais aspektais. Šalia jų veru paminėti dar ir tai, jog strateginis valdymas:

leidžia aptikti problemas prieš joms pasireiškiant;

padeda efektyviai pakeisti veiklos sritį ar perpozicionuoti esamąją;

padeda suformuoti objektyvų požiūrį į organizacijos problemas;

įgalina tobulinti veiklos strategijas ir būdus;

minimizuoja neigiamą išorinių bei vidinių procesų įtaką;

- padeda koordinuoti įvairių valdymo lygių ir posistemų veiklą, siekiau ilgalaikių tikslų ealizavimo;

sukuria vidinės komunikacijos sistemą;

formuoja kūrybinį ir į ateitį nukreiptą mąstymą;

sujungia minėtuosius veiksnius į sistemą, leidžiančią įgyti konkurencinį pranašumą.

Strateginio valdymo proceso struktūra

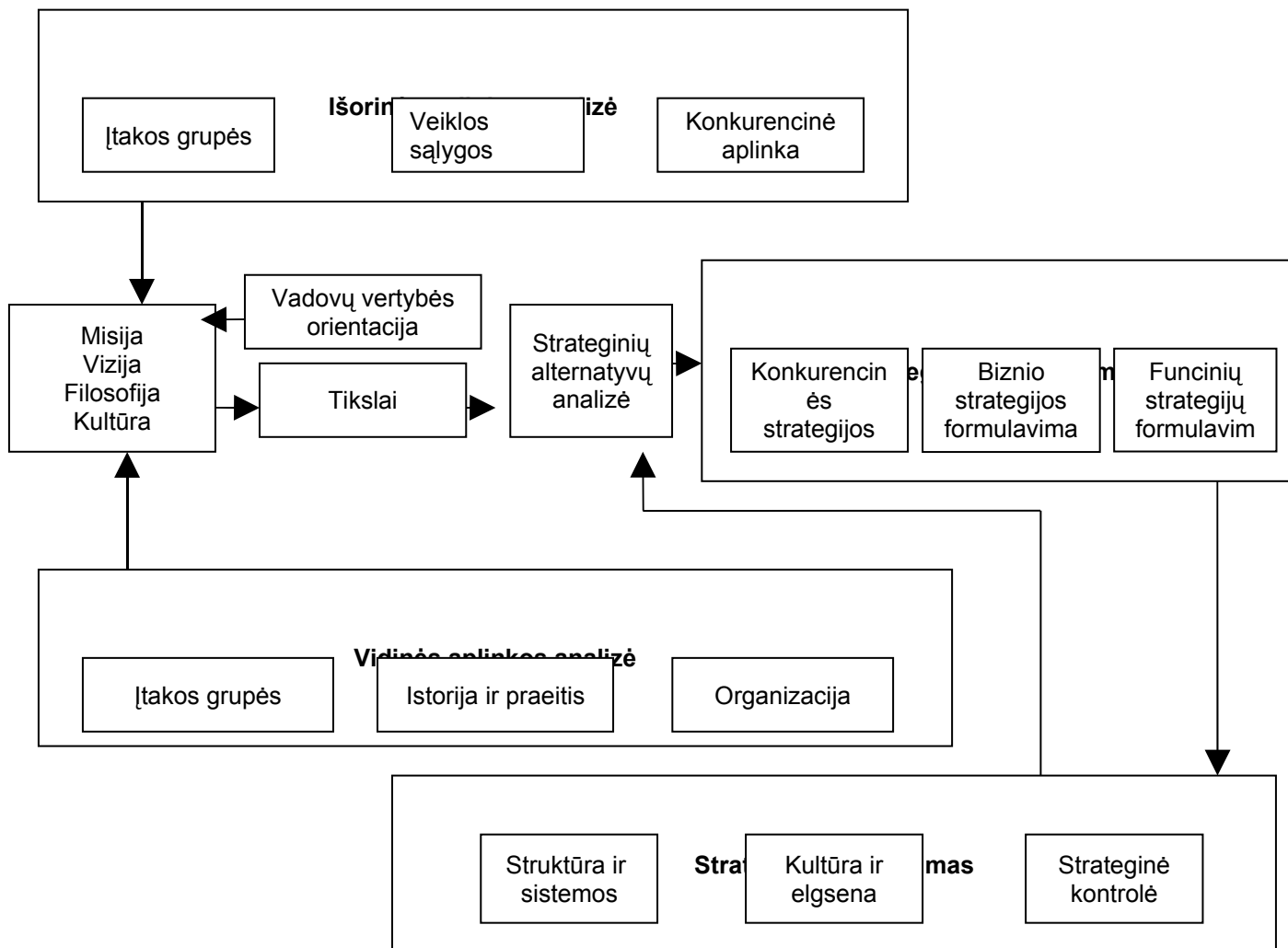
Centrinė strateginio valdymo proceso problema ir ašis yra efektyvios veikla strategijos parengimas ir realizavimas. Įvairiu laikotarpiu dominavo skirtingas požiūris į tai, kam skirti prioritetai – strategijos formavimui ar realizavimui. Ši problema aptariama pirmojoje monografijos dalyje. Čia bus laikomasi požiūrio, kad abi yra vienodai svarbios ir netgi sunkiai atsiejamos. Šiek tiek aiškiau šie etapai bus atskirti daugiau dėl to, kad lengviau būtų analizuoti atskirus proceso elementus. Tradicinis požiūris į strategijos formavimo procesą naudojamas daugelyje Biznio ir vadybos mokyklų, tarp jų ir Harvardo, taip pat daugelio mokslininkų, grindžiamas organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analize. Ši analizė padeda formuoti organizacijos stiprią ir silpnąsias savybes, galimybes bei potencialiąsias grėsmes, taip pat misiją, tikslo uždavinius ir strategijas (Hofer ir Schendel, 1978). Šį požiūrį sąlyginai galima pavadinti deterministiniu, nes įsigalėjusi prielaida, kad veiklos galimybės sąlygojamos aplinkos, o organizacija tik adaptuojasi prie naujų sąlygų. Tačiau tai gana pasyvi ir kiek supaprastinta pozicija. Iš tikrųjų aplinkos analizė tik veikia, bet nenulemia strategijos. Ją numatyti pagal šią analizę gana sunku, nes sprendimus priima žmonės, vadovai, o jų veiksmai ir sprendimai anaipol nėra vienareikšmiai nulemiami aplinkos sąlygų. Juo labiau, kad atskiri vadovai, jų grupės ar organizacijos iš tos pačios analizės, netgi pačios objektyviausios, gali padaryti skirtingas išvadas ir matyti skirtingus konkurencinio pranašumo prieš konkurentus įgyjimo būdus. Vadinasi, į strategijos formavimo procesą reikia įtraukti ir mažai struktūrizuotus veiksnius, tokius kaip vadovų vertybės ir tikslai, išorinės ir vidinės įtakos (interesų) grupės, nes visi jie veikia organizacijos misiją, filosofiją, tikslus ir galiausiai pačią strategiją.

Galima būtų pateikti daugelį įvairių požiūrių į strateginio valdymo, gal tiksliau – strategijos formavimo – proceso struktūrą.

Pirmojoje dalyje buvo minėta, kad Ansoff (1984) strategijos formavimo modelyje, grindžiamame planavimo koncepcija, vyrauja galimų veiksmų ir problemų analizė. Labiau apibendrinti Andrews (1965), Hofer ir Schendel (1978) modeliai. Tokių modelių yra ir daugiau. Įvairūs autoriai pateikia savo požiūrį į strateginio valdymo proceso struktūrą, tačiau praktiškai visi modeliai akcentuoja penkis pagrindinius etapus: veiklos sąlygų analizę, organizacijos misijos ir tikslų formulavimą, strategijos formavimą, realizavimą ir kontrolę. Daugiau skiriasi tik jų turinys ir ypač – tarpusavio bei kitų veiksmų įtaka. Labai nevienodai, priklausomai nuo įsigalėjusios koncepcijos, yra vertinamas vadovų ir kitų įtakos grupių vaidmuo. Taip pat kartais skiriasi ir šio proceso pradinis etapas: tai būna arba misijos formulavimas arba esamosios padėties analizė. Kartu šis aspektas išreiškia ir du iš esmės skirtingus metodologinius požiūrius į strategijos rengimą. Požiūrį į strateginio valdymo ar strategijos formavimo procesą nemažai sąlygoja ir pasirinktoji koncepcija, autoriaus skiriamas prioritetas vienai ar kitai teorinei mokyklai. Šia prasme gana skirtingos yra ekonomistinės (Ansoff,

1965; Andrejvs, 1965; Schendel, 1978 ir kt.) bei antreprenerinės (Mintzberg, 1995; Prahalad ir Hamel, 1990, 1994 ir kt.) mokyklos.

Įvertinant skirtingų požiūrių privalumus ir trūkumus, galima pateikti integruotą strateginio valdymo proceso, vertinamo per strategijos kūrimo prizmę, modelį (1. pav.). Geriausiai šį visą modelį ir kiekvieno iš svarbiausių įtakos veiksnių svarbą apibūdina jų turinio ir ypatumų analizė, todėl šiame skyriuje tai ir bus akcentuojama. Kadangi misijos ir strategijos formulavimas, realizavimas bei galimos alternatyvos smulkiai nagrinėjamos specialiai šioms problemoms skirtuose skyriuose, čia išsamiau bus aptariami kiti svarbiausi visuminės analizės elementai, ypač konkurencinė aplinka ir patys konkurentai.



1 pav. Strategijos valdymo procesas. Šaltinis: R. Jucevičius *Strateginis organizacijų vystymas*, (1998)

1.3. STRATEGINĖ ANALIZĖ

1.3.1. Išorinė analizė

1.3.1.1. Svarbiausi sėkmės veiksniai

Aplinkos strateginė analizė gali apimti daugybę problemų, kurioms tirti organizacija gali stokoti laiko ir išteklių. Analizę galima susiaurinti nustatant svarbiausius sėkmės veiksnius ir toliau koncentruojant analizę į tas svarbiausias sritis ir problemas, kurios yra susijusios su nustatytais veiksniais. Svarbiausi sėkmės veiksniai — tai veiksniai, kurie nulemia organizacijos sėkmę rinkoje. Komercinės organizacijos sėkmę lemia pelningumas. Nekomercinėms organizacijoms sėkmę galima traktuoti visai kitaip.

Svarbiausi sėkmės veiksniai paprastai yra bendri visoms arba daugumai tos pačios veiklos šakos organizacijų ir neleidžia griežčiau diferencijuoti tos pačios šakos organizacijas. Tačiau tokie veiksniai ne visiškai sutampa skirtingoms įmonėms toje pačioje šakoje, o tuo labiau skirtingoms veiklos šakoms. Pavyzdžiui, metalurgijos įmonėms tarp svarbiausių veiksnių minėtinas „mažos darbo sąnaudos“. Tuo tarpu kosmetikos pramonėje šis veiksnys prie svarbiausių sėkmės veiksnių nepriskiriamas, o tarp tokių minėtinas „produkto distribucijos“ veiksnys, kuris nėra tarp svarbiausių metalurgijos pramonėje.

Antraeilių veiksnių eliminavimas ir svarbiausių sėkmės veiksnių išskyrimas yra naudingas strateginės analizės startinis žingsnis. Šių veiksnių nustatymas padeda atrinkti strateginės analizės sritis, kurias verta išnagrinėti giliau ir plačiau.

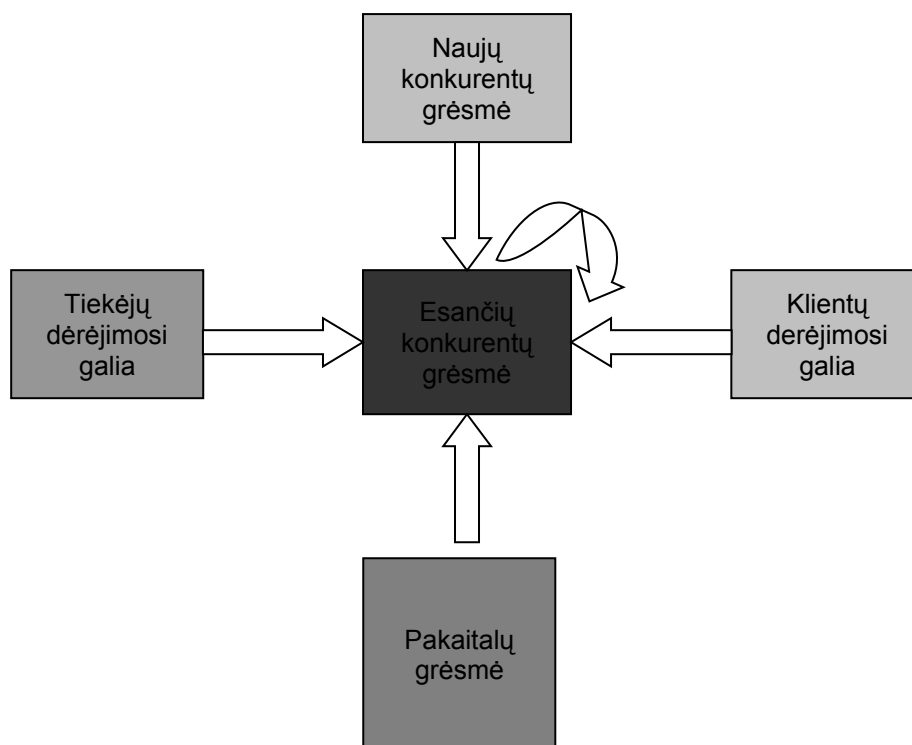
1.3.1.2. M.Porterio „penkių jėgų“ modelis

Svarbiausi sėkmės veiksniai siejasi su organizacijos šakine aplinka, nors ir ne tiesiogiai. Šakinės aplinkos strateginė analizė paprastai pradedama svarbiausių jėgų, kurios veikia organizaciją, bendru nagrinėjimu. Tiriant svarbiausias veikiančias jėgas, siekiama išplėtoti organizacijos konkurencinį pranašumą. Šiai analizei panaudojamas **M. Porter'io** pasiūlytas **penkių jėgų modelis**, kuris grafiškai pavaizduotas 2 pav. Penkių jėgų modelis yra tik pradžia analizuojant organizacijos konkurencinę situaciją. Modelis nustato **penkias bazines jėgas**, darančias įtaką į organizacijos veiklą:

- klientų derėjimosi galia;
- tiekėjų derėjimosi galia;
- pakaitalų grėsmė;

- naujų konkurentų grėsmė;
- esančių konkurentų grėsmė. Nurodytų svarbiausių organizaciją

veikiančių jėgų analizės tikslas yra išnagrinėti, kaip organizacija turi kurti savo strategiją tam, kad išnaudotų išorinėje aplinkoje susiklosčiusias palankias aplinkybes, išsilaikytų stiprioje konkurencinėje kovoje ir sėkmingai įveiktų kitas aplinkoje išskylančias grėsmes. Pateiktas modelis remiasi prielaida, kad visos organizacijos pirmiausia siekia naudoti sau ir stengiasi apginti savo individualius interesus. Tačiau tai nebūtinai galioja nekomercinėms organizacijoms, kurios nesiekia pelno, o rūpinasi savo klientų interesais. Pats **M. Porter'is** atsargiai vertino šios analizės galimybes, laikydamas, kad ji siejasi su jėgomis, valdančiomis konkurenciją šakoje. Tačiau bendriausius šios analizės principus galima pritaikyti ir ne pelno organizacijoms, kurios konkuruoja tarpusavyje dėl finansavimo, pavyzdžiui, valstybės dotacijų.



2. pav Penkių jėgų modelis. Šaltinis: A.Vasiliauskas Strategini valdymas 2002 p.70

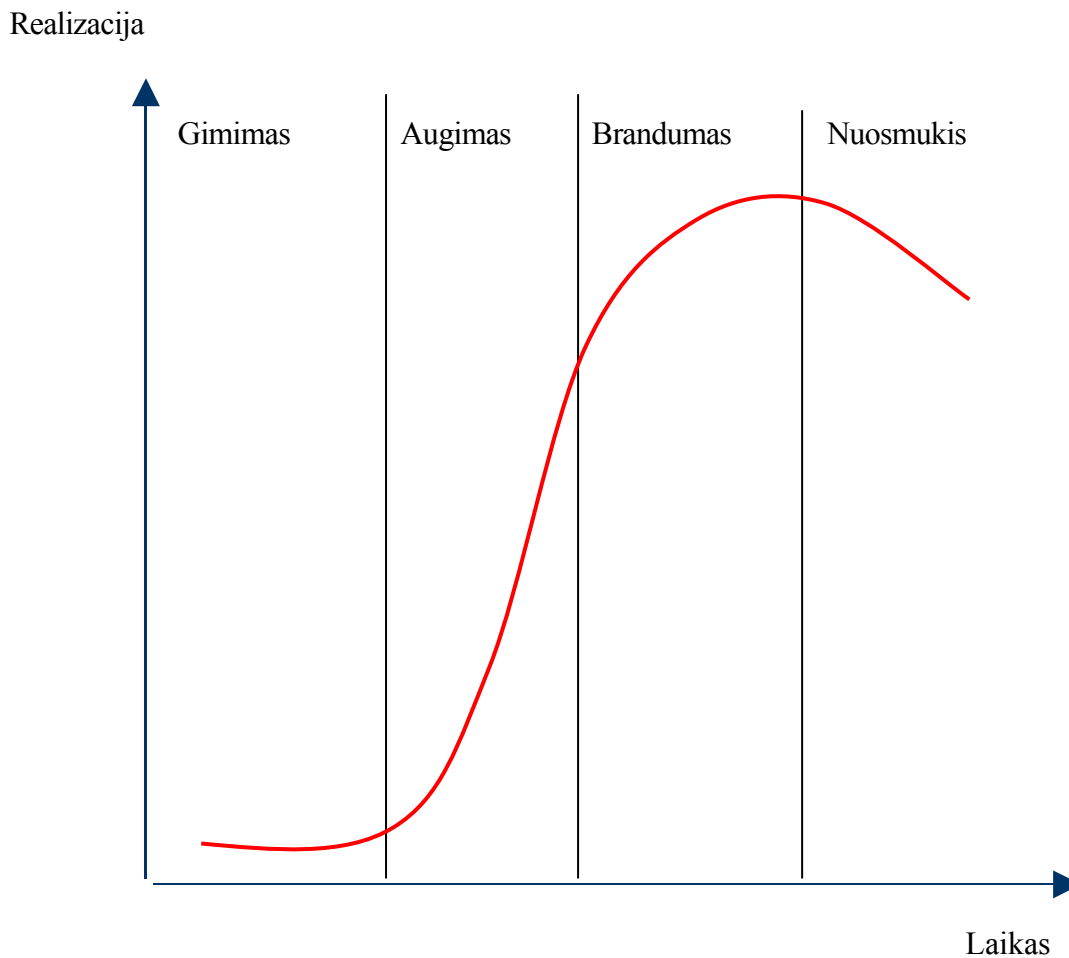
I.3.1.3. Rinkos sąlygos analizė

Rinkos sąvoka yra bendraekonominė ir jos turinį galima įvairiai aiškinti. Šioje knygoje mes nedetalizuojame rinkos sąvokos, bet, kalbėdami apie rinką, suprasime ją kaip sistemą, kurioje santykiauja pardavėjai (gamintojai) ir pirkėjai (klientai). Tačiau nagrinėjant konkrečias problemas, galima abstrahuotis nuo vie no iš nurodytų aspektų. Produkto arba paslaugos (apimant ir pačias prekybines paslaugas) gamintojų visuma gali būti suprantama kaip rinka, jeigu rinkos nagrinėjime vyrauja su gamintojų santykiais susijusios problemos. Tokiu atveju sutapatinamos rinkos ir pramonės arba kitos veiklos šakos sąvokos.

Strateginėje analizėje rinkos sąlygas tikslinga tyrinėti šiais trimis aspektais:

- rinkos augimo tempai;
- valstybės vaidmuo;
- pasaulinės prekybos plėtra.

Rinkos kaip pramonės arba kito veiklos šakos augimo tempai tiriama taikant šakos gyvenimo ciklo modelį (3 pav.). Pagal šį modelį, šaka arba rinko segmentas savo raidos procese pereina keturias plėtros stadijas (fazes): gimimo fazę, augimo fazę, brandos fazę ir nuosmukio fazę. Kiekvienoje iš šių fazių iškyla skirtingos strateginės problemos. **Gimimo** fazėje naujai susikūrusios veiklos šakos organizacijos siekia išplėtoti garimų klientų susidomėjimą savo produkcija (paslaugomis). Konkurencija tarp naujos šakos įmonių dar nėra didelė. Kai šaka pereina į **augimo** stadiją, ateina nauji konkurentai ir konkurencija didėja. Kai potencialių klientų paklausa produkcijai (paslaugoms) patenkinta, šaka pasiekia **brandos** fazę. Nors augimas ir sumažėja, nauji konkurentai vis dar ateina į rinką ir konkurencinė kova dėl savo dalies rinkoje toliau stiprėja. Nuosmukio fazėje silpnesnės konkurencinėje kovoje įmonės nepanaudoja visų gamybinių pajėgumų arba būna priverstos pasitraukti iš rinkos. Kai kurios veiklos šakos išnyksta, išgyvenusios vieną gyvenimo ciklą. Kitų šakų evoliucijai būdingas cikliškumas, kai susijungia tarpusavyje gyvenimo ciklą seka: nuosmukio fazę vėl keičia naujo augimo stadija, kuri savo ruožtu pereina į brandos bei nuosmukio fazes ir t. t.



3 pav. Šakos gyvenimo ciklo modelis. Šaltinis: A.Vasiliauskas Strateginis valdymas 2002 p.74

1.3.1.4. Konkurencijos analizė

Organizacijos strategiją bus galima sėkmingai parengti ir įgyvendinti, jeigu ji bus paremta kruopščia organizacijos konkurentų analize. Tokią analizę tikslinga pradėti pranašumų, kuriuos konkurentai turi rinkoje, įvertinimu. Konkurencijos sąlygomis organizacijos turi daugiau tikimybės išlikti, jeigu jų veikla yra diversifikuota, ir jų produktų (paslaugų) portfelis yra tinkamai subalansuotas. Reikia nuodugniai nagrinėti konkurencijos rinkoje intensyvumo ir agresyvumo lygį. Konkurencinėje kovoje svarbų vaidmenį atlieka strateginės grupės ir produkto platintojai. Visi minėti dalykai ir lemia svarbiausias konkurencijos analizės sritis.

Anksčiau ypatingai buvo akcentuojama konkurencinio aspekto organizacijos strategijai svarba. Nors per paskutinius du dešimtmečius ir būdingas akcentų perkėlimas organizacijos strategijoje į jos išteklinį potencialą, konkurentų strateginė analizė tebeišlieka aktuali sritis. Daugelyje veiklos sričių konkurencija paskutiniu metu aštrėja dėl daugelio veiksnių. Mažėja pasaulinę prekybą ribojantys barjerai ir multinacionalinės kompanijos tampa vis galingesnės. Konkurencija intensyvėja privatizuojant valstybinį sektorių ne tik buvusiose komandinės ekonomikos, bet ir kai kuriose rinkos ekonomikos šalyse. Dėl viso to konkurencijos analizė

darosi vis sudėtingesnė.

Konkurentų strateginės analizės rezultatai turi padėti išryškinti skirtumus tarp organizacijos ir jos konkurentų. Ypatingą dėmesį reikia kreipti į skirtumus, kurie suteikia organizacijai prieš kitus konkurencinius pranašumus ir riai keičia jos veiklos pelningumą. Jau pradinėje konkurencijos strategijos analizės stadijoje iškyla konkurentų rinkimo analizei klausimas. Didelė mybos koncentracijos pramonės ir veiklos šakose didesnių sunkumų neiškyla. Pavyzdžiui, karo arba karinio profilio techniką gaminančių kompanijų skaičius santykinai didelis net pasauliniu mastu. Tačiau kuriose pramonės šakose gamintojai labai daug net atskiro regiono. Pavyzdžiui, vien Europoje yra keli tūkstančiai ledų gaminančių įmonių. Kadangi analizuoti visus gali konkurentus individualiai dažniau nėra galimybių, tenka siaurinti analizuojamų konkurentų ratą arba daryti bendrinančius konkurentų tyrimus, bendrintai tirti konkurentus galima grupuojant juos į strategines grupes kurios detaliau bus aptartos atskirami skyriaus poskyryje. Susiaurinti analizuojamų konkurentų ratą leidžia **konkurentų profiliavimas**. Tai pradinis pirmas konkurencijos analizės žingsnis, kuris padeda nustatyti rinkos lyderį, atrinkti vieną arba du esančius konkurentus, jau du keliančius didžiausią grėsmę organizacijai, ir numatyti vieną arba du potencialius konkurentus, kurie gali sukelti tiesiogines problemas ateityje. To kiekvienam iš atrinktų konkurentų analizuojamos šios sritys:

- **rinkos dalis, augimas ir pelningumas.** Konkurento turima dalis rinkoje yra svarbus jo konkurencinę galią lemiantis veiksnys. Pelningumą rekomenduojama analizuoti todėl, kad ne kiekviena didelė kompanija būtinai būna pelninga. Pajėgumas augti taip pat yra svarbus aspektas, leidžiantis įvertinti, ar konkurentas taps grėsmingesnis ateityje, o ne taikysis tik prie rinkoje vyraujančių tendencijų. Dabartinė konkurento elgsena rinkoje yra naudinga gairė nuspėti jo galimus veiksmus ateityje;

- **išteklinis potencialas.** Konkurento išteklinio potencialo sudėties ir dinamikos analizė nėra vienkartinis aktas, o reikalauja nuolatinio stebėjimo. Detalesnė konkurento išteklinio potencialo analizė reikalauja nemažai laiko, tam tikro personalo ir yra susijusi su nemenkomis išlaidomis. Daugelis didelių kompanijų turi atskirus specifinius padalinius pagrindinių konkurentų ištekliniam potencialui individualiai tirti. Net ir nedidelės kompanijos stengiasi stebėti savo tiesioginių konkurentų turimus išteklius;

išlaidų sąnaudų struktūra. Analizuoti konkurentų sąnaudų struktūrą nėra lengva, nes paprastai tam reikalinga informacija yra konfidenciali. Nepaisant to, kai kurie konkurentų ir organizacijos sąnaudų palyginimai yra būtini, jiems reikalingus duomenis galima surinkti iš publikacijų žiniasklaidoje. Renkama informacija apie konkurento personalo ir vadybininkų skaičių, gamybinius pajėgumus ir technologijas, suplanuotas ir paskelbtas investicijas, akcijas ir bankų kreditus, gamybos veiksmų kainas, realizacijos apimtį ir rinkodaros išlaidas,

vertikalos integracijos laipsnį ir pan. Informacija minėtais aspektais nevisuomet gali būti išsami ir patikima. Nemažą dalį jos galima rasti metinėse kompanijų ataskaitose ir spaudoje skelbtuose staipsniuose. Apie dideles kompanijas tam tikros informacijos galima rasti bankų ataskaitose, kapitalo rinkos brokerių analitiniuose komentaruose;

- **tiksłai ir ambicijos.** Konkurento tiksłai ir ambicijos taip pat padeda numatyti jo galimą elgseną ateityje. Tokio pobūdžio informacijos galima rasti metinėse kompanijų ataskaitose, bankų ataskaitose, brokerių komentaruose, žiniasklaidos publikacijose;

- **dabartinė ir ankstesnė strategija.** Tai irgi leidžia įvertinti konkurento galimus veiksmus ateityje.

Individualioje konkurentų analizėje svarbu surinkti ne tik kuo daugiau informacijos apie jį, bet ir numatyti jo konkurencinės veiklos stilių bei pobūdį. Ar konkurentas bus pasyvus, ar agresyvus? Ar jo ambicijos su organizacijos veikla susijusioje srityje yra realios, ar jo pagrindiniai interesai bus koncentruojami į kitas veiklos sritis? Ar konkurentas turi pakankamai išteklių ir įgūdžių, kad įgyvendintų savo deklaruotus tikslus ir ar šie tiksłai turi realų pagrindą?

1.3.1.5. Klientų analizė

Kuriant organizacijos strategiją, svarbu yra suprasti savo klientus, sukurti tokį klientų skatinimo mechanizmą, kuris padėtų ilgą laiką turėti nuolatinę savo klientūrą. Kadangi klientai turi tiekėjų pasirinkimo alternatyvas, reikia tarpusavyje susieti konkurencijos strategiją ir klientų strategiją. Siame skyriuje ir aptariamas organizacijos klientų strateginės analizės procesas. Be paklausos tyrimo, strateginė klientų analizė nustato klientų sudėtį, suskirsto į segmentus rinką ir parengia kiekvieno rinkos segmento profilį, nagrinėja komunikacijos su klientais formas, tiria kainodaros strategijos elementus, sukuria klientų-konkurentų matricą.

Paskutiniu metu aktyviai propaguojama klientų valdoma organizacija, kuri reiškia, kad organizacija savo strategijoje apgalvotai tampa tam tikru požiūriu klientų valdoma. Svarbiausios tokią organizaciją skiriančios ypatybės yra šios:

- kliento supratimas. Tam tikslui palaikomi intensyvūs tiesioginiai ryšiai su klientais ir renkama visokeriopa informacija apie juos. Duomenų apie klientus analizė leidžia nustatyti motyvus, kodėl klientai pasirenka organizaciją, o ne jos konkurentus;

- reakcija į kliento reikmes. Laiku reaguoti į klientų reikmes padeda periodiškos deklaracijos, renkamos iš klientų apie organizacijos įsipareigojimų jiems vykdymą. Laikoma, kad reakcija į klientų nusiskundimus ir pasiūlymus deklaracijose turi būti operatyvi. Organi-

zacijos teigiamas įvaizdis kuriamas remiantis klientų tinkamo ir spartaus aptarnavimo kriterijaus pirmaeiliškumu;

- veiklos su klientais kokybės skatinimas. Išskirtinis dėmesys organizacijoje kreipiamas į produkcijos kokybę ir klientų aptarnavimo kontrolę. Be to, nuolat atliekama konkurentų produkcijos kokybės ir kainų palyginamoji analizė. Produkcijos kokybės ir klientų aptarnavimo kontrolė yra papildoma įvairiomis organizacijos darbuotojų skatinimo formomis.

Kuo rinkos turbulentiškumas didesnis, tuo sunkiau yra įvertinti produkcijos (paslaugų), kurią gamina organizacija, paklausą. Paklausa rinkoje apibendrintai traktuojama kaip vartotojų perkamoji galia ir pageidavimas (noras) įsigyti tam tikrą produkto kiekį rinkoje. Vadinas, turima galvoje ne bet kokia vien pirkėjų norais pagrįsta, o moki paklausa. Mokios paklausos mastas priklauso nuo produktų kainos rinkoje. Todėl ekonominėje teorijoje paklausai apibūdinti formaliai taikomos paklausos kreivės, kurios grafiškai rodo paklausos funkcinę priklausomybę nuo kainų lygio. Konkrečioje paklausos kreivėje abstrahuojamasi nuo kitų paklausą formuojančių veiksnių ir apsiribojama tik vien kainų lygio veiksnium. Tokiu atveju paklausos kreivė tik parodo paklausos mastą esant skirtingiems produkto kainų lygiams, bet vienodiems kitiems veiksniams.

Ekonominėje teorijoje paklausos kreivės ir pasiūlos kreivės susikirtimo taškas apibrėžia pusiausvyros kainą, leidžiančią subalansuoti paklausą ir pasiūlą rinkoje. Pasiūlos kreivė grafiškai atvaizduoja pasiūlos funkcinę priklausomybę nuo kainų lygio taip pat abstrahuojantis nuo kitų veiksnių įtakos. Taip ji apibendrintai išreiškia gamintojų norą ir galimybę patiekti atitinkamą produkto kiekį, esant skirtingiems kainų rinkoje lygiams.

Nors ekonominėje teorijoje plačiai taikoma minėta schema yra gana paprasta ir patraukli, realizuoti ją strateginėje analizėje ir rengiant strategiją sudėtinga dėl atitinkamos informacijos paklausos ir pasiūlos kreivių formavimui stygiaus. Paklausos ir pasiūlos kreives dažniausiai galima pritaikyti ten, kur galima iš pirkėjų ir pardavėjų tiesiogiai gauti ir apdoroti informaciją apie jų ketinimus pirkti (arba realizuoti) produktą ir jiems priimtinas kainas. Tipiškas to pavyzdys gali būti kainų sudarymo mechanizmas vertybinių popierių rinkoje.

Strateginėje analizėje tenka atsižvelgti į bendresnius veiksnius, kurie lemia klientų perkamąją galią. Tiriant ją, paprasčiausiu atveju yra taikoma ekstra-poliacija, kuri remiasi produkcijos (paslaugų) realizacijos dinaminio eilučių analize. Sudėtingesniais atvejais išplečiama PEŠT analizė, stengiantis identifikuoti ir išanalizuoti išorinius veiksnius (politinius, ekonominius, socialinius ir technologinius), darančius įtaką klientų pakausai. Įvertinti paklausą ir jos galimus pokyčius padeda platesni vienkartiniai rinkos tyrimai, susiję su rinkos segmentacija. Jie bus apibūdinti vėliau. Ne visuomet strateginėje analizėje galima (arba stengiamasi) apibendrinti visus tokius tyrimus paklausos kreivėmis. Dažniausiai tenka tenkintis neformaliomis apibendrintomis

paklausos analizės išvadamis.

Analizuojant paklausą turi būti tiriama nepatenkinta klientų paklausa — paklausa, kurios netenkina egzistuojantys produktai (paslaugos), kuriuos dabartiniu momentu gamina organizacija ir jos konkurentai. Naujų, revoliucines permainas sukeliančių produktų (paslaugų) paklausos numatymas iš anksto yra labai sudėtingas dalykas. Kai kurių produktų (paslaugų), pavyzdžiui, mobiliųjų telefonų, faksų, kreditinių kortelių, interneto, atsiradimas ir sparčiai didėjanti paklausa nebuvo numatyta iš anksto. Būtinai glaudus strategų ir technologų bendradarbiavimas šioje srityje.

I.3.2. Vidaus analizė

Strateginėje analizėje skiriamos šios trys organizacijos išteklinio potencialo sudedamosios dalys: žmonių ištekliai, finansiniai ištekliai ir operacijų ištekliai. Strateginės išteklių analizės tikslas yra ne tik apibūdinti organizacijos išteklinio potencialo struktūrą ir sudėtį, bet ir išsiaiškinti bei suprasti išteklinio potencialo ir jo atskirų komponentų vaidmenį užtikrinant organizacijai sėkmingą strategijos įgyvendinimą. Svarbu nustatyti išteklinio potencialo silpnybes bei stiprybes ir suprasti, kaip jis leidžia organizacijai geriau aptarnauti savo klientus bei įgyti pranašumą prieš savo konkurentus. Minėtų išteklinio potencialo sudedamųjų dalių strateginės analizės klausimai detaliau nagrinėjami kituose trijuose knygos skyriuose. Šiame skyriuje aptarsime bendriausius viso organizacijos išteklinio potencialo strateginius aspektus. Ypatingai svarbūs du pagrindiniai organizacijos išteklinio potencialo strateginės analizės aspektai:

- išteklinio potencialo vaidmens plėtojant organizacijos ilgalaikius konkurencinius pranašumus apibūdinimas;
 - išteklinio potencialo indėlio didinant sukuriamą organizacijoje pridėtinę vertę įvertinimas.
- Organizacijos ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai jau buvo apibūdinti anksčiau. Didinti sukuriamą pridėtinę vertę yra pagrindinė strateginė organizacijos išteklių paskirtis. Ištekliai organizacijoje kuria pridėtinę vertę apdorojant į įmonę patenkančias žaliavas ir paverčiant jas galutiniu produktu. Pridėtinė vertė apibrėžiama kaip organizacijos gaminamos produkcijos (paslaugų) bendros rinkos vertės ir tai produkcijai pagaminti sunaudotų gamybos veiksmų sąnaudų skirtumas. Ji apskaičiuojama pagal tokią apibendrintą schemą:

- a. Bendra produkcijos (paslaugų) rinkos vertė.
- b. Gamybos veiksmų bendra sąnaudų suma iš viso; tarp jų:
 - * darbo sąnaudos;

* einamosios materialinės sąnaudos;

* kapitalo sąnaudos.

c. Pridėtinė vertė.

I.4. SSGG (SWOT) analizė

Kaip matyti, strateginėje analizėje skiriamos dvi tyrinėjimo sritys: aplinkos analizė ir išteklių analizė. Kiekvienoje iš jų detalai analizuojama daugybė organizacijos išorinių ir vidinių aspektų. Apibendrinti ir sujungti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus leidžia vadinamoji SSGG (SWOT) analizė. Analizės pavadinimo santrumpa sudaryta iš lietuvių (anglų) kalbos žodžių: stiprybės (Strengths), silpnybės (Weaknesses), galimybės (Opportunities), grėsmės (Threats). Stiprybės ir silpnybės apima pagrindinius organizacijos strategijos kūrimo veiksmus, kurie išryškėja kaip išteklių analizės rezultatas. Galimybės ir grėsmės apima pagrindinius strategijos kūrimo veiksmus, kurie išryškėja kaip organizacijos išorinės aplinkos analizės rezultatas. SSGG analizės rezultatas yra pateikiamas kaip veiksmų sąrašas pagal minėtas keturias dalis.

Akivaizdu, kad kiekvienos konkrečios organizacijos SSGG analizė yra savita. Lentelėje pateikti tik kai kurie bendriausio pobūdžio galimi veiksniai, kurie nebūtinai yra susiję su kiekviena konkrečia organizacija. Čia pateikiamos rekomendacijos gali padėti siekiant pagerinti SSGG analizės kokybę konkrečiai organizacijai:

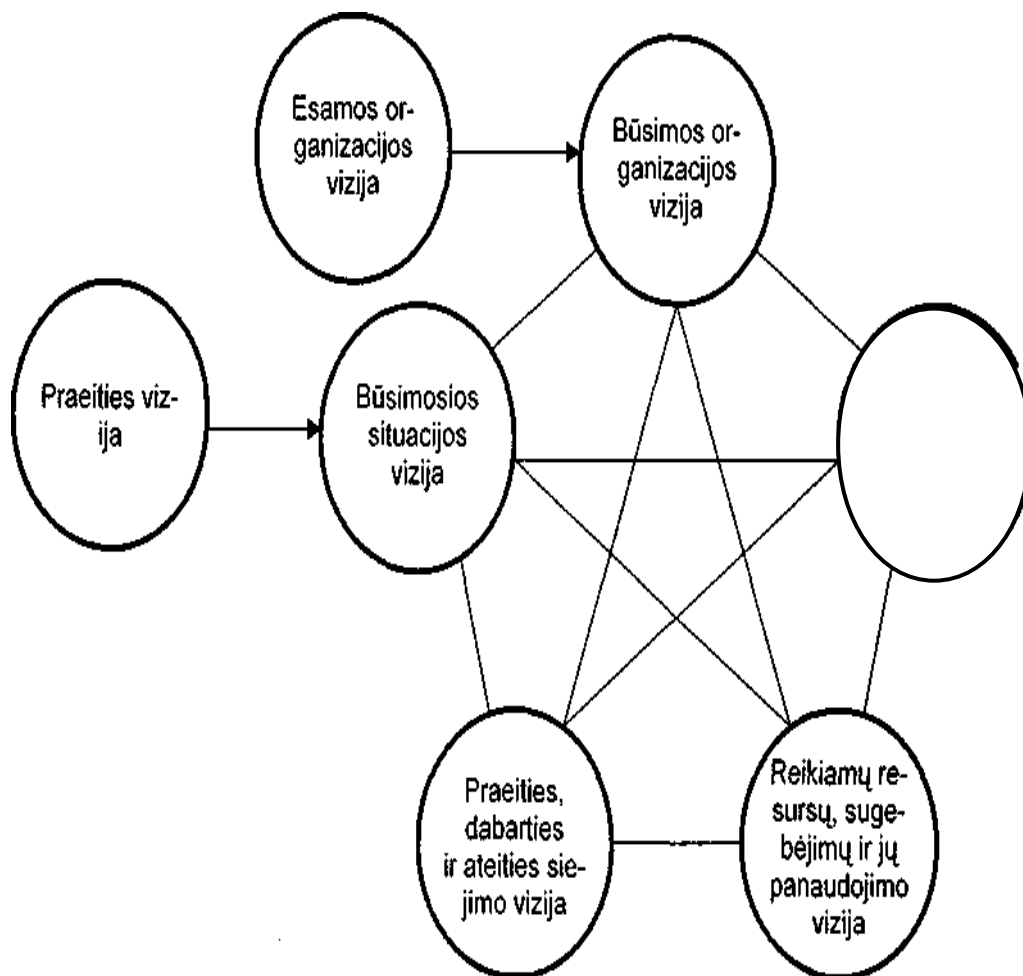
patartina vengti pernelyg didelės SSGG analizės detalizacijos. Kaip didžiausia klaida laikoma prielaida, jog analizė yra gera tik tada, kai joje atspindėtos visos įmanomos problemos. Pernelyg didelė detalizacija rodo tik strateginio mąstymo stoką tų žmonių, kurie tą analizę atliko;

1.5. Misija, vizija

Organizacijos vizija, filosofija ir ypač misija yra neatsiejamos strateginio valdymo proceso dalys. Be jų praktiškai neįmanoma sukurti jokios efektyvios strategijos, nes tik jos suformuoja įvaizdį apie siekiamą organizacijos būvį. Plačiausia, o kartu ir abstrakčiausia kategorija yra vizija. Ji apima misiją, filosofiją ir kultūrą, kokios jos turėtų būti norimoje sukurti organizacijoje. Misija išreiškia visos veiklos paskirtį, vaidmenį, apibrėžia biznio ribas ir rodo jo esmę. Filosofija - tai organizacijos veiklos „konstitucija“, jos elgesio standartas. Kultūra - tai

organizacijos elgesio išraiška, susiformavusios kolektyvinės prielaidos ir nuostatos, kurių laikosi organizacija.

Vizija, kaip visuminis organizacijos įvaizdis. Vizija - tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas. Vadovai, suvokiantys tokios veiklos svarbą ir skiriantys laiko vizijos kūrimui ir aktualizavimui, beveik apsieina be planavimo ideologijos, kurios esmė yra praeities ekstrapoliacija. Jie plėtoja holistinį supratimą apie organizaciją ir jos įtakos grupes. Organizacijos vizija -komplikuota visuma, apimanti daugelį skirtingų elementų (4 pav)



4 pav. Organizacijos vizija. R.Jucevičius Strateginis organizacijų vystymas. 1998

II. VERSLO APLINKOS IR ORGANIZACIJOS ANALIZĖ

Manau labai tiksliai pasakyta Strateginio valdymo mokslo raidos skyriuje: „Esminės organizacijos veiklos strategijos kūrimo prielaidos yra dvi: nepasitenkinimas esama padėtimi arba perspektyva ir veiklos sąlygų neapibrėžtumas. Pirmosios prielaidos esmę gerai nusako Drucker (1974) suformuluoti klausimai, kuriuos, jo nuomone, nuolatos turėtų sau kelti organizacijų vadovai:

4. Kokia dabartinė organizacijos padėtis?
5. Kokios veiklos perspektyvos (po 2-3 metų), jei nebus atlikta esminių pakeitimų? Ar tai tenkina?
6. Jei netenkina, tai kokių veiksmu reikia imtis, norint pakeisti šią tendenciją?

Loginis šių klausimų akcentas yra nepasitenkinimas esama padėtimi bei galimi esminiai pakeitimai. Jei esama ir būsima padėtis tenkina, neracionalu ieškoti naujų, rizikingų veiklos būdų, tinka esama veiklos sistema - strategija. Jei reikalinga neesminė veiklos korekcija, tai taip pat nėra strateginio valdymo, strategijos formavimo objektas. Šiuo atveju visai tinka ilgalaikio perspektyvinio planavimo logika. Svarbiausias ilgalaikio ir strateginio planavimo skirtumas yra būtent nepatenkinami veiklos ekstrapoliacijos rezultatai ir ateities neapibrėžtumas, sąlygų kitimo dinamika. Jeigu nesunku numatyti būsimosios veiklos sąlygas, suplanuoti organizacijos būsimąją kelerių metų veiklą, vadinasi tinkamai parengtos ir realizuojamos strategijos dažnai keisti nereikės. Netgi ir pačią strategiją šiuo atveju galima laikyti ilgalaikiu veiklos planu.“ Šitomis sąvokomis ir pagrįstas visas organizacijos veiklos analizavimas ir strateginio plano metmenų kūrimas. Išplaukiant iš šių sąvokų atlieku sekančias analizes.

2.1. PEST analizė

Šiame skyriuje aš pristatysiu UAB „REAL ESTATE“ PEST analizę – makroaplinkos strateginėje analizėje plačiausiai naudojamą analizės techniką. Ši analizė apima keturis makroaplinkos aspektus: **politinį ir teisinį, ekonominį, socialinį ir kultūrinį, technologinį.**

Politiniai, teisiniai aspektai. Pagal tiesiogines užsienio investicijų apimtis Lietuva užima vieną paskutinių vietų tarp naujųjų ES šalių. Sukauptos tiesioginės užsienio investicijos (TUI) Lietuvoje vienam gyventojui 2005 m. pradžioje nesiekė 1.400 EUR. Pagal šį rodiklį Lietuva lenkė tik Lenkiją.

Šalies patrauklumą investicine prasme nulemia teisinė administracinė aplinka bei struktūriniai konkurencingumo rodikliai.

Pagal verslo vystymo paprastumą teisine administracine prasme Lietuvai tenka 15 vieta pasaulyje. Tai yra aukščiausias įvertinimas tarp naujųjų ES šalių. Šis faktas turėtų būti pabrėžiamas Lietuvos pristatomoje medžiagoje investuotojams. Pagrindiniai Lietuvos teisinės administracinės aplinkos privalumai – efektyvios turto registravimo procedūros (2 vieta pasaulyje), gerai veikiančios sutarties sąlygų užtikrinimo procedūros (7 vieta pasaulyje), efektyvios statybos leidimų išdavimo procedūros (16 vieta pasaulyje). Pagrindiniai Lietuvos teisinės administracinės aplinkos trūkumai – nelanksčios sąlygos, reglamentuojančios darbo santykius (93 vieta pasaulyje), sąlyginai silpna investuotojų/akcininkų apsauga (61 vieta pasaulyje).

Remiantis pasaulio ekonomikos forumo tyrimo išvadomis, pagal konkurencingumo rodiklius Lietuvai tenka atsiliekanti vieta tarp analizuojamų šalių. Pagrindinė problema – žemas technologinis pasirengimas, pagal kurį Lietuvai tenka paskutinė vieta tarp analizuojamų šalių. Pagal viešųjų institucijų kokybę Lietuva lenkia tik Lenkiją, Latviją ir Čekiją. Pagal makroekonominės aplinkos kokybę Lietuva lenkia tik Lenkiją, Vengriją, Slovakiją ir Čekiją. Darytina išvada, jog efektyvios teisinės procedūros sudaro tik prielaidas investicijų atėjimui, tačiau šalies patrauklumas investicine prasme didžiąja dalimi priklauso nuo struktūrinių konkurencingumo rodiklių. (duomenys paimti iš www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/UM_Investiciju%20skatinimas_Ataskaita.doc -)

Ekonominiai aspektai. Mano manymų pagrindinius ekonominius aspektus lemia esamos rinkos padėtis, jos svyravimai. Jei kelis metus Lietuvos rinka augo ir ji tarptautinėsi ataskaitose, spaudoje buvo vadinama „Baltijos tigrų“ rinka, tai šiais metais, kai yra rinkos sąstingis ir kritimas, Lietuvos ekonominė situacija vadinama/laikoma labai bloga ir žadamas sunkus ekonomikos atsigavimas, kuris gali užtrukti iki 2011 metų.

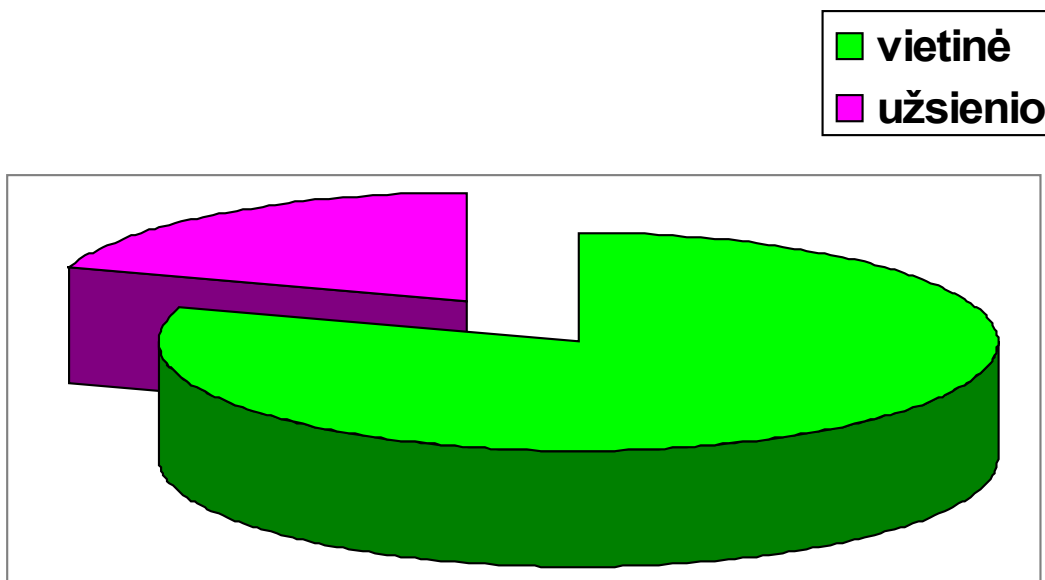
Socialinis, kultūrinis aspektas. Tiek mano analizuojamos, tiek visos Lietuvos socialiniai, kultūriniai aspektai glaudžiai susiję su esama politine ir ekonomine šalies ir pasaulio situacija. Kaip platesnį apibūdinimą pateikiu apžvalgininko V.Laurėno straipsnio mintis „Institucine demokratėjimo prielaida tradiciškai laikomas kapitalizmas. Tačiau procedūrine demokratija savaime negimdo jos dalyvio savivokos (tad ir judėjimo link normalios politikos). šį nepakankamumą V.Laurėnas išvardina kaip prokapitalistinę demokratiją, kuomet politika orientuota į kapitalą daugiau nei į demokratiją. Privatizacijos eiga patvirtino šio sąryšio ydingumą visuomenės stabilumo siekio atžvilgiu, nes jose aplinkybėse savininkai aktyviai skverbiasi a politika ir pajungia ja savo grupiniams tikslams. Pozityvus prokapitalistinės demokratijos bruo. ai – antibiurokratizmas, efektyvus turto ir kapitalo naudojimas, dinami. ka reakcija a rinkos paklausa ir kt. kol kas Lietuvoje “persveriami” augančios socialinės nelygybės, savanaudiško valdžios išteklių panaudojimo per lobizmo kanalus ir pan. Tačiau ir šios tendencijos atsvara – dalyvaujamoji demokratija

dėl menko jos potencialo dažnai tapatinama su tiesiogine demokratija arba populizmu. Jo nedemokratinės ir radiklios raiškos formos tik gilina nepasitikėjimą valdžia, partijomis, žmonėmis. Tokios bendradarbiavimo demokratijos disfunkcijos gresia valstybes kolonizavimu ir politikos susvetimėjimu. Tai savotiški demokratijos nepakankamumo paliatyvai, iš esmės priešiški politikos autonomijai. Tačiau ir stiprios valstybės “ranka” negali tapti jo atsvara silpnoje visuomenėje (kokia yra nudienos Lietuva), nes “Lietuvoje valstybė “stiprėja” pilietinės visuomenės sąskaita”. (pasinaudota: [www.ku.lt/sociologija/issue.php?uid=9 - 29k](http://www.ku.lt/sociologija/issue.php?uid=9-29k))

2.2. Verslo šakos specifika. Rinkos analizė

Geografinė situacija. Mūsų analizuojamos įmonės valdymas, padaliniai susikongcentravę Kaune ir Vilniuje. Jos veiklos sfera galime skirstyti į dvi dalis:

- vietinė (Lietuvos) rinka;
- užsienio rinka (Latvija, Baltarusija, Rusija).



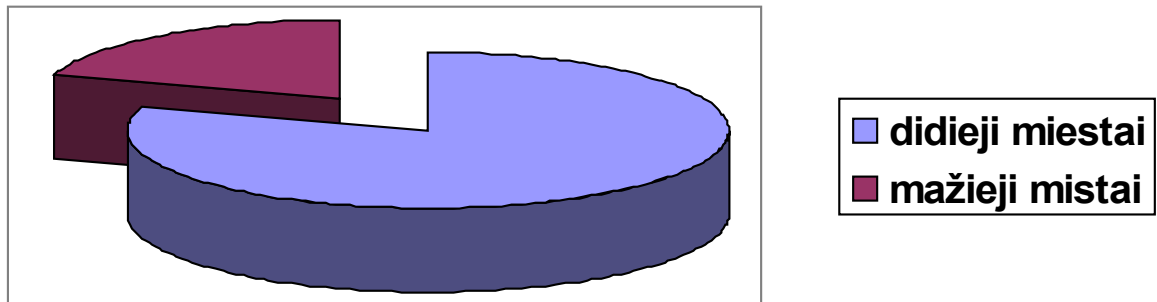
5 pav. Veiklos sfera.

Veiklos apimtys pagal geografinę padėtį galime skirstyti:

Vietinė rinka:

Didieji miestai (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Panevėžys) – 80%

Mažieji miestai – 20%.



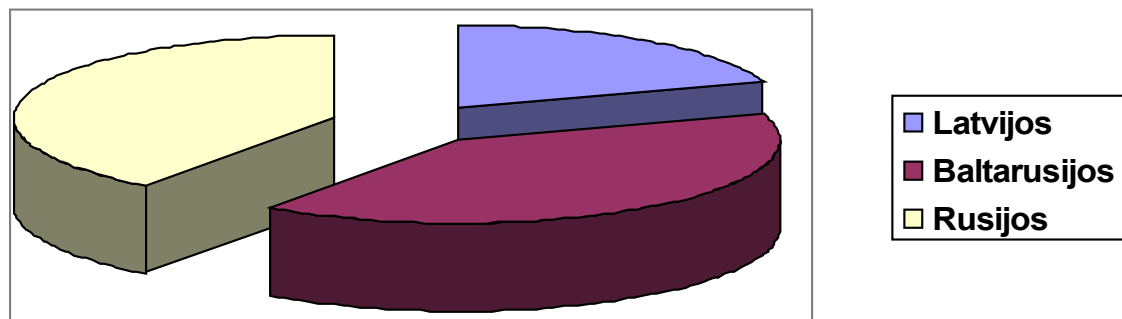
6 pav. Rinkos pasidalinimas pagal Lietuvos miestus.

Užsienio rinka:

Latvija – 20%;

Baltarusija – 40%;

Rusija – 40%.

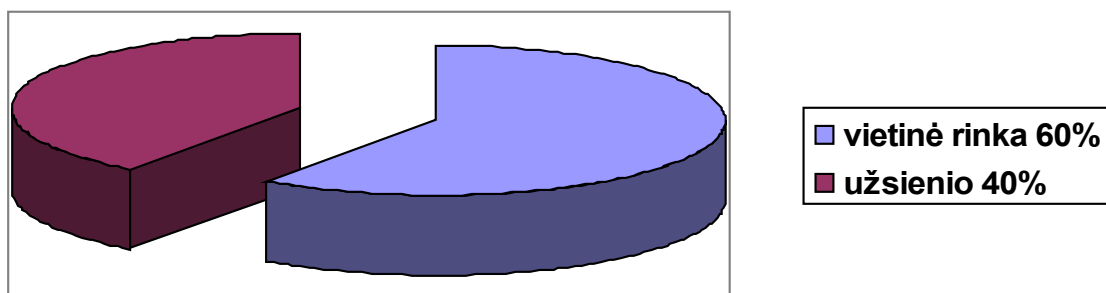


7 pav. Veiklos sferos pasiskirstymas pagal užsienio rinkas.

Lyginant veiklos apimtį Vietinę su užsienio rinkomis:

Vietinė – 60%

Užsienio – 40%.



8 pav. Veiklos apimčių palyginimas.

Šiuo metu vystant nekilnojamąjį turtą stengiamasi užpildyti esamas vietines rinkas ir bandoma skverbtis į kaimynines šalis. Nuo intensyvaus skverbimosi į kaimynines rinkas sulaiko sudėtingos tų šalių įstatyminės bazės ir didelė rizika susieta su neaiškiomis politinėmis situacijomis.

Ekonominė situacija. Ekonominė situacija šiai veiklos rūšiai šiuo metu yra palanki tiek vidaus/vietinei rinkai tiek užsienio. Didėja nuomos kainos tiek prekybos centrų tiek administracinių patalpų nuomai, kas gerina grąžos rezultatus. Žinoma negalima pamiršti ir didėjančią infliaciją, augantis darbo užmokestis ir darbo jėgos trūkumas, kas tiesiogiai įtakoja statybos kainą. Šiuo metu žymia dalimi jaučiamas užsienio pensijų fondų dalyvavimas, kurie mielai dalyvauja mūsų rinkoje kadangi jų grąžos maržos yra žemesnės ir jie gali investuoti ilgesnį laiką. Pensijų fondai superka nekilnojamąjį turtą su nemažesnėmis kaip 10 metų nuomos sutartimis.

Užsienio rinkos palankios tuo, kad tai yra šalys su didelėmis rinkomis, dideliu poreikiu nekilnojamojo turto, trumpas investicijų atsipirkimas bet, didelė rizika pralošti.

Teisinė situacija. Teisinė situacija vietinėje rinkoje yra pakankamai palanki, ko negalima pasakyti apie kaimyninių šalių teisinę situaciją, kurioje yra aukšto lygio korupcijos lygis. p.s. Organizacijos analizavimas, medžiagos ruošimas buvo pradėtas atlikti prieš metus laiko, per tą tarpą šalies ekonominė situacija kardinaliai pasikeitė, todėl teiginius apie augančią paklausą galime atidėti keleriems metams į priekį.

Kad analizė būtų platesnė ir aiškesnė pateiksiu duomenis, kuriais galėsime plačiau pašinti esamą rinkos padėtį:

Šiais metais gyvenamojo būsto, sklypų kainos turėtų dar mažėti, daugės laisvų ir neišnuomotų biurų patalpų. Taip prognozuoja bendrovė „OREM“

Finansavimas

Anksčiau bankų tikslas buvo didesnė rinkos dalis, didesnis paskolų portfelis ir pan. Šiuo metu bankų pelnas labiau priklauso ne nuo to, kad kuo daugiau suteiks paskolų, o kiek bus suformuota atidėjimų probleminėms paskoloms. Bankai skaičiuoja, kokia kliento padėties pablogėjimo tikimybė ir kokie šiuo atveju gali būti nuostoliai (priklausantys nuo įkeisto turto vertės). Ypač svarbus bus turto vertinimas. Ir bankams, ir klientams labai svarbu sužinoti tikrąją turto vertę.

Kol nebus žinoma tikra paskolų portfelio būklė (iki audituotų ataskaitų pateikimo gegužės 1 d.), pasitikėjimo augimo tikėtis nėra realu.

Lengva prognozuoti, kad bankai jaučiasi pakankamai saugiai, kol nekilnojamojo turto vertė mažėja 10-20 proc. Tačiau labai sunku prognozuoti, kaip bankai elgsis, jei kai kuriuose segmentuose įkeisto turto kainos bus mažesnės nei paskolos vertė. Kaip bebūtų paradoksalu, tokiu atveju didesnę derybinę galią įgys būtent skolininkas. Žinoma, jo lojalumas bankui paprastai būna sustiprintas asmeniniais bei susijusių įmonių laidavimais.

Gyvenamasis turtas

Niekas negali pasakyti, ar per kelerius metus bus galutinai numuštas noras turėti savo būstą ir normalus dalykas bus jį nuomotis. Ar bankai dabar skolins kokiam nors projektui, kuris atsipirks iš butų nuomos? Esant dabartiniam nuomos kainų lygiui – tikrai ne.

2009 metais būsto kainos turėtų dar mažėti. Mažesnis poveikis bus antrinei rinkai, kur bankų finansavimas yra mažiau svarbus.

Kai rinka pradės atsigauti, būsto rinka atsigaus anksčiau nei kiti nekilnojamojo turto segmentai. Tačiau sunku tikėtis būsto pirkėjų lūkesčių atsigavimo, net ir pagerėjus kreditavimo sąlygoms.

Biurų rinka

Pastaraisiais metais buvo pradėta daug naujų biurų projektų. Įmonėms pakeitus plėtros planus, trumpame laikotarpyje padidės neužimtų plotų kiekis. Net ir tuo atveju, kai biurai yra išnuomoti, savininkai negali būti ramūs. Šiuo atveju svarbiau ne tik nuomos sutarčių sąlygos (indeksacija, nuomos terminas), bet nuomininko poreikių kitimas ir galėjimas mokėti nuomą.

Kuris biurų segmentas Vilniuje „A“ ar „B“ bus atsparesnis krizei? „B“ klasės biurų buvo pastatyta santykinai daugiau. Dalis „A“ klasės biurų nuomininkų – nekilnojamojo turto

firmos ir užsienio atstovybės neišvengiamai mažins nuomos išlaidas. Jei „A“ klasės biurų kainos mažės iki „B“ klasės lygio, situacija kažkuo primins 2002-2003 m. padėtį viešbučių rinkoje, kai per vieną sezoną pasiūla Vilniuje padidėjo 40 proc. (ypač brangesniame segmente), ir trijų žvaigždučių segmente konkuravo keturių žvaigždučių viešbučiai.

Nukentės projektai Kaune ir ypač Klaipėdoje – Lietuvos įmonių filialai turės labiau susispausti, nei centrinės būstinės.

Iškils klausimas, kiek naujų biurų patalpų dar bus statoma. Dalis projektų bus užbaigta ir pasiūla vėl padidės. Poveikis biurų kainoms bus neigiamas. Iš naujų projektų išliks tik stipriausią rinkos užnugarį turintys rinkos žaidėjai.

Investicinė rinka šiuo metu yra sulėtėjusi. Kol kas yra atotrūkis tarp pardavėjų ir investuotojų lūkesčių. Tiems, kas dar spėjo parduoti savo nekilnojamąjį turtą, šiuo metu yra kita problema – iškilo klausimas, kada bus „dugnas“ ir kada pradėti pirkti nekilnojamąjį turtą? Rinktis projektus ir priimti sprendimus galima pradėti jau dabar. Dabar pradėti projektai bus baigti kai rinkos atsigaus. Po kelerių metų vėl gali sumažėti statybinių pajėgumų ir vėl pakils statybos kainos.

Žemės sklypai

Paruoštų statybai sklypų daugėja. Jau dabar kai kurių sklypų kainos nukrito dešimtimis procentų. Tuose sklypuose, kurie yra ištis vertingi, tai tėra laikini (nors ir ne trumpalaikiai) svyravimai.

Aiškiai galima įvertinti komercinių sklypų rinkos kainą. Dalies sklypų kainos po korekcijų jau atitinka tikrąją rinkos vertę. Gyvenamosios paskirties sklypų rinkoje vis dar yra daug emocijų ir nepamatuotų lūkesčių. Tai yra natūralu, nes šiame rinkos segmente yra daugiau neprofesionalių dalyvių.

Ką daryti?

Kaip elgtis nekilnojamojo turto savininkui tokioje situacijoje? Pirmiausia reikia pačiam sau (o ne bankui ar potencialiam pirkėjui) atsakyti į klausimą – kokia mano turto vertė? Sunku „perlipti per save“, tačiau reikia užmiršti ne tik tiek, už kiek buvo tikėtasi parduoti sklypą, bet ir už kiek jis buvo įsigytas.

Kitas žingsnis – įvertinti savo esamus pinigų srautus. Trečias žingsnis – įvertinti galimus banko ir kitų kreditorių žingsnius. Reikia atsiminti, kad kalbantis su kreditoriais reikia ne tik laiku pripažinti problemas, tačiau ir aktyviai dalyvauti jas sprendžiant. Ketvirtas žingsnis – sukurti kelis veiksmų scenarijus tokiais atvejais, jei krizė užsitęs.

2009 metai bus sunkiausi. Sukauptos nekilnojamojo turto atsargos tuo metu, kai buvo aukštos sklypų ir statybos kainos, o rinkos aktyvumas ir pardavimo kainos sumažėjo.

Gera naujiena vystytojams yra ta, kad statybos kainos sumažės. Net ir dabar oficialiai

metinis statybos kainų padidėjimas yra viso labo 4 proc. esant 11,5 proc. metinei infliacijai (2008 m. kovo mėn. – atitinkamai 15,5 proc. ir 10,5 proc.). Realiai derybų keliu statybų kainą galima ženkliai sumažinti. Šie klausimai plačiai aptariami specializuotose interneto svetainėse <http://www.inreal.lt/download/693>

Verslo sferos pasirinkimo pagrindimas, veiklos apibūdinimas:

Produktas, jo unikalumas, pranašumas. Mūsų pasirinktas analizės objektas yra nekilnojamo turto plėtros ir vystymo bendrovė, kuri atlieka naujų nekilnojamo turto objektų vystymą ir esamų objektų priežiūrą.

Naujų nekilnojamo turto objektų vystymas susideda iš:

- Objekto koncepcijos išdirbimas – kokį ir kur nekilnojamą turtą vystyti. Ar tai bus prekybos centras, ar logistikos sandėliai, ar komercinės-administracinės patalpos;
- Sklypo būsimam objektui suradimas ir pirkimas;
- Projekto parengimas, statybos leidimo gavimas;
- Nuomininko „suradimas“, nuomos kainos suderėjimas, sutarčių sudarymas;
- Konkursų organizavimas statybos darbams atlikti, gen.rangovo parinkimas, sutarčių sudarymas;
- Techninės priežiūros parinkimas ir sutarties sudarymas;
- Statybos proceso koordinavimas ir priežiūra;
- Santykių palaikymas su nuomininkais ir valstybinėmis institucijomis;
- Dalyvavimas priduodant objektą valstybinei komisijai;
- Patalpų, objekto perdavimas nuomininkui.

Esamų objektų priežiūra:

- Eksploatacinės kompanijos parinkimas;
- Pastatų techninė priežiūra;
- Einamasis pastatų remontas;
- Kapitalinis pastatų remontas.

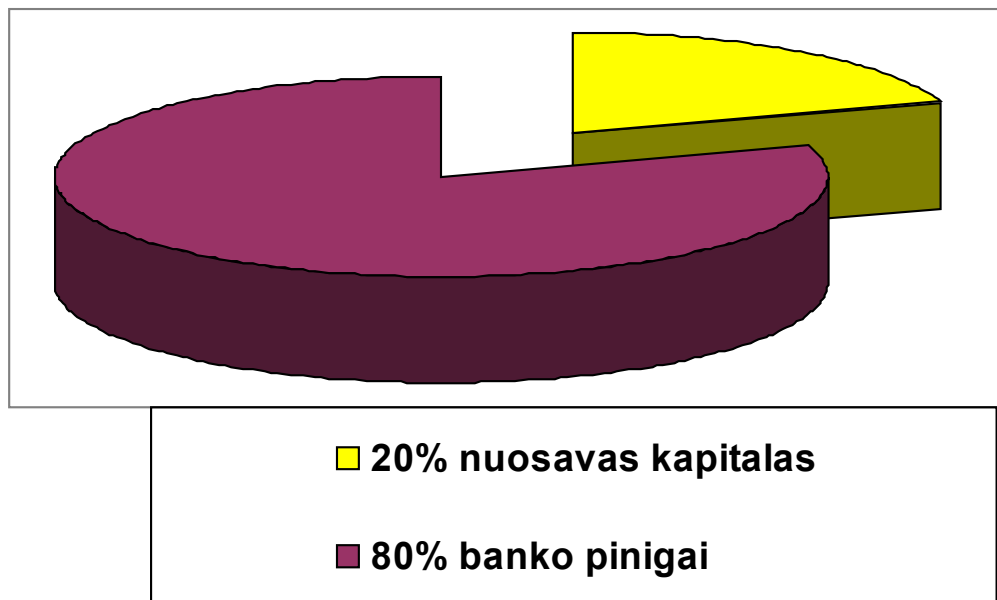
Veiksniai, nulemiantys pasirinkimą. Veiksniai, nulemiantys pasirinkimą yra tai, kad šiai veiklos rūšiai nereikalinga būti statybine bendrove su dideliu kiekiu savų mechanizmų ir statybininkų, nereikia turėti didelių piniginių lėšų. Reikalinga turėti keletą kompetentingų specialistų su finansiniu ir statybinio išsilavinimu.

Vartotojų grupės. Pagrindinius šios veiklos/paslaugos vartotojus galima suskirstyti į kelias grupes:

1. prekybos tinklai;
2. gamybinės įmonės;
3. stambios kompanijos investuojančios į nekilnojamą turtą;
4. bankai;
5. privatūs asmenys.

Perkamosios galios apibūdinimas. Perkamąją galią galime apibūdinti taip, kad pagrinde projektų vystyme naudojamos dviejų rūšių piniginės lėšos:

1. nuosavas kapitalas;
2. skolintas kapitalas;



9 pav. Kapitalo dalis

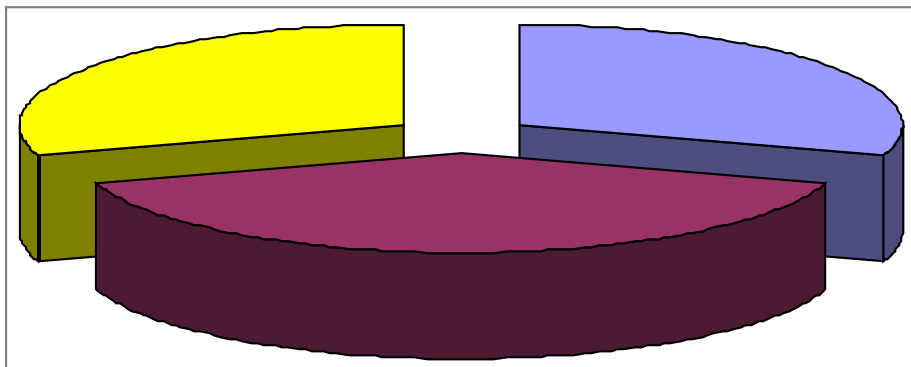
Pagal projektų finansavimo dydį objektus galime skirstyti į tris grupes:

1. smulkūs objektai iki 10mln.Lt;
2. vidutiniai objektai iki 50 mln. Lt;
3. stambūs objektai virš 50 mln.Lt..

Smulkūs objektai, tai rekonstrukciniai, ar plėtimosi darbai, kitos su statybomis ir jų eksploatavimu susijusio inžinierinės paslaugos.

Vidutiniai objektai, tai pagrindiniai prekybos centrai, biurai kurių plotas apie 10 000m² ploto.

Stambūs objektai, tai prekybos centrai, biurai kurių plotas virš 10 000 m² ploto.



■ **30% objektai iki 10 mln.Lt** ■ **40% objektai iki 50 mln.Lt**
■ **30% virš 50 mln.Lt**

10 pav. projektai pagal finansavimo dydį.

Rizikos analizė. Pagrindinė rizika susijusi su šios veiklos rūšimi yra projektų vystymas Baltarusijoje ir Rusijoje. Analizuojant rizikos faktorius galima grupuoti į tris pagrindines grupes:

1. rizika susieta su politine situacija;
2. rizika susieta su ekonomine situacija;
3. rizika susieta su konkurencine situacija.

- Analizuojant pirmąjį rizikos variantą, šis rizikos forma daugiau tinka vykdant projektus užsienio rinkose, kurių politinės situacijos dar nėra labai palankios investicijoms (plačiau galima sužinoti pridėjame Verslo žinių straipsnyje).
- Rizika susieta su ekonomine situacija, tai šiuo metu mūsų šalyje smarkiai kylanti infliacija. Dėl didelės infliacijos nuvertėja šiuo metu investuojami pinigai, kas gali įtakoti projekto nepelningumą ar net nuostolį. Dar galime prie ekonominės rizikos

priskirti infliacijos iššauktas brangstančias statybinių medžiagų kainas ir didėjanti darbo užmokestį, kuris taip pat atsiliepia į brangstančias statybas.

- Analizuojant riziką susietą su konkurencija galime teikti, kad tam tikrą rizikos laipsnį įneša didelis kiekis nekilnojamo turto vystymo kompanijų kiekis, kuris konkuruoja dėl nuomininkų būsimiems prekybos centrams, logistikos sandėliams ar biuro patalpoms. Silpnų nuomininkų turėjimas, ar jų visai neturėjimas turi didelį vaidmenį veiklos sėkmei.

Aprašant organizacijos vykdomą marketingo politiką, analizuojame rinkos būklę ir paklausą. Paklausų analizė. Mūsų analizuojamos bendrovės paklausų analizę galime suskirstyti į keturias grupes:

1. nekilnojamo turto plėtra;
2. projektų valdymas;
3. statomų objektų techninė priežiūra;
4. pastatytų objektų techninė priežiūra.

1. Nekilnojamojo turto plėtros rinkos analizė.

Pirmąjį 2009 metų pusmetį ir toliau turėtų tęstis gan smarkus nekilnojamojo turto išpardavimo procesas, auginsiantis nekilnojamojo turto objektų pasiūlą, o kainų kreivė greičiausiai bus dar brėžiama žemyn vidutiniškai 5-10 proc. Tokios nuomonės apie NT rinkos perspektyvas naujaisiais, 2009, metais yra nekilnojamojo turto paslaugų bendrovė „Ober-Haus“.

„Prognozuojama, kad pirmuosius nekilnojamojo turto rinkos atsigavimo (arba, kaip vadina, sandorių sugrįžimo į Lietuvą) požymius turėtume fiksuoti 2009 metų antrąjį pusmetį. Žinoma, jei pagyvėjimo signalai bus siunčiami iš kitų brandžių pasaulio rinkų: JAV, senųjų ES šalių. Lietuva, skirtingai nei kaimynės Latvija ir Estija, krizės apraiškas pajuto kartu su ES, tai šiek tiek palengvina mūsų šalies padėtį sprendžiant ūkio nuosmukio problemas. Pabrėžtina, kad didžiausia atsakomybės našta tenka Lietuvos valdžiai: „Jei valstybei pavyks sušvelninti ar bent stabilizuoti žmonių lūkesčius, investiciniai procesai nekilnojamojo turto rinkoje atsiras. Žmonės persigandę, todėl kalbėti apie brangesnio turto įsigijimą- būstą, automobilius ir pan. - šiandien itin sudėtinga.“

Pirmasis šių metų pusmetis, vadinamas galimybių metu drąsiems žaidėjams: drįstama prognozuoti, kad ir toliau tęsis smarkus nekilnojamojo turto išpardavimo procesas. Jau dabar būsto kainos vidutiniškai smukusios 20, o kai kur ir 25 proc. Tikėtina, kad kai kuriuose šios rinkos segmentuose jos dar turi vidutiniškai 5-10 proc. erdvės kristi. Didelę įtaką įvykių eigai rinkoje turės pardavėjų, plėtotųjų padėtis - kiek ilgai jie galės išsilaikyti? Bet kuriuo atveju, labai giliai abejojama, kad nekilnojamas

turtas pigių itin drastiškai, tarkim, apie 50 -60 proc. Nebent mūsų valstybė bankrutuotų, o tai, sutikite, nelabai realu, priduriant, kad pats palankiausias laikas investuoti į nekilnojamąjį turtą yra būtent pirmoji šių metų pusė: „Bet kokio nekilnojamojo turto įsigijimas - investicinis procesas, kai ieškoma pačios geriausios, pačios žemiausios kainos, t.y., kainos dugno. Mano galva, artimiausias pusmetis ir bus tas dugnas, bet gal aš klystu?!“.

Gyvenamieji pastatai	2004	2005	2006	2007
Lietuvos Respublika				
Pastatyta butų	6 804	5 933	7 292	9 286
Pastatytų gyvenamųjų pastatų skaičius	2 936	2 724	2 821	3 304
Alytaus apskritis				
Pastatyta butų	162	139	144	204
Pastatytų gyvenamųjų pastatų skaičius	161	139	141	161
Kauno apskritis				
Pastatyta butų	897	1 099	756	1 140
Pastatytų gyvenamųjų pastatų skaičius	770	805	691	701
Klaipėdos apskritis				
Pastatyta butų	491	614	826	771
Pastatytų gyvenamųjų pastatų skaičius	186	218	203	187
Marijampolės apskritis				
Pastatyta butų	116	111	85	163
Pastatytų gyvenamųjų pastatų skaičius	104	88	85	152
Panevėžio apskritis				
Pastatyta butų	191	147	139	202
Pastatytų gyvenamųjų pastatų skaičius	177	147	92	115
Šiaulių apskritis				
Pastatyta butų	240	165	279	279
Pastatytų gyvenamųjų pastatų skaičius	240	165	175	178
Tauragės apskritis				
Pastatyta butų	113	74	45	65
Pastatytų gyvenamųjų pastatų skaičius	89	69	45	61
Telšių apskritis				
Pastatyta butų	97	116	98	123
Pastatytų gyvenamųjų pastatų skaičius	96	82	98	94
Utenos apskritis				
Pastatyta butų	87	80	92	157
Pastatytų gyvenamųjų pastatų skaičius	87	80	92	122
Vilniaus apskritis				
Pastatyta butų	4 410	3 388	4 828	6 182
Pastatytų gyvenamųjų pastatų skaičius	1 026	931	1 199	1 533

1 lentelė. Pastatyto busto skaičius 2004-2007 metais. Lentelė sudaryta autoriaus remiantis Statistikos departamentu (2009)

Pagal šią lentelę matome, kad 2005 metais buvo busto statybos kiekis sumažėjęs apie 20%, o lyginant 2004 su 2007 metais pastatyto gyvenamojo busto skaičius išaugo apie 50%.

Kalbant apie bankinį sektorių ir jo elgseną nekilnojamojo turto rinkos atžvilgiu 2009 metais, analizuojant turimus šaltinius kurie teigia, jog labai tikėtina, kad šiais metais bankai sieks neskatinti vartotojų lūkesčių, kol neišparduos rizikingų turto paskolų portfelio. Todėl, pasak „Ober-Haus“, artimiausią pusmetį greičiausiai stebėsime ganėtinai atsargią ir vis dar rezervuotą bankų laikyseną nekilnojamojo turto kreditavimo politikoje: „Kol kas akivaizdu ir tai, kad bankai nemato ir globalios ekonomikos atsigavimo ženklų. Jei tikėsime pranešimais apie pasaulio ūkio pirmuosius atsigavimo požymius šių metų antroje pusėje, tai galime daryti gan tvirtą prielaidą, kad dar po pusės metų, t.y., 2010 m. pradžioje, sulauksime palankesnio bankų požiūrio tiek į nekilnojamojo turto rinką, tiek į akcijų biržas, tiek ir į kitus investavimo šaltinius“, - sako „Ober Haus“.

Remiantis „Ober-Haus“ teiginiais, jei globalios ekonomikos atsigavimo pradžia prognozuojama šių metų antroje pusėje, tai nekilnojamojo turto rinkos renesansas, kuris bus sąlygotas didėjančiu sandorių kiekiu, galėtų būti datuojamas šių metų pabaigoje: „Pildantis tokioms prognozėms, apie trečiąją šių metų ketvirtį rinkoje turėtumėme stebėti ryškesnius judesius. Kaip rodo praktika, vidutiniškai pusmečiu anksčiau nekilnojamojo turto ir akcijų kainos krenta greičiau, bet ir kyla sparčiau nei visos ekonomikos rodikliai. Tačiau dar kartą pasikartosiu, kad viskas priklausys nuo pasaulinės ekonomikos būsenos“, - teigia NT ekspertas. „Ober-Haus“ vadovo manymu, jei pasitvirtins dabar komunikuojamos prognozės, tai nekilnojamojo turto kainos turėtų pradėti vėl augti apie trečiąją kitų, 2010 metų ketvirtį.

Šie klausimai plačiai aptariami specializuotose interneto svetainėse <http://www.lntpa.lt/index.php?id=370>

Projektų valdymas. Techninė priežiūra.

Projektų valdymas taip kaip ir techninė priežiūra yra glaudžiai susijusi su nekilnojamosios rinkos padėtimi. Šiuo metu nekilnojamojo turto rinką yra pakankamai aktyvi tai ir projektų valdymo ir techninės priežiūros rinką yra aktyvi ir plati.

Pastatų techninė priežiūra.

Mūsų analizuojama bendrovė atlieka tik savame balanse esančių objektų techninę priežiūrą, bet šiuo metu rinkoje atsiranda didelis kiekis naujų pastatų tokių kaip prekybos centrai, biurų pastatai, sandėliai, daugiaaukščiai gyvenamieji pastatai. Šiems pastatams eksploatuoti ir vykdyti šių pastatų techninę priežiūrą reikalingos inžinierinės kompanijos. Šiuo metu šiai rinkai užpildyti kuriasi naujos kompanijos kaip tokios kaip „Sity CO“, „Baltic red Menegment“, kurios už fiksuotą mėnesinį mokestį atlieka pastatų eksploataciją.

Kainos. Įkainavimo strategija.

Kainų analizė. Analizuojant nekilnojamojo turto kaip produkto kainą, ji susideda iš kelių pagrindinių dedamųjų:

1. Statybos kaina;

kuri susideda iš:

1.1. sklypo kaina;

1.2. projekto kaina;

1.3. pastato kaina.

2. Projekto valdymo kaina;

3. Priežiūros kaina.

Statybos kaina yra kintama, ją reguliuoja rinkos sąlygos. Šiais metais kainos smarkiai kyla dėl brangstančių kuro, medžiagų kainų, kylančio darbo užmokesčio.

Projekto valdymo kaina dažniausiai būna fiksuota, ji siekia nuo 2 iki 5 procentų nuo viso projekto vertės. Techninės priežiūros kainos siekia nuo 1 iki 5% priklausomai nuo projekto dydžio ir konkurencijos sąlygų.

Savikaina. Analizuojant mūsų pasirinktą bendrovę iš savikainos pusės, savikainą skirstome į: a) nekilnojamojo turto savikainą, kuri pagrįsta susideda iš savininkų investuojamojo kapitalo, jo gražos siekimo, bankų paskolos palūkanų, juridinės išlaidos, sutarčių sudarymo išlaidos.

b) projekto valdymo-priežiūros savikaina: administracinės išlaidos, sutarčių sudarymo išlaidos, išlaidos susijusios su projektu (transportas, konsultacijos ir t.t.), darbų užmokesčio išlaidos.

Įkainavimo politika. Mūsų pasirinktos bendrovės įkainavimo politika manome remiasi pagrindiniu principu – produkto kaina turi padengti patirtas sąnaudas, infliaciją ir duoti pelną. Įkainavimo politika didele dalimi priklauso nuo rinkos ir konkurencijos sąlygų, kuo rinkos sąlygos palankesnės, tuo palankesnė įkainavimo politika. Šiomis dienomis įkainavimo politika, manome, susiduria su rinkoje egzistuojančia kainų augimo problema, kaip jau anksčiau minėjome iš vienos pusės kyla nekilnojamojo turto nuomos kainos, bet iš kitos pusės metinė infliacija siekia apie 8%, statybų brangimas daugiau kaip 20%, darbo jėgos trūkumas ir darbo užmokesčio augimas 20-30%. Šie visi išvardinti veiksniai turi didelę įtaką įkainavimo politikai, nes neatsižvelgus, ar nepakankamai įvertinus šiuos veiksnius, galimos labai skaudžios pasekmės.

1.2. Pardavimo programa.

Programos bendra charakteristika. Programos bendra charakteristika galime laikyti tai, kad visa bendrovės pardavimo politika orientuota į vartotoją, jam tinkamos, jo lūkesčius atitinkančios paslaugos suteikimas, ryšių su juo palaikymas ir stiprinimas, naujų vartotojų pritraukimas ir išlaikymas.

Programos išdėstymas. Žemiau pateiktoje lentelėje išdėstoma penkerių vykdytų projektų apyvartinės sumos.

Metai Mln.Lt	Meta 200 i 4 Mln. Lt	Meta 2005 i Lt. Mln.	Meta 2006 i Lt. Mln.	Meta 2007 i Lt. Mln.	Metai 2008 Mln. Lt.					
Paslauga	VR	UR	VR	UR	VR	UR	VR	UR	VR	UR
Nekilnojamojo turto plėtra	50	20	70	40	90	50	110	60	120	70
Projektų vystymo paslaugos	3	2	4	3	5	4	6	5	7	6
Techninės priežiūros paslaugos	1	-	2	1	3	2	4	3	5	4
Pastatų techninė priežiūra	1	-	1,5	-	2	1	3	2	4	3

Pastaba: VR-vidaus rinka, UR- užsienio rinka

2 lentelė. Vykdomi projektai.

Aukščiau išdėstytoje 10 lentelėje pagrindinai atspindi paslaugų pardavimų augimas per penkerius metus, išskirstant pardavimui vidinei ir užsienio rinkoms. Augimus sąlygoja perspektyvinis veiklos didinimas ir infliacijos augimas. Kasmet planuojama pardavimus didinti apie 40% ir per penkerius metus pardavimus padidinti beveik 2,5 karto.

1.3. Pardavimų kanalai.

Galimų kanalų analizė. Kadangi paslaugos pardavimus galima vykdyti patiems ar per tarpininkus, mūsų nagrinėjamos bendrovės pardavimo kanalai orientuoti į tiesioginį paslaugos suteikimą vartotojui, nors iš kitos pusės įmonės struktūra yra taip sudėliota, kad projekto vystymas ir atlieka tarpininko vaidmenį tarp savininkų, kurie skiria finansines lėšas, ir bendrovių, kurios šiuos projektus įgyvendina, tik šios tarpininko funkcijos vyksta bendrovės viduje.

Kanalų sistema. Kadangi nekilnojamojo turto vystymo paslauga nėra daikto ar prekės pardavimas mažmeninėje prekyboje, tai ir pardavimo kanalai dëliojasi kitaip. Mano analizuojamoje įmonėje paslaugos vartotojui pardavėjo funkcijas atlieka projektų vadovai. Projektų vadovai organizuoja, koordinuoja ir prižiūri atliekamas paslaugas, atlieka tarpininko vaidmenį tarp paslaugos tiekėjo (šiuo atveju statybinė organizacija) ir vartotojo. Šioje įmonėje dirba penki projektų vadovai, tai galime skaityti kad pardavimo sistema susideda iš penkių kanalų.

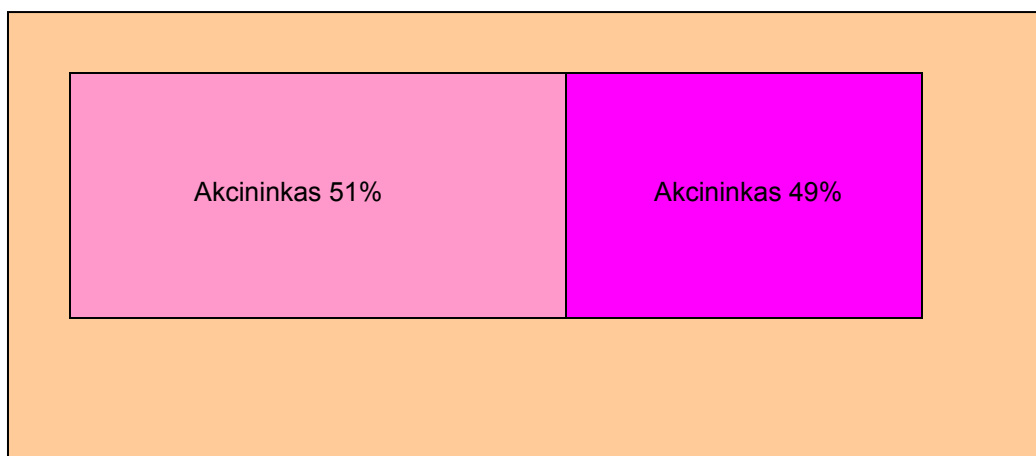
Pardavimų organizavimas. Bendrovės siūlomas produktas projektų vystymas, ar nekilnojamojo turto nuoma, parduodamas kaip paslauga, kurią vartotojas gauna už tam tikrą auką (pinigus). Paslaugos

tiekęjas suranda vartotoją kuriam reikalingos šios paslaugos rūšis, arba atvirkščiai, vartotojas (paslaugos gavėjas) susiranda jam reikalingos paslaugos tiekėją. Šioms abejoms pusėms susitikus ir sutarus dėl paslaugos apimties, būdo, laiko ir kainos, tarp vartotojo ir paslaugos tiekėjo sudaroma paslaugos pirkimo-pardavimo, ar nuomos sutartis, kurioje atsispindi abiejų šalių reikalavimai ir sąlygos. Pagrindinis pardavimų organizavimo, kaip ir visos organizacijos, sandorio, investicijų atsipirkimo laikas ir pelno siekimas. Pelno siekimas turi būti abipusiai naudingas, kad sudarius sandorį abi šalys būtų patenkintos ir tarpusavio bendradarbiavimas taptu ilgalaikis ir partneriškas.

2.3. UAB „Real Estate“ pristatymas

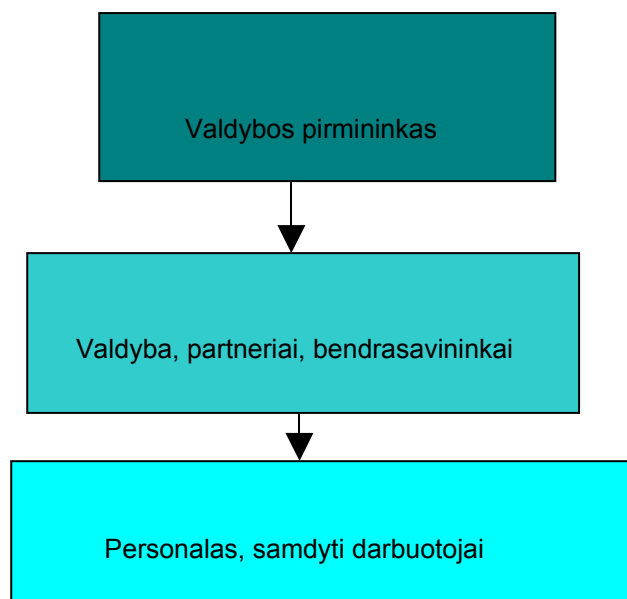
Šiame skyriuje pristatau UAB „Real Estate“, jos pagrindinių savininkų akcijų pasidalinimą, struktūrines schemas ir kitus duomenis pagal kuriuos bus galima susidaryti glaustą organizacijos aidą.

Pagrindinė organizacijos struktūrinė schema:

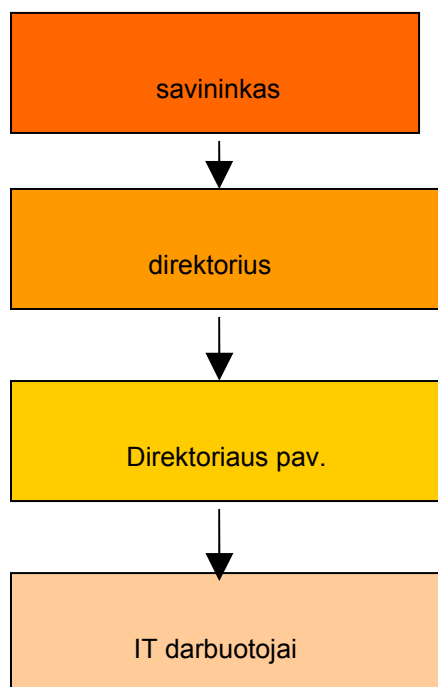


11 pav. Akcijų pasiskirstymas organizacijoje.

Pagal šį paveikslą galime matyti, kad organizacijos pagrindiniai akcininkai yra du fiziniai asmenys, kurie akcijas pasidalinę beveik po lygiai.

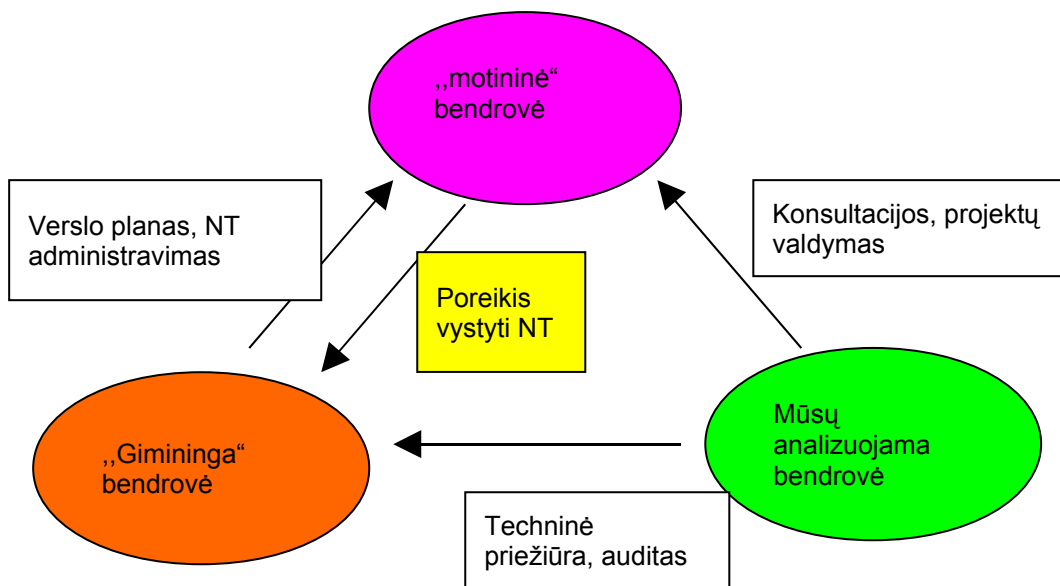


12 pav. Organizacijos pagrindinė struktūrinė schema:



13 pav. Bendroji struktūros schema.

Žemiau pateikiama visų trijų bendrovių tarpusavio bendravimo schema.



14 pav. Bendrovių tarpusavio bendravimo schema.

Personalo struktūra. Pagal aukščiau pateiktas struktūros schemas matome, kad pagrindinės struktūros dalys yra dvi tai, administracija ir darbininkai. Administracija skirstosi į vadovai, buhalterija, projektų vadovai, techniniai priežiūrėtojai, ekonominės dalies vadovai.

Personalo skaičiaus pagrindimas. Reikalingo personalo skaičių pagrindžia darbo apimtys būvimas. Darbuotojų skaičius nurodytas žemiau pateiktoje schemoje, šis skaičius nusistovėjęs per ilgą bendrovės veiklos laiką.

Veiklos reglamentai.

Padalinių nuostatai. Bendrovės veikla reglamentuojama vidaus tvarkos taisyklėmis ir pareigybinėmis instrukcijomis. Žemiau kaip pavyzdys pateikiamos vidaus tvarkos taisyklės

DĖL DARBINIŲ PAREIGŲ IR SKATINIMO IR NUOBAUDŲ REGLAMENTAVIMO

DĖL DARBUOTOJŲ PAREIGŲ

1. Darbuotojai turi užtikrinti teisės aktų, visuotinio akcininkų susirinkimo, valdybos, generalinio direktoriaus ir tiesioginio vadovo sprendimų laikymąsi savo veikloje.
2. Darbuotojai turi užtikrinti, kad nekiltų žala įmonės interesams ir reputacijai, be kita ko jie turi:
 - Dirbti sąžiningai, būti lojaliais įmonei;

- Užtikrinti, kad jų reputacija, darbai, elgesys ir išvaizda nepakenktų įmonės reputacijai;
 - Nedalyvauti veikloje, kuri gali pakenkti įmonės reputacijai;
 - Nedelsiant informuoti generalinį direktorių apie kiekvieną, iškilusį darbuotojo asmeninių interesų konfliktą su įmonės interesais;
 - Nesinaudoti pareigomis siekiant gauti neteisėtų pajamų sau ar kitiems asmenims arba dėl kitokių asmeninių paskatų;
 - Nepriimti dovanų, išskirtinių lengvatų ir nuolaidų iš asmenų ar įmonių, jeigu tai sukeltų darbuotojo asmeninių interesų konfliktą su įmonės interesais;
 - Be leidimo neteikti jokios darbinio pobūdžio informacijos valstybinių institucijų pareigūnams, žiniasklaidai;
 - Nepriimti sprendimų viršijančių darbuotojų įgaliojimus.
3. Darbuotojai turi užtikrinti, kad nekiltų žala įmonės turtui, be kita ko jie turi:
- Saugiai bei racionaliai naudoti jam patikėtą naudotis įmonės turta, darbo priemones, energiją bei kitus materialinius resursus;
 - Be leidimo iš įmonės patalpų neišsinešti įmonės priklausančius specialiai nešiojimui neskirtus daiktus, dokumentus, inventorių.
4. Darbuotojai turi užtikrinti, kad kuo pilniau ir efektyviau būtų vykdomi jiems skirti pavedimai, be kita ko jie turi:
- Vykdyti vadovų pavedimus;
 - Dalyvauti vadovų inicijuotuose susirinkimuose, jei į juos buvo kviešti;
 - Atsiskaityti už savo veiklą;
5. Darbuotojai turi užtikrinti gerus darbo santykius su bendradarbiais ir vadovais, be kita ko jie turi:
- Gerbti bendradarbius;
 - Netrukdyti bendradarbiams dirbti,
 - Nepiktnaudžiauti suteiktais įgaliojimais;
 - Prie pašalinių asmenų nekritikuoti ir neaptarinėti bendradarbių ir vadovų.
- 1.1. Darbuotojai turi dalyvauti užtikrinant bendradarbių saugą ir sveikatą darbe, be kita ko jie turi:
- Įvykus nelaimingam atsitikimui ar avarijai darbo vietoje, nedelsiant pranešti biuro administratorėms ir generaliniam direktoriui, kreiptis į artimiausią gydymo įstaigą arba iškviesti greitąją medicininę pagalbą ir iki tyrimo pradžios išsaugoti įvykio vietą tokią, kokia buvo nelaimingo atsitikimo metu, jei tai nekelia pavojaus kitų darbuotojų gyvybei;

- Įvykus nelaimingam atsitikimui pakeltiui į darbą arba iš darbo, nedelsiant pačiam arba per kitus asmenis pranešti biuro administratorėms ir generaliniam direktoriui apie atsitikimą ir jo aplinkybes;
 - Kilus gaisrui, reikia iškviešti ugniagesius telefonu 01 – Lietuvos telekomo tinkle, 101 - Omnitel tinkle, 011 - Bitė GSM tinkle ir 011 TELE2 tinkle, turimomis pirminėmis gaisro gesinimo priemonėmis gesinti gaisrą, nedelsiant informuoti generalinį direktorių, kilus sveikatos arba gyvybės pavojui, išeiti iš pavojingos zonos, pagal sudarytą evakuacijos planą;
 - Mokėti naudotis pirminėmis gaisro gesinimo priemonėmis bei teikti pirmąją pagalbą.
6. Darbuotojai turi užtikrinti įmonės klientų pasitenkinimą įmonės paslaugomis bei įmonės samdomų asmenų pagarbą įmonei, be kita ko jie turi:
- Elgtis su jais pagarbiai;
 - Nevėluoti į darbinius susitikimus;
 - Bendraujant su jais, nesiginčyti su bendradarbiais;
 - Prie pašalinių asmenų jų nekritikuoti ir neaptarinėti;
 - Bendraujant su jais laikytis protokolo.
7. Darbuotojai turi užtikrinti švarą ir tvarką savo darbo vietoje ir įmonės bendro naudojimo patalpose, be kita ko jie turi:
- Įmonės patalpose nerūkyti;
 - Įmonės patalpose nešiukšlinti, nelaikyti darbo vietoje nereikalingų daiktų, popierių;
 - Įmonės patalpose netriukšmauti, garsiai nesiklausyti muzikos;
 - Pasibaigus darbo dienai naudotus dokumentus grąžinti į jų saugojimo vietą, o nesaugotinus dokumentus sudėti į stalčius ar segtuvus, išjungti asmeninį kompiuterį;
 - Paskutiniam išeinant iš įmonės patalpų išjungti šviesą ir grojančią elektroninę įrangą, uždaryti savo kambario ir posėdžių kambarių langus, priduoti patalpas apsaugai.

DĖL ŠIURKŠČIŲ DARBO DRAUSMĖS PAŽEIDIMŲ

8. Šiurkščiu darbo pareigų pažeidimu įmonėje yra laikoma:
- Atlikimas veikos, turinčios vagystės, sukčiavimo, turto pasisavinimo arba iššvaistymo, neteisėto atlyginimo paėmimo požymių, nors už šias veikas darbuotojas ir nebuvo traukiamas baudžiamojon ar administracinėn atsakomybėn;
 - Pasinaudojimas pareigomis siekiant gauti neteisėtų pajamų sau ar kitiems asmenims arba dėl kitokių asmeninių paskatų;
 - Dalyvavimas veikloje, kuri daro žalą reputacijai;

- Savivaliavimas ar įgaliojimų viršijimas;
- Buvimas darbe esant neblaiviam, apsvaigusiam nuo narkotinių ar toksinių medžiagų;
- Neatvykimas į darbą be svarbių priežasčių visą darbo dieną;
- Neleistinas elgesys su klientais arba kiti veiksmai, tiesiogiai pažeidžiantys žmonių konstitucines teises;
- Moterų ir vyrų lygių teisių pažeidimas arba seksualinis priekabiavimas prie bendradarbių ar klientų;
- Įmonės dokumentų pasirašymo, registravimo ir saugojimo tvarkos pažeidimas;
- Dokumentų klastojimas;
- Komercinių paslapčių atskleidimas arba jų pranešimas konkuruojančiai įmonei;
- Neinformavimas generalinio direktoriaus apie kiekvieną, iškilusį darbuotojo asmeninių interesų konfliktą su įmonės interesais;
- Atsisakymas tikrintis sveikatą, kai tokie patikrinimai darbuotojui yra privalomi;
- Darbuotojų saugos ir sveikatos, priešgaisrinės saugos bei elektros saugos taisyklių nesilaikymas;
- Atsisakymas susipažinti su Taisyklėmis, pareiginiais nuostatais, darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijomis, kitais darbuotojų darbą reglamentuojančiais dokumentais arba jų pakeitimais.

DĖL SKATINIMAS IR DRAUSMINIŲ NUOBAUDŲ

9. Darbuotojų skatinimą ir drausminių nuobaudų taikymą įmonėje reglamentuoja teisės aktai.
10. Už gerą darbo pareigų vykdymą, kokybišką ir našų darbą, ilgalaikį ir nepriekaištingą darbą, taip pat už kitus darbo rezultatus bei laimėjimus darbe taikomos moralinės ir materialinės darbuotojų skatinimo priemonės:
 - padėka;
 - premija;
 - dovana;
 - paaukštinimas pareigose.
11. Darbo drausmės pažeidimu laikomas bet koks teisės aktų, Taisyklių, pareiginių nuostatų, darbo sutarties nesilaikymas.
12. Už darbo drausmės pažeidimą gali būti skiriamos šios drausminės nuobaudos:
 - pastaba;
 - papeikimas;

- atleidimas iš darbo.

13. Atleidimas iš darbo gali būti taikomas už šiurkštų darbo pareigų pažeidimą.

Pareiginės instrukcijos. Kiekvienas naujai priimtas bendrovės darbuotojas privalo susipažinti ir pasirašyti pareigybinės instrukcijos ir jomis vadovautis. Pareiginėse instrukcijose nurodoma darbuotojo pavaldumas, atsiskaitomumas, jo pareigos ir teisės.

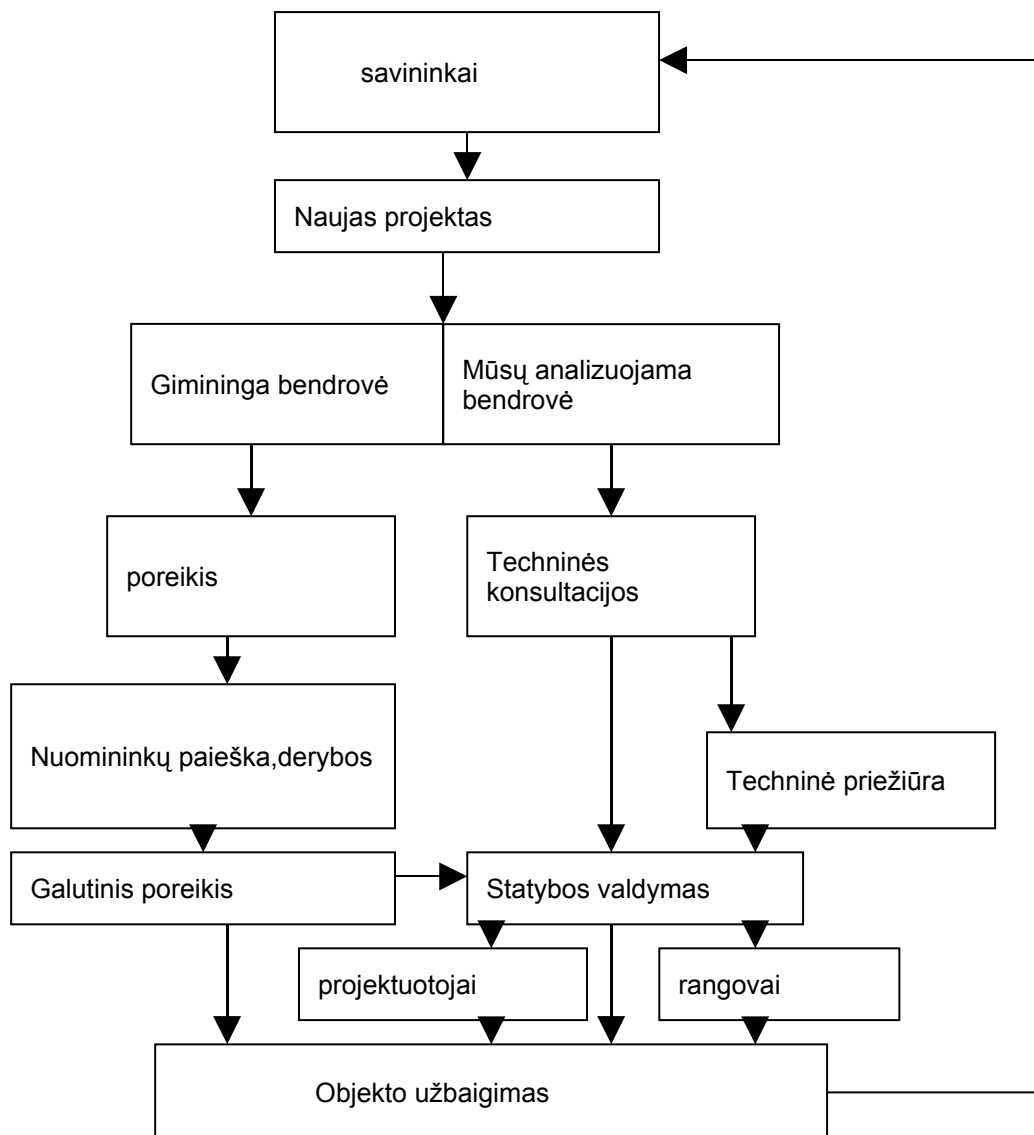
Apibūdinant organizacijos finansų politika, išskiriamos pagrindinės dalys:

- Investicijos.

Pastatai. Bendrovės veikai vykdyti naudojamos nuomojamos biuro patalpos, už kurias mokama kas mėnesinę nuoma. Taip pat prie biuro patalpų nuomojamos automobilių stovėjimo vietos.

- Apyvartinės lėšos. Kadangi ši veiklos rūšis nėra susijusi su gamyba ir jos veiklai vystyti nereikalingos medžiagos tai, apyvartinės lėšos yra minimalios.

Pagal 14 pav. galime matyti kad, bendroje struktūroje yra trys elementai, „gimininga“ bendrovė ir mūsų analizuojama bendrovė, kurios viduje smarkiai konkuruoja. Nors abiejuose bendrovėse iš esmės dirba skirtingų specializacijų žmonės bet, iš „giminingos“ bendrovės pusės yra didelis moralinis spaudimas „motininei“ bendrovei kad, mūsų analizuojamos bendrovės funkcijos būtų mažinamos, ar net visai panaikinamos ir perleidžiamos jai. Esanti didelė trintis tarp šių bendrovių įtakoja veiklos rezultatus. Tai matydami mes siūlome šias dvi bendroves reorganizuoti į vieną bendrovę, kuri apimtų abiejų bendrovių funkcijas. Apjungus abiejų įmonių specialistus išaugs ne tik darbo kokybė bet ir pagerės darbo atmosfera, kas bendroje sumoje atsiliepia į bendrovės pelningumą.



15 pav. Darbo pasidalinimas

2.4. Konkurentų ir konkurencinės aplinkos analizė

Konkurencinė situacija. Ši veiklos sritis yra palyginus ne sena. Atsiradus dideliame nekilnojamojo turto plėtros poreikiui, atsirado poreikis ir jo poreikio organizavimui, koordinavimui ir priežiūrai. Pagal konkurencinę situaciją nekilnojamojo turto vystymo bendrovės galima skirstyti į dvi pagrindines grupes:

1. Bendrovės, kurios vysto tik nuosavo kapitalo objektus;

2. Bendrovės, kurios neturi savo nekilnojamojo turto objektų.

Jei pirmuoju atveju bendrovės dirba tik su savo projektais ir joms nereikia konkuruoti su kitais rinkos dalyviais, tai antruoju atveju, bendrovės neturi pastovaus užsakovo ir joms reikalinga dalyvauti konkursuose, ir aktyviai konkuruoti su kitais analogiškų paslaugų tiekėjais. Šiai dienai esant dideliame kiekiui užsakymų, pastebima tendencija, kai bendrovės gali rinktis sau palankius užsakymus.

Kadangi mūsų analizei pasirinkta bendrovė vysto pagrindu vieno užsakovo užsakymus, tai jai su kitais rinkos dalyviais konkuruoti netenka.

2.5.Sėkmės veiksniai

Kaip ir mano 1.3.1.1. skirsnyje apibūdinti sėkmės veiksniai, „aplinkos strateginė analizė gali apimti daugybę problemų, kurioms tirti organizacija gali stokoti laiko ir išteklių. Analizę galima susiaurinti nustatant svarbiausius sėkmės veiksnius ir toliau koncentruojant analizę į tas svarbiausias sritis ir problemas, kurios yra susijusios su nustatytais veiksniais. Svarbiausi sėkmės veiksniai — tai veiksniai, kurie nulemia organizacijos sėkmę rinkoje. Komercinės organizacijos sėkmę lemia pelningumas. Nekomercinėms organizacijoms sėkmę galima traktuoti visai kitaip“ analizuojamoje organizacijoje svarbiausi sėkmės veiksniai – tai, kad ji yra stambios organizacijos dalis, kuris savaime užduoda „gerą savijautą“ rinkoje – ji yra žinoma rinkoje. Kitas dalykas organizacijos veiklai yra nereikalingi brangūs įrengimai ar sudėtingos technologijos, tam reikalinga tinkama komanda.

Prie sėkmės veiksmų galiu priskirti ir tinkamą rėmimo kompaniją ir jos strategiją.

Rėmimo strategija. Marketingo komplekso elementui rėmimas priskiriami sprendimai ir veiksmai, susiję su reklama, pardavimų skatinimu, asmeniniu pardavimu, ryšiais su visuomene, tiesioginiu marketingu.

Kadangi bendrovė užsiima pagrindinai su savais produktais, tai išorinis reklamos poreikis nėra didelis. Rėmimo strategija pagrindinai orientuota į įvaizdžio formavimą, kuriuo norima parodyti bendrovės solidumą ir patikimumą, tam naudojamos ryšių su visuomene ir tiesioginio marketingo formos, tokios kaip renginių rėmimas. Taip pat leidžiamos brošiūros, reklaminiai leidinukai, kuriais norima daugiau informuoti galimus vidaus ar užsienio investuotojus.

Kita svarbi reklamos kryptis, tai prekybos centrų statybos metu nuomininkų pritraukimui skirta reklama. Norint pritraukti nuomininkus į būsimus prekybos centrus reklama orientuojama tiek į vaizdinę reklamą, tiek į tiesioginį kontaktavimą su potencialiais nuomininkais.

Reklamos organizavimas. Reklamos organizavimą galime suskirstyti į du etapus:

I. Įvaizdžio suformavimas

a) Analizuojama priimtinausios reklamos formos, vietos, laikas.

b) Per spaudą, televiziją, radiją, reklaminius stendus informuojama visuomenė apie naujo prekybos statybą;

II. Tiesioginis kontaktavimas su potencialiais nuomininkais

- a) atrenkami potencialūs nuomininkai
- b) kontaktuojama su potencialiais nuomininkais
- c) informacijos apie bendrovės veiklą, turimą rinką ir būsimą prekybos centrą pateikimas potencialiam nuomininkui
- d) kvietimas į prezentacijas.

II.6. Marketingo kaštai.

Pardavimo kaštai. Pagrindiniai produkto pardavimo kaštai susideda iš:

1. produkto reklamos kaštų
 - 1.1. reklama, prezentacijos, tiesioginiai kontaktai;
2. sutarties sudarymo kaštai
 - 2.1. juridiniai kaštai
 - 2.2. transporto kaštai
 - 2.3. sutarties formavimo kaštai.

Rėmimo kaštai. Kadangi mūsų analizuojamoje bendrovėje nėra pastovaus rėmimo poreikio tai, rėmimo kaštai skiriami konkrečiam atvejui, ar tai būtų renginių rėmimas, ar prezentacijų organizavimas, ar bukletų spausdinimas. Jos dydis ir poreikis aptariamas konkrečių atveju ir derinamas su savininkais:

- rėmimui poreikio atsiradimas
- rėmimo rūšies nustatymas
- rėmimo kainos nustatymas
- kainos investicinio paruošimas
- rėmimo poreikio, rūšies, kainos pristatymas savininkams
- savininkų pritarimo gavimas rėmimo poreikio rūšiai, kainai
- rėmimo įgyvendinimas.

3. Vadyba

4.1. Organizacinė struktūra.

Struktūros tipo pagrindimas. Struktūros tipas pagrįstas trimis pagrindiniais elementais:

- I. Nekilnojamojo turto savininkai
- II. Nekilnojamojo turto vystytojai/valdytojai
- III. Nekilnojamojo turto statybos vystytojai, techninė priežiūra

I ir III dalys yra bendrai susijusios, turi bendrus savininkus, II dalis yra dalinai savarankiška,

tik I elementas yra pagrindinis užsakymų davėjas. Jei II elemente pagrindinai koncentruojasi darbuotojai su finansiniais išsilavinimais tai, III – pagrindinai inžinierinės pakraipos darbuotojai.

2.6. UAB „REAL ESTATE“ SWOT analizė

Aplinkos ir išteklių analizės metu kartu įvertinami ir praėjusio laikotarpio rezultatai, nurodomi veiklą lemiantys veiksniai, taip pat kiti veiksniai, turintys įtakos organizacijos veiklos rezultatams. organizacija, atlikdama aplinkos ir išteklių analizę, gali naudotis kitais jos specifika atitinkančiais analizės metodais (taikomais tarptautinėje praktikoje), kurie leistų išsamiau apibūdinti esamą būklę. Parengus aplinkos ir išteklių analizę, atliekama SSGG analizė. Organizacija turi apžvelgti ir apibendrinti visų grandžių ir (arba) pavaldžių įstaigų veiklos sritis, pagrįsti šios veiklos būtinumą. SSGG analizės pagrindu nagrinėjami šie strateginiai ryšiai:

1. kaip panaudoti stiprybes galimybėms realizuoti;
2. kaip pašalinti silpnybes pasinaudojant galimybėmis;
3. kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti;
4. kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės.

Stiprybės	Silpnybės
– Ambicijos ir noras – Visos NT plėtos ir valdymo paslaugos – Patirtis iš Įgyvendintų projektų – Esami santykiai su akcininku šeima – Profesionalus kolektyvas – darbuotojų ir vadovų sinergija	– Patirtis tik iš kelių projektų – Tik vietinės rinkos išmanymas – Vienas klientas – Nežinomumas – Sparti struktūros plėtra ir neaiški galutinė forma – Naujas ir besiformuojantis kolektyvas
Galimybės	Grėsmės
– NT rinkos augimas Lietuvoje ir regione – Skirtingi NT produktai – Paslaugų plėtra – Savininkų šeimos ateities verslo planai – Ryšiai su kitais Lietuvos NT investuotojais – Ryšiai su užsienio NT investuotojais – “Artima” ir patraukli Latvijos rinka – Neišvystyta Baltarusijos rinka ir bendradarbiavimas su Baltarusijos verslininkais – Kaliningradas – Plėtra į kitas šalis	– Pajamų stabilumo rizika dėl vieno kliento – Interesų konfliktas, teikiant paslaugas... – BR paslaugos reikalingumas – Ribota Lietuvos rinka, užsibuvimas joje ir pavėluota plėtra į kitų šalių rinkas – Patirties ir “raumenų” stoka, patenkant į kitas rinkas ir jose išsilaikant – Aktyvesni ir sėkmingesni kiti NT rinkos dalyviai – Gandai apie NT rinkos “burbulą” – Politinė situacija Baltarusijoje – Galimos neigiamos ekonomikos perspektyvos Rusijoje ir kitose NVS šalyse

III. ORGANIZACIJOS STRATEGIJOS METMENŲ FORMAVIMAS

3.1. Misija, vizija

- Kokia yra mūsų esama kryptis (misija)

Iš dviejų ankstesnių stiprių branduolių naujai sukurti organizaciją, kuri pasinaudodama savo akstesnėmis atskirai sukauptomis patirtimis įgys naują stiprų su nekilnojamojo turto vystymu susijusių veiklų vienetą.

UAB “REAL ESTATE N” – nekilnojamo turto plėtros ir valdymo kompanija, suburia įvairių sričių nekilnojamo turto specialistų profesinę bendriją, galinčią pasiūlyti visas reikalingas profesionalias paslaugas investuotojams į nekilnojamą turtą, kurios pagrindinės vertybės bus nepriekaištinga reputacija ir patikimumas, ilgalaikiai santykiai su klientais ir profesionalūs darbuotojai.

- Kokia yra mūsų ilgalaikė kryptis (vizija)?

VIZIJA 2020 metams

Mes būsimė Lyderiais tarp centrinės ir vidurio Europos šalių užsiimančių nekilnojamojo turto plėtros ir valdymo kompanijų tarpe.

Mes būsimė Lyderiai į kuriuos lygiuosios kitos su panašia veikla susijusios kompanijos.

Mes patraukliausia kompanija Europos investicinio banko ir kitiems užsienio investuotojams.

Mes būsimė universalūs rinkoje ir profesionalūs paslaugų teikime.

Mes būsimė profesionalių specialistų komanda, kurioje vyrauja vystimosi dvasia.

Mes būsimė novatoriška, moderni ir atsakinga kompanija kuria didžiuojasi darbuotojai, vertina ir gerbia Klientai.

Mes būsimė kompanija kuri didžiuojasi savo darbuotojais ir Klientais.

Klientas, pasirinkęs mūsų paslaugas visada turės geriausius rezultatus, nes mes mokame ir žinome, kaip jį pasiekti.

VIZIJA 2014 metams

Mes sieksime būti Lyderiais Baltijos šalių rinkoje

Mes konkuruosime paslaugų kaina, kokybe ir apimtimi su potencialiais konkurentais.

Mes sieksime turėti stiprius verslo partnerystės ryšius su investuotojais.

Mes stiprinsime reputaciją turimoje rinkoje.

VIZIJA 2011 metams

Mes sieksime būti lyderiais Lietuvos rinkoje.

Mes konkuruosime kainomis ir paslaugų kokybe su potencialiais konkurentais

Mes sieksime įsitvirtinti Baltijos šalių rinkose.

Mes sieksime turėti stiprius verslo partnerystės ryšius su investuotojais ir klientais.

Mes sieksime stiprinti savo reputaciją.

3.2. Strateginės alternatyvos

Pagrindinės naujai sujungtos organizacijos siūlomos veiklos alternatyvų srytys galime teigti yra dvi:

- I. organizacijos investicijų ir darbo išteklių srautų nukreipimas į vietines rinkas, norint iš vietinės rinkos išgauti maksimaliai organizacijai tinkamas naudas;
- II. organizacijos investicinių srautų nukreipimas į artimiausias kaimynines šalis.

Kurią iš šių alternatyvų pasirinkti ir taikyti mūsų analizuojamai bendrovei, manau priklauso nuo politinių, ekonominių situacijų susidėliojimo artimiausiu laiku. Taip pat tiek I, tiek II variantu yra dar po dvi alternatyvas, rinkoje dalyvauti kaip investuotojas, ar kaip paslaugos teikėjas. Šiuo atveju pasirinkimo kryptis taipogi priklauso, ar gali būti siūlomas, nuo tų pačių sąlygų ir organizacijos vadovo pozicijų. Jei pirmuoju organizacija susidurtu su didesne rizika, didesniais finansiniais išpareigojimais, didesne atsakomybe ir rizika bet, tuo pačiu gali pretenduoti į didesnius pelnus ir pasiekimus. Antru atveju organizacija mažiau investuoja, ar visai neinvestuoja savų lėšų – dalyvauja kaip paslaugų teikėjas, tuo apsisaugo nuo didesnių finansinių išpareigojimų ir rizikų bet, tuo pačiu jos uždirbamas pelnas bus ženkliai mažesnis.

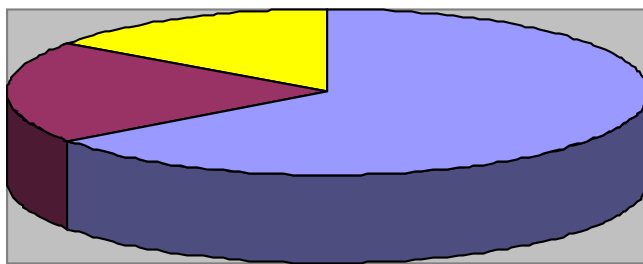
Finansinių išteklių strategijos alternatyvos yra tradicinės: skolinto ir nuosavo kapitalo dalyvavimas organizacijos veikloje santykiu. Kai šiuo laikotarpiu skolintas kapitalas yra ženkliai brangesnis nei ankstesniais metais, tai galima būtų šiuo metu naudoti nuosavą kapitalą.

Įžengus į artimiausių kaimyninių šalių rinkas organizacija susidurs, sutiks jau ten anksčiau atėjusias organizacijas, ar po kiek laiko jau dirbant toje rinkoje, ji susitiks

naujai ateinančias organizacijas, kurios ketins užsiimti ta pačia, ar analogiška veikla – tam organizacijai reikės arba priimti jas kaip konkurentes, ar kai galimas partneres. Aš šiame darbe nesiūlau jai savo sprendimo variantu, tik numatau, kad jei bus du keliai, kurių iš šių variantų jai reikės pasirinkti turės spręsti organizacijos vadovai.

3.3. Organizacijos darbuotojų indėlis firmos strategijos formavime

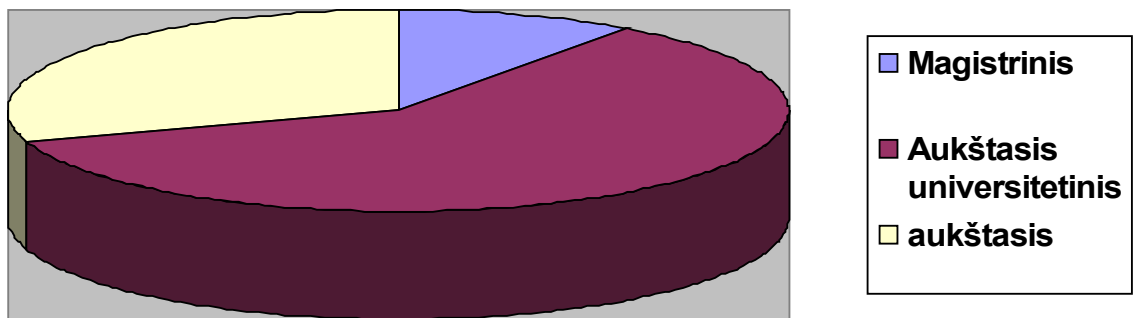
Strateginio formavime didelį indėlį turi organizacijos darbuotojai. Tuo remiantis atlikau apklausą norėdamas išsiaiškinti darbuotojų nuomonę. Pagal gautus duomenis darbuotojus suskirsčiau pagal išdirbtą organizacijoje laiką, išsilavinimą ir darbuotojų struktūrą.



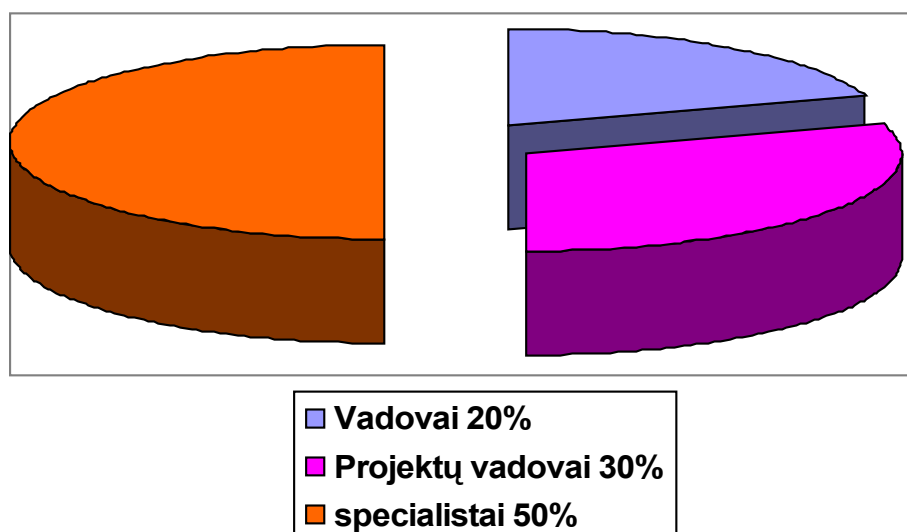
- **65% darbuotojai dirbantys organizacijoje ilgiau nei 5 metai**
- **20% darbuotojai dirbantys organizacijoje nuo 2 iki 5 metų**
- **15% darbuotojai dirbantys mažiau nei 2 metai**

16 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal organizacijoje išdirbtą laiką.

Kaip matyti iš paveikslo, organizacijos darbuotojų kaita nėra didelė. pagrindinę darbuotojų dalį sudaro darbuotojai išdirbe organizacijoje ilgiau nei penkerius metus.

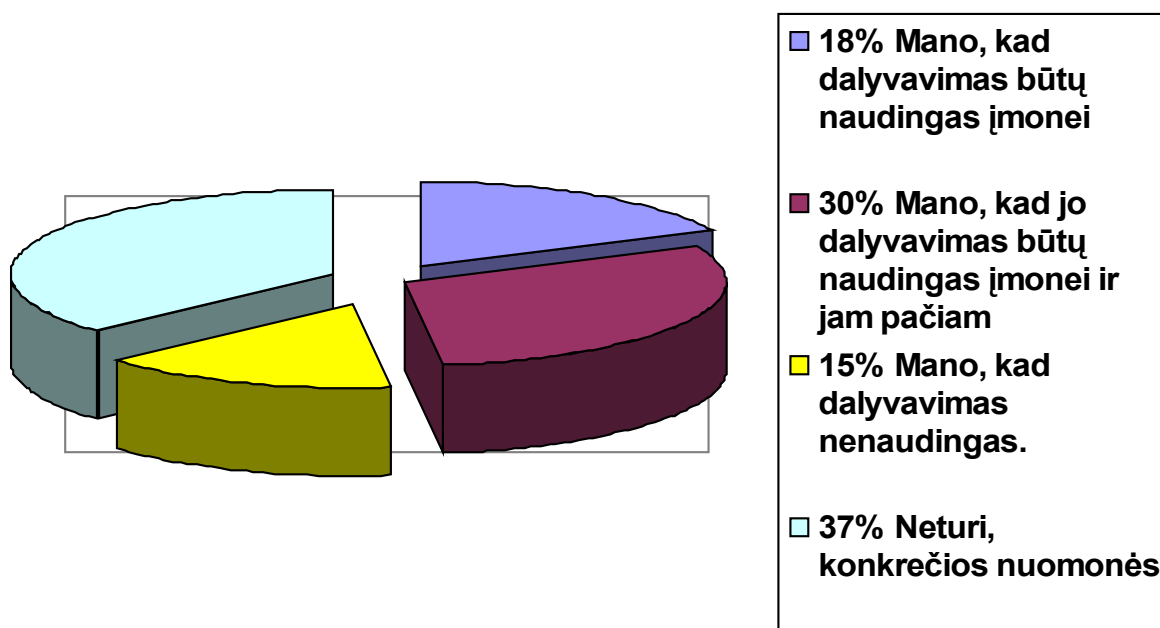


17 pav. Organizacijos darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.

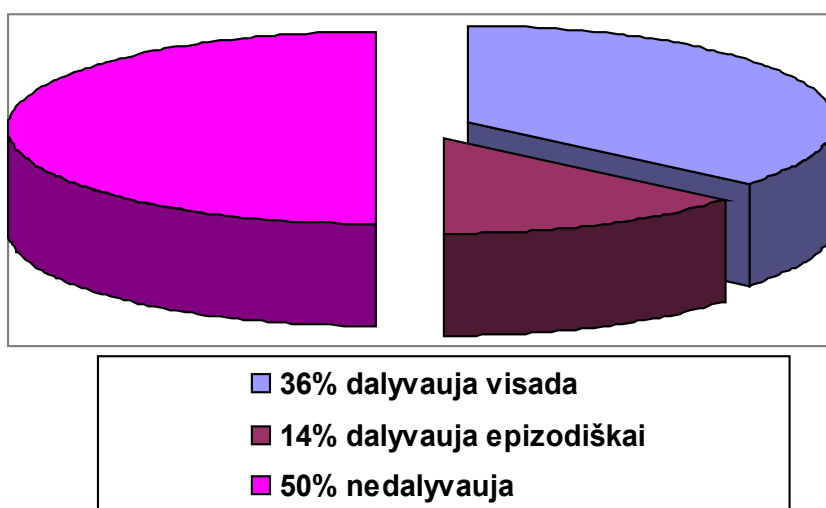


18 Pav. Organizacijos darbuotojų struktūra.

Kaip matome iš šių paveikslėlių organizacijos pusę darbuotojų sudaro specialistai, tai yra todėl, kad mano analizuojama firma yra inžinierinė.



19 Pav. Darbuotojų poreikis dalyvaujant organizacijos strategijos rengime.



20 Pav. Organizacijos darbuotojų dalyvavimas organizacijos strategijos kūrimo.

Kaip matome iš paveikslėlių strategijos formavime pagrindė dalyvauja vadovaujantys asmenys ir žemesnės grandies vadovai.

Organizacijos darbuotojų indėlis firmos strateginiame formavime priklauso kaip vadovai spres klausimus. Užduodame sau klausimus - kaip organizacijos darbuotojai turėtų dalyvauti firmos strategijos formavime? Kas turėtų būti įtrauktas į strateginio planavimo procesą priklauso nuo to, kas turi būti pasiekta. Jei planas skirtas tik projektų ir programų, patvirtintų politinės institucijos, vykdymo nukreipimui, tuomet gali būti tinkama įtraukti tik valdymo komandą. Žinoma, “valdymo komandos” koncepcija yra lanksti, priklausanti nuo to, kiek toli žemyn hierarchijos laiptais vadovas nuspręs siekti sprendimo priėmimo procese. Vyrauja augantis įsitikinimas, kad pirmos linijos vadovai, ir netgi darbuotojai, įneša vertingus indėlius priimant sprendimus, veikiančius kasdienes operacijas, o jų įsitraukimui paliudyti yra materialių įrodymų.

Vadovas, kuris planavimo procese nepanaudoja darbo jėgos patirties ir idėjų, neigia vertingą išteklių panaudojimą. Klausimas yra ne ar įtraukti juos, bet kaip. Akivaizdu, mažai prasmės turi visos organizacijos perkėlimas į kitą vietą trijų dienų strateginio planavimo darbo vietoje. Iš kitos pusės, valdytojui reikalinga strategija ryšio su linijos personalu palaikymui įprastinėje bazėje. Pripažinta, kad geros idėjos apie bendruomenės vystymą ir strateginį planavimą nėra apribotos keletu valdančiųjų pareigūnų ir išrinktųjų vadovų. Taip pat pripažįstama kitų asmenų įtraukimo svarba, kurie yra gyvybiškai suinteresuoti sėkmingu programų ir paslaugų įgyvendinimu. Aktyvus jų, esančių už oficialių organizacijų ribų, dalyvavimas ne tik atneša į planavimo procesą geras idėjas ir patirtį, bet ir užtikrina plano supratimą, kai jis priimamas. Šis supratimas daugeliu atveju yra paverčiamas plano vykdymu.

Vietiniai papročiai ir tradicijos dėl to, kas priima sprendimus už organizaciją ir bendruomenę, diktuos, dideliu mastu, tai, kas ištrauks į bet koki strateginio planavimo procesą. Nežiūrint to, yra svarbu atpažinti tai, kad kultūros, normos ir papročiai yra ne tik sustiprinti, bet taip pat išrasti tų, kurie laikosi jų. Jei anksčiau priimti sprendimai buvo valdomi kelių pagrindinių asmenų, gali būti laikas "išrasti" naują būdą sprendimų priėmimui jūsų organizacijoje arba bendruomenėje, ypač kai kalbama apie ateities planavimą ir aukščiau išdėstytais teiginiais – galime teigti, kad organizacijos strateginio plano kūrimo ir įgyvendinimo glaustai turi dalyvauti visi firmos darbuotojai.

Kaip ir bet kurioje organizacijoje taip ir mano analizuojamoje organizacijoje, jos rezultatai pagrindinai priklauso nuo jos darbuotojų indėlio į organizacijos veiklą, kurią lemia ir darbuotojų motyvavimas. Norint skatinti darbuotojų motyvavimą siūloma sukurti karjeros kėlimo sistema. Jos pagrindą sudarytų anketavimas. Baigiantis metams kiekvienas darbuotojas užpildytų savo asmeninę ataskaitą, kur atsakydamas į anketos klausimus galėtų pareikšti nuomonę apie geriausiai pasisėkusius darbus, problemas, iškilusias sprendžiant gautas užduotis. Išanalizavęs atsakymus, tiesioginis vadovas įvertintų kiekvieno darbuotojo veiklą. Sudarytų tobulinimo ir pavadavimo planą, iš čia matytusi kiekvieno asmeninę karjerą. Darbuotojai būtų vertinami kartą metuose. Kelių metų įvertinimai būtų analizuojami, sudaromos dinaminės kreivės. Įvertinimo dokumentai bus saugomi personalo skyriuje. Tai leis matyti ir vadovui, ir pačiam darbuotojui jo įvertinimą ir augimą. Šių dokumentų pagrindu būtų sudaromi mokymo planai.

3.4.UAB „REAL ESTATE N“ strategijos kūrimas

Šiame skyriuje remiantis anstesiuose skyriuose aprašyta teorine dalimi bandysiu sudelioti organizacijos strategijos metmenis. Kaip ir literatūroje rašoma, kad ir pati geriausia strategija

negarantuoja, kad ji bus sėkminga, kad ir kiek tu bandysi nuspėti, numatyti veiksniai kurie gali įtakoti sėkmingą strategiją, yra tokių veiksmų kurių tu niekaip negali numatyti ar įtakoti. Bet tai nereiškia, kad nereikia stengtis, analizuoti ar numanyti, nes kiekvienas įdėtas analitinis darbas veda organizaciją prie sėkmingos strategijos įgyvendinimo. Reikalinga planuoti, nes kitu atveju būsi suplanuotas.

Pagrindiniai veiklos veiksniai asispindės žemiau išdėstytuose segmentuose. Teikdama integruotas nekilnojamojo turto valdymo paslaugas REAL ESTATE N planuos pasitelkti geriausius savo kompanijos ir trečių šalių specialistus, kad užtikrintų savalaikį ir kokybišką paslaugų atlikimą, apimančių visas su nekilnojamojo turto susijusias sritis.

Turto valdymo segmentas

- Verslo planų, biudžetų ir ataskaitų rengimas
- Santykių su nuomininkais palaikymas
- Atstovavimas santykiuose su valdžios institucijomis ir kitais asmenimis
- Pagalba investicijų valdytojams
- Paslaugos objekto vystymo laikotarpiu

Pastatų administravimas segmentas

- Objekto priežiūros reikalavimų nustatymas ir atitinkamų paslaugų teikimo monitoringas
- Tiekėjų ir rangovų parinkimas bei kontrolė
- Draudiminės apsaugos parinkimas ir monitoringas
- Garantijų administravimas
- Techninės dokumentacijos ir raktų administravimas
- Ataskaitos apie turto techninę būklę ir išlaidas

Papildomos priežiūros paslaugos segmentas

- Integruotų eksploatacijos, valymo ir apsaugos paslaugų teikimas
- Specialios paskirties priežiūros sprendimų valdymas
- Ilgalaikio turto įsigijimų, smulkių statybos projektų ir nuomininkų statybos darbų valdymas ir kontrolė

Turto apskaitos segmentas

- Nuomininkų mokėjimų apskaičiavimas
- Sąskaitų pateikimas nuomininkams
- Su turtu susijusių mokėjimų administravimas

- Objekto biudžeto vykdymo ataskaitos

Įmonės buhalterinės apskaitos segmentas

- Veiklos išlaidų, nesusijusių su turtu, apmokėjimo administravimas
- Pilnas įmonės buhalterinės apskaitos vedimas
- Privaloma metinė atskaitomybė
- Įmonės mokesčių apskaičiavimas ir deklaravimas
- Periodinis įmonės finansinių ataskaitų ruošimas pagal Lietuvos VAS ir TFAS

Nuomos paslaugos segmentas

- Nuomos koncepcijos ir nuomininkų struktūros nustatymas
- Nuomos proceso organizavimas
- Nuoma optimaliomis sąlygomis
- Nuomos tęstinumo valdymas

Rinkodaros segmentas

- Rinkodaros programos ir biudžeto parengimas
- Reklamos ir viešųjų ryšių kampanijų vykdymas
- Santykių su nuomininkais ir jų klientais valdymas
- Optimalus objekto reklaminių galimybių panaudojimas
- Ataskaitos apie objekto rinkodarą
- Objektų reklamavimas nekilnojamojo turto mugėse ir konferencijose

Konsultacinių paslaugų segmentas

- Konsultacijos sandorių klausimais ir investicijų projektų valdymas
- Rinkos tyrimai, galimybių studijos ir auditas
- Portfelio vertinimas
- Konsultacijos turto naudotojams ir valdžios institucijoms
- Konsultacijos turto valdymo klausimais

3.5.Strategijos realizavimas

UAB„REAL ESTATE N“ strategiją realizuosime tokiais žemiau pateiktais metmenimis.

Strategijos metmenys pateikiami išskirtinai skaidriu formatu, kad strategijos metmenys išsiskirtų iš viso anstesnio teorinio ir analizuojamojo darbo.

I-je skaidrėje pateikiu verslo idėją, kuria parodoma, kaip organizacija gaudama užsakovų pinigus

pereina su jais per pragarą ir nuveda juos į nekilnojamojo turto investuotojų „rojų“.

II-je skaidrėje parodoma plačiau, iš ko galimai susidarys investuotojai: iš institucinių fondų, juridinių ir fizinių investuotojų bei, trečios dalies valstybinių, ir visuomeninių institucijų.

Fonduose sukaupiami pinigai bus investuojami į nekilnijamąjį turtą. Schemoje struktūriškai parodoma kaip vystysis NT, nuo pirkimo, statybos, valdymo ir galimo pardavimo ir su šiame procese dalyvaujančiais brokeriais bei rangovais.

III-je strategijos metmenų skaidrėje parodomas dviejų organizacijų kurių darbo specifika skiriasi susijungia į vieną bendrą organizaciją, kurios viena dalis papildo kitą.

IV –je skaidrėje parodoma kaip planuojamas paslaugų, klientų, geografinės rinkos strategijos pasikeitimas trumpoje ir ilgoje perspektyvoje.

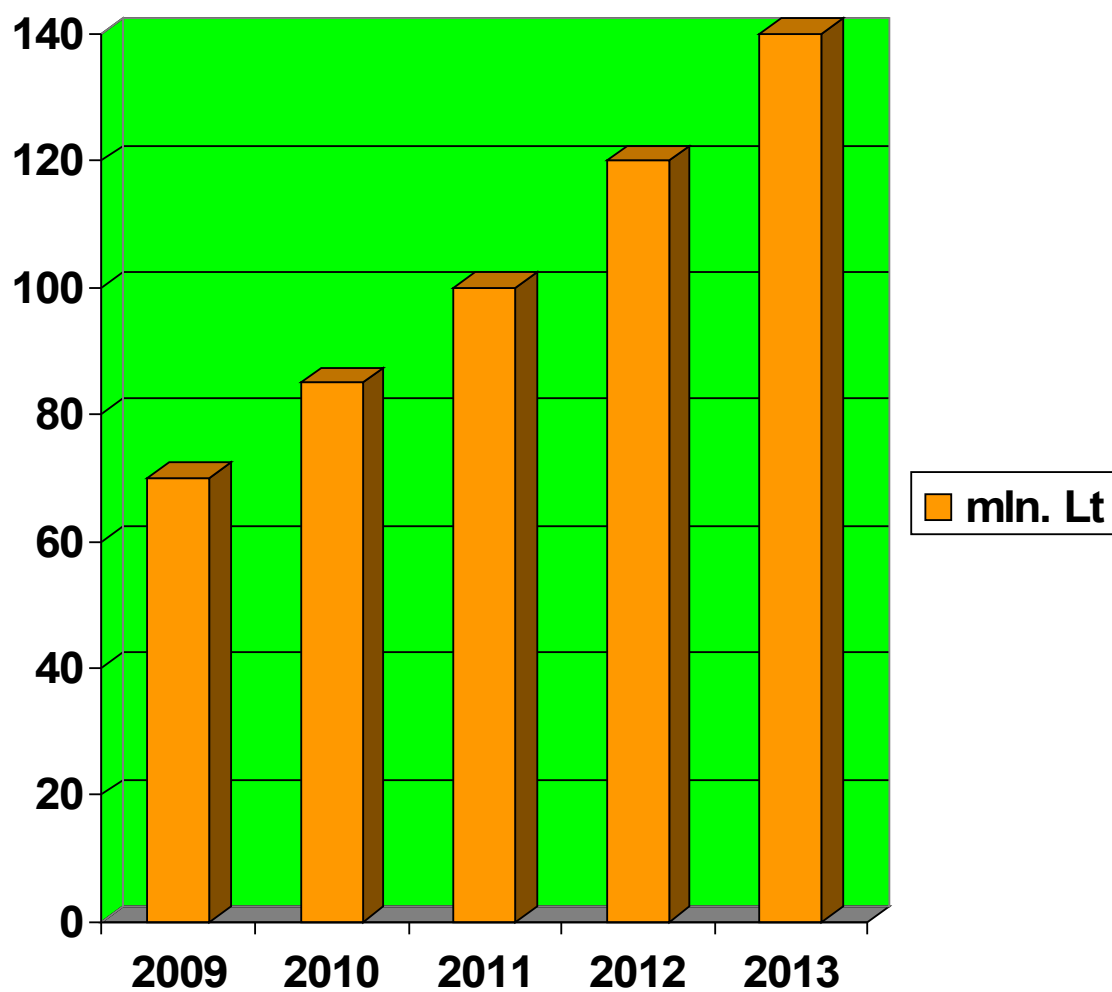
V –je skaidrėje aprašomas – parodomas organizacijos kompetencijos ir vertybių uždymas.

VI-je skaidrėje parodomi finansiniai strateginiai organizacijos tikslai:

ILGALAIKIAI ORGANIZACIJOS FINANSINIAI TIKSLAI

Metai	Mln.Lt
2009	70
2010	85
2011	100
2012	120
2013	140

3 lentelė. Organizacijos ilgalaikiai finansiniai planai

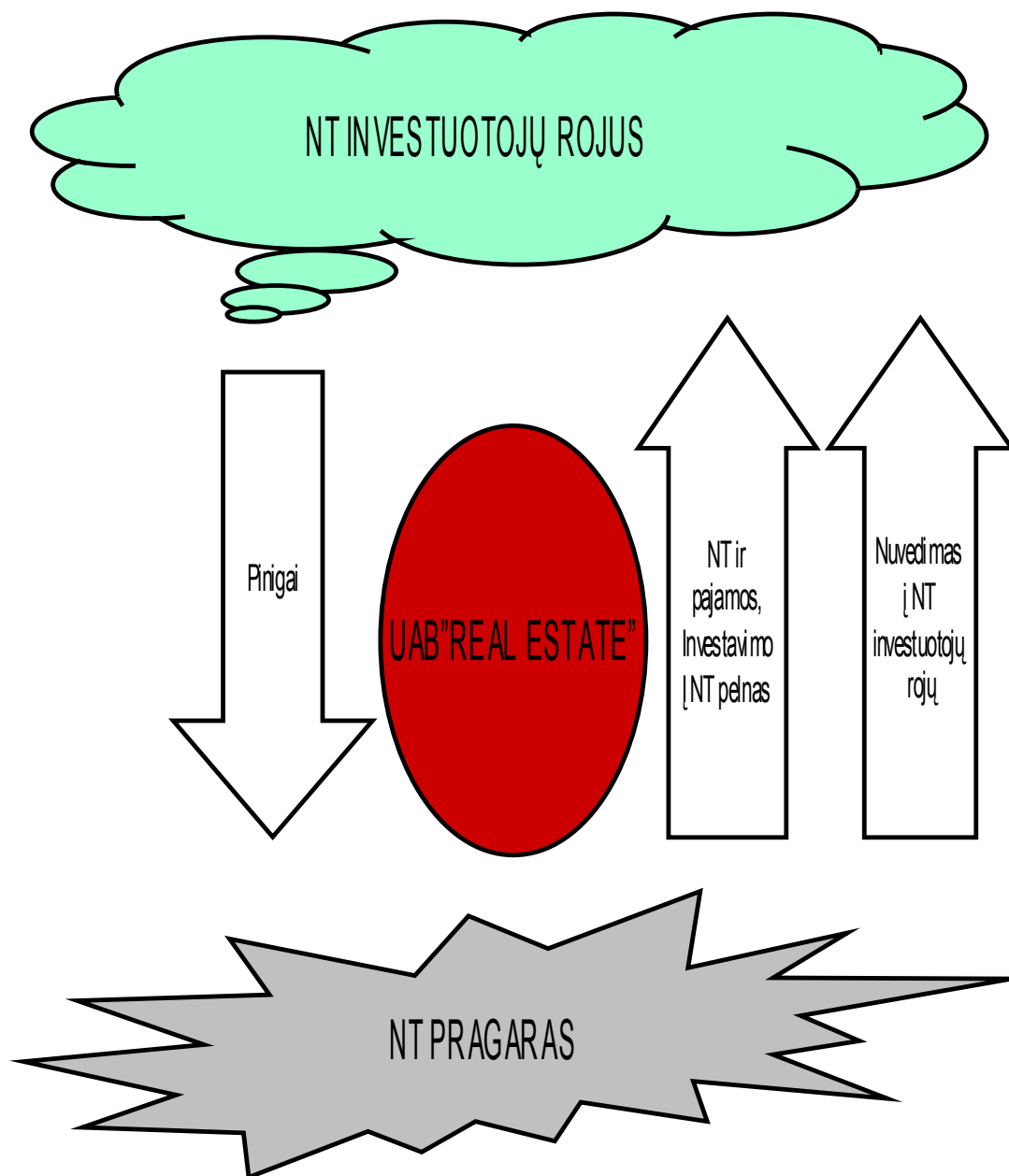


21 pav. Ilgalaikiai finansiniai tikslai

VII –je skaidrėje išsakomi strategijos metmenys

VIII- je skaidėje parodome organizacijos struktūrinę schema pagal departamentų pasidalinimą.

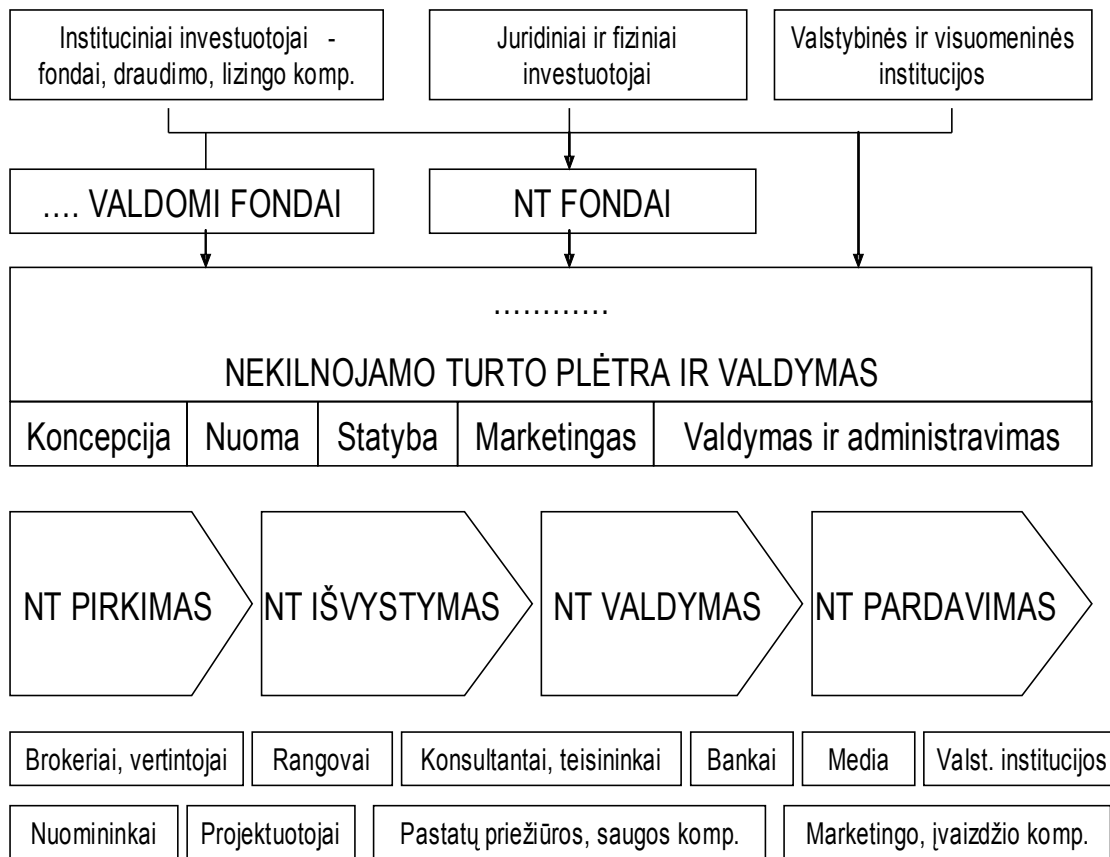
Verslo įdėja



Strategijos metmenys, 2009 03



Verslo idėja

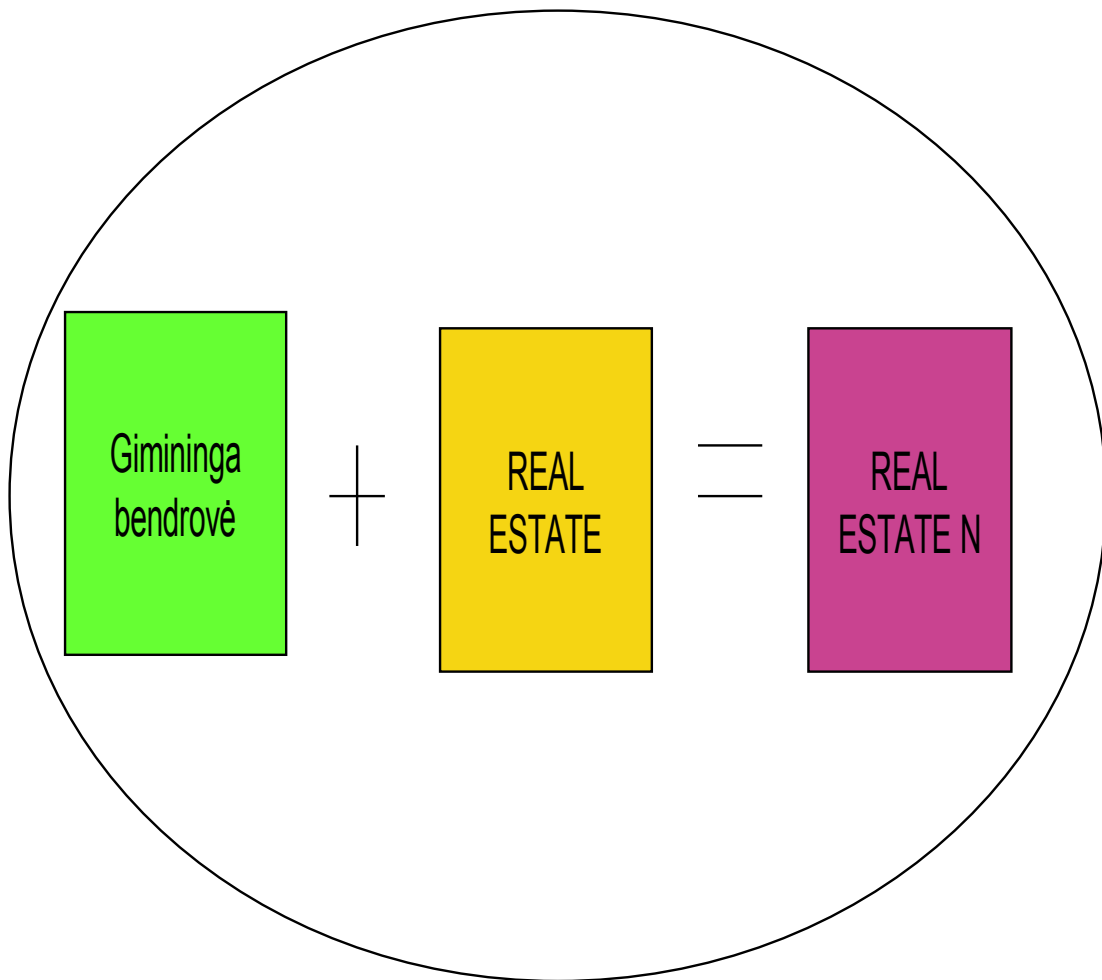


Strategijos metmenys, 2009 03



23 Pav. II strategijos metmenų verslo idėja

UAB „REAL ESTATE N”



24 pav. Strategijos metmenys,

Paslaugos, klientai, geografinės rinkos

	Trumpalaikė perspektyva	Ilgalaikė perspektyva
PASLAUGOS	NT pirkimas NT pardavimas Komercinio NT plėtra Gyvenamojo NT plėtra NT (PC) valdymas	NT pirkimas NT pardavimas NT plėtra NT valdymas Dalyvavimas koncesijų projektuose NT produktų sukūrimas investuotojams
KLIENTAI	... valdomi NT fondai / įmonės Juridiniai ir fiziniai investuotojai Valstybinės institucijos	 valdomi NT fondai / įmonės NT fondai Juridiniai ir fiziniai investuotojai Instituciniai investuotojai NT naudotojai Valstybinės institucijos
GEOGRAFINĖS RINKOS	Lietuva Latvija, Estija Baltarusija Kaliningrado sritis	Baltijos šalys Rytų Europa Kitos pasaulio šalys



4 lentelė. Trumpalaikiai ir ilgalaikiai organizacijos tikslai

Kompetencijos ir vertybės

- Kokias savybes, kompetencijas mes norime išvysti?
 - Turėti reikiamas žinias, patirtį ir sugebėjimus, kad tinkamai ir sėkmingai:
 - paruošti NT produkto koncepciją;
 - įvertinti NT produktus;
 - organizuoti NT produkto projektavimą, statybą;
 - organizuoti NT produktų nuoma, pardavimą, pirkimą;
 - organizuoti NT produkto įvaidžio suformavimą;
 - organizuoti NT produkto valdymą ir jo vertės didinimą.
 - Paslaugas suteikti profesionaliai ir konkurencingai, išnaudojant partnerystės ir „outsourcing“ privalumus;
 - Sugebėti įvertinti projekto sėkmę lemiančius faktorius ir naudoti prevencines priemones,
 - Sugebėti palaikyti ilgalaikius santykius su esamais ir būsimais klientais.
- Kokios mūsų vertybės?
 - Inovatyvumas ir lankstumas;
 - Nepriekaištinga reputacija ir patikimumas;
 - Ilgalaikiai santykiai su klientais;
 - Profesionalūs darbuotojai.



Strateginiai tikslai

- Apyvarta
 - 2009 – 70 mln. Lt
 - 2010 – 85 mln. Lt
 - 2011 – 100 mln. Lt
 - 2012 – 120 mln. Lt
 - 2013 – 140 mln. Lt
- Plėtos projektų dydis: min 10 – 20 mln Lt, 3-4 projektai/metus;
- Strateginiai tikslai, kad užtikrinti mūsų konkurencingumą ir ilgalaikes verslo pozicijas
 - Nauji klientai Lietuvoje ir kitose šalyse;
 - “Mega”/Akropolis tipo PC Vilniuje, Rygoje, Minske, Kaliningrade ir kituose didmiesčiuose;
 - PC vystymas prekybos tinklams;
 - Stambūs kompleksiniai ir multifunkciniai projektai;
 - Konkurencinių pranašumų išvystymas;
 - Sugebėjimas atitinkamose situacijose būti greitesniais, profesionalesniais, lankstesniais už kitus;
 - Optimalus monės ir investuotojų lėšų valdymas, išlaikant kokybės ir kainos santykį;
 - Tiekimo grandinės valdymas ir ryšiai su nuomininkais, rangovais, tiekėjais, projektuotojais, valst. Institucijomis, įvairių paslaugų teikėjais ir t.t.;
 - Pelnyti pripažinimą NT rinkose ir išlaikyti reputaciją;
 - Patrauklių augimo galimybių, klientų, projektų suradimas ir “intuicija” pasirenkant juos.

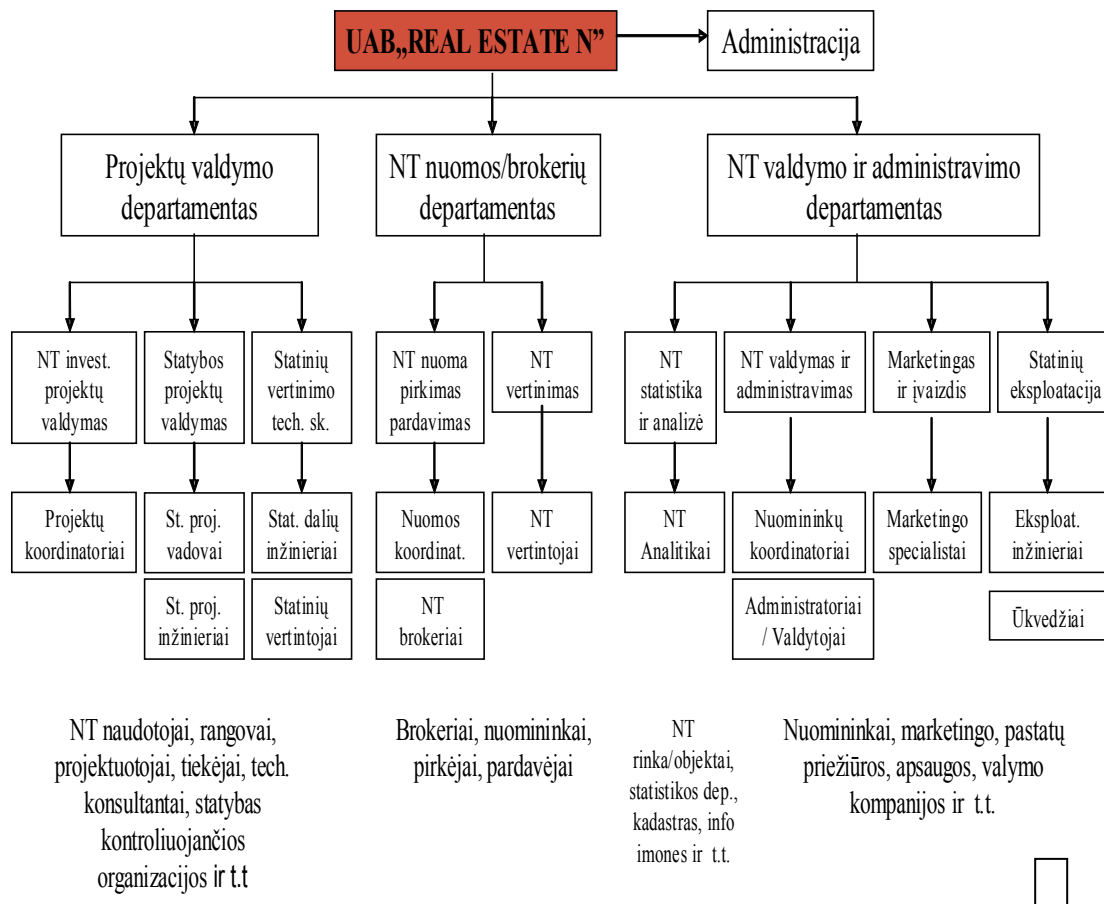


Kompanijos strategija

- Kompanijos strategija
 - Veiklos apjungimas – vienetas iš dviejų branduolių
 - Veiklų išgryninimas ir specializacija – išgryninamos tinkamiausios veiklos sritis ir koncentracija į jas;
 - Plėtra per strateginius aljansus – plėtra dalyvaujant bendrose veiklose;
 - Profesinės bendrijos formavimas – formavimas aukštos kvalifikacijos profesionalio komandos;
 - Geografinė plėtra į artimiausias ir kitas šalis – Baltijos, Rytų, Pietų Europa, Azija;
 - NT produktų ir paslaugų plėtra – didžiausios naudos gavimo iš vykdomos veiklos;
 - Reputacijos suformavimas ir išlaikymas – profesionalios ir patikimos kompanijos įvaizdžio suformavimas ir išlaikymas.



Struktūra



26 pav. Bendros organizacijos struktūrinė schema

IŠVADOS

Šiame darbe išnagrinėjus verslo šakos – nekilnojamojo turto vystymo organizacijos UAB "Real Estate" galima daryti sekančias išvadas:

1. Teoriniu požiūriu geros strategijos parengimas savaime dar negarantuoja visos veiklos rezultatyvumo padidėjimo. Tačiau yra tiesioginis ir stiprus ryšys tarp šių dviejų parametru. Principinė nauda ta, kad strategijos rengimo bei realizavimo procese dalyvauja įvairaus lygio vadovai. Tai jiems padeda kur kas geriau vienas kitą suprasti, identifikuoti problemas, suvienodinti požiūrius į organizaciją ir jos vystymo prioritetus. remiantis mokslininkų mintimis, strategija turi būti kuriama (atnaujinama) periodiškai, remiantis signalais iš aplinkos ir į netikėtumus reikia reaguoti realia laike. Skiriamos trys strateginio valdymo proceso dalys: strateginė analizė, strategijos formavimas, strategijos įgyvendinimas. Ryšius tarp šių stadijų nevienodai traktuoja skirtingos strateginio valdymo metodologijos ir teorijos. Strateginio valdymo kontekstas apima: išorines galimybes ir grėsmes, organizacijos silpnybes ir stiprybes, svarbiausius sėkmės veiksnius, galimas alternatyvas, alternatyvų vertinimo kriterijus, kitus patiriančius ir įtaką darančius sprendinius. Strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę indėlį ji įneša į pridėtinės vertės kūrimą organizacijoje ir kuo didesnę pranašumą organizacija įgyja prieš savo konkurentus.
2. Nagrinėjamos verslo šakos vystymosi didėjimas tiesioginiai proporcingas nekilnojamojo turto rinkos didėjimui ir paklausai, kaip matyti iš PEST analizės Lietuvoje šiuo metu smunkant ekonominei situacijai šalyje nereikalinga didelė šios verslo šakos paklausa. vadinasi rinkos vystymosi galimybės šiam momentui Lietuvoje nėra labai palankios.
3. Remiantis modifikuotu M.Porterio konkurencinių jėgų modeliu, organizacijoje atlikus anketinę apklausą, pagrindinė konkurencinė jėga laikomi klientai. Toliau pagal svarbumą yra tiekėjai.
4. Pagal išskirtus sėkmės veiksnius UAB „Real Estate“, pagal kai kuriuos veiksnius, yra pranašesnė už savo konkurentus. Tačiau pagrindiniai konkurentai yra lygiaverčiai.

5. SSGG analizėje išskirti organizacijos stiprumai: ilgamečiai atrinkti apmokyti kompetetingi darbuotojai, ilgamečiu darbu įgyta patirtis, susiformavusi patikimo paslaugos tiekėjo įvaizdis, organizacija turi motininę bendrovę, kuri aprūpina užsakymais, gali pateikti statybines medžiagas ir suteikia paslaugoms kokybės ženklą. Yra didelės galimybės verslo vystymuisi kaimyninėse šalyse. Grėsmė: gana aštri konkurencija ir esama ekonominė situacija.
6. Šiame darbe suformuota organizacijos UAB „Real Estate“ misija ir vizija, trumpalaikiai ir ilgalaikiai tikslai.
7. Išnagrinėjus galimas strategines alternatyvas organizacijai suformuota korporacinė strategija 2009 metams. Organizacija Lietuvoje planuoja skverbtis į rinką, didinant savo rinkos dalį. Vystyti paslaugų plėtrą, įvedant naujas paslaugas. Užsienyje – naujų rinkų paieška kaimyninėse šalyse. Atstovybių steigimas Latvijoje, Rusijoje, Baltarusijoje. Organizacijos iškelti tikslai 2009 metams: bendras dviejų analogišku organizacijų apsijungimas.
8. Remiantis ankstesnės apklausos duomenimis, strategijos formavime didelį indėlį turi organizacijos darbuotojai. Organizacijoje dirba daugumoje pastovūs darbuotojai. tai parodo gerą darbo atmosferą organizacijoje.
9. Atliktas darbas įnešė naujumo į organizacijos vystymo perspektyvą. Anksčiau organizacijoje nebuvo taip teoriškai formuojamos strateginės galimybės ir pati strategija. Nebuvo suformuojamos UAB „Real Estate“ misija ir vizija. Manau, kad ir ateityje reiktų toliau vystyti pradėtą darbą, nagrinėjant giliau ir plačiau strategijos vystymo galimybes.

LITERATŪRA

1. Ansoff "Korporacijos strategija" 1965
2. Andrews "Biznio politika: tekstas ir atvejai", 1965.
3. Backoff R., Nutt P. Strategic Management for Public and Third-sector Organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.
4. Boal K. B., Bryson J. M. Representation, Testing, and Policy Implications of Planning Processes. Strategic Management Journal, 1987, Vol. 8, 211–231.
5. Boschken H. L. Organizational Performance and Multiple Constituencies. Public Administration Review, 1994, Vol. 54, 308–312.
6. Bryson J. M. Strategic Planning: Big Wins and Small Wins. Public Money and Management, 1988, Vol. 8, No. 3, 11–15.
7. Bryson J. M., Finn C. B. Development and Use of Strategy Maps to Enhance Organizational Performance. In A. Halachmi, and G. Bouckaert (eds.) The Challenge of Management in a Changing World. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995, 247–280.
8. Chakravarthy B., Lorange P. Managing the Strategy Process: A Framework for a Multi-business Firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991.
9. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.
10. Gore A. The Gore Report on Reinventing Government. New York: Times Books, 1993.
11. Hambrick D. C. Environmental Scanning and Organizational Strategy. Strategic Management Journal, 1982, Vol. 3, No. 2, 159–174.
12. Harrigan K. Barriers to Entry and Competitive Strategies. Strategic Management Journal, 1981, Vol. 2, 395–412.
13. Henderson B. Henderson and Corporate Strategy. Cambridge, MA: Abt Books, 1979.
14. Hurst D. K. Why Strategic Management is Bankrupt. Organizational Dynamics, 1986, Vol. 15, 4–27.
15. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 1998.
16. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas, 2002

17. Chandler "Strategija ir struktūra" 1962.
18. www.std.lt;
19. [http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/UM_Investiciju %20skatinimas_Ataskaita.doc](http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/UM_Investiciju_%20skatinimas_Ataskaita.doc)
20. <http://www.ku.lt/sociologija/issue.php?uid=9> - 29k
21. <http://www.inreal.lt/download/693>
22. <http://www.lntpa.lt/index.php?id=370>

PREIDAI

PREIDAS NR.1

PAGRINDINĖS DIPLOMINIO DARBO SĄVOKOS

Anketa – klausimų seka rinkos tyrimui, į kuriuos atsako klientai.

Misijos formuluotė – tekstas, trumpai nusakantis pagrindinės organizacijos veiklos kryptis vidutinės trukmės perspektyvai ir trumpai reziumuojantis jai pagrindžiančius argumentus ir vertybes

Organizacija – žmonės bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo veiklos tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti.

Penkių jėgų modelis – grafinis modelis

PEST analizė – strateginė analizė

SSGG (SWOT) analizė – stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių analizė.

Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

Prioritetai - svarbiausios veiklos kryptys, kurias nustato Vyriausybė ir kuriomis vadovaujamasi rengiant strateginius veiklos planus ir biudžetą.

Strategija - strateginio planavimo rezultatas, apimantis institucijos tikslų suformulavimą ir jų įgyvendinimą.

Strateginis planavimas - ilgalaikių ir sudėtingų problemų sprendimo procesas, per kurį institucija prognozuoja bei numato kryptis bei būdus, kaip efektyviausiai panaudoti turimus bei planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius misijai vykdyti ir užsibrėžtiems tikslams/prioritetams pasiekti.

Strateginis veiklos planas - dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos analizę, apibrėžiama institucijos misija, tikslai ir programos. Strateginiame veiklos plane aprašoma, kaip institucija įgyvendina Vyriausybės strateginius tikslus/prioritetus, vykdydama programas su turimais biudžeto asignavimais.

Institucijos misija - trumpai aprašyta institucijos paskirtis, įsipareigojimai, pavidimai ir

visuomenės poreikiai institucijos atžvilgiu.

Institucijos veikla - konkretus institucijos tikslų realizavimo būdas, apimantis uždavinių bei priemonių jiems įgyvendinti numatymą ir praktinį jų įgyvendinimą.

Institucijos strateginiai tikslai - siektinas institucijos ilgalaikis veiklos rezultatas, susijęs su atitinkamais poreikiais, sąlygomis ir galimybėmis.

Ilgalaikiai tikslai - siektini rezultatai po penkerių ar daugiau metų.

Vidutinės trukmės tikslai - siektini rezultatai nuo trejų iki penkerių metų.

Trumpalaikiai tikslai - siektini rezultatai per vienerius metus.

Aplinkos analizė - procesas, kurio metu išanalizuojami išorės ir vidaus veiksniai - jų pranašumai, trūkumai, galimybės ir kliūtys.

Programa - dokumentas, kuriame yra nustatyti tikslai, uždaviniai, vertinimo kriterijai ir priemonės programai įgyvendinti bei laukiamas jos poveikis visuomenei.

Uždavinys - pavestas pasiekti ar užsibrėžtas rezultatas, išreikštas kiekybiškai.

Priemonė - pageidautinų tikslų ar užsibrėžtų uždavinių pasiekimo būdas, įvertintas kiekybiškai nustatant intelektualinių ir materialinių išteklių poreikį.

Šaltiniai: R.Jucevičius Strateginis organizacijų vystymas, (1998); A.Vasiliauskas Strateginis valdymas, (2002)

PRIEDAS NR.2

Įmonių bankrotas

2009 02 03

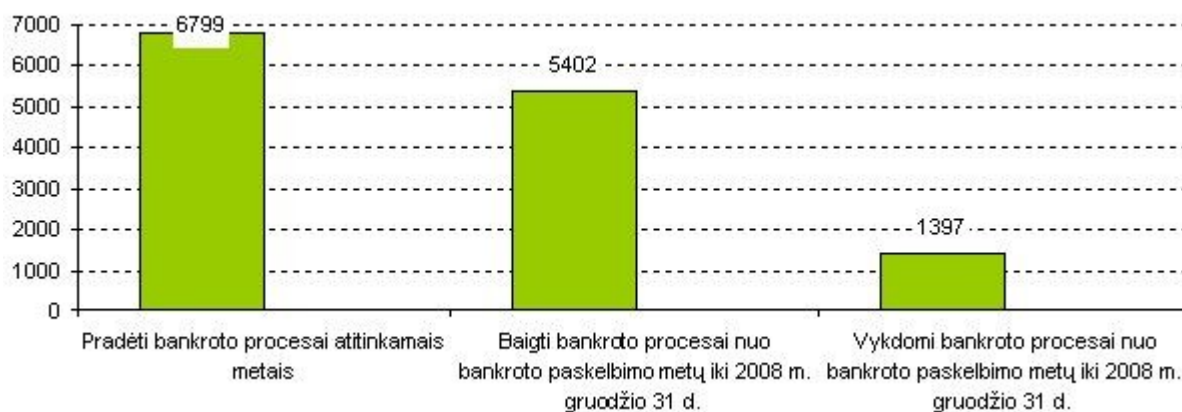
2008 M. IŠAUGO BANKRUTUOJANČIŲ STATYBOS ĮMONIŲ SKAIČIUS

Išankstiniais Įmonių bankroto valdymo departamento duomenimis, 2008 m. bankrotas buvo paskelbtas 928 įmonėms, t. y. 53,1 procento daugiau, palyginti su praėjusiais metais. Iš jų 117 įmonių bankroto procedūros buvo baigtos tais pačiais metais. 2008 m. bankrutuojančių ir bankrutavusių įmonių skaičius gerokai padidėjo visose veiklose, išskyrus žemės ūkį – šios veiklos bankrutuojančių įmonių buvo 33,3 procento mažiau, palyginti su 2007 m. **2008 m., kaip ir ankstesniais metais, dažniausiai bankrutavo** didmeninės ir mažmeninės perkybos (248), apdirbamosios gamybos (205), transporto, sandėliavimo ir ryšių (95) bei nekilnojamojo turto, nuomos ir kitos verslo veiklos (91) įmonės. Ypač padidėjo bankrutuojančių statybos įmonių skaičius – net 123,9 procento, palyginti su 2007 m. Daugiausia statybos įmonių bankrotų buvo paskelbta rugsėjo (27 įmonėms) ir spalio (24 įmonėms) mėnesiais.

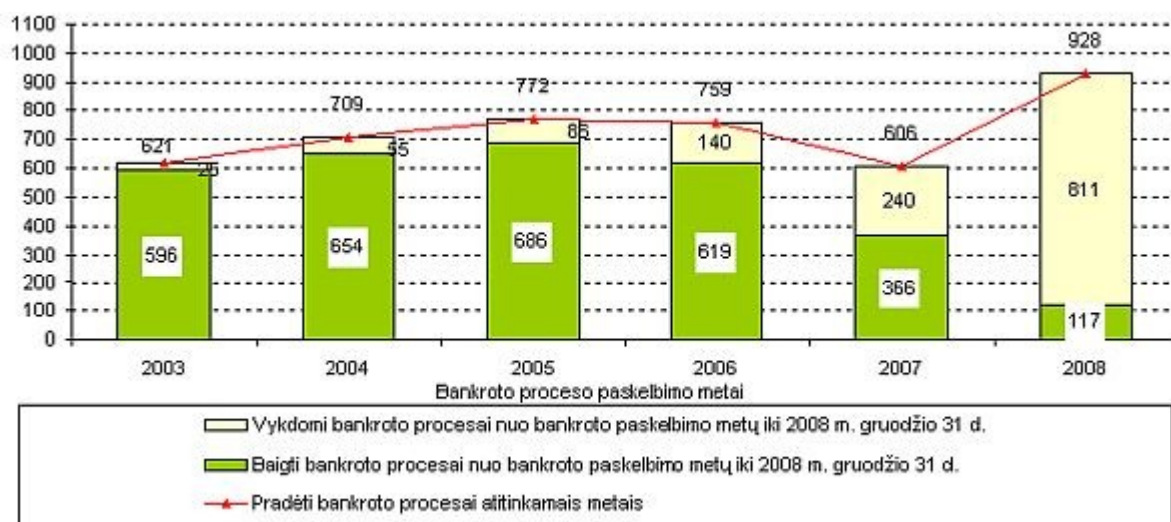
1993–2008 m. laikotarpiu bankrotas buvo paskelbtas 6799 įmonėms ir 14 bankų. Bankroto procedūros jau baigtos 5402 įmonėse, t. y. 79,5 procento, bei 13 bankų. Iš šių įmonių 5281 įmonė likviduota, 3 reorganizuotos, 17 sanuota, 101 įmonėje sprendimas dėl bankroto procedūros nepriimtas. Supaprastintas bankroto procesas buvo taikomas 1263 įmonėms, iš kurių 1083 jau likviduotos.

Daugiausia įmonių bankrotų buvo paskelbta didžiųjų miestų apskrityse: Vilniaus (24,5%), Kauno (20,3%), Klaipėdos (16,5%) ir Šiaulių (14,8%).

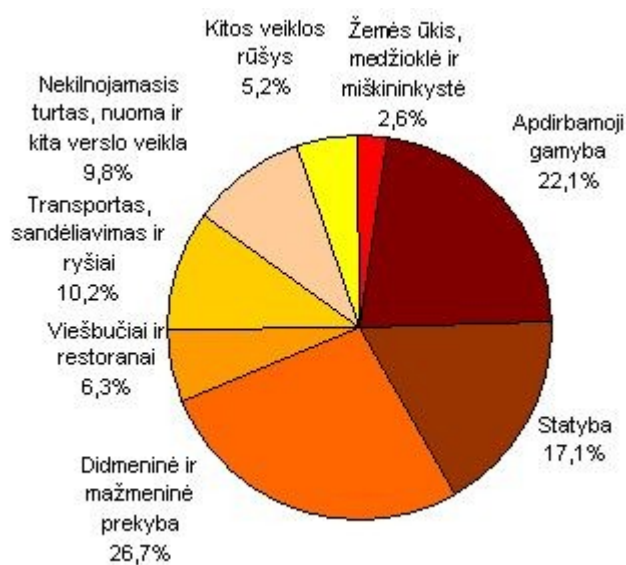
1 diagrama. Įmonių bankroto procesai 1993–2008 m.



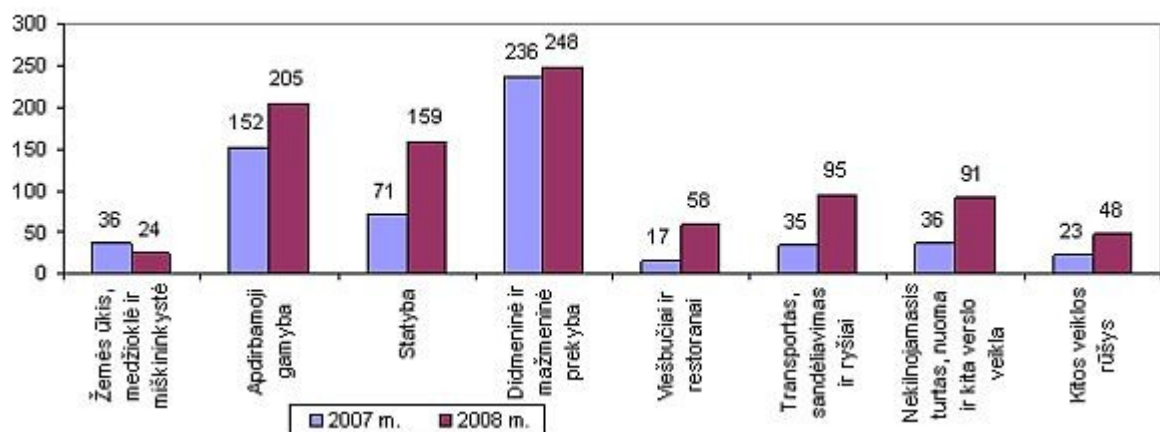
2 diagrama. Įmonių bankroto procesai



3 diagrama. Bankrutuojančios ir bankrutavusios įmonės pagal ekonominės veiklos rūšis 2008 m.



4 diagrama. Bankrutuojančios ir bankrutavusios įmonės pagal ekonominės veiklos rūšis



1 lentelė. Bankrutuojančios ir bankrutavusios įmonės pagal ekonominės veiklos rūšis 2008 m.

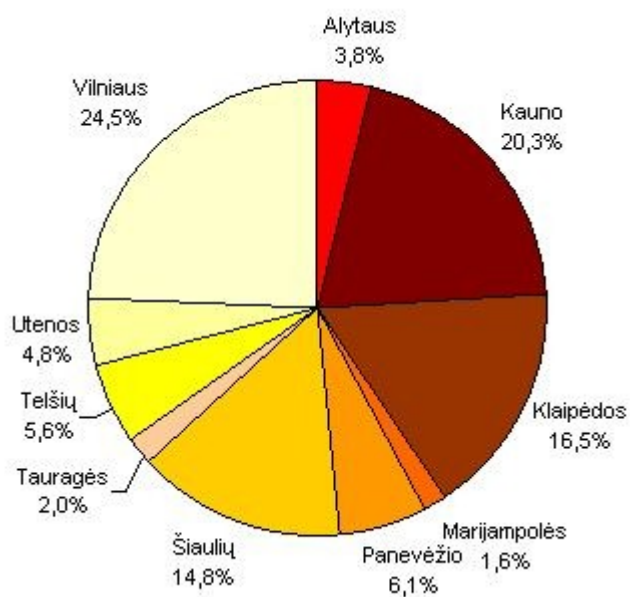
EVRK kodai	Ekonominės veiklos rūšys	Iš viso	Mėnesiai											
			I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
	Iš viso	928	77	64	74	57	80	85	62	43	122	87	88	89
A	Žemės ūkis, medžioklė ir miškininkystė	24	1	4	2	1	-	4	-	3	4	3	-	2
B	Žuvininkystė	2	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-
D	Apdirbamoji gamyba	205	20	16	18	13	20	20	14	7	25	16	13	23
F	Statyba	159	17	8	8	7	7	14	9	7	27	24	19	12
G	Didmeninė ir mažmeninė prekyba	248	15	17	30	23	25	21	18	9	31	22	23	14
H	Viešbučiai ir restoranai	58	9	5	5	5	5	5	3	1	7	1	7	5
I	Transportas, sandėliavimas ir ryšiai	95	9	7	3	3	7	5	7	7	15	11	8	13
J	Finansinis tarpininkavimas	5	-	-	1	1	-	2	-	-	-	-	-	1
K	Nekilnojamasis turtas, nuoma ir kita verslo veikla	91	3	3	3	3	11	10	7	8	10	7	10	16
M	Švietimas	3	-	1	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-
N	Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	8	-	1	-	1	1	-	-	-	-	1	3	1
	Kitos veiklos rūšys	30	3	2	3	-	3	3	4	1	3	2	4	2

2 lentelė. Bankrutuojančios ir bankrutavusios įmonės pagal apskritis 2008 m.

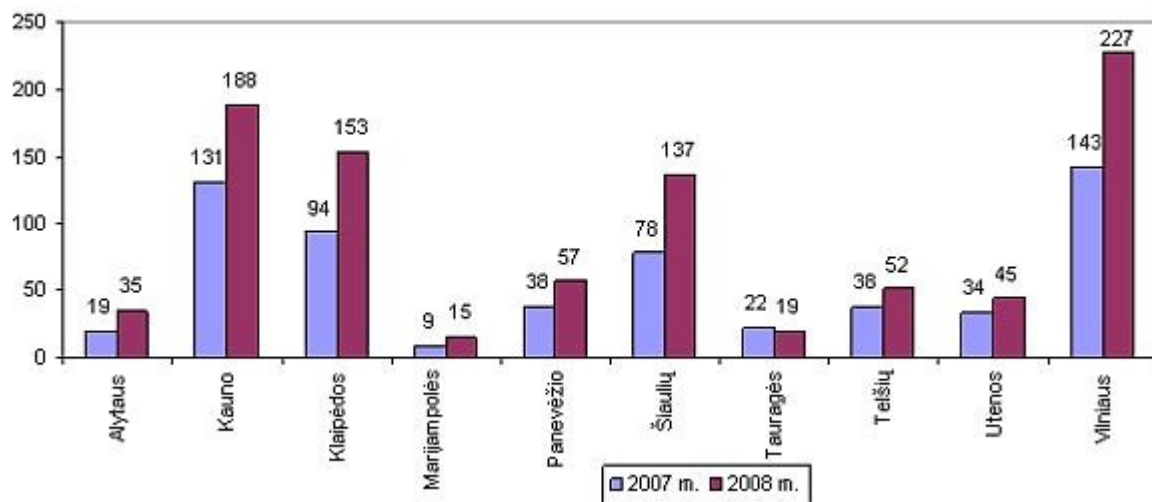
Apskritis	Iš viso	Mėnesiai											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Iš viso	928	77	64	74	57	80	85	62	43	122	87	88	89
Alytaus	35	1	2	1	1	6	5	3	1	6	4	3	2
Kauno	188	15	11	16	11	11	17	12	9	26	18	24	18
Klaipėdos	153	20	6	11	10	9	11	10	11	13	14	17	21
Marijampolės	15	-	-	3	3	-	1	1	-	1	1	3	2
Panevėžio	57	6	1	5	4	2	4	9	3	6	9	4	4

Apskritis	Iš viso	Mėnesiai											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Šiaulių	137	6	17	18	7	16	15	9	4	21	7	10	7
Tauragės	19	2	3			1	4	3		1	2		3
Telšių	52	6	2	6	3	4	5	2	1	13	4	2	4
Utenos	45	2	6	3	3	13	2	1	3	4	6	1	1
Vilniaus	227	19	16	11	15	18	21	12	11	31	22	24	27

5 diagrama. Bankrutuojančios ir bankrutavusios įmonės pagal apskritis 2008 m.



6 diagrama. Bankrutuojančios ir bankrutavusios įmonės pagal apskritis



PREIDAS NR.3

Verslo tendencijų tyrimo rezultatai ir ekonominių vertinimų rodikliai

2009 01 30

Ekonominių vertinimų rodiklis 2009 m. sausio mėnesį sumažėjo iki minus 37 procentų

Statistikos departamentas praneša, kad **ekonominių vertinimų rodiklis** 2009 m. sausio mėn. buvo minus 37 procentai. Palyginti su 2008 m. gruodžio mėn., jis sumažėjo 2 procentiniais punktais. Mažmeninės prekybos pasitikėjimo rodiklis sumažėjo 17, statybos ir vartotojų – 5 procentiniais punktais. Pramonės pasitikėjimo rodiklis padidėjo 2, paslaugų sektoriaus – 1 procentiniu punktu.

Palyginti su 2008 m. sausio mėn., ekonominių vertinimų rodiklis sumažėjo 45 procentiniais punktais. Statybos pasitikėjimo rodiklis sumažėjo 73, mažmeninės prekybos – 76, vartotojų – 52, pramonės – 34, paslaugų sektoriaus – 48 procentiniais punktais.

2009 m. sausio mėn. **pramonės** įmonių apklausos rezultatai parodė, kad tiek gaminamos produkcijos paklausa, tiek produkcijos gamyba per praėjusius mėnesius toliau mažėjo. Produkcijos paklausos sumažėjimą sausio mėn. nurodė 69 procentai apklaustųjų (prieš mėn. – 57 proc.), gamybos sumažėjimą nurodė 61 procentas apklaustųjų (prieš mėn. – 50 proc.). Blogiausiai gaminamos produkcijos paklausą vertino statybinių medžiagų bei popieriaus gaminių gamybos įmonės. Tačiau produkcijos gamybos prognozė artimiausiais mėnesiais šiek tiek optimistiškesnė: sausio mėn. 43 procentai įmonių vadovų numato produkcijos gamybos sumažėjimą (prieš mėn. – 55 proc.) ir 14 procentų – padidėjimą (prieš mėn. – 8 proc.). Be to, geresnė ir produkcijos eksporto prognozė: 10 procentų (prieš mėn. – 7 proc.) apklaustų įmonių prognozuoja, kad eksportas didės, 39 procentai (prieš mėn. – 44 proc.) – kad mažės. Artimiausiais mėnesiais darbuotojų skaičių žada mažinti 46 procentai apklaustų įmonių vadovų ir tik 1 procentas – didinti.

Pasak įmonių vadovų, kaip ir ankstesniais mėnesiais, pramonės įmonių produkcijos gamybą riboja nepakankama paklausa (nurodė 69 proc. įmonių), finansiniai sunkumai (27 proc.), o 14 procentų įmonių vadovų teigė, kad jų gamybinei veiklai netrukdo niekas.

Sausio mėn. tyrimo rezultatai parodė, kad verslo tendencijos **statyboje** toliau blogėjo. Statybos įmonių vadovų teigimu, sausio mėn., palyginti su praėjusiais mėnesiais, darbų apimtis sumažėjo: sumažėjimą nurodė 74 procentai įmonių vadovų (prieš mėn. – 49 proc.), padidėjimą – 4 procentai (prieš mėn. – 7 proc.). Net 79 procentai visų apklaustų įmonių vadovų teigė, kad statybos darbų paklausa yra nepakankama. Per praėjusius mėnesius pablogėjo ir įmonių finansinė padėtis: 57 procentai apklaustųjų atsakė, kad įmonių finansinė padėtis pablogėjo, 2 procentai – kad pagerėjo (gruodžio mėn. – atitinkamai 56 ir 5 proc.). Artimiausiais mėnesiais šiek tiek geresnė statybos darbų užsakymų prognozė: sausio mėn. 68 procentai įmonių vadovų prognozuoja statybos darbų užsakymų mažėjimą (gruodžio mėn. – 71 proc.), o 3 procentai – didėjimą. Darbuotojų skaičių, kaip ir praėjusiais mėnesiais, žada mažinti 71 procentas apklaustų įmonių vadovų, – didinti tik 1 procentas. Statybos darbų kainų mažėjimą prognozavo 56 procentai įmonių vadovų, didėjimą – 5 procentai.

Daugumos įmonių vadovų teigimu, svarbiausi statybos veiklą ribojantys veiksniai šiuo metu yra paklausa (nurodė 72 proc. įmonių), finansiniai sunkumai (43 proc.), ir tik 4 procentai įmonių vadovų teigė, kad jų veiklai netrukdo niekas.

2009 m. sausio mėn. **mažmeninės prekybos** įmonių apklausos rezultatai parodė, kad prekių apyvarta mažėjo, tačiau lėčiau nei per praėjusius mėnesius: 46 procentai įmonių teigė, kad prekių apyvarta sumažėjo, 37 procentai – kad padidėjo (gruodžio mėn. 41 proc. teigė, kad sumažėjo, 16 – kad padidėjo). Prekių apyvarta per praėjusius mėnesius padidėjo beveik visuose didžiuosiuose prekybos tinkluose ir tik 11 procentų visų kitų prekybos įmonių. Savo įmonės ekonominę būklę sausio mėn. gerai vertino 31 procentas prekybos įmonių vadovų, blogai – 10 procentų (gruodžio mėn. – atitinkamai 40 ir 10 proc.). Tačiau artimiausiais mėnesiais du trečdaliai (67 proc.) įmonių vadovų prognozuoja savo įmonės ekonominės būklės pablogėjimą (prieš mėn. – 57 proc.), tik 1 procentas – pagerėjimą (prieš mėn. – 2 proc.). Beveik pusė (47 proc.) prekybos įmonių vadovų ketina mažinti darbuotojų skaičių, tik 1 procentas – didinti. Kainų didėjimą mažmeninėje prekyboje artimiausiu metu prognozuoja 50 procentų įmonių, mažėjimą – 8 procentai, 42 procentai įmonių vadovų mano, kad kainos nesikeis.

Pasak įmonių vadovų, mažmeninės prekybos įmonių veiklai, kaip ir ankstesniais mėnesiais, labiausiai trukdo konkurencija (nurodė 27 proc. įmonių), nepakankama paklausa (25 proc.), netobuli įstatymai (22 proc.) ir finansiniai sunkumai (19 proc.). Tik 2 procentai įmonių nurodė, kad jų veiklos neriboją niekas.

Sausio mėn. **paslaugų sektoriaus** įmonių apklausos rezultatai parodė, kad teikiamų paslaugų paklausa išliko tokia pati kaip ir gruodį: 46 proc. apklaustųjų nurodė, kad paklausa sumažėjo, 7 procentai – kad padidėjo. Paklausa mažėjo visame paslaugų sektoriuje, išskyrus pašto ir pasiuntinių, kompiuterių ir su jais susijusios veiklos įmonėse. Įmonių ekonominės būklės vertinimas taip pat išliko beveik nepakitęs: gerai vertino 38 procentai įmonių vadovų (prieš mėn. – 39 proc.), blogai – 9 procentai (prieš mėn. – 8 proc.). Tačiau 41 procentas apklaustųjų teigė, kad ekonominė būklė per pastaruosius mėnesius pablogėjo, 4 procentai – kad pagerėjo (2008m. gruodžio mėn. – atitinkamai 40 ir 6 proc.). Per artimiausius mėnesius pusė (50 proc.) paslaugų sektoriaus įmonių vadovų prognozuoja, kad paklausa sumažės, ir tik 5 procentai – kad padidės. Dauguma (64 proc.) apklaustųjų įmonių teigė, kad darbuotojų skaičius artimiausiu metu nesikeis, tačiau trečdalis (32 proc.) mano, kad jis sumažės. Teikiamų paslaugų kainos, daugumos (73 proc.) įmonių vadovų teigimu, artimiausiais mėnesiais nesikeis.

Pasak įmonių vadovų, paslaugų sektoriaus įmonių veiklą labiausiai riboja nepakankama paklausa (44 proc.) ir finansiniai sunkumai (37 proc.). 20 procentų respondentų teigė, kad jų įmonės veiklos neriboja niekas.

Ekonominių vertinimų rodiklis ir jo sudėtinės dalys Procentais

	2007	2008												2009
	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I
Ekonominių vertinimų rodiklis	6	8	9	10	6	6	1	-3	-4	-5	-12	-22	-35	-37
Pramonės pasitikėjimo rodiklis	-4	-2	-2	0	-6	-2	-3	-7	-7	-9	-15	-30	-38	-36
Statybos pasitikėjimo rodiklis	-10	-1	-1	-3	-5	-11	-16	-20	-33	-35	-47	-58	-69	-74
Prekybos pasitikėjimo rodiklis	22	21	20	18	17	19	10	14	12	4	-12	-24	-38	-55
Paslaugų pasitikėjimo rodiklis	28	30	31	34	34	31	24	18	19	17	15	7	-19	-18
Vartotojų pasitikėjimo rodiklis	-6	-4	-4	-6	-10	-16	-21	-24	-27	-26	-35	-41	-51	-56

1 lentelė. Ekonominiai vertinimų rodikliai ir jo sudėtinės dalys

Vartojamos sąvokos:

Ekonominių vertinimų rodiklis yra penkių sudėtinių dalių – vartotojų, pramonės, statybos, prekybos ir paslaugų sektoriaus pasitikėjimo rodiklių aritmetinis svertinis vidurkis (atitinkami procentiniai svoriai sudaro 20, 40, 5, 5, 30).

Pramonės pasitikėjimo rodiklis – produkcijos paklausos lygio, gamybos prognozės ir atsargų su priešingu ženklu balansų aritmetinis vidurkis.

Statybos pasitikėjimo rodiklis – statybos darbų paklausos ir prognozuojamo darbuotojų skaičiaus balansų aritmetinis vidurkis.

Prekybos pasitikėjimo rodiklis – ekonominės būklės pasikeitimo, ekonominės būklės prognozės ir prekių atsargų su priešingu ženklu balansų aritmetinis vidurkis.

Paslaugų sektoriaus pasitikėjimo rodiklis – ekonominės būklės vertinimo, teikiamų paslaugų paklausos pasikeitimo ir jos prognozės balansų aritmetinis vidurkis.

Vartotojų pasitikėjimo rodiklis – teigiamų ir neigiamų atsakymų į 4 klausimus (apie namų ūkio finansinės padėties, šalies ekonominės padėties, nedarbo lygio kitimą (su priešingu ženklu) ir tikimybę sutaupyti per artimiausius 12 mėn.) balansų aritmetinis vidurkis.

Kitas pranešimas spaudai bus skelbiamas 2009 m. vasario 27 d.

L. e. Generalinio direktoriaus pareigas

Vilija Lapėnienė

Pasiteirauti: Antanina Valiulienė
L. e. Įmonių statistikos skyriaus vedėjo pareigas
Tel. (8 5) 236 4858
El. p. antanina.valiuliene@stat.gov.lt

www.stat.gov.lt

© Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2008
Naudojant Statistikos departamento duomenis, būtina nurodyti šaltinį.

Išsamesnė informacija apie verslo tendencijas pateikiama [Statistikos departamento tinklalapyje](#)

VDU-nlaavgxoris-20090309-200419.