

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
EKONOMIKOS KATEDRA**

**Irena MIRKIENĖ**

**NEKILNOJAMOJO TURTO BENDROVĖS VEIKLOS  
EKONOMINIS ĮVERTINIMAS  
(UAB ŠVR PAVYZDŽIU)**

**Magistro darbas**

**Šiauliai, 2005**

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
EKONOMIKOS KATEDRA**

**NEKILNOJAMOJO TURTO BENDROVĖS VEIKLOS  
EKONOMINIS ĮVERTINIMAS  
(UAB ŠVR PAVYZDŽIU)**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, ekonomika (04 S)**

**Magistro darbo autorė** Irena Mirkienė .....

**Vadovas** prof. dr. Bronius Martinkus .....

**Recenzentas** **A.Lileikienė** .....

## **SANTRAUKA**

Irena Mirkienė

### **Nekilnojamojo turto bendrovės veiklos ekonominis įvertinimas (UAB ŠVR pavyzdžiu). Magistro darbas**

Magistro darbe yra iškeltos nekilnojamojo turto bendrovės veiklos vertinimo problemos, apibendrinta paslaugas teikiančių įmonių veiklos specifika ir vertinimo teoriniai aspektai, išnagrinėti Lietuvos ir užsienio autorių siūlomi paslaugų įmonės veiklos vertinimo metodai, suformuluoti nekilnojamojo turto bendrovės veiklos vertinimo ypatumai. Nekilnojamojo turto bendrovė UAB ŠVR analizuota remiantis paslaugų įmonės vertinimo šešiais matais metodu. Įvertinus nekilnojamojo turto bendrovės veiklos specifiką nustatyta, kad panaudotas paslaugų įmonės veiklos vertinimo modelis tinka vertinti nekilnojamojo turto bendrovę.

## **SUMMARY**

Irena Mirkienė

### **Economical evaluation of the activity of real estate company (by the example of UAB SVR). Master's thesis**

Activity evaluation problems of a real estate company have been raised, evaluation methods of a service company suggested by foreign authors have been explored and systematized, activity evaluation peculiarities of a real estate company have been formulated in the Master's thesis. Theoretical evaluation aspects of service rendering companies have been summarised in the thesis. The real estate company UAB ŠVR has been analysed applying a method of evaluation the enterprise in 6 parameters. Having evaluated the specifics of the real estate company activity it was ascertained that the method used for service company activity evaluation may be also employed in real estate company evaluation.

## TURINYS

SANTRAUKA .....	3
ĮVADAS .....	6
1. NEKILNOJAMOJO TURTO BENDROVĖS VEIKLOS EKONOMINIO VERTINIMO	
TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
2. NEKILNOJAMOJO TURTO BENDROVĖS UAB ŠVR VEIKLOS ĮVERTINIMAS .....	
2.1 Lietuvos nekilnojamojo turto operacijų paslaugų sektorius .....	33
2.2 Nekilnojamojo turto operacijų paslaugos Šiauliuose .....	37
2.3 Nekilnojamojo turto bendrovės UAB ŠVR konkurencinių galimybių įvertinimas.....	39
2.4 Nekilnojamojo turto bendrovės UAB ŠVR finansinės padėties analizė .....	47
2.5 UAB ŠVR išteklių valdymo rodikliai.....	52
2.6 UAB ŠVR paslaugų kokybės ir aptarnavimo lankstumo įvertinimas .....	56
2.7 UAB ŠVR veiklos veiksnių ir rezultatų įvertinimas .....	59
3. NEKILNOJAMOJO TURTO BENDROVĖS VEIKLOS ĮVERTINIMO IŠVADOS IR	
PASIŪLYMAI VEIKLAI TOBULINTI .....	63
IŠVADOS .....	71
LITERATŪRA .....	73
PAGRINDINIŲ SAŪVOKŲ ŽODYNĖLIS.....	78
PRIEDAI .....	
1 priedas. Nekilnojamojo turto operacijų paslaugų sektoriaus rodikliai .....	82
2 priedas. Nekilnojamojo turto operacijų paslaugos Lietuvos miestuose .....	91
3 priedas. Nekilnojamojo turto operacijų paslaugos Šiauliuose .....	93
4 priedas. UAB ŠVR konkurentų analizė .....	96
5 priedas. UAB ŠVR patalpų nuomininkų apklausos anketa .....	98
6 priedas. UAB ŠVR paslaugų – patalpų nuomos - kokybės vertinimas. Apklausos rezultatai.....	99
7 priedas. UAB ŠVR pajamų centrų analizė .....	101
8 priedas. Vertikalią UAB ŠVR balanso analizė .....	103
9 priedas. Horizontalią UAB ŠVR balanso analizė .....	105
10 priedas. UAB ŠVR 2004-2003 m. pelno (nuostolio) ataskaita ir straipsnių pokyčiai .....	107
11 priedas. UAB ŠVR pelningumo rodikliai .....	108
12 priedas. Pelningumo rodiklių skaičiavimo formulės .....	110
13 priedas. UAB ŠVR finansinio likvidumo ir kapitalo struktūros įvertinimas.....	111
14 priedas. Skaičiavimo formulės finansiniam likvidumui ir kapitalo struktūrai įvertinti.....	113

15 priedas. Skirtingų veiksmų įtaka nuosavo kapitalo pelningumui (ROE) .....	114
16 priedas. UAB ŠVR darbuotojų darbo įvertinimo ir našumo skaičiavimai .....	115
17 priedas. UAB ŠVR sąnaudų analizė .....	117
18 priedas. Reklamos išlaidų įtaka pardavimo pajamoms.....	119

## ĮVADAS

Dauguma ekonomistų, pradėdant šiuolaikiškos ekonominės minties pradininku A.Smitu, kalbėjo apie įmonę tik kaip apie paklausą ir pasiūlą kuriantį vieneta, bet jos vidaus struktūra nepriklausė ekonomikos mokslo tiriamiems dalykams. Ilgą laiką svarbūs buvo tik tie įmonės aspektai, kurie išėina už įmonės ribų: apsiribota pelno, kaštų ir jų ekonominio efektyvumo kriterijais. Aštrios konkurencijos sąlygomis, kai sėkmę lemia kiekvienas įmonės išteklius, iškilo poreikis įvertinti ne tik įmonės sukuriamus produktus, bet jos veiklą. Kiekviena komercinė organizacija privalo įvertinti veiklos pasiekimus ir mokėti nusistatyti perspektyvias kryptis, o ekonominis įvertinimas – tai racionalus būdas parinkti tinkamiausią sprendimą. Veikla vertinama kaip procesas, kurio metu sukuriama tam tikra nauda – vertę turintis produktas ar paslauga.

Ekonominė informacija įvertinama apdorojant įmonės finansinius ir gamybinius rodiklius. XX a. įmonės veikla daugiausia nagrinėta dviem aspektais: ūkinė įmonės veikla ir finansinė padėtis. Ūkinės veiklos analizės objektas yra įmonių ūkinė veikla ir rezervai, o jos metodai ypač tiko gamybos įmonių veiklai įvertinti. Finansinės veiklos analizė leidžia įvertinti ekonominę įmonės padėtį ir skirta veikiau išorės vartotojui. Abi analizės rūšys glaudžiais susijusios ir negali būti visiškai atskirtos, tačiau kai kuriems veiklos aspektams įvertinti kiekybinių rodiklių nepakanka. Iškilo mokslinė diskusija, kokie rodikliai – finansine analize paremti ar nefinansiniai – tiksliausiai atspindi įmonės būklę. Diskusijos pasekmė – subalansuotųjų verslo rodiklių sistemos, kurios apima tiek finansinės, tiek nefinansinės veiklos aspektus. Ūkinės veiklos analizės ir finansinius rodiklius į vieną sistemą apjungia veiklos vertinimo sistemos, kurios išpopuliarėjo paskutiniuoju XX a. dešimtmečiu.

Sisteminio įmonės vertinimo pradininkais laikomi Norton ir Kaplan, kurie 1996 metais pasiūlė pirmąją suderintą veiklos vertinimo sistemą. Nauja buvo tai, kad jie siūlė įvertinti įmonę ne tik finansiniais kriterijais, bet ir išmatuoti finansinę, vartotojų perspektyvos, vidinio proceso ir tobulėjimo sėkmę – įvedė tokius matavimus kaip vartotojo ar darbuotojo pasitenkinimo tyrimas ir kt. Mokslinė problema – kuo remtis vertinant įmonės veiklą, kas turi būti įvertinta, kad analizės išvados būtų objektyvios, ir kaip suderinti gautus rezultatus.

Tyrimas *aktualus* tuo, kad nėra nustatyta, kaip reikia vertinti paslaugų įmonę ir kuo remtis tiriant konkrečiai nekilnojamojo turto bendrovės veiklą. Pasirinkta vertinti nekilnojamojo turto bendrovė, nes operacijos su nekilnojamoju turtu – specifiskas, vienas iš sparčiausiai augančių Lietuvos paslaugų sektorių. Tokios veiklos pajamos sudaro beveik 17 proc. visų Lietuvos paslaugų įmonių pajamų ir tai trečioji daugiausiai pajamų gaunanti Lietuvos paslaugų įmonių veikla. Nekilnojamojo turto bendrovės teikia labai skirtingas savo prigimtimi paslaugas – grynąsias, kurios

paremtos išimtinai žmogaus veikla, ir negrynąsias, kurių pagrindas gali būti lengvai išmatuojamas kiekybiškai, todėl tokių įmonių vadovams iškyla problemų vertinant veiklą.

Tyrimo **objektas** – paslaugų įmonės veiklos ekonominis įvertinimas.

Tyrimo dalykas – praktinis veiklos vertinimo modelio pritaikymas konkrečios paslaugų įmonės - nekilnojamojo turto bendrovės veiklai įvertinti. **Tikslas** – įvertinti nekilnojamojo turto bendrovės veiklą. Siekiant tikslo išskelti tokie **uždaviniai**:

- išanalizuoti paslaugų ekonomikos mokslo krypties darbus ir nustatyti paslaugų įmonėms būdingus dėsningumus;
- parinkti tinkamą metodą nekilnojamojo turto bendrovės veiklai įvertinti,
- įvertinti UAB ŠVR bendrovės veiklą ir pasiūlyti priemones veiklai tobulinti.

Darbo **naujumas** – Lietuvos paslaugų įmonės veiklai įvertinti pritaikytas Brignall ir kt. pasiūlytas paslaugų įmonės veiklos vertinimo šešiais matais metodas.

Tiriamasis – tipiška nekilnojamojo turto paslaugų įmonė - nedidelė nekilnojamojo turto bendrovė UAB ŠVR. Ekonominė informacija apdorota laikantis sisteminio požiūrio. Sisteminei analizei naudoti ir gretutinių mokslų metodai: buhalterinės apskaitos, vadybos, marketingo, statistikos ir pan. Veikla analizuota remiantis konkrečiam aspektui įvertinti tinkamais rodikliais: kiekybiniais, kokybiniais, santykiniais ir absoliučiais dydžiais, nustatyta jų kitimo dinamika, struktūra, rodikliai klasifikuoti, atlikta finansinių ir ūkinių rodiklių analizė, konkurentų analizė. Tyrimui naudoti bendrieji moksliniai metodai: palyginimas, analizė, sintezė, loginė, kiekybinė ir kokybinė analizė, autorių ir temų analizė.

Šio darbo **struktūrą** sudaro trys dalys: pirmojoje analizuota šaltiniai ir literatūra, ieškant tinkamo nekilnojamojo turto bendrovės vertinimo metodo ir paslaugų įmonių ekonomikos teorinių pagrindimų. Antrojoje darbo dalyje, remiantis įvairių autorių teiginiais ir siūlymais, nagrinėta nekilnojamojo turto bendrovės veikla. Trečioji darbo dalis skirta tyrimui apibendrinti ir racionaliems UAB ŠVR veiklos tobulinimo siūlymams pateikti.

Tirta Lietuvos bibliotekose prieinama Lietuvos ir užsienio autorių literatūra ir ieškota sistemos, kuria galima remtis vertinant nekilnojamojo turto bendrovės veiklą. Kadangi konkretaus nekilnojamojo turto bendrovės tyrimo nerasta, iškelta **hipotezė**, kad nekilnojamojo turto bendrovės veikla gali būti įvertinta kaip paslaugų įmonės Brignall ir kt. pasiūlytuju rezultatų-veiksnių modeliu, o paslaugas teikiančiai įmonei įvertinti pakanka šešių pagrindinių matų: esamos padėties rinkoje ir finansinės būklės įvertinimo, turimų išteklių, teikiamų paslaugų kokybės ir lankstumo, inovacijų diegimo galimybių įvertinimu.

Šiame darbe apibendrinta paslaugų įmonėms skirta literatūra. Paslaugų įmonių indėlis į bendrąjį nacionalinį produktą išaugo, tačiau Lietuvoje paslaugų sektorius vis dar mažai nagrinėtas. Paslaugų kainodaros, kokybės klausimai aptarti paslaugų vadybos mokslo darbuose, bet paslaugų

ekonomikos tyrimų trūksta. Įvairūs autoriai paslaugas vertina kaip labai specifinės veiklos produktą, todėl daugelio gamybai priimtinių vertinimo metodų čia negalima pritaikyti. Paslaugos negalima standartizuoti, kaip tai daroma gamyboje, nes paslaugos teikimo procese dalyvauja ir vartotojas, todėl kiekvienu atveju rezultatas – paslauga – vis kitoks. Kitaip nei produktų gamyboje, paslaugos kainą iš esmės lemia vartotojo vertinimas, čia kitaip veikia kaštus mažinanti masto ekonomija, naujų paslaugų įdiegimas komplikuoatas. Paslaugų sektorius remiasi žmogiškuoju kapitalu, todėl našumas matuojamas kitaip nei gamybos. Lietuvos autorių darbuose nekilnojamojo turto bendrovių veikla nėra nagrinėta. Brignall ir kt. modelis - bendrasis, konkrečius vertinimo kriterijus turi nustatyti pats tyrėjas. Kadangi veiklos vertinimo aspektų yra daug, problemų kyla išskiriant prioritetus.

Apibendrinus visą paslaugoms skirtą literatūrą padarytos tokios išvados:

- vienas iš pagrindinių paslaugas teikiančios įmonės išteklių – darbuotojai, jų žinios ir kompetencija;
- paslaugos kainą lemia vartotojai ir konkurentai (pasiūla - paklausa). Kuo daugiau funkcijų vartotojas atlieka pats, tuo mažiau jis linkęs mokėti už paslaugą;
- vartotojas paslaugą įvertina remdamasis įsivaizduojama verte (kainos ir kokybės santykiu) ir firmos įvaizdžiu;
- paklausą galima reguliuoti keičiant kainą, ugdant klientų lojalumą, samdant papildomų darbuotojų;
- vartotojo nuomonę galima paveikti reklamos ir įvaizdžio gerinimo priemonės. Tai priemonė didinti vartotojų skaičių, o kartu ir pajamas;
- paslaugų sferoje masto ekonomija veikia koncentruojant paslaugas vienoje vietoje.

Ištyrus nekilnojamojo turto bendrovės veiklą patvirtinta, kad tokios įmonės kainodara remiasi rinkos kainomis ir vartotojo vertinimu – vartotojo paslaugos kokybės suvokimu. Nekilnojamojo turto bendrovė, siekdama efektyvumo, praktiškai gali pritaikyti minėtus paslaugų ekonomikos mokslo darbų teiginius.

Atlikus analizę nekilnojamojo turto bendrovės UAB ŠVR veiklą įvertinta teigiamai, tačiau perspektyvoje, neįdiegus naujovių, bendrovės augimo galimybės ribotos. Pasiūlyta keletas sprendimų veiklai pagerinti. Teorinės darbo dalies išvados gali būti naudingos bet kuriai paslaugų įmonei, praktinio tyrimo išvados – konkrečiai UAB ŠVR.

Ištyrus nekilnojamojo turto bendrovės veiklą nustatyta, kad pritaikytas rezultatų-veiksnių modelis tinka nekilnojamojo turto paslaugoms įvertinti.



## 1. NEKILNOJAMOJO TURTO BENDROVĖS VEIKLOS EKONOMINIO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Bet kurio objekto ekonominis įvertinimas yra nustatyta tvarka ir tikslu vykdomas procesas, kurio metu nustatoma objekto vertė pinigine išraiška, atsižvelgiant į jo esamas ir potencialias galimybes gauti (uždirbti) pajamas, konkurencinį pajėgumą esamose ir planuojamose rinkose, prognozuojamus paklausos ir pasiūlos pokyčius tose rinkose (Martinkus, Lukoševičius (2001))<sup>1</sup>. Kiekviena komercinė organizacija privalo nuolat vertinti savo veiklą, pasiekimus ir mokėti nusistatyti perspektyvias kryptis. Ekonominio įvertinimo metu sukuriami finansinės bei ekonominės naudos įvertinimo sistema, nustatoma rizika ir galimi netikėtumai, veiklos tobulinimo kryptys. Ekonominis įvertinimas priklauso nuo planuojamų kaštų ir veiklos teikiamos naudos.

Mackevičius ir Matekonis (1992) pateikia tokį apibrėžimą: „Bendra ekonominė analizė (ūkinės veiklos analizė) – tai žinių apie ūkinės veiklos tyrimo metodus sistema“<sup>2</sup>.

Literatūros apžvalgos tikslas – surasti sistemą, kuria remiantis galima nagrinėti nekilnojamojo turto bendrovės veiklą. Pradedant šaltinių ir literatūros analizę buvo iškelti tokie uždaviniai:

- 1) išnagrinėti siūlomus veiklos vertinimo modelius ir parinkti paslaugų įmonei tinkamiausią.
- 2) nustatyti pagrindinius kriterijus, kurie tiksliausiai apibūdintų nekilnojamojo turto bendrovės veiklą.

Ištyrus Lietuvoje išleistą ar užsienio kalba pasiekiamą literatūrą nerasta nė vieno leidinio ar straipsnio, kuriame būtų nagrinėjama konkrečiai nekilnojamojo turto bendrovių veikla. 2000 m. išleista S.Raslano knyga „Nekilnojamojo turto agentai“ skirta labiau organizacinei nekilnojamojo turto agentūrų struktūrai paaiškinti ir nekilnojamojo turto agentų profesiniams įgūdžiams tobulinti. Nekilnojamojo turto bendrovių paslaugų spektras platesnis nei nekilnojamojo turto agentūrų – jos neapsiriboja viena tarpininkavimu perkant, parduodant nekilnojamąjį turtą, gali užsiimti nekilnojamojo turto nuoma ir prekyba, teikti juridines, konsultacines ar turto vertinimo paslaugas. Dėl paslaugų nevienarūšiškumo ir daugelio kitų paslaugų savybių paslaugų įmonės veikla turi būti nagrinėjama kiek kitaip nei gamybinės įmonės.

Kadangi paslaugų įmonių ekonomikos tema literatūros mažai, rašydama šį darbą autorė rėmėsi keturių mokslo krypčių šaltiniais:

- paslaugų ekonomikos ir marketingo mokslo krypties darbais;

<sup>1</sup> Lukoševičius, K., Martinkus, B. (2001). Verslo vadyba. Kaunas, p. 221.

<sup>2</sup> Mackevičius, J., Matekonis, A. (1992). Ūkinės veiklos analizės teorija. Vilnius, p. 7.

- įmonių ūkinės veiklos analizės mokslo darbais;
- finansinės analizės mokslo krypties darbais;
- įmonių veiklos kompleksinio vertinimo sistemų tyrimo darbais.

Nepaisant didelio susidomėjimo, paslaugų sfera Lietuvoje kompleksiskai mažai nagrinėta, jaučiama didžiulė literatūros stoka, statistinių tyrimų trūkumas. Komandinėje ekonomikoje daugelis paslaugų tradiciškai buvo stipriai reglamentuota: valstybės nustatytos geografinės paslaugų teikimo erdvės, kainų ribos, suteikiamos garantijos ribojo paslaugų įvairovę. Tik nuo 1992 m. Lietuvos statistika ėmė skaičiuoti ir skelbti paslaugų dalį BNP struktūroje, trūksta išsamesnių statistinių duomenų apie gilesnius šios sferos aspektus. Nekilnojamojo turto operacijų paslaugų sektoriaus statistinių duomenų rasta Lietuvos statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės leidžiamame kasmetiniame leidinyje „Paslaugos“ ir Lietuvos statistikos metraštyje.

Išanalizavus Lietuvos autorių darbus paslaugų tyrimų srityje nustatyta, kad Lietuvoje labiau nagrinėjami tik atskiri diskusiniai paslaugų marketingo klausimai. Paslaugų marketingas pradėtas dėstyti Vilniaus universitete ir jo Kauno humanitariniame fakultete kaip akademinė disciplina, tačiau kaip ekonomiškai vertinti paslaugų įmonės veiklą – dar mažai tyrinėta.

Kai kurie klausimai paliečiami nagrinėjant paslaugų ekonomikos, vadybos, vartotojų elgsenos problematiką nagrinėjančiuose darbuose. Paslaugų marketingo darbuose gana išsamiai aptarta paslaugų kokybės ir kainodaros temos. 1998 m. pasirodė pirmoji monografija - V.Kindurio „Paslaugų marketingas. Teorija ir praktika“, R.Mažeikaitės „Paslaugų marketingo pagrindai“ (2002 m.), vėliau išleista E. Vitkienė mokomoji priemonė „Paslaugų marketingas“ (2004), L.Bagdonienės ir R.Hopenienės „Paslaugų marketingas ir vadyba“ (2004), atskirai nagrinėtas turizmo paslaugų marketingas (A.Pajuodis, A.Damulienė, V.Čaplikas (1998)), tačiau paslaugų ekonomikai skirta tik B.Vengrienės monografija „Paslaugų ekonomika“. Pajuodžio knygoje „Prekybos marketingas“ (2002) galima rasti konkrečiai prekybos įmonėms skirtos teorijos, kuri pritaikoma bendrai paslaugų įmonėms.

Paslaugos apibrėžimus pateikė daugelis autorių: J.Lethinen (1983), P.Kotler, P'M.Blom (1984), C. Free (1987), Ch.Grönroos (1989.) ir kt. Apibendrinęs įvairių autorių siūlymus V.Kindurys (1998) pateikia, jo manymu, priimtinausią apibrėžimą<sup>3</sup>: paslauga – tai veikla, kuri neturi poveikio prekių formos keitimui. Vengrinė (1998)<sup>4</sup> paslaugą apibūdina kaip santykius tarp teikėjo ir paslaugos vartotojo arba kliento, kaip tam tikrą jų tarpusavio kontaktą, veiklą, nukreiptą į kliento poreikių tenkinimą.

Surasti universalų paslaugos apibrėžimą trukdo paslaugų įvairovė, daug užmaskuotų, prekę lydinčių paslaugų. Dauguma paslaugos apibrėžimų remiasi tam tikromis paslaugų savybėmis, tačiau

<sup>3</sup> Kindurys, V. (1998). Paslaugų marketingas: teorija ir praktika: monografija. Vilnius, p. 34.

<sup>4</sup> Vengrienė, B. (1998). Paslaugų ekonomika. Vilnius, p. 21-22.

po ilgų diskusijų XX a. šiuo metu pabrėžiamos tokios pagrindinės paslaugos savybės (žr. 1 lentelę): neapčiuopiamumas, heterogeniškumas, nepatvarumas, paslauga teikiama ir vartojama vienu metu, būtinas vartotojo dalyvavimas paslaugos teikimo procese. Paslaugų ir materialių prekių skirtumai nulemia ir atitinkamos įmonės veiklos vertinimo kriterijus.

Dėl savo neapčiuopiamumo paslaugos neturi nuo jų atsiskyrusio materialaus rezultato, kurį būtų galima išmatuoti gamybai įprastais būdais. Plečiantis paslaugų spektrui pagal savo pobūdį paslaugos buvo pradėtos skirstyti į grynąsias paslaugas ir artimas materialinei gamybai, kurios iš dalies gali būti analizuojamos gamybos analizei artimais metodais. Tačiau šis skirstymas nėra nediskutuotinas. Pavyzdžiui, Jean Gadrey skiria 4 paslaugų grupes pagal galimybę išreikšti apčiuopiamą rezultatą ir išmatuoti produktyvumo lygį (našumo analizės laipsnį)<sup>5</sup>. Pagal jo skirstymą nekilnojamojo turto operacijos priskiriamos grupei paslaugų, kurios turi aiškiai apibrėžtą veiklos pagrindą. Tokios paslaugos labiau nukreiptos į nuosavybės teisių perdavimą negu į pačius objektus (panašiai kaip mažmeninė prekyba, nuoma). Šios paslaugų grupės problemos artimos industrijos šakų problemoms. J. Gadrey jas vadina paragamybinėmis, pabrėždamas panašumą į pramonės gamybos veiklą. Tačiau Bagdonienė ir Hopenienė tarpininkavimo paslaugas priskiria grynosioms paslaugoms<sup>6</sup>. Abu autoriai savaip teisūs, nes nekilnojamojo turto operacijos susijusios ir su nuosavybės teisių perdavimu (pavyzdžiui, turto nuoma), ir tik su tarpininko veikla.

1 lentelė

### Paslaugų ir materialųjų prekių skirtumai

Materialioji prekė	Paslauga
Apčiuopiama	Neapčiuopiama
Homogeniškumas	Heterogeniška
Gamyba ir pardavimas atskirti nuo vartojimo	Gamyba, pardavimas ir vartojimas – vienalaikis procesas
Vartotojas gamyboje nedalyvauja	Klientas dalyvauja kuriant paslaugą
Gali būti sandėliuojama	Negali būti sandėliuojama
Perduodama nuosavybė	Perduodamos nuosavybės nėra

Šaltinis: Vengrienė B. (1998). Paslaugų ekonomika. Vilnius, p. 27.

D.R.Thomas (1978) paslaugas siūlė klasifikuoti pagal teikėjo tipą ir specializaciją: teikėjas – individas, specializacija – specialistų teikiama paslauga (smulkesnė gradacija: menkos kvalifikacijos, kvalifikuoto darbo reikalaujanti paslauga, specialistų teikiama paslauga).

<sup>5</sup> Vengrienė, B. (1998). Paslaugų ekonomika. Vilnius, p. 46.

<sup>6</sup> Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas, p. 59.

Vengrienė (2004) nurodo ir tokią paslaugų klasifikaciją:

2. darbui imlios paslaugos (pvz., kirpyklos);
3. kapitalui imlios (pvz., transportas);
4. didelio intelekto reikalaujančios (juridinės, medicininės konsultacijos ir pan.);
5. nekvalifikuoto darbo reikalaujančios (valymas, plovimas ir pan.).

J. Delaunay ir J. Gadrey skiria penkis klasifikavimo schemų tipus:

- pagal veiklos rezultato fizinę būklę;
- pagal paslaugų veiklos ekonomines funkcijas: gamyba, paskirstymas, cirkuliacija, vartojimo būdas (kolektyvinės ir individualios);
- paslaugų paskirtį: skirtos namų ūkiams ir įmonėms;
- pagal santykį su pelnu: komercinės ir nekomercinės, perkamos ir neperkamos ir pan.
- pagal istorines ir organizacines prigimtis.

Apibendrinami visas klasifikacijas, nekilnojamojo turto bendrovės paslaugas galime priskirti komercinės, daugeliui vartotojų skirtoms, ir kapitalui, ir intelektui imlioms, kvalifikuoto darbo reikalaujančioms paslaugoms.

Vertindami nekilnojamojo turto bendrovę pirmiausia turime atsakyti į klausimą, kuo galime remtis nagrinėdami paslaugų įmonės veiklą? Negalima vertinti nekilnojamojo turto bendrovių veiklos nežinodami paslaugų ekonomikos minties raidos.

Paslaugų sektoriaus tyrimus būtų galima suskirstyti į tris etapus (žr. 2 lentelę):

- 1) XVIII-XIX a.: paslaugos laikomos vertės nekuriančia ūkio veikla;
- 2) 1940-ieji - 1965-ieji metai: paslaugos pripažįstamos kaip trečiasis ūkio sektorius;
- 3) nuo 1965-ųjų: visa ekonomika laikoma paslaugų ekonomika, visa veikla įgauna paslaugoms būdingų bruožų.

Pirmasis paslaugų sektorių pradėjo nagrinėti A.Smitas, kuris teigė, kad paslaugos – tai vertės nekurianti ūkinė veikla. Po daugybės diskusijų šiuo klausimu XX a. pradžioje iš klasikinės A.Smito doktrinos išsirutuliojo du pagrindiniai požiūriai į paslaugas:

- a) paslaugos – tai visokia veikla, kuri neišskiriama iš ūkinės veiklos visumos;
- b) paslaugos - negamybinė veikla, nedalyvaujanti kuriant turtą (marksistinė kryptis).

Pirmieji teoriniai darbai, skirti paslaugoms, pasirodė prieš Antrąjį pasaulinį karą, tačiau iki 8-ojo dešimtmečio labiau nagrinėtos atskiros paslaugų sritys. Ekonomikos mokslas – mikroekonomika, makroekonomika, darbo ekonomika ir kt. iš esmės rėmėsi ir dabar dar remiasi pramoninės ekonomikos procesais ir schemomis. Antruoju etapu (iki 1965-ųjų metų), jau akivaizdžiai įsigalėjus paslaugų sektoriui ir stiprėjant darbo pasidalijimui, marksistinis požiūris į paslaugas, kaip į vertės nekuriančią veiklą, Vakarų pasaulyje galutinai prarado populiarumą. Kaip tik šiuo etapu dėl stiprėjančios konkurencijos gamybinės įmonės pradeda taikyti naują veiklos

strategiją ir rinkai siūlo naują produktą – prekės ir paslaugos paketą (tipiškiausias pavyzdys – gaminys ir jo garantinis aptarnavimas bei remontas). Taigi paslaugas pradeda teikti ne vien gryniosios paslaugų, bet ir gamybinės įmonės, todėl iškyla būtinybė įvertinti paslaugų veiklą, atsiranda teorinių paslaugų veiklos vertinimo pagrindimų.

2 lentelė

### Paslaugų ekonomikos minties raida

Etapai	Žymiausieji autoriai	Svarbiausieji teiginiai	Užimtieji paslaugų sektoriuje
I etapas. XVIII-XX a. 4 deš.	A.Smitas ir marksistai	Paslaugos – vertės nekurianti ūkinė veikla. Darbo rezultatų neapčiuopiamumas.	Paslaugų sektoriuje dirba apie 30 proc. visos darbo jėgos
	F.Bastiat	Daiktų vertė kyla iš paslaugų – žmogus ne kuria medžiagas, o tik jas perdirba – t.y., teikia paslaugas.	
	C. Colson, L.Walras, A.Marshall	Visa žmogaus veikla – paslaugų mainai – nesvarbu, ar kuriamos prekės, ar teikiamos vien tik paslaugos (gryniosios paslaugos).	
II etapas. Iki 1965-ųjų	A.G.Fisher	Trijų ekonomikos sektorių idėja: 1) žemės ūkio ir gavybos 2) industrinis 3) paslaugų sektorius.	Paslaugų sektoriuje dirba apie 50 proc. visos darbo jėgos
	C.Clark	Paslaugos – tai likutis, kuris lieka iš ūkio visumos išskyrus žemės ūkį, apdirbamąją pramonę ir kalnakasybą. Tai aptarnavimo veikla.	
III etapas Nuo 1965-ųjų	V.Fuchs	Paslaugos - ne atskira ūkio sfera. Naujas terminas - paslaugų ekonomika. Tai ekonomika, kurioje veikla visame ūkyje įgauna paslaugoms būdingų bruožų.	Paslaugų sektoriuje dirba daugiau kaip 50 proc. visos darbo jėgos.
	D.Bell, J.Gershuny, W.Baumol ir kt.	Paslaugų našumo, paslaugų struktūros tyrinėjimai. Svarbiausi paslaugų tyrinėjimo centrai – JAV, Prancūzijoje, Skandinavijos šalyse.	

Sudaryta pagal: Vengrienė B. (1998). Paslaugų ekonomika. Vilnius.

Trečiuoju etapu atsiranda naujų, specifinių paslaugų, paslaugų indėlis į bendrąjį vidaus produktą dar labiau padidėjo. Šiuo etapu jau ne paslaugos vertinamos kaip „trečiasis ūkio sektorius“, bet visa ekonomika vertinama kaip paslaugų ekonomika. Bandant paaiškinti didėjantį paslaugų sektoriaus plėtimąsi iškeltas teiginys, kad užimtumas paslaugų sferoje didėja dėl

nesugebėjimo didinti šio sektoriaus darbo našumą, pritaikyti naujas technologijas ir paslaugų procesą sutrumpinti laiko atžvilgiu. Klasikiniu yra tapęs W. Baumol pavyzdys apie 0,5 val. trunkantį pučiamųjų kvinteto darbą, kur 5 žmonės išeikvoja 2,5 val. darbo ir niekaip negalima šio proceso sutrumpinti.

Trečiajame etape paslaugos jau nebeišskiriamos iš bendro ūkio konteksto, nebevedamos likutiniu ūkio produktu. Pripažįstama, kad visas ūkis tampa tokios būsenos, kai bet kuri ūkinė veikla įgauna paslaugoms būdingų bruožų. JAV mokslininkas Daniel Bell suformulavo tris poindustrinės visuomenės bruožus:

1. poindustrinė visuomenė – tai paslaugų visuomenė;
2. būdingas žinių, mokslo ir technologijų dominavimas. Vyrauja specialistų ir technikų klasė.
3. keičiasi vertybių sistemos ir kontrolės formos pereinant nuo privataus vartojimo, paremto rinkos vertės tiesiogine apskaita, prie platesnės gerovės sampratos, paremtos kolektyviniais efektyvumo kriterijais. Įsigali žiniomis paremta ekonomika.

Visą XX amžių užimtų paslaugų sektoriuje darbuotojų skaičius, kaip ir pačios paslaugų veiklos indėlis į bendrąjį vidaus produktą, sparčiai didėjo. Neribotos paslaugų plėtros idėjos kritiku tapo J.Gershuny, kuris netgi įvedė „savitarnos ekonomikos“ terminą remdamasis prielaida, kad paslaugų sektoriaus apimtis mažės – jas sėkmingai pakeis šiuolaikinės industrijos produktai, kuriuos naudodami namų ūkiai apsitarnauja patys,- pavyzdžiui, namų virėjų ir skalbėjų funkcijas sėkmingai atlieka buitinė technika. Iškeltas teiginys, jog didėjant paslaugų indėliui į BVP, sulėtėja BVP augimo tempai dėl mažo darbo našumo.

Pažymėtina, kad iš tikro keitėsi paslaugų vartojimo struktūra - pamažu atsisakoma fiziniam darbui imlių paslaugų, tačiau atsiranda naujų paslaugų, kurioms vartotojas teikia pirmenybę – tai intelektualinės, žiniomis paremtos paslaugos, pavyzdžiui, finansinės ir bankinės paslaugos, nekilnojamojo turto agentų, teisininkų paslaugos ir pan. Didėjantis gyventojų užimtumas ne vien padidina realiąsias pajamas, bet ir sumažina laiko sąnaudas įvairiems darbams – dalis namų ūkių veiklos perduodama paslaugų įmonėms. Kad namų ūkiams prireiks daugiau aukštesnio rango paslaugų, vėliau sutiko ir Gershuny (1983). Į tai vertėtų atkreipti dėmesį tiriant nekilnojamojo turto rinkos perspektyvas, kurios Lietuvoje kol kas dėl mažo šių paslaugų vartojimo atrodo nestabilios.

Ch.Lovelock ir D. Lapert (1999) manymu<sup>7</sup>, paslaugų sferai būdingi spartesni ir įvairesni pokyčiai nei gamybai, – ir tai ne tik stipriai ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse, bet ir ekonomiškai stiprėjančiose – tokiose kaip ką tik įstojusios į ES.

Šiuo metu svarbiausi paslaugų tyrimo centrai susiformavo JAV, Prancūzijoje, Skandinavijoje.

---

<sup>7</sup> Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas, p. 17.

Keičiantis ekonomikos struktūrai, didėjant paslaugų sektoriui bei atsižvelgiant į pagrindines paslaugų savybes, keitėsi ir požiūris į veiklos analizę. Pagal tai, kas buvo analizuojama ir kokie veiklos vertinimo kriterijai parenkami, galima išskirti tris požiūrio į veiklos analizę etapus (žr. 3 lentelę):

1. Masinės gamybos etapas.
2. Masinės prekybos etapas.
3. Žinių visuomenės etapas.

Masinės gamybos etape buvo tiriama tik pati įmonė ir jos pasiekti rezultatai. Daugiausiai dėmesio skirta produkcijos kokybei, brokuotiems gaminiams. Tačiau stiprėjant konkurencijai iškilo būtinybė įvertinti aplinką ir prognozuoti ateities pokyčius. Šiuo metu visuotinai pripažįstama, kad pagal iškeltus tikslus veiklos analizė gali būti:

- retrospektyvinė – t.y. praeities rezultatų analizė.
- operatyvinė – dabarties rezultatų vertinimas;
- perspektyvinė arba strateginė analizė.

Veiklos vertinimo sistemas nagrinėjusi Vidickienė<sup>8</sup> tvirtina, kad tokioms įmonėms, kurių veikla stabili, o aplinka - lengvai valdoma, pakanka tik būtojo ir būsimojo laiko matų.

Taip pat šiuo metu nebekyla diskusijų ir dėl veiklos vertinimo erdvės matais, – t.y. pripažįstama, kad siekiant objektyvaus įvertinimo, įmonės pasiekimus būtina palyginti su konkuruojančiomis ar šakos įmonėmis.

3 lentelė

### Pagrindiniai įmonės veiklos vertinimo matai

<b>Etapai</b>	<b>Erdvės matai</b>	<b>Laiko matai</b>
Masinės gamybos etapas	Pačios vertinamos įmonės pasiekimai	Veiklos rezultatai praeityje (būtinasis laikas)
Masinės prekybos etapas	Tiesioginių konkurentų pasiekimai	Planinės užduotys - įmonės veiklos pokyčiai ateityje (būsimojo laikas)
Žinių visuomenės etapas	Sėkmingiausiai veikiančių panašių įmonių pasiekimai	Dabartinio veiklos proceso tobulinimas (esamasis laikas)

Pagal Vidickienė, D. (2004). Įmonės veiklos vertinimo sistema: naujausios verslo vertinimo tendencijos. Vilnius.

Susistemintos ekonominės analizės pradininku laikomas Žakas Savari (1622-1690), kuris įvedė sintetinės ir analitinės apskaitos sąvokas. Jo idėjas XIX a. pagilino italų buhalteris Džuzepė Čarboni, o XIX a. pab. - XX a. pradž. atsirado nauja kryptis – balanso vedimas, kuri savo ruožtu plėtojosi trimis kryptimis: ekonominė balanso analizė, juridinė balanso analizė ir žinių apie balansą populiarinimas. Susisteminta finansinės atskaitomybės analizė pradėta taikyti XIX a. pabaigoje.

<sup>8</sup> Vidickienė, D. (2004). Įmonės veiklos vertinimo sistema: naujausios verslo vertinimo tendencijos. Vilnius, p. 69.

XX a. dažniausiai veikla nagrinėta dviem požiūriais: ūkinės veiklos bei finansinė analizė. Šios analizės rūšys tarpusavyje glaudžiai susijusios, kadangi be racionalaus ūkininkavimo nebus ir gerų finansinių rezultatų. Tačiau kiekviena iš šių analizė rūšių turi savo analizės metodiką ir nagrinėjimo objektą: ūkinės veiklos analizės objektas – įmonių ekonominė veikla ir resursai; finansinės analizės objektas – įmonės finansinė veikla. Ūkinės veiklos ir finansinės analizės vertinimo kriterijai ir rodikliai įprastai yra kiekybiniai – gali būti tiksliai išmatuojami. Abiejų analizių paskirtis – teikti duomenis įmonei įvertinti, valdyti ir kontroliuoti.

Tačiau sudėtinga atibojant rodiklius atskirai atlikti finansinę ir valdymo apskaitą, nes veiklos analizei reikia tiek apskaitoje užfiksuotos, tiek ten neatspindimos informacijos. Vien tradicinių metodų, pagrįstų finansiniais rodikliais, nebepakanka. Dauguma įmonių, priimdamos strateginius sprendimus, savo veiklos vertinimą vis dar grindžia vien finansiniais rodikliais. Tokiu būdu pasiekama finansinės būklės pagerėjimo, tačiau finansinė veikla – tik viena iš įmonės veiklos sričių. Kartais geri finansiniai rezultatai gali būti veiklos sąstingio, pažangesnių metodų netaikymo, investicijų nebuvimo pasekmė. Svarbu tapo ne tik susipažinti su finansiniais rodikliais, bet periodiškai diagnozuoti pokyčius tų veiklos sričių, kurios iš esmės lemia tuos rezultatus. Ypač tai akcentuojama vertinant paslaugų įmonės veiklą, kadangi daugelyje paslaugų įmonių svarbiausias išteklius yra darbuotojo žinios ir kompetencija, kurių neįmanoma įvertinti kiekybiškai. Nuo 1996 m. pasaulyje populiarėja kompleksinio veiklos vertinimo modeliai. Sisteminio įmonės vertinimo pradininkais laikomi Norton ir Kaplan, kurie 1996 metais pasiūlė pirmąją suderintą veiklos vertinimo sistemą. Nauja buvo tai, kad jie siūlė įvertinti įmonę ne tik finansiniais kriterijais, bet ir išmatuoti finansinę, vartotojų perspektyvos, vidinio proceso ir tobulėjimo sėkmę – įvedė tokius matavimus kaip vartotojo ar darbuotojo pasitenkinimo tyrimas ir pan.

Šiuo metu išskiriamos tokios pagrindinės įmonių veiklos tyrinėjimo kryptys:

1. Įmonės veiklos vertinimo sistemos.
2. Įmonės ūkinės veiklos analizė.
3. Veiklos finansinė analizė.

Išanalizavus 1990-2004 m. Lietuvos autorių darbus nustatyta, kad plačiausia išnagrinėta veiklos finansinės analizė (žr. 4 lentelę). Ūkinės veiklos analizei ir su tuo arčiausiai susijusioms temomis Lietuvos jungtiniame internetiniame informaciniame bibliotekų kataloge LIBIS yra įrašyta 22 knygų ir straipsnių iš 1990-2004 m. laikotarpio. Mažiausiai išnagrinėta sritis - įmonės veiklos vertinimo sistemos. Šią sritį tyrinėjusi Slatkevičienė savo daktaro disertacijoje „Organizacijos veiklos kompleksinio įvertinimo sistemos formavimo metodologiniai pagrindai“ (2001) remiasi išimtinai užsienio autorių darbais. Vidickienė savo knygoje „Įmonės veiklos vertinimo sistema“ remiasi bendra Slatkevičienės ir Vanago (2001) išleista monografija ta tema ir užsienio autorių darbais. Šių autorių pateikiamose išvadose pažymima, kad nepaisant modelių



gausos, ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje nėra sukurta universalaus, visoms įmonėms tinkančio veiklos vertinimo modelio (Slatkevičienė (2000), Slatkevičienė ir Vanagas (2001), Vidickienė (2004)). Savą įmonės veiklos vertinimo sistemos modelį yra pateikęs Kęstutis Usevičius (1998, 2002), tačiau, nepaisant originalaus pateikimo, jo veiklos vertinimo sistema labiau filosofinė ir vertintina kaip metodinė priemonė savam veiklos vertinimo modeliui susikurti. Keletą straipsnių šia tema yra paskelbusios Balutienė ir Jurkštienė (2001), Šapkauskienė ir Leitonienė (2001).

4 lentelė

### Lietuvos autoriai, tyrę įmonių veiklą įvairiais aspektais

Tyrinėjimų kryptys	Žinomiausieji Lietuvos autoriai	Darbų paskelbimo metai
I. Įmonės veiklos vertinimo sistemos	Vidickienė	2004
	Slatkevičienė	2000, 2001
	Povilas Vanagas	1996, 2001
	Usevičius	1998, 2002
	Povilas Vanagas	1996, 2001
II. Įmonės ūkinės veiklos analizė	Mackevičius, Matekonis.	1992
	Bartkus, Buškevičiūtė	1992
	Gipienė, Jefimovas	1999
	Mackevičius	2003
	Urnėžius	2004
III. Veiklos finansinė analizė	Kvedaraitė	1994, 1996, 1997...
	Mackevičius	1996
	Radavičius	1997
	Jagelavičius, Boguslauskas	1998
	Gaidienė	1998
	Mackevičius, Poškaitė	1997, 1998
	Šlekienė, Klimavičienė	2000
	Rutkauskas, Damašienė	2002
	Ulys	2001, 2003
Ir kt.		

Ūkinės veiklos analizė daugelio autorių traktuojama kaip viena iš pagrindinių valdymo funkcijų (Mackevičius ir Matekonis (1992), Usevičius (1998), Bartkus ir Buškevičiūtė (1992), Urnėžius (2004)).

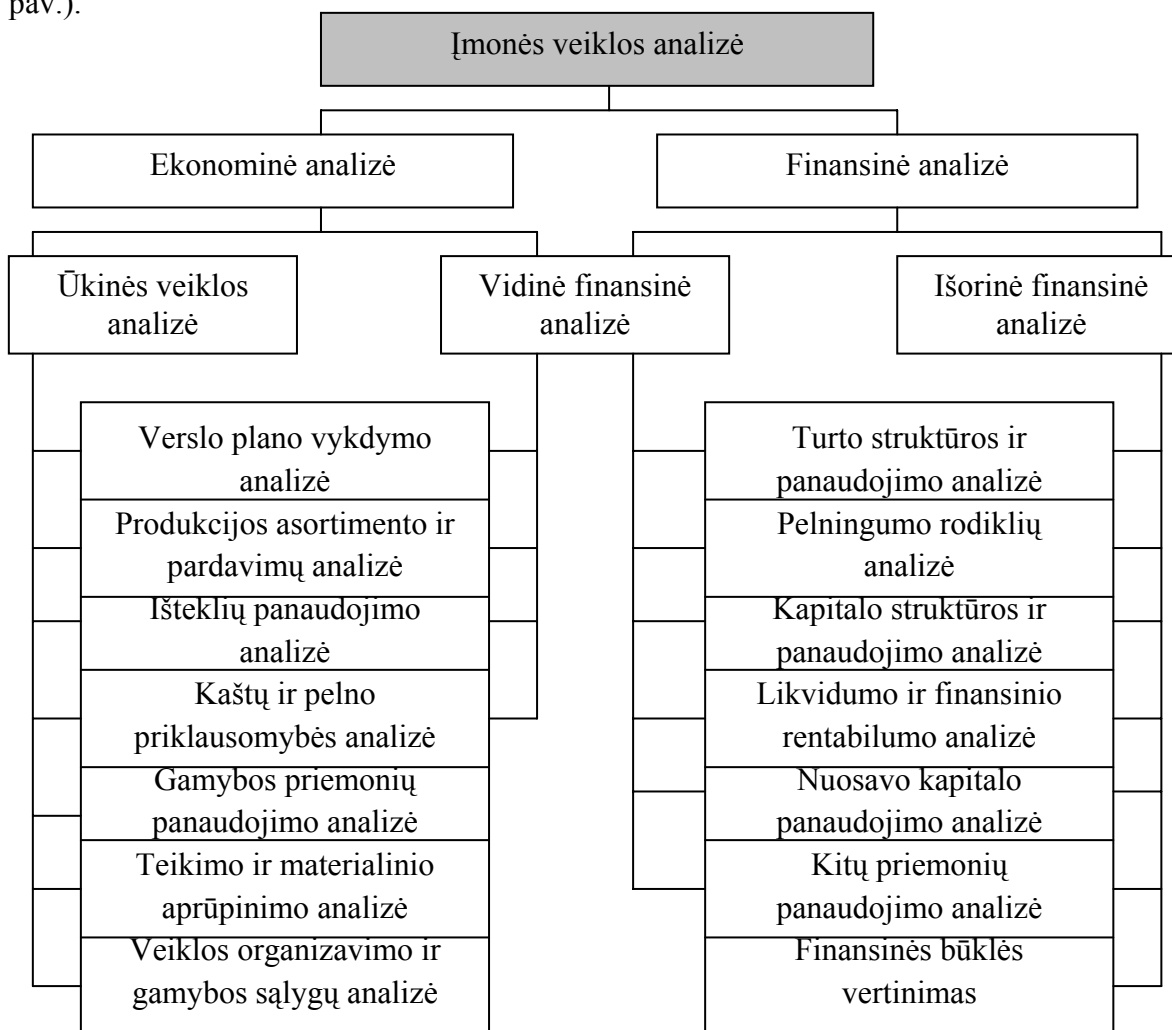
Kai kurie autoriai ūkinės veiklos analizę apibūdina kaip finansinės ir valdymo veiklos sintezę (finansinės ir menedžmento apskaitą).<sup>9</sup> Pirmoji skirta išorės vartotojui, antroji – vidaus reikmėms.

<sup>9</sup> Vidickienė, D. (2004). Įmonės veiklos vertinimo sistema: naujausios verslo vertinimo tendencijos. Vilnius, p.6.

Mackevičius (2003) nurodo, kad išlaidų analizė jungia finansinę ir valdymo apskaitą.

Kvedaraitė (1997) veiklos analizę skirsto į ekonominę ir finansinę, traktuodama jas kaip dvi sąlygiškai savarankiškas veiklos analizės rūšis, tačiau nurodo, jog nėra nusistovėjęs griežtas analizės rūšių klasifikavimas<sup>10</sup>.

Šlekienė ir Klimavičienė (2000) įmonės veiklos analizę taip pat skirsto į ekonominę ir finansinę. Detalizuodamos finansinės analizės vietą veiklos vertinimo scheme jos nurodo, kad ekonominė ūkinės veiklos analizė glaudžiai siejasi su įmonės vidaus poreikius tenkinančia vidaus finansine analize, o grynai tik finansinei analizei lieka įmonės finansinės būklės įvertinimas (1 pav.).



1 pav. Įmonės veiklos analizės turinio schema.

Šaltinis: Šlekienė, D., Klimavičienė, I. (2000). Įmonės veiklos finansinis įvertinimas. Kaunas, p. 10.

Ištyrus literatūrą finansinės analizės klausimais konstatuota, kad dauguma autorių siūlo skaičiuoti tokius finansinius rodiklius:

- pelningumo rodikliai;
- finansinio statuso rodikliai (likvidumas, mokumas, kritinio padengimo rodikliai);
- finansų valdymo rodikliai (apyvartumas);

<sup>10</sup> Kvedaraitė, V. (1997). Įmonės finansų valdymas. Vilnius, p. 63.

- išteklių valdymo rodikliai (pardavimų apimtis, produktyvumas);

Finansinės analizės mokslo krypties raidą taip pat galime taip pat suskirstyti pagal jau minėtus tris pagrindinius etapus: masinės gamybos, prekybos ir žinių visuomenės (žr. 5 lentelę). Kaip pažymi Vidickienė, masinės gamybos etape finansinė analizė rėmėsi biudžetu ir svarbiausieji vertinimo kriterijai buvo biudžetinis planas ir nukrypimai, tikslas – nustatyti veiklos išlaidas (sąnaudas) ir jas sumažinti.

5 lentelė

### Finansine apskaita grindžiami vertinimo matai

Etapai	Vertinimo stilius	Veiksniai, pagrindiniai veiklos vertinimo matai
Masinės gamybos etapas	Į biudžetą orientuotas stilius	Veiklos išlaidų dydis, gamybos sąnaudų mažinimas
Masinės prekybos etapas	Į pelną orientuotas vertinimas	Išlaidų ir pelno matai, tačiau svarbiausias – pelno.
Žinių visuomenės etapas	Į vertę orientuotas stilius	Gauti kuo didesnę investicijų grąžą

Pagal Vidickienė, D. (2004). Įmonės veiklos vertinimo sistema: naujausios verslo vertinimo tendencijos. Vilnius, p.72-75.

Masinės prekybos etape imtas akcentuoti pelnas, svarbiausieji tapo išlaidų ir pelno matai, žinių visuomenės etape svarbiausia – gauti kuo didesnę investicijų grąžą, įsigali į vertę orientuotas vertinimo stilius.

Mackevičius ir Poškaitė (1997) kritikuoja<sup>11</sup> Vakarų pasaulio finansinės analizės naudojamus grynojo pelno rodiklius, kurie pateikiami investuotojams kaip vienas iš esminių veiklos įvertinimų. Jie teigia, kad vien grynojo pelno rodiklio nepakanka – įmonė gali negauti piniginių įplaukų ir dėl to sutriks jos veikla.

Pastaruoju metu moderniai valdomoje įmonėje veikla analizuojama trimis aspektais: išlaidų centras; pelno centras; investicijų centras (svarbiausias). Taip vertinti finansinę įmonių būklę siūlo Mackevičius (2003), Usevičius (1998). Be to, pastarieji siūlo kiekvieną centrą suskirstyti į dar smulkesnes dalis pagal visas išlaidų, pajamų ir investicijų rūšis. Toks skirstymas svarbus toms įmonėms, kurios vykdo keletą veiklų, – pavyzdžiui, teikia keletą paslaugų, siūlo vartotojams prekės ir paslaugos paketą ar keletą paslaugų. Tokiu būdu analizuojant galima nustatyti silpniausias ir stipriausias įmonės veiklos puses, pelningiausias sritis.

Kaip jau minėjome analizuodami paslaugų ekonomikos minties raidą, šiuolaikiškoje visuomenėje svarbus ne tik pačios įmonės veiklos efektyvumas, bet ir alternatyvūs investicijų kaštai

<sup>11</sup> Mackevičius, J., Poškaitė, D. (1998). Finansinė analizė. Vilnius, p. 352.

– investuotojui svarbu, kad jo investicija būtų panaudojama kuo efektyviau. Svarbiausiu kriterijumi tampa kuo didesnė investicijų graža. Pačiu objektyviausiu vertinant investicijų į įmonę gražą Ulys (2003) laiko ekonominio pelno rodiklį. Lygindamas ekonominio pelno rodiklį su investicijų gražos (ROI) ir turto gražos (ROE) rodikliais, Ulys konstatuoja, kad pastarieji nieko nesako akcininkams apie jų turimos vertės padidėjimą.

Atlikęs apklausą Ulys nustatė, kad Lietuvoje akcininkus labiausia domina akcininkų turimos vertės ir pelno prieaugis (taip teigė 81,82 proc. apklaustųjų), užimama rinkos dalis ir pardavimų dinamika (54,55 proc. apklaustųjų)<sup>12</sup>. Vadinasi, šie kriterijai yra vieni iš svarbiausiųjų analizuojant įmonės veiklą.

Ūkinės veiklos analizės teorija iš esmės skirta gamybinėms įmonėms. Lietuvoje paslaugų ekonomiką nagrinėjo tik Vengrienė (1998). Prekybos įmonių analizės metodus pateikė Urniežius (2004). Kadangi jaučiama literatūros stoka, analizuojant paslaugų įmonę galima remtis ūkinės veiklos analizės teorija, ją atitinkamai pritaikius paslaugų įmonei.

Urnėžius (2004) ekonominę analizę išskaido į dvi dalis: veiklos planavimą ir įmonių ūkinės veiklos analizę (metodika ir organizavimas). Urnėžius didžiausią dėmesį skiria plano ir tikrovės faktų analizei, jų neatitikimo priežastims nustatyti. Anot jo, ūkinės veiklos analizės objektas yra gamybos programa, darbo jėgos ir darbo užmokesčio fondas, pagrindinių priemonių naudojimas, produkcijos savikaina, produkcijos realizavimas ir rentabilumas, finansinė būklė. Analizei atlikti jis siūlo naudoti techninius ekonominius ir ekonominius rodiklius<sup>13</sup>.

Techniniai ekonominiai rodikliai - tai įvairių gaminių procesų normos (standartai), jų efektyvumo įvertinimas ir racionalizacija (darbo priemonių, darbo objektų, sąnaudų normų rodikliai). Tokia analizė skirta pagrįsti veiklos poreikius ištekliams (įrengimams, žaliavoms, energetiniams ištekliams ir pan.). Ekonominiai rodikliai rodo, kaip naudojami darbo jėgos ir finansiniai ištekliai. Tai darbo kokybę apibūdinantys rodikliai: darbo našumo, savikainos, gamybos cirkuliacijos ir kaštų, pagrindinių priemonių naudojimo, pelno, realizacijos ir rentabilumo įvertinimas, kokybės įvertinimas, finansų būklės įvertinimas. Ekonominio augimo pagrindas – darbo našumo didėjimas. Efektyviai valdyti sąnaudas - tai mažinti išlaidas ir didinti produktyvumą. Paslaugų įmonėje tai galima daryti maksimizuojant vartotojų skaičių, keliant darbuotojų darbo našumą.

Gipienė ir Jefimovas (1999) vienu iš svarbiausių ūkinės veiklos analizės tikslų laiko gamybos veiksmų (darbo, išteklių ir kapitalo) efektyvaus panaudojimo užtikrinimą. Jie nurodo tokius pagrindinius kriterijus, kuriais remiantis atliekama ūkinės veiklos analizė<sup>14</sup>:

---

<sup>12</sup> Ulys, D. (2003). Įmonės finansinių rodiklių pagrindu sudarytasis įmonės vertės modelis: daktaro disertacija. Rankraštis. Kaunas, p. 67.

<sup>13</sup> Urnėžius, R. (2004). Ūkinės veiklos ekonominė analizė. Vilnius, p. 10.

<sup>14</sup> Ūkinės veiklos analizės kurso metodinė priemonė. (Parengė G.Gipienė ir B.Jefimovas). (1999). Kaunas, p. 21.

- vidaus ir išorinių ekonominių sąlygų analizė;
- pagrindinių fondų, materialinių, darbo išteklių panaudojimo analizė;
- produkcijos savikainos, kokybės, apimties ir struktūros analizė;
- gamybinių fondų apyvartumo analizė;
- kapitalo dydžio ir struktūros analizė;
- įmonės finansinės būklės ir mokumo analizė.

Be šių rodiklių, Mackevičius ir Matekonis (1992) dar siūlo atlikti ekonominio skatinimo fondų analizę, gamybos valdymo, techninio ir organizacinio lygio analizę.

Iš esmės visi autoriai siūlo analizuoti gamybos veiksnius, prekės ar paslaugos kokybę, savikainą, veiklos kaštus, realizacijos, pajamų ir pelno rodiklius bei finansinę būklę.

Atskirų rodiklių, skirtų tik paslaugų įmonėms, nėra, tačiau kai kurie rodikliai turi būti vertinami ne tai pat, kaip gamybinių. Ypač atidžiai skirtumai turi būti nustatyti atliekant išteklių valdymo analizę. Svarbiausius gamybinių ir paslaugų įmonių veiklos skirtumus nurodė Shaw (1990) (žr. 6 lentelę).

Tai, kad paslaugos neapčiuopiamos, kad jos „gaminamos“ ir vartojamos tuo pačiu momentu, kad paslaugos teikimo procese dalyvauja ir vartotojas, kad šiuo procesu daugeliu atvejų vartotojui nesuteikiama jokia nuosavybė, kad paslaugos nesandėliuojamos, kad paklausa nesubalansuojama gamybos įmonėms įprastu atsargų valdymu, kad paslaugų įmonėje kiek kitaip veikia masto ekonomija, paslaugų įmonės veiklos analizei suteikia specifiškumo.

Remdamasi Shaw nurodytais skirtumais, paslaugų įmonės veiklos vertinimo specifiką analizavo Vengrienė (1998).

Vengrienė pažymi, kad teikiančioms paslaugas įmonėms sunku standartizuoti paslaugos teikimą, kadangi paslaugos teikimo procese dalyvauja ir vartotojas. Kokybė – tai atitikimas tam tikriems reikalavimams, kurie suvokiami kaip kažkas apibrėžto ir nustatyto normatyvais. Pagrindinis kokybės vertintojas taip pat yra klientas – tai, kas vienam klientui atrodo priimtina, kitam gali būti atgrasu. Vienas iš svarbiausių paslaugos teikėjo uždavinių – proceso lankstumas, prisitaikymas prie kliento poreikių. Kaip vienas iš siektinų standartų galėtų būti dėmesys klientui. Pavyzdžiui, nekilnojamojo turto bendrovė nuomoja verslo patalpas. Svarbiausias uždavinys – kad nuomininkas jaustųsi patogiai, kad į jo prašymus būtų reaguojama greitai. Tikslas – sukurti įspūdį, kad nuomininku rūpinamasi. Standartas – kuo mažesnis skundų skaičius.

---

**Pramonės gamybos ir paslaugų įmonių veiklos skirtumai**

<b>Strateginė kryptis</b>	<b>Pramonės įmonė</b>	<b>Paslaugų firma</b>
Standartizavimas	Galimas kaip tikslas	Sukelia pavojų nukreipti dėmesį nuo vartotojo
Kainodara	Paremta produktu	Remiasi rinkos vertinimu ir vartotojų naudingumo samprata
Našumas	Gali būti matuojamas	Įprastais būdais neišmatuojamas
Paklausos ir pasiūlos suderinimas	Valdomas atsargomis	Valdomas per elgesio pokyčius
Masto ekonomija	Įgalina mažinti vieneto kaštus	Vieneto kaštus mažina tik laikinai
Patirties kreivė	Sumažina vieneto kaštus besitęsiant gamybai	Tobulina kokybę ir padidina vertę
Augimas, dydis, dalis rinkoje	Tiesiogiai veikia pelną	Netiesiogiai veikia įvaizdį
Įėjimo barjerai	Remiasi produktu arba technologija	Remiasi žmogiškuoju kapitalu, vartotojais ir tinklais
Naujovių įdiegimas	Reikalauja nedidelio dalyvaujančių darbuotojų rato	Reikalauja konsensuso ir plataus darbuotojų įtraukimo
Naujo produkto/ paslaugos išleidimo rizika	Sumažėja dėl rinkos tyrimo	Išlieka didelė, nes remiasi kontaktu ir vartotojo pasitikėjimu.

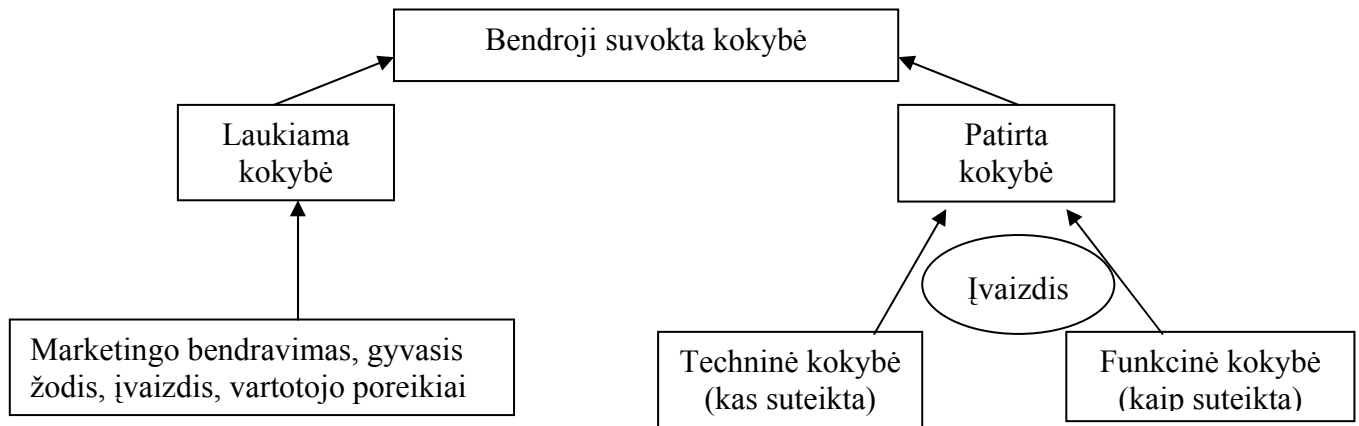
Šaltinis: J.Shaw. (1990). The Service Focus. USA, p. 11.

Vitkienė (2004), remdamasi Grönroos 1990 metais pateikta vartotojo kokybės suvokimo schema, pažymi, kad vartotojas vertina paslaugą pagal tai, ko jis tikėjosi, ir tai, ką gavo<sup>15</sup> - tai laukiama ir patirta paslaugos kokybė. Patirta kokybė dar skirstoma į techninę kokybę – tai, kas suteikta, ir funkcinę kokybę – tai, kaip suteikta (žr. 2 pav.). Didžiausia problema yra numatyti laukiamą kokybę - įsivaizduoti, ko vartotojas tikėjosi, labai sunku, todėl labai lengva jį nuvilti. Kokybė – tai ne teikėjo, o vartotojo suvokta kokybė. Paslaugos įmonės gali valdyti paslaugos kokybę marketingo priemonėmis kurdamos vartotojo suvokimą ir techninėmis priemonėmis paslaugos teikimo procese. Tokį kokybės valdymo būdą siūlo ir Vengrienė (1998).

Vengrienės schemoje labai aiškiai parodyta, kad vienas iš svarbiausių paslaugų įmonės sėkmės veiksnių – geras įvaizdis ir reklama. Vartotojo pasitenkinimą lemia lūkesčių palyginimas su realiai gauta paslauga, o vartotojo lūkesčius – daugelis veiksnių, vienas iš jų – reklama. Svarbiausia žadėti tai, ką galima ištesėti, kitaip vartotojas nusivils – patirta kokybė neatitiks jo lūkesčių. Kaip tik tai yra pagrindiniai įmonių privalumai konkurencinėje kovoje dėl vartotojo ir tam paslaugų įmonės

<sup>15</sup> Vitkienė, E. (2004). Paslaugų marketingas: mokomoji knyga. Klaipėda, p. 34.

turi skirti ypač daug dėmesio. 5 proc. padidėjęs vartotojų lojalumas gali padidinti pelną nuo 25 iki 85 proc.<sup>16</sup>



2 pav. Pagrindiniai paslaugų kokybės matmenys vartotojo požiūriu.

Šaltinis: Vengrienė, B. (1998). Paslaugų ekonomika. Vilnius, p. 60.

Paslaugos vertė – tai kainos ir kokybės pusiausvyra, vartotojo iš paslaugos patiriama nauda, vartotojo indėlio (laiko, pinigų, psichologinių ir fizinių pastangų) ir gautos naudos santykis<sup>17</sup>. Vartotojui kaina nusako, kokios jis gali tikėtis paslaugų kokybės. Tokiu būdu kaina tampa kokybės garantu ir lūkesčių formavimosi veiksniu. Tyrimais įrodyta<sup>18</sup>, kad vartotojai iš karto atmeta pigiausiai paslaugą siūlančią organizaciją, nes, jų manymu, pigi paslauga – prasta paslauga (Bagdonienė ir Hopenienė (2004)). Tačiau didesnė kaina ne visada pasiteisina. Jei didesnė kaina nelabai skiriasi nuo konkurentų, vartotojo manymu, paslauga negali iš esmės skirtis. Kuo daugiau funkcijų vartotojai atlieka patys, tuo mažiau jie linkę mokėti. Pagal Buttle (1993) kaštų-kiekio-pelno modelį, paslaugas teikiančių įmonių kainodara turi būti orientuota:

- į pelną;
- į pardavimus;
- į konkurentus;
- į kaštus.

Tokius svarbiausius veiksnius nurodo ir Lietuvos autoriai (Kinduryš (1998), Vitkienė (2004), Bagdonienė (1999), Pajuodis (2002)). Buttle šiuos veiksnius dar skirto į kontroliuojamus (kaštai,

<sup>16</sup> Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas, p. 452.

<sup>17</sup> Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas, p. 383.

<sup>18</sup> Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas, p. 387.

resursai, marketingas), ir nekontroliuojamus – t.y. tokius, kurie nuo įmonės mažai priklauso (paklausa, rinkos formos, makroaplinka).

Kindurys (1998) išskiria tris galimus pajamų reguliavimo būdus: keičiant teikėjo gaunamą pinigų arba teikiamų paslaugų kiekį, keičiant vartotojo gaunamų paslaugų kiekį arba keičiant teikiamų paslaugų kokybę. Jis rekomenduoja įvertinti ir negautas pajamas – tai tinka viešbučių, nekilnojamojo turto nuomos paslaugoms, kur labai aiškiai išmatuojama, kiek pajamų prarandama, jei paslauga nesuteikiama (patalpos neišnuomos).

Kitas Shaw nurodytas esminis prekės ir paslaugos skirtumas (pagal 6 lentelę) – kad paslaugos firmos našumas sunkiai išmatuojamas įprastais rodikliais. Kaip jau minėjome, tam tikru laikotarpiu buvo suabejota paslaugų našumo didinimo galimybėmis (anksčiau pateiktas Baumol pavyzdys su orkestru, kurio darbo našumas nedidėja). Be to, darbo užmokesčio kaštai daugelyje paslaugų sudaro daugiau kaip 50 proc. visų kaštų, o kai kuriose sferose pastovūs kaštai siekia net 70 proc. visų kaštų. Kaštai yra ribojantis veiksnys nustatant kainą.

Vengrienė (1998), remdamasi jau anksčiau aptartu paslaugų skirstymu į artimas gamybai ir grynąsias paslaugas, šiuo klausimu nurodo, kad tik toms paslaugoms, kurios turi aiškiai išmatuojamą rezultatą, tinka gamybai įprasti našumo rodikliai. Bendrasis našumas – tai sąnaudų ir rezultato santykis. Rezultatas šiuo atveju yra paslauga – neapčiuopiama, rezultatas kiekvieną kartą vis kitoks. Paslaugoms įvertinti pritaikomi darbo kaštų, pridėtinės vertės vienam darbuotojui rodikliai.

Kai kurie autoriai siūlo našumą vertinti sandorių skaičiumi. Tai tinka tarpininkavimo paslaugoms, tačiau vertinti nekilnojamojo turto operacijas tokiu rodikliu neobjektyvu dėl kelių priežasčių. Pirmoji priežastis – kad kiekvieno sandorio metu skiriasi komisinių dydis, kuris priklauso nuo turto vertės. Turto pardavimo atveju vienas pelningas sandoris gali atpirkti pusės metų veiklą. Patalpų nuomos atveju svarbiausia – ilgalaikiai ir patikimi klientai, todėl kuo daugiau sandorių, tuo dažniau klientai (paslaugos vartotojai) keičiasi – vadinasi, įmonė dirba prastai. Čia svarbiausia ne sandorių skaičius, o personalo sugebėjimas kiekvieno sandorio metu gauti maksimalų rezultatą.

Vengrienė pažymi, kad paslaugos kainą diktuoja konkurentas ar vartotojas, o pagrindinis kainodaros metodas – tai pasiūla ir paklausa paremtas kainos nustatymas<sup>19</sup>. Kadangi paslaugų sandėliuoti ar kitaip kaupti negalima, paklausą veikti valdant atsargas negalima. Siūlomoms tokios paklausos valdymo priemonės: reguliuojant kainą (pakeliant arba sumažinant), samdant papildomų darbuotojų padidėjusios paklausos metu, ugdant klientų lojalumą sumažėjus paklausai. Siekiant didesnio pelningumo, reikia arba kelti darbo našumą, arba didinti kainas. Kainos didinimas priklauso nuo paklausos elastingumo. Paslaugų paklausos elastingumas pajamoms paprastai yra

<sup>19</sup> Vengrienė, B. (1998). Paslaugų ekonomika. Vilnius, p. 119.



didesni negu daiktų ir dažniausiai viršija 1, todėl, didėjant vartotojiškoms išlaidoms, didėja ir paslaugų teikimas.

Paslaugų įmonės pelningumas neturi tiesioginio ryšio su jos masto plėtimu. Tai patvirtina koncentracijos ir pelningumo ryšio tyrimai JAV<sup>20</sup>. Apskritai paslaugų sektoriuje vyrauja smulkios įmonės, o masto ekonomija susidaro dėl paslaugų koncentracijos. Naujų paslaugų įėjimas į rinką taip pat problemiškas dėl tokių priežasčių:

- 1) neįmanoma tiksliai nuspėti vartotojų reakcijos;
- 2) reikia personalo – kiekvieno darbuotojo – pritarimo ir pasiruošimo;
- 3) paslaugų vartojimo didėjimas tiesiogiai siejamas su vartotojiškų išlaidų didėjimu, todėl būtina atsižvelgti į makroaplinkos kitimo tendencijas.

Vengrienės nuomone, naujovės paslaugų sektoriuje susijusios ne tiek su naujų paslaugų įvedimu, kiek su nauja jau teikiamų paslaugų kokybe.

Apibendrinus visą paslaugoms skirtą literatūrą, galima padaryti tokias išvadas:

- vienas iš pagrindinių paslaugas teikiančios įmonės išteklių – darbuotojai, jų žinios ir kompetencija;
- paslaugos kainą lemia vartotojai ir konkurentai (pasiūla - paklausa). Kuo daugiau funkcijų vartotojas atlieka pats, tuo mažiau jis linkęs mokėti už paslaugą;
- vartotojas paslaugą įvertina remdamasis įsivaizduojama verte (kainos ir kokybės santykiu) ir firmos įvaizdžiu;
- paklausą galima reguliuoti keičiant kainą, ugdant klientų lojalumą, samdant papildomų darbuotojų;
- vartotojo nuomonę galima paveikti reklamos ir įvaizdžio gerinimo priemonės. Tai priemonė didinti vartotojų skaičių, o kartu ir pajamas;
- paslaugų sferoje masto ekonomija veikia koncentruojant paslaugas vienoje vietoje.

Dauguma paslaugoms svarbių charakteristikų negali būti išmatuojamos kiekybiškai. Pavyzdžiui, vartotojų pasitenkinimas (tai būtų paslaugos kokybės matas), paslaugos teikimo tobulinimas (tai atitiktų gamybinės įmonės įrenginių modernizavimo procesą) ir pan. Tokie rodikliai įmonės apskaitoje dažniausiai nebūna užfiksuoti. Vien finansinės ir ūkinės veiklos analizės nebeužtenka. Įvairiausiuose verslo tobulumo modeliuose finansinė analizė tampa tik viena iš kompleksinio veiklos įvertinimo dalių. Jau minėta, kad kompleksiniai vertinimo modeliai ypač populiarūs tapo paskutinįjį XX a. dešimtmetį.

---

<sup>20</sup> Vengrienė, B. (1998). Paslaugų ekonomika. Vilnius, p. 31.

Ištyrus siūlomus sistemiškus veiklos vertinimo modelius galima teigti, kad visi modeliai apima ūkinės veiklos analizę ir finansinę analizę, tačiau kiekvienas siūlo vis naujų papildomų matavimo rodiklių, tokių kaip vertė vartotojams, vertė investuotojams, nuolatinis tobulėjimas ir pan.

Slatkevičienė (2001), išanalizavusi daugelio autorių siūlomus apibrėžimus, pateikia apibendrintą veiklos įvertinimo sistemos apibrėžimą: tai informacinė sistema, kurioje apjungti matai ir rodikliai<sup>21</sup>.

Veiklos vertinimo procese svarbiausia suderinti visus kiekvienai veiklai įvertinti būtinus rodiklius. Daugumoje dabar siūlomų kompleksinių įmonės veiklos vertinimo modelių skiriami šie vertinimo aspektai (pagal Curtright (1999) ir Vidickienę (2004)<sup>22</sup>:

- klientų pasitenkinimas: vidiniai ir išoriniai vartotojai;
- vidinės veiklos procesai: operacijų efektyvumas;
- produkcijos ar paslaugos kokybė;
- nuolatinio veiklos tobulinimo pastangos;
- atsakomybė visuomenei ir socialiniai įsipareigojimai;
- finansinė veikla.

Kai kurie autoriai propaguoja neapskaitinį vertinimo stilių – ragina apskritai atsisakyti finansine apskaita grindžiamų vertinimo matų, teigdami, kad dėl natūrinių sėkmės veiksnių įtakos finansinė įmonės būklė pagerėja savaime (Sinclair ir Zairi (1995), Makell (1991), Browne (1997)). Anot Schalkwyk (1998), finansinė informacija yra atsieta nuo veiklos valdymo, tai yra valdomi finansiniai rodikliai – jie planuojami, kontroliuojami, siekiama užsibrėžtų tikslų, tačiau daugeliu atvejų jie nepakankamai įvertina konkrečią situaciją.

Apibendrinus įvairių autorių nurodytas priežastis, kodėl vien kiekybinių rodiklių ir jais paremtų kriterijų vertinant įmonės veiklą nebus pakanka, išskiriamos tokios pagrindinės priežastys:

- pasikeitusi gamybos išteklių samprata;
- sėkmingą įmonių veiklą lemiančių veiksnių neatspindėjimas finansinėse ataskaitose;
- paslaugų, kurių vienas iš pagrindinių bruožų – neapčiuopiamumas, sektoriaus plėtra.

Vidickienės nuomone (2004), norint pateikti apibendrintą įmonės veiklos vertinimą, pirmenybę reikia teikti finansiniams rodikliams<sup>23</sup>. Tačiau išanalizavus minėtąją D.Šlekienės ir I.Klimavičienės pateiktą schemą (1 paveikslas) galima daryti išvadą, kad finansiniais rodikliais paremta analizė labiau atitinka išorės vartotojo tikslus, o ūkinės veiklos analizė skirta daugiau vidaus vartotojui, todėl kompleksiniam įmonės veiklos vertinimui tiesiog būtina apjungti abu.

<sup>21</sup> Slatkevičienė, G. (2001). Organizacijos veiklos kompleksinio įvertinimo sistemos formavimo metodologiniai pagrindai: daktaro disertacija. Kaunas, p. 46.

<sup>22</sup> Vidickienė, D. (2004). Įmonės veiklos vertinimo sistema: naujausios verslo vertinimo tendencijos. Vilnius, p. 79.

<sup>23</sup> Vidickienė, D. (2004). Įmonės veiklos vertinimo sistema: naujausios verslo vertinimo tendencijos. Vilnius, p. 86.

Jurkštienė visas veiklos matavimo priemones siūlo suskirstyti į tikslias ir lanksčias<sup>24</sup>:

1. Tikslios matavimo priemonės:

➤ finansiniai rodikliai:

- absoliutiniai (pajamos, turtas);
- struktūriniai (grynasis apyvartinis kapitalas);
- dinaminiai (pajamų augimo tempas);
- santykiniai rodikliai (produkto pelningumas);

➤ nefinansinės matavimo priemonės:

- laiko matavimai (pavyzdžiui, paslaugos suteikimo, pristatymo laikas);
- kiekio matavimai (parduotų produktų kiekis);
- struktūros matavimai (pelningų sutarčių lyginamasis svoris).

➤ integruotos matavimo priemonės – įvairūs naudingumo kriterijai, sujungiantys nevienodo reikšmingumo tikslų matavimus į bendrą vektorių.

2. Lanksčios matavimo priemonės – vertinami apklausų rezultatai, vertinama balais ir pan.

Naujausiuose mokslo darbuose kaip tik ir siūloma veiklai vertinti naudoti finansinių ir nefinansinių rodiklių kombinacijas.

Vis daugiau autorių rekomenduoja įmonių vadovams susikurti savo veikos vertinimo sistemą (Glaser ir Straus (1967), Kaplan ir Norton (1998), Paulauskaitė ir Vanagas (1998), Slatkevičienė ir Vanagas (2001), Boguslauskas ir Jagelavičius (2001), Redčenko (2003), Vidickienė (2004)). Tai nėra lengva, nes reikia žinoti svarbiausius įmonės veiklos vertinimo aspektus ir, stebint reiškinius, pasirinkti, kokie žinomi vertinimo metodai tiktų konkrečiai įmonei tam tikru laikotarpiu.

Norintiems įvertinti įmonės veiklą, iškyla tokie klausimai:

1. Kokį veiklos vertinimo modelį pasirinkti?
2. Ką reikia įvertinti?
3. Kokius rodiklius pasirinkti?

Problema ta, kad dauguma modelių tradiciškai skirti gamybinėms įmonėms. Iš konkrečiai skirtų paslaugų įmonėms plačiausiai žinomi tokie du veiklos vertinimo modeliai:

1. SERVQUAL modelis.
2. Rezultatų ir veiksmų modelis.

SERVQUAL modelis labiau skirtas vertinti ir valdyti paslaugų kokybei. Pagrindinis šio modelio trūkumas – kad remiamasi vartotojo pasitenkinimo matavimu ir mažai dėmesio skiriama

<sup>24</sup> Jurkštienė, A. (2001). Veiklos matavimas: priemonių universalumo problema. // *Ekonomika ir vadyba-2001*. 1 knyga. Kaunas, p. 107-112.

kitiems veiklos aspektas. Anot Vidickienės<sup>25</sup>, šis modelis labiausiai tinka operatyvinei paslaugų įmonės veiklos analizei. Todėl dabar paslaugų įmonei įvertinti dažniausiai naudojamas „rezultatų-veiksnių“ modelis, kuris apima platesnę nei SERVQUAL modelis sritį. Jį 1991 m. pasiūlė T.J.Brignall, L.Fitzgerald, R.Johnston, R.Silvestro (toliau – Brignall ir kt.). Modelis akcentuoja priežasties ir pasekmės ryšius ir remiasi prielaida, kad rezultatas – tai ankstesnės veiklos funkcija. Yra 6 pagrindiniai šio modelio matai:

1. Konkurencingumas.
2. Finansinė veikla.
3. Paslaugų kokybė.
4. Lankstumas.
5. Išteklių panaudojimas.
6. Inovacijos.

Šeši matai suskirstomi į dvi grupes – veiksnių ir rezultatų (žr. 7 lentelę). Pirmoji - galutinių rezultatų - grupė parodo, kiek sėkminga įmonės pasirinkta strategija, t.y. padariniai: konkurencinė padėtis rinkoje ir finansinė padėtis. Padarinius lemia antroji grupė – veiksnių (priežasčių): paslaugos kokybė, lankstumas ir išteklių valdymas.

Tai viena iš kompleksiausių, labiausiai apibendrinančių vaizdą duodančių vertinimo sistemų. Šis modelis apima ir ūkinės veiklos analizę, ir finansinį įvertinimą. Slatkevičienė ir Vanagas<sup>26</sup> nurodo vienintelį šio modelio trūkumą – tai nepakankamas dėmesys išryškinti skirtingų interesų grupių skirtumus.

Analizuodami nekilnojamojo turto bendrovės veiklą galime remtis šiuo modeliu dėl daugelio priežasčių.

Pirmiausia šis modelis yra skirtas konkrečiai paslaugų įmonei ir pripažįstamas kaip pats populiariausias. Antra priežastis – jame suderinami finansiniai ir nefinansiniai rodikliai. Trečia priežastis – tokia įmonės analizė daug platesnė nei daugelio Lietuvos autorių siūloma finansinė ar ūkinės veiklos analizė, tarsi sujungia abiejų mokslo krypčių tyrinėjimus ir panaikina diskusiją, kas vertinant įmonės veiklą svarbiau – finansinės būklės ar ūkinės veiklos procesų analizė. Išnagrinėtoje abiejų mokslo krypčių literatūroje dominuoja tie patys rodikliai, tačiau skiriasi vertinimo nuoseklumas.

Paslaugų vertinimo 6 matais modelyje pateikiama tam tikra vertinimo seka: išskiriami veiksniai ir rezultatai. Remdamiesi jau minėtais vertinimo matais laiko erdvėje galime nustatyti, kokie veiksniai turėjo įtakos įmonės pasiekimams. Pasiekimus parodo dabartinė finansinė būklė ir

<sup>25</sup> Vidickienė, D. (2004). Įmonės veiklos vertinimo sistema: naujausios verslo vertinimo tendencijos. Vilnius, p.119.

<sup>26</sup> Slatkevičienė, G., Vanagas, P. (2001). Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai: monografija. Kaunas, p. 116.

užimama rinka. Kita vertus, suplanavus norimus rezultatus, galima keisti veiksnius, kurie lemtų norimą padėtį.

Kitoje darbo dalyje šį modelį pritaikysime praktiškai vertindami konkrečios įmonės veiklą.

7 lentelė

Paslaugų įmonės veiklos vertinimas šešiais matais (T.J. Brignall ir kt., 1991).

	Matai	Rodiklių rūšys
Rezultatai	Konkurencingumas	Santykinė rinkos dalis ir turima pozicija rinkoje Pardavimų augimas Pagrindinius klientus apibūdinantys rodikliai
	Finansinė veikla	Pelningumas Likvidumas Kapitalo struktūra Akcijų rinkos kaina
Veiksniai	Paslaugų kokybė	Patikimumas; reagavimas; estetiškumas/išvaizda; švarumas/tvarkingumas; komfortiškumas; draugiškumas; komunikabilumas; mandagumas; informacijos gavimo galimybės; prieinamumas; saugumas
	Lankstumas	Užsakomos apimties lankstumas Atlikimo greičio lankstumas Paslaugos sudedamųjų dalių keitimo galimybės
	Išteklų panaudojimas	Našumas Efektyvumas
	Inovacijos	Inovacijų diegimo vertinimas Individualių inovacijų pasiūlymų vertinimas

Šaltinis: Vidickienė, D. (2004). Įmonės veiklos vertinimo sistema: naujausios verslo vertinimo tendencijos. Vilnius, p. 115.

Nekilnojamojo turto bendrovę analizuosime kaip paslaugų įmonę, remdamiesi Brignall ir kt. 1991 m. pasiūlytuojų rezultatų-veiksnių modeliu.

Kaip ir kiekvienos paslaugų įmonės, nekilnojamojo turto bendrovės veikla specifinė – į tai reikia atkreipti vertinant jos veiklą.

Nekilnojamojo turto rinka apsiriboja tam tikru regionu – dažniausiai miestu, paslaugos pagrindas – nekilnojamas turtas - negali būti perkeltas į kitą vietą. Nekilnojamojo turto bendrovės daugiausia teikia patalpų nuomos paslaugas. Šios paslaugos negali būti teikiamos per atstumą dėl tos priežasties, kad įmonės, kurios nuomoja patalpas, paprastai užsiima ir jų priežiūra. Būtinai tam

tikras ilgalaikis kontaktas su klientu. Papildomos paslaugos taip pat dažniausiai susijusios su nekilnojamoju turto.

Nekilnojamojo turto rinka labai artima tobulos konkurencijos rinkai, nes atitinka tokius pagrindinius tobulos konkurencijos rinkos požymius:

1. Produkto homogeniškumas: siūlomas produktas – komercinės patalpos – labai panašios, vienos patalpos lengvai pakeičiamos kitomis.
2. Nėra įėjimo barjerų: į rinką lengvai gali įsiskverbti nauji dalyviai – tiek fiziniai, tiek juridiniai asmenys. Nereikia didelio pradinio kapitalo. Į šią sritį ištekliai gali būti lengvai perkelti iš kitų šakų.
3. Daug pirkėjų ir pardavėjų.
4. Rinkos kaina nepriklauso nuo atskiros įmonės: nė vienas iš rinkos dalyvių neturi didelės rinkos dalies, kad darytų įtaką prekės kainai.
5. Tobulas informuotumas: bet kuris rinkos dalyvis gali sužinoti informacija apie rinką.
6. Bet kuri firma gali realizuoti bet kokį savo paslaugos kiekį nusistovėjusia rinkos kaina.

Stiprios konkurencijos sąlygomis firma turi nedaug šansų veikti rinkos kainas - jos formuojasi kaip gerai informuotų pirkėjų ir pardavėjų bendrų veiksmų rezultatas. Prekės parduodamos rinkoje susiklosčiusiomis kainomis, todėl įmonei belieka kontroliuoti (minimizuoti) savo kaštus. Kainas lemia pasiūla ir paklausa. Į paklausą orientuota kainodara paremta vartotojo nuomone – ekonomine verte, kurią ši prekė turi vartotojams. Tokioje rinkoje konkreti firma, kuri pabandys parduoti savo prekę didesne nei rinkos kaina, turės labai mažai klientų. Bet firmai nereikia nustatinėti ir mažesnės kainos, nes visas jos gaminamos prekės kiekis gali būti realizuotas rinkoje nusistovėjusia kaina. Svarbiausia laiku reaguoti į padėtį rinkoje ir įvertinti, kaip vartotojai vertina kainų lygį. Prieš nustatydamą didesnę nei rinkos kainą nekilnojamojo turto bendrovė turi būti tikra, kad jos siūloma paslauga ypač skiriasi nuo kitų siūlomų rinkoje ir sudomins pirkėjus. Iš visų kainodaros metodų, kuriuos paminėjo Buttle<sup>27</sup>, nekilnojamojo turto bendrovei svarbiausias rinkos kainos (konkurentų) metodas, besiremiantis pasiūlos-paklausos įvertinimu.

Pagal Urbanskienės, Vaitkienės ir Clottey (1998)<sup>28</sup> pasiūlytą paslaugų paklausos klasifikavimą, nekilnojamojo turto nuomos paslaugų paklausą galima įvertinti kaip atskirų prekių (tam tikrų patalpų) paklausą, kurią formuoja fiziniai ir juridiniai asmenys tam tikrame regione. Tai ilgalaikė paklausa, skirtingai nuo nekilnojamojo turto tarpininkų – agentų teikiamų paslaugų paklausos, kuri nėra nuolatinė. Šių autorių teigimu, svarbiausieji veiksniai, kurie lemia paklausą, yra: kaina,

<sup>27</sup> Žr. 23 psl.

<sup>28</sup> Urbanskienė, R., Vaitkienė, R., Clottey, B. (1998). Rinkos tyrimai ir analizė. Kaunas, p. 102.

gyventojų pajamos ir pasiskirstymas tarp gyventojų grupių, pakaitalų kainos, poreikiai ir skoniai; vartotojų skaičius ir struktūra; vartotojo sprendimus veikiančios priemonės; pasiūla<sup>29</sup>.

Remdamiesi minėtuoju paslaugų įvertinimo šešiais matais modeliu, antroje dalyje analizuosime nekilnojamojo turto bendrovės veiklos rezultatus ir juos nulėmusius veiksnius. Bus analizuojami tokie veiksniai: paslaugų kokybė, lankstumas, turimi išteklių ir jų panaudojimas bei galimybės veiklą padaryti efektyvią. Rezultatų analizė bus atliekama nustatant bendrovės vietą rinkoje ir įvertinę finansinę būklę.

Analizuodami nekilnojamojo turto bendrovės konkurencinę aplinką sieksime patvirtinti arba paneigti, jog nekilnojamojo turto bendrovės kainodara priklauso nuo konkurentų kainų ir vartotojų nuomonės. Uždavinys – nustatyti, kuo remiasi vartotojas rinkdamasis patalpas ir kiek reikšmingas paslaugos įmonės susikurtas įvaizdis. Turime nustatyti, ar įmonės pajamas veikia rinkos kainos ir kaip kainą veikia paklausos-pasiūlos santykis.

Finansinės nekilnojamojo turto bendrovės būklės analizei iškeltas uždavinys nustatyti, ar įmonės balanso straipsniai atspindi nekilnojamojo turto bendrovės specifiką, ir juos palyginti su kitų nekilnojamojo turto operacijų paslaugas teikiančių įmonių vidutiniais rodikliais. Daryta prielaida, kad nekilnojamojo turto bendrovės finansinė analizė mažai skiriasi nuo kitų įmonių finansinės būklės analizės, išskyrus turto ir atsargų balansinius straipsnius. Dauguma finansinės analizės klausimus nagrinėjusių autorių akcentuoja atsargų analizę ir atsargų valdymą. Nekilnojamojo turto atsargų apyvartumo rodikliai gali ypač skirtis nuo kitų įmonių. Jeigu įmonė užsiima nekilnojamojo turto prekyba, vienas atsargų pozicijos vienetas (pavyzdžiui, perparduoti skirtas brangus nekilnojamas objektas) gali paveikti visą balanso struktūrą ir daugelį santykinų koeficientų, be to, toks turtas nėra greitai parduodamas. Nekilnojamojo turto nuoma užsiimančių įmonių balanse vienas iš svarbiausių straipsnių – ilgalaikis turtas, kadangi tai yra pagrindas teikti paslaugą – nuomoti.

Esamą padėtį nulėmusių veiksnių analizės tikslas yra nustatyti, kokių išteklių turi bendrovė ir kiek kiekvienas iš veiksnių turėjo įtakos veiklos rezultatams. Svarbiausi kriterijai – veiklos efektyvumas ir našumas, kokia kaštų dalis yra pastovi ir kokios galimybės juos sumažinti – tai atliksime tirdami išteklių panaudojimą.

Remiantis teorinėje darbo dalyje aptartais paslaugos kokybės įvertinimo aspektais būtina praktiškai įvertinti nekilnojamojo turto paslaugų kokybę. Svarbiausias paslaugos kokybės vertintojas yra vartotojas, todėl nustatysime, kaip vartotojai vertina nekilnojamojo turto nuomos kokybę bei įmonės lankstumą – sugebėjimą reaguoti į vartotojų poreikius.

---

<sup>29</sup> Urbanskienė, R., Vaitkienė, R., Clotey, B. (1998). Rinkos tyrimai ir analizė. Kaunas, p. 109.

Įmonės veiklos pokyčius geriausiai atspindėtų inovacijų diegimo įvertinimas. Inovacijos – ne tik veiklos pokyčių rodiklis, bet ir galimybės keistis ateityje. Remdamiesi teorinėje darbo dalyje aptartais įvairių autorių siūlymais turime nustatyti, kokio pobūdžio pokyčiai labiausiai tinka nekilnojamojo turto bendrovei: paslaugų apimties didinimas, naujų paslaugų teikimas ar esamų paslaugų kokybės gerinimas.



## 2. NEKILNOJAMOJO TURTO BENDROVĖS UAB ŠVR VEIKLOS ĮVERTINIMAS

Viena iš Šiauliuose veikiančių nekilnojamojo turto bendrovių – UAB ŠVR, kurios pagrindinė veikla – nekilnojamojo turto, priklausančio nuosavybės teise, nuoma. Bendrovė įkurta 1998 m. privačių asmenų. 70 procentų akcijų priklauso keliems privatiems asmenims, kitos akcijos valdomos 20 privačių asmenų. Bendrovės įstatinis kapitalas – 91 232 akcijos, kurių kiekvienos nominali vertė – 5 Lt. Nuo pat pradžių pagrindinė jos veikla buvo komercinės paskirties patalpų nuoma – nuomojamos administracinės paskirties ir prekybinės patalpos. Pagalbinė bendrovės veikla – tarpininkavimas perkant, parduodant, nuomojant nekilnojamąjį turtą – tai prilygsta nekilnojamojo turto agentūrų darbui. Viena iš tarpininkavimo krypčių galima laikyti ir nekilnojamojo turto valdymą už mokestį: bendrovė prižiūri kitų asmenų turimą ir išnuomotą turtą. Iš viso bendrovė valdo beveik 2000 kvadratinį metrų nuosavų patalpų. Šiuo metu bendrovėje dirba 6 darbuotojai.

Pagrindinė bendrovės veikla vykdoma Šiauliuose, pagalbinė – Šiaulių mieste ir apskrityje. Nė viena įmonė nėra atskirta nuo aplinkos, todėl prieš nagrinėdami konkrečią bendrovę, įvertinsime nekilnojamojo turto operacijų paslaugų sektoriaus veiklą Lietuvoje.

### 2.1 Lietuvos nekilnojamojo turto operacijų paslaugų sektorius

Lietuvos paslaugų sektoriaus įmonių pajamos 2003 m., palyginti su 2002 m., išaugo 6,1 proc. – tai daugiausia lėmė turizmo paslaugos, o nekilnojamojo turto operacijų paslaugų buvo suteikta 2,1 proc. mažiau<sup>30</sup>.

2003 m. 55,8 proc. visų paslaugų suteikta Vilniaus apskrityje, Šiaulių apskrityje – tik 5 proc. visų paslaugų. Dauguma visų paslaugų suteikta didžiuosiuose Lietuvos miestuose, kurių lyderis, žinoma, Vilniaus miestas: Vilniaus mieste 2003 m. suteikta 68,4 proc. visų Lietuvos miestams tenkančių paslaugų; Kaunui tenka 16,9 proc., Klaipėdai – 7,1 proc., Šiauliams – 4,4 proc., Panevėžiui – 3,2 proc. paslaugų (žr. 1 priedo 1 lentelę). Tokios pat tendencijos ir nekilnojamojo turto operacijų paslaugų sektoriuje: 2003 m. net 89 proc. tokių paslaugų pajamų buvo gauta didžiuosiuose Lietuvos miestuose: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose ir Panevėžyje. Kituose Lietuvos miestuose atlikta tik 11 proc. nekilnojamojo turto operacijų (žr. 1 priedo 2 pav.).

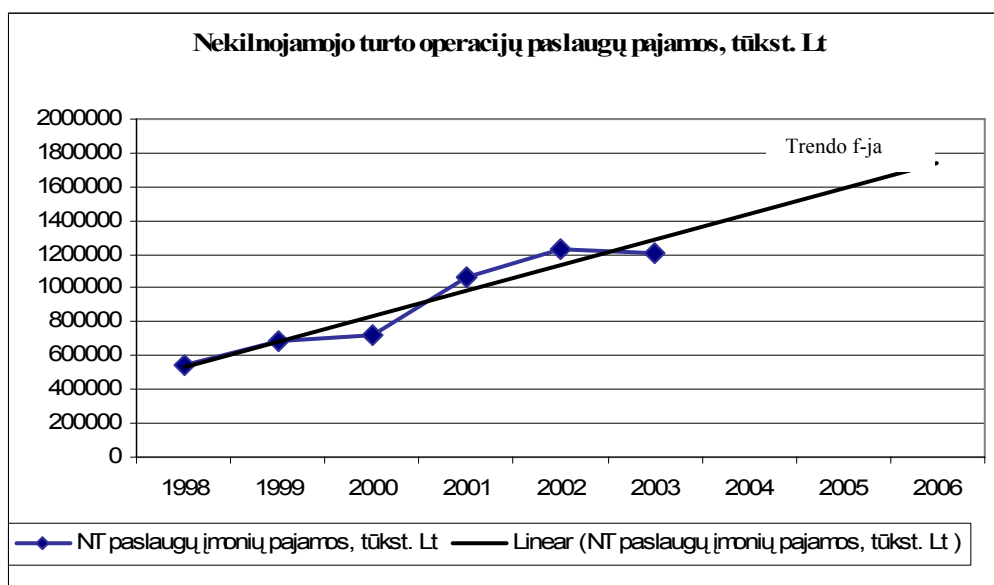
<sup>30</sup> Čia ir toliau pagrindinių lyginimo statistinių rodiklių šaltinis: Įmonių finansinės būklės įvertinimo rodikliai 2000-2003. (2004). Vilnius: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės.

Nekilnojamojo turto operacijų paslaugų įmonės 2003 m. metais sudarė beveik 13 proc. visų paslaugų įmonių, čia dirbo 7 proc. visų paslaugų sektoriaus darbuotojų ir tokios tendencijos mažai pasikeitė nuo 2000 m. (žr. 1 priedo 2 ir 3 lentelę.).

Nekilnojamojo turto operacijų paslaugas daugiausia teikia įmonės, kuriose yra iki 4 darbuotojų – tokių 2003 m. buvo net 66,7 proc., o įmonių iki 9 darbuotojų – 15,3 proc. Išanalizavus įmonių dydį ir darbuotojų skaičių galima daryti išvadą, kad nekilnojamojo turto operacijos didelėms įmonėms yra tik pagalbinė veikla, o statistinė tipiška nekilnojamojo turto paslaugų įmonė – tai įmonė, kurioje dirba 4-9 darbuotojai (žr. 1 priedo 5 lentelę).

Nekilnojamojo turto įmonės, kuriose yra iki 4 darbuotojų, uždirba ir daugiausiai pajamų – net 25,7 proc. visų pajamų. Apskritai įmonėse iki 19 darbuotojų 2003 m. dirbo 32,6 proc. darbuotojų ir tokios įmonės uždirbo 41,3 proc. pajamų - t.y. 1 proc. darbuotojų uždirba 1,27 proc. pajamų. Tai daugiau negu ankstesniais metais: 2002 m. vienam darbuotojų procentui teko 0,85 proc. pajamų 2001 m. – 1,09 proc. (žr. 1 priedo 6 lentelę).

Nekilnojamojo turto operacijos yra vienos iš labiausiai pelningų Lietuvos įmonių paslaugų. 2001-2003 m. nekilnojamojo turto operacijų paslaugų pajamos sudarė 17 proc. visų paslaugų sektoriaus pajamų ir buvo 3 vietoje pagal statistikos fiksuojamų paslaugų įmonių gaunamas pajamas - už juos daugiau pajamų gavo tik sveikatos priežiūros ir socialinio darbo paslaugos (25 %) bei kita verslo veikla (28 %). Visų kitų Lietuvoje teikiamų paslaugų pajamos neviršijo 7-8 proc. viso paslaugų sektoriaus gaunamų pajamų<sup>31</sup>.



3 pav. Lietuvos nekilnojamojo turto operacijų pajamos.

Palyginti su 1998 m., nekilnojamojo turto operacijų pajamos 2003 m. išaugo 123 proc., šių paslaugų kainos išaugo 90 proc., o pajamos, tenkančios 1000 gyventojų, padidėjo 130 proc. (žr. 1

<sup>31</sup> Paslaugos-2001; 2002; 2003. Lietuvos statistikos departamento prie LRV leidinys, p. 20.

priedo 7, 8, 9 lenteles). Tačiau palyginti su 2002-aisiais, 2003 m. absoliutus pajamų lygis sumažėjo 2,1 proc. Išvedus šio sektoriaus pajamų didėjimo Trendo funkciją matyti, kad artimiausiais metais prognozuojamas dar didesnis pajamų augimas (3 pav.).

Palyginti su 2003-aisiais, 2004 m. nekilnojamojo turto kainos padidėjo mažiausiai 10-12 proc., todėl galima tikėtis, kad ir nekilnojamojo turto nuomos pajamos visoje Lietuvoje didėjo. 2005-ieji metai taip pat prasidėjo stipriu nekilnojamojo turto kainų augimu. 2003 m. viso oficialiai statistikos apskaitomo Lietuvos paslaugų sektoriaus pajamos, palyginti su 2000-aisiais, padidėjo beveik 39 proc., tuo tarpų nekilnojamojo turto operacijų pajamos tuo laikotarpiu padidėjo 68,25 proc.

Nuo 1998-ųjų iki 2003 m. nekilnojamojo turto operacijų statistinės pajamos labai išaugo. Tokių spartų pajamų didėjimo tempo priežastys yra tokios:

- 1) Nuo 1998-ųjų Lietuvoje jaučiama Rusijos krizės įtaka sumažino nekilnojamojo turto rinkos kainas ir pristabdė Lietuvos ekonomikos augimą, todėl to laikotarpio kainos mažesnės.
- 2) Spartus ekonomikos augimas 2002-2003 m. teigiamai paveikė nekilnojamojo turto operacijų rinką – tuo galima paaiškinti didžiulius skirtumus, kurie išryškėja lyginant krizės paveiktos 1998 m. šalies ir 2003 m. atsigavusios ekonomikos sąlygomis dirbančių nekilnojamojo turto įmonių duomenis.
- 3) Lyginant 2003 ir 2002 m. duomenis matyti, kad daugelio rodiklių didėjimas sulėtėjo. To priežastis gali būti sustiprėjusi konkurencija, padidėjęs nekilnojamojo turto kiekis kvadratiniais metrais ir iš dalies baigianti prisipildyti komercinių patalpų nuomos rinka dėl išaugusios administracinės ir prekybos paskirties patalpų pasiūlos. Ypač tai pasakytina apie Vilniaus miestą, kurio indėlis į visą paslaugų sektorių, taip pat ir į nekilnojamojo turto rinką, labai didelis – Vilniuje 2003 m. suteikta 69 proc. visų nekilnojamojo turto operacijų paslaugų.

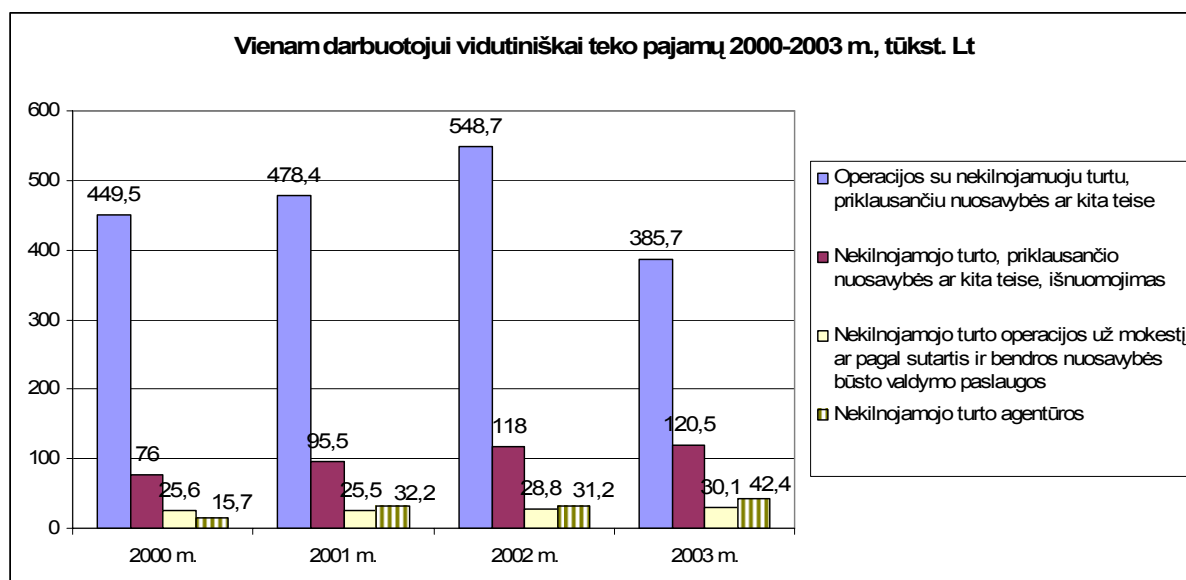
Visą nekilnojamojo turto operacijų paslaugų grupę sudaro keturios pagrindinės veiklos kryptys: operacijos su nekilnojamoju turtu, priklausančiu nuosavybės teise (Lietuvos ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriaus (EVRK) suteiktas kodas 70.1); nekilnojamojo turto, priklausančio nuosavybės teise, išnuomojimas (EVRK kodas 70.2); nekilnojamojo turto operacijos už mokesčių ar pagal sutartis ir bendros nuosavybės būsto valdymo paslaugos (EVRK kodas 70.3 ir 70.32); nekilnojamojo turto agentūros (EVRK kodas 70.31).

Iš visų nekilnojamojo turto operacijų daugiausiai suteikiama nekilnojamojo turto nuomos paslaugų – tokias paslaugas teikiančių įmonių 2000-2003 m. buvo daugiausiai ir jos 2003 m. sudarė 74,5 proc. visų nekilnojamojo turto operacijomis užsiimančių įmonių skaičiaus (2000 m. – 73,4 proc.). Čia dirbo 47 proc. dirbančiųjų su nekilnojamoju turtu (2000 m. – 52,7 proc.) ir šios grupės

paslaugos gavo daugiausiai pajamų – beveik 73 proc. visų nekilnojamojo turto operacijų pajamų (žr. 1 priedo 9 lentelę).

Kita stipriai tvirtėjanti paslaugų grupė - nekilnojamojo turto agentūrų paslaugos. 2000 m. užregistruotos 164, 2003 m. - 196 nekilnojamojo turto agentūros. Nors nekilnojamojo turto agentūrų skaičius padidėjo nežymiai, jų uždirbamos pajamos visoje nekilnojamojo turto operacijų pajamų struktūroje padidėjo visu procentu – tai labai daug, kadangi šia veikla 2003 m. užsiėmė vos 4 proc. nekilnojamojo turto operacijos užsiimančių darbuotojų.

Vienam nekilnojamojo turto operacijų darbuotojui 2003 m. vidutiniškai teko 77,8 tūkst. Lt pajamų ir, palyginti su 2000 m., pajamos, tenkančios vienam darbuotojui, padidėjo 62 proc. Daugiausiai pajamų vienam darbuotojui gauta iš operacijų su nuosavu nekilnojamoju turto bei nekilnojamojo turto nuomos – pastarosios paslaugų grupės vienam darbuotojui teko 120,5 tūkst. pajamų (2000 m. – 76 tūkst. pajamų). Nekilnojamojo turto nuomos paslaugų vienam darbuotojui tenkančios pajamos 2003 m., palyginti su 2000 m., padidėjo 59 proc. Labiausiai išaugo vienam nekilnojamojo turto agentūros darbuotojui tenkančios pajamos: jos nuo 15,7 tūkst. Lt 2000 m. padidėjo iki 42,4 tūkst. Lt 2003 m., t.y. 170 proc., palyginti su 2000 m. Nekilnojamojo turto agentūrų pajamos išaugo (2003 m. lyginant su 2002 – net 35,9 proc.), nors kitų nekilnojamojo turto operacijų pajamos tais metais padidėjo vos 1-4 proc. Tai galima paaiškinti suaktyvėjusia nekilnojamojo turto rinka ir populiarėjančiomis nekilnojamojo turto tarpininkų paslaugomis. Nuomos rinkos aktyvumas sietinas su sparčia viso ūkio ekonomikos plėtra.



4 pav. Vienam nekilnojamojo turto operacijų darbuotojui vidutiniškai tekusi pajamų dalis 2000-2003 m., tūkst. Lt

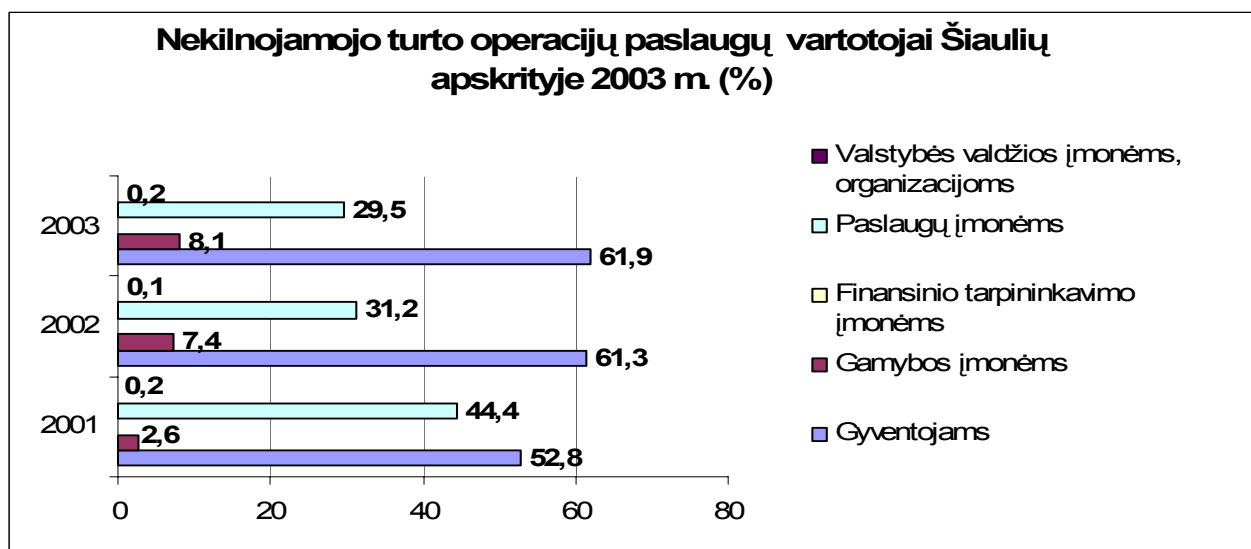
## 2.2 Nekilnojamojo turto paslaugos Šiauliuose

Šiauliuose nekilnojamojo turto operacijų paslaugų pajamos nuo 2000-ųjų didėjo kasmet vidutiniškai po 3126,65 tūkst. Lt ir 2003-iaisiais, palyginti su 2000-aisiais, padidėjo 67,5 proc. Lyginant 2002 ir 2003 metų pajamas, matyti, kad jos augo ne taip sparčiai: visų nekilnojamojo turto operacijų pajamos Šiauliuose padidėjo tik 7 proc. Turto nuomos pajamos 2003 m. padidėjo 5,3 proc., tuo tarpu nekilnojamojo turto agentūrų pajamos išaugo net 115 proc. (žr. 3 priedo 1 lentelę).

2003 m. Šiauliuose buvo 54 nekilnojamojo turto nuoma ir nuosavo turto operacijomis užsiimančių įmonių ir įregistruotos 3 nekilnojamojo turto agentūros. Mieste veikiančių nekilnojamojo turto agentūrų 2004 m. padaugėjo – suskaičiavus Šiaulių miesto laikraščiuose besiskelbiančias agentūras, jų mieste 2004 m. veikė mažiausiai 7.

Daugiausiai visų nekilnojamojo turto operacijų paslaugų Lietuvoje suteikiama paslaugų įmonėms (2003 m. paslaugų įmonėms suteikta 68,6 proc. nekilnojamojo turto operacijų paslaugų) ir gyventojams (27,2 proc. nekilnojamojo turto operacijų).

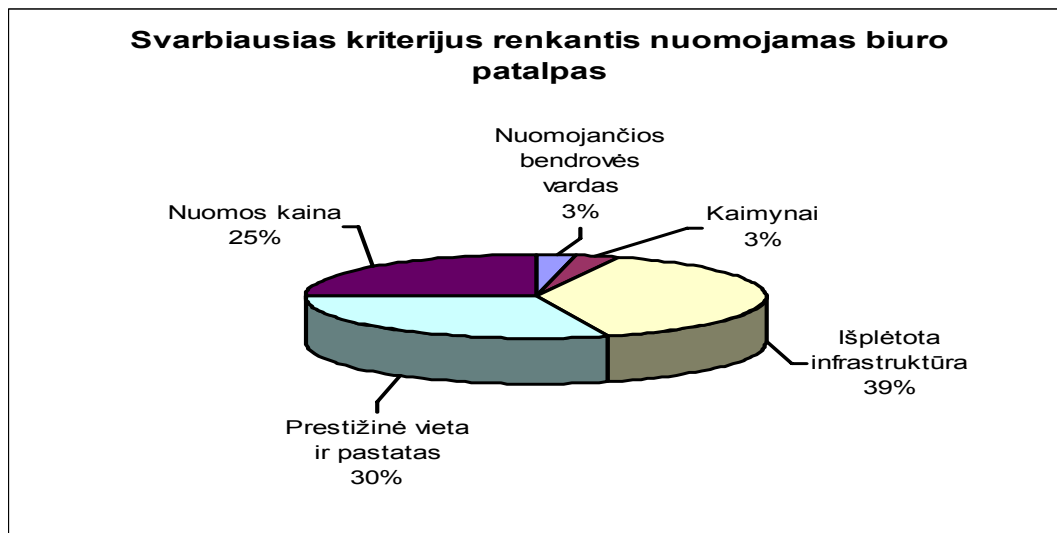
Šiaulių apskrityje daugiausiai nekilnojamojo turto operacijų paslaugų suteikiama gyventojams. Jiems suteikiamų paslaugų dalis sparčiai padidėjo: nuo 52,8 proc. 2001 m. iki 61,9 proc. 2003 m. Iš duomenų matyti, kad panašios tendencijos ir Panevėžio bei Klaipėdos miestuose, tačiau Vilniaus apskrityje dauguma paslaugų suteikta paslaugų įmonėms (75 proc. NT paslaugų), o gyventojams suteikiamų nekilnojamojo turto operacijų paslaugų dalis net sumažėjo (žr. 3 priedo 2 lentelę). Mažiausiai tokių paslaugų tiek Šiauliuose, tiek visoje Lietuvoje suteikta valstybės įstaigoms ir gamybinėms įmonėms.



5 pav. Nekilnojamojo turto operacijų paslaugų vartotojai Šiaulių apskrityje (suteikta paslaugų %).

Atlikus apklausą „Verslo žinių“ interneto tinklapyje nustatyta, kad Lietuvos vartotojų pasirinkimą nuomotis tam tikras patalpas lemia trys kriterijai: infrastruktūra, prestižas ir kaina (žr. 6

pav.). Rinkdamiesi nuomojamas patalpas vartotojai labai daug reikšmės teikia prestižui – toks kriterijus net 30-čia procentų lemia sprendimą, infrastruktūros įvertinimui skiriami 39 procentai, kainai - 25 proc. Tai tik patvirtina pirmojoje darbo dalyje minėtus įvairių autorių teiginius, kad paslaugas teikiančiai įmonei svarbiausia sukurti gerą įvaizdį. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad čia svarbus ne pačios įmonės įvaizdis (tam reikšmės teikia tik 3 proc. apklaustųjų), o siūlomo produkto – patalpų įvaizdis.



6 pav. Svarbiausias kriterijus, renkantis nuomojamas biuro patalpas (tinklapio "VŽ online" lankytojų apklausa). Šaltinis: [www.vz.lt](http://www.vz.lt). [Priėjimas per internetą [www.vz.lt](http://www.vz.lt) 2004-10-12].

Išanalizavus Lietuvos statistikos departamento skelbiamus nekilnojamojo turto operacijų duomenis galima teigti, kad nekilnojamojo turto operacijų paslaugos teikiamos miestuose. Tuo užsiima privačios įmonės, kuriose dirba iki 10 darbuotojų. Pagrindiniai tokių paslaugų vartotojai – taip pat paslaugų įmonės ir gyventojai. Nekilnojamojo turto operacijos yra trečia pagal pajamų dydį Lietuvos paslaugų sektoriaus veikla. Labiausiai paplitusios nekilnojamojo turto nuomos paslaugos – jos pirmauja gaunamų pajamų dydžiu, įmonių ir darbuotojų skaičiumi visame nekilnojamojo turto operacijų sektoriuje. 2003 m., palyginti su 2002, visų nekilnojamojo turto operacijų pajamos sumažėjo, nors pajamų dalis, tenkanti 1 darbuotojui, padidėjo.

Palyginus 2003 metų duomenis su 2002-ųjų, matyti, kad nekilnojamojo turto operacijų paslaugas teikiančių įmonių padaugėjo 4,5 proc., darbuotojų skaičius sumažėjo 3,7 proc., pajamos iš tokios veiklos sumažėjo 2,06 proc. (Šiauliuose - padidėjo 7,04 proc.) (žr. 8 lentelę).

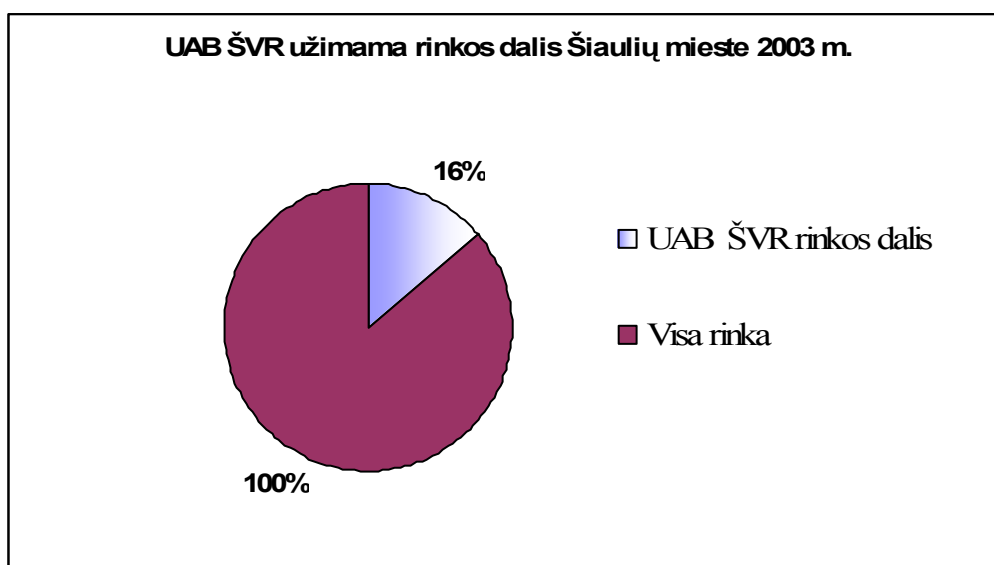
**Pagrindinių nekilnojamojo turto operacijų paslaugų statistinių rodiklių pokyčiai, %**

<b>Nekilnojamojo turto operacijų paslaugos</b>	<b>2003 m. pakito, palyginti su 2002 m., %</b>	<b>2003 m. pakito, palyginti su 2000 m., %</b>
Įmonių skaičiaus pokytis	4,5	24,2
Darbuotojų skaičiaus pokytis	-3,7	6,2
Pajamų visoje Lietuvoje pokytis	-2,06	68,25
Pajamų Šiauliuose pokytis	7,04	67,49

**2.3 Nekilnojamojo turto bendrovės UAB ŠVR konkurencinių galimybių įvertinimas**

Jau minėta, kad nekilnojamojo turto rinka labai artima tobulos konkurencijos rinkai, tad nė vienas iš rinkos subjektų neužima didelės rinkos dalies. Šiaulių nekilnojamojo turto nuomos rinkoje yra keletas firmų, teikiančių tokias pat nuomos paslaugas, ir gausybė fizinių asmenų, kurie yra stiprūs konkurentai veikiančioms įmonėms dėl savo gausos. Šiuo metu nėra tikslios statistikos, kiek fizinių asmenų nuomoja patalpas verslui, kadangi jų registracija nėra privaloma, o siekdami išvengti gyventojų pajamų mokesčio, dauguma savininkų sudaro fiktyvias sutartis, nenurodydami tikrosios nuomos kainos ir gaunamų pajamų. Fiziniai asmenys dažniausiai neturi didelio nuomojamo ploto, tačiau jie veikia rinkos kainas. Konkuruoti su fiziniais asmenimis labai sunku – tokių nuomojamų patalpų atsiradimas ir nuomos sąlygos neprognozuojama. UAB ŠVR pagrindinė veikla – patalpų nuoma. Tiesioginiai UAB ŠVR konkurentai taip pat yra įmonės, kurioms patalpų nuoma yra viena iš pagrindinių veiklų ir kurios veiklą vykdo organizuotai.

2002-2003 m. Šiauliuose užsiimančių nekilnojamojo turto nuoma ir operacijomis su nuosavu nekilnojamoju turtu bendrovių skaičius nepakito. Apskaičiavus UAB ŠVR užimamą rinkos dalį pagal gaunamas pajamas, nustatyta, kad ši bendrovė 2002 m. užėmė 16,47 proc. rinkos, 2003 m. – 15,65 proc. (žr. 4 priedo 1 lentelę.). Tačiau šis matematiškai gautas skaičius nėra tikslus. Jeigu vertintume turimą nuomojamą plotą lygindami su visu nuomojamu komercinės paskirties plotu Šiauliuose, šis skaičius būtų žymiai mažesnis, tačiau duomenų apie nuomai skirtas komercines patalpas Šiauliuose gauti nepavyko. Čia remtasi grynai statistikos duomenimis apie gaunamas pajamas. Be to, reikia įvertinti ir tai, kad administracinės paskirties patalpų turi ir jas nuomoja ir fiziniai asmenys, kurių gaunamos pajamos Statistikos departamento ataskaitose neužfiksuotos.



7 pav. UAB ŠVR užimama rinkos dalis Šiauliuose 2003 m.

Tikėtina, kad 2004 m. užimama rinkos dalis dar sumažėjo, kadangi tais metais mieste atsirado daugiau nuomojamų patalpų. 2005 m. planuojamas atidaryti „Rimi Hypermarket“ prekybos ir paslaugų centras, kurio numatomas bendrasis plotas – 50000 m<sup>2</sup>, ir netoli jo iškilsiantis dar vienas prekybinės-administracinės paskirties pastatas labai paveiks nekilnojamojo turto nuomos rinką, ypač miesto centre. UAB ŠVR rinkos santykinė rinkos dalis dar labiau sumažės ir konkurencija dar labiau paaštrės dėl to, kad tai bus prestižinės patalpos, su kuriomis dar bus konkuruojama ir dėl vietos veiksnio.

UAB ŠVR stipriausi patalpas nuomojantys tiesioginiai konkurentai yra:

1. AB bankas Vilniaus bankas.
2. UAB „Talša“.
3. Verslo inkubatorius.
4. Korporacijos „Vaivorykštė“ Biurų centras.
5. Patalpos Varpo g. 22.
6. Kiti...

Remdamiesi anksčiau aptarta vartotojų nuomone, koks yra svarbiausias kriterijus renkantis nuomojamas patalpas, visus konkurentus galime suskirstyti į dvi grupes: A grupė - konkurentai pagal vietą (infrastruktūra ir prestižas); B grupė - konkurentai pagal kainą. Atsižvelgiant į kitus vartotojų nurodytus kriterijus, kurie yra svarbiausi renkantis nuomojamas patalpas, privalumas Šiaulių mieste – automobilių parkavimo galimybės, kurios Šiaulių mieste, ypač centrinėje dalyje, labai problemiškos. Daugėjant automobilių skaičiui, centrinės miesto gatvės tapo per siauros dideliame mašinų srautui, o numatytų parkavimo vietų katastrofiškai nepakanka.



Konkurentai pagal vietą yra ir stipriausi tiesioginiai UAB ŠVR konkurentai, kadangi didžiausias UAB ŠVR privalumas – patogi vieta miesto centre. Nuomojamos patalpos – šalia pagrindinės miesto aikštės, vienoje iš pagrindinių miesto gatvių. Traukos objektai šalia pastato – miesto savivaldybė, Vilniaus ir „Snoro“ bankų Šiaulių filialai, pagrindinės miesto viešojo transporto stotelės miesto centre, palyginti netoli pagrindinės miesto pėsčiųjų gatvės (maždaug 100 m. nuo sankryžos). Tokia pastato vieta idealiai tinka tiek biurams, tiek prekybinėms patalpoms ir turi netgi kai kurių privalumų palyginti su prestižiškiausiomis laikomomis patalpomis miesto pėsčiųjų bulvare, kadangi čia lengviau patenkama automobiliu.

Stipriausi konkurentai pagal vietą – beveik tame pačiame miesto rajone centre įsikūręs ir patalpas nuomojantis SEB Vilniaus banko verslo centras ir UAB „Talša“.

SEB Vilniaus bankas įsikūręs kitoje gatvės pusėje. Banko pastato patalpose yra įkurtas verslo centras. Šios patalpos laikomos prestižinėmis dėl kelių priežasčių: solidus banko vardas, šiuolaikiškos architektūros pastatas, patalpos įrengtos šiuolaikiškai, yra tik pastato darbuotojams skirta automobilių aikštelės ir klientams skirta erdvi mokama aikštelė šalia pastato. Kadangi SEB Vilniaus banko patalpos laikomos prestižinėmis, jie nėra tiesioginiai konkurentai pagal kainą – tradiciškai jų patalpos nuomojamos brangiau tiems klientams, kuriems svarbiausia – prestižas. Vieno kvadratinio metro įkainis – 30-35 Lt. Šiuo metu ten savo biurus įkūrė 16 klientų.

Kitas tiesioginis konkurentas - UAB „Talša“. Jų patalpų charakteristika panaši kaip ir UAB ŠVR: patalpos yra judrioje vietoje miesto centre, panašiu nuotoliu nuo pagrindinės miesto gatvės, tai panašus senos statybos pastatas, miesto šildymas, šalia nėra automobilių aikštelės, panašios kainos. UAB ŠVR privalumas – truputį judresnė vieta pėsčiųjų srauto atžvilgiu, kadangi prie jų pastato yra pagrindinės miesto maršrutinių autobusų stovėjimo aikštelės, yra mokamos automobilių aikštelė (UAB „Talša“ teturi sunkiai pravažiuojamą vidinį kiemą, automobilių stovėjimo aikštelės – toli nuo pastato). Vieno kvadratinio metro nuomos įkainis – 15-20 Lt.

Netoli Vilniaus banko, taip pat prie centrinės miesto aikštės yra administracinės paskirties pastatas Varpo g. 22. Ilgą laiką patalpų būklė čia buvo prasta: senos statybos pastatas, siauri ilgi koridoriai nepritaikyti klientams. Pastatas priklauso keliems savininkams, kurie čia yra įkūrę savo biurus, o kitas patalpas nuomoja. Patalpų nuomos kaina – 15-25 Lt/ kv. m.

Stipriausi B grupės konkurentai – Biurų centras ir VšĮ Verslo inkubatorius. Biurų centras – tai korporacijos „Vaivorykštė“ vienas iš padalinių. Korporacija „Vaivorykštė“, neoficialiais duomenimis, turi daugiausiai ir įvairiausio nuomojamo ploto mieste: valdo keletą prekybos centrų patalpų, prekybos patalpų pagrindinėje Šiaulių gatvėje – Vilniaus pėsčiųjų bulvare ir Biurų centrą pramoniniame miesto rajone. Biurų centre nuomojamų patalpų kvadratinio metro įkainiai panašūs kaip ir UAB ŠVR – vidutiniškai 1 kvadratinio metro nuomos kaina – 12-20 Lt/kv. m. Vartotojai, kuriems neaktualu įsikurti miesto centre, renkasi pigesnes ir nuo centro nutolusias patalpas, iš kurių

labiausia išreklamuotas – Biurų centras. Tradiciškai ten kuriasi tie klientai, kuriems nesvarbi vieta arba jų veikla susieta su pramoniniame rajone esančiomis gamybinėmis įmonėmis, kuriems aktuali sandėliavimo problema ir pan. Traukos centras – pramoninių prekių turgus, sandėliai ir gausybė didmeninės prekybos ir gamybinių įmonių tame rajone. Ten klientai atvažiuoja automobiliais - dėl veiklos specifikos miesto centre esančios patalpos jiems būtų nepatogios. Patalpos įrengtos šiuolaikiškai, vieno kvadratinio metro biuro nuomos kaina tesiskiria vos 5-8 proc. Pirmoje dalyje minėjome, kad vartotojas paslaugą įvertina remdamasis įsivaizduojama verte - kainos ir kokybės santykiu. Biurų centro klientai už tokią pat kainą, kaip ir patalpų centre kaina, nuomojasi geresnes patalpas, tačiau ne tokiose prestižinėje vietoje kaip miesto centras.

Kitas stiprus B grupės konkurentas – VšĮ Verslo inkubatorius, kuris remia naujas besikuriančias įmones jiems siūlydamas 50-60 proc. mažesnes kainas. VšĮ Verslo inkubatorius gauna valstybės dotacijų smulkiam ir vidutiniam verslui remti, jie įsikūrę šiuolaikiškai restauruotame pastate, turi savo automobilių aikštelę, nuomininkams rengiami seminarai ir konsultacijos verslo klausimais. Trūkumas - ten įsikuria ne visos įmonės, vykdoma atranka. Remiamos neseniai įsikūrusios paslaugų ir gamybinės įmonės. 3 metus nuo jų įsikūrimo taikomos nuolaidos – nuomojama po 5-7 Lt už kvadratinį metrą, vėliau nuomos kaina didinama. Tris metus vienoje vietoje išbuvusios įmonės nenoriai keičia vietą, ir jei įmonės veikla nenuostolinga, jos Verslo inkubatoriuje lieka ilgesnį laiką.

Pažymėtina, kad Šiauliuose 3-8 Lt už kvadratinį metrą nuomojamos gamybinės ir sandėliavimo patalpos, todėl dėl kainos veiksnio naujai besikuriančios įmonės tikrai nesirinktų UAB ŠVR biuro patalpų, jei tik galėtų įsikurti Verslo inkubatoriuje.

Paslaugas teikiantys klientai – viena iš svarbiausių ir UAB ŠVR tikslinių vartotojų grupių, kadangi dauguma nuomojamo ploto ypač tinka administracinei veiklai, t.y. nėra gamybai ar sandėliavimui tinkančio ploto.

UAB ŠVR turi 198 kv. m nuomojamo prekybinio ploto. Prekybai tinkančio ploto atžvilgiu konkurentų yra labai daug – tai parduotuvių patalpos, kurios yra Vilniaus pėsčiųjų bulvare. Šios patalpos taip laikomos prestižinėmis. Nors prekybai skirtas plotas yra nedidelis (12 proc. visų patalpų), iš jų bendrovė gauna maždaug 20 proc. visų pajamų, todėl tai labai reikšmingas pajamų šaltinis. 2004 m. centrinėje miesto gatvėje pėsčiųjų bulvare buvo atidarytas naujas trijų aukštų pastatas – prekybinio ploto pasiūla miesto centre padidėjo, išaugo konkurencija.

Pažymėtina, kad palyginti nuomos kainas labai sunku. Paprastai į nurodomą kainą neįskaičiuoti komunaliniai patarnavimai, tačiau kiekvienu atveju, su kiekvienu nuomininku dėl to tariamasi atskirai, todėl tiksliai nustatyti, kas suteikiama už nurodytą kainą, labai sunku - vieno kvadratinio metro nuomojamo ploto įkainis yra sąlyginis. Išanalizavus miesto nekilnojamojo turto rinkos kainas nustatyta, kad biuro patalpos nuomojamos vidutiniškai nuo 10 iki 35 Lt už kvadratinį

metrą, priklausomai nuo dislokacijos vietos, patalpų būklės, prestižo, vietos judrumo, aukšto ir daugelio kitų vartotojams svarbių faktorių. Minėtasis Bagdonienės ir Hopenienės teiginys<sup>32</sup>, kad kuo daugiau funkcijų atlieka pats vartotojas, tuo mažiau jis linkęs mokėti už paslaugas, praktikoje pasitvirtina. Vartotojai, kurie patys valo ir remontuoja patalpas, rūpinasi apsauga ir ryšiais, prižiūri bendro naudojimo patalpas paprastai išsireikalauja nuolaidų, kurios kompensuoja patiriamas išlaidas.

Nė vienas rinkos dalyvis Šiauliuose neturi monopolinės įtakos rinkos kainoms, klientų poreikiai labai skirtingi, todėl ir prisitaikyti prie jų norų sunku. Vertinant UAB ŠVR konkurentus daroma prielaida, kad nė vienas iš konkurentų neturi akivaizdaus pranašumo visose srityse – didžiausią pranašumą turi tas, kurio bendra pranašumų suma didžiausia. Konkurencijos kriterijai vertinami balais nuo 1 iki 10 pagal tai, kaip jų svarbą vertina klientai. Mažesnė kaina vertinama daugiau balų. Vertindami infrastruktūrą turime omenyje ne pačių patalpų inžinerinius tinklus – šiuo metu telefono, interneto tinklai ne problema visose patalpose. Vertinama pastato padėtis pėsčiųjų ir automobilių srauto atžvilgiu ir automobilių parkavimo galimybės. Gautus rezultatus surašėme į lentelę (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

#### UAB ŠVR tiesioginių konkurentų įvertinimas

Konkurentas	Vieta	Kaina	Prestižas	Infrastruktūra	Patalpos	Suma
SEB Vilniaus banko verslo centras	10	5	10	9	10	44
Verslo inkubatorius	7	10	8	8	8	41
UAB ŠVR	9	8	8	7	7	39
UAB „Talša“	8	8	8	6	7	37
Biurų centras	7	8	6	8	8	37
Patalpos Varpo g. 22	8	7	6	8	7	36

Apibendrinus gautus rezultatus konkurentai išsidėstyti tokia tvarka: pirmoje vietoje – SEB Vilniaus banko patalpos (44 balai); antri – Verslo inkubatorius (41 balas); treči – UAB ŠVR (39 balai); toliau – UAB „Talša“ ir Biurų centras - po 37 balus; patalpos Varpo g. 22 – 36 balai. Silpnos UAB ŠVR vietos – infrastruktūra ir patalpų būklė. Mažą vertinimo balą už infrastruktūrą lėmė

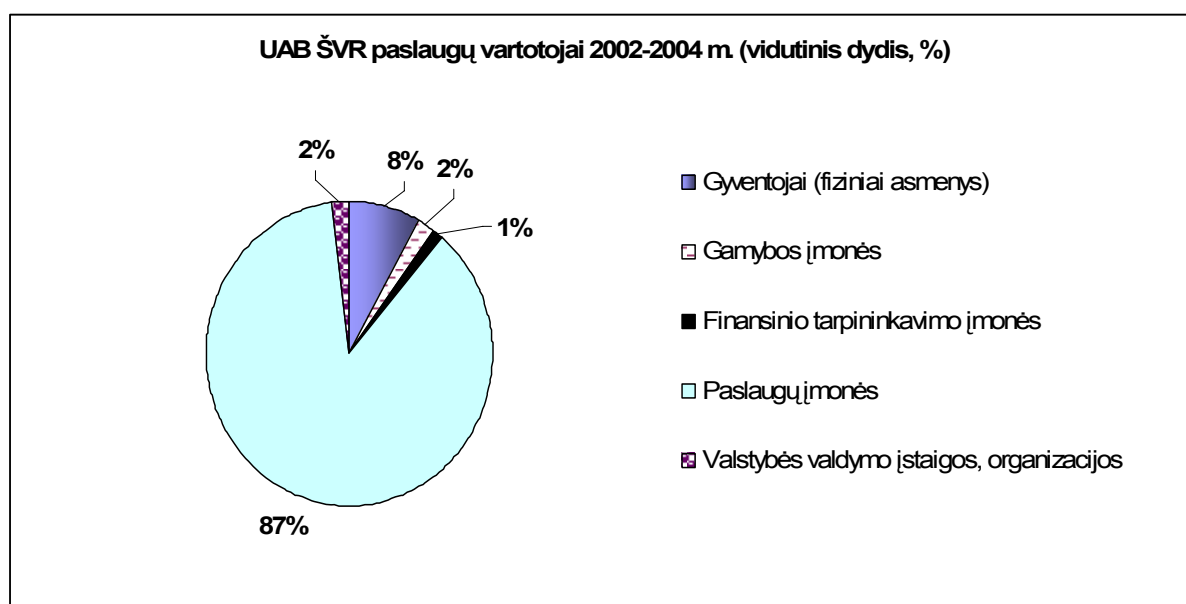
<sup>32</sup> Žr. 22 psl.

automobilių parkavimo problema. Patalpos įvertintos 7 balais dėl to, kad pastatas senas, penkių aukštų, nėra lifto, 30 procentų bendro naudojimo patalpų senai remontuota.

Išanalizavę nekilnojamojo turto operacijų rodiklius Šiaulių mieste nustatėme, kad daugiausiai tokių paslaugų Šiauliuose suteikiama gyventojams, mažiau - paslaugų įmonėms (žr. 4 priedo 2 lentelė).

UAB ŠVR tikslinė vartotojų grupė - smulkios įmonės ar fiziniai asmenys (ypač turintieji verslo liudijimus), kurių sėkmingai veiklai svarbi vieta miesto centre ir kurių biurams įkurti pakanka mažų patalpų. Neskaitant prekybinio ploto, vienas paslaugų vartotojo biuras užima vidutiniškai 15-20 kv. m. patalpų (nuomojamų patalpų plotas – nuo 7 iki 40 kv. m). Kadangi vienam klientui nuomojamas plotas mažas, kasmet patalpos nuomojamos vidutiniškai 40-50 klientų.

2002-2004 m. daugiausiai UAB ŠVR paslaugų vartotojų buvo paslaugų įmonės - 87 proc., 8 proc. paslaugų suteikta gyventojams, 2 proc. paslaugų vartotojų – gamybos įmonės ir valstybės valdymo įstaigos, 1 procentas – finansinio tarpininkavimo įmonės. Tai patvirtina anksčiau minėtą teiginį, kad vienas iš pagrindinių UAB ŠVR konkurentų – Verslo inkubatorius, kuris remia smulkias ir vidutines paslaugų įmones.



8 pav. UAB ŠVR paslaugų vartotojai 2002-2004 m.

Vieta – veiksnys, kuriam pati įmonė mažai turi įtakos – tai priklauso nuo jau turimų patalpų padėties mieste, ir pasikeitus sąlygoms, pavyzdžiui, atsiradus naujam žmonių srauto traukos centrui (pastačius jau minėtąjį „Rimi Hypermarket“ kompleksą), bendrovei bus sunku konkuruoti vietos atžvilgiu. Veiksnys, kuriam įmonė turi daugiau įtakos – kaina. Kaina yra ribojama kaštų – pagal kaštus yra nustatoma žemiausia kainos riba. Didžiausia galimą kainą nustato rinka – šiuo metu

UAB ŠVR nuomojamų patalpų kaina, įvertinus trūkumus, atitinka rinkos kainą – vieno kvadratinio metro įkainis yra nuo 10 iki 20 Lt. Paradoksalu, tačiau didėjant nuomojamų patalpų pasiūlai, pernai mieste nekilnojamojo turto nuomos kainos taip pat didėjo<sup>33</sup>. Tai iš dalies paaiškinama ir padidėjusia paklausa. Kadangi didėjo ir pasiūla, ir paklausa, galima daryti išvadą, kad tai augančios ekonomikos įtaka.

Remdamiesi pirmojoje darbo dalyje aptartu Buttle kainodaros modeliu<sup>34</sup>, veiksniais, kuriems nekilnojamojo turto bendrovė neturi įtakos, priskirsime rinkoje nusistovėjusią paslaugos kainą ir turimų patalpų vietą, o veiksniai, kuriems įmonė turi įtakos, – tai kaštai ir prestižo didinimas, paslaugų kokybės didinimas, papildoma veikla.

UAB ŠVR pardavimų augimą galime nagrinėti remdamiesi Usevičiaus (1998) pasiūlytu pajamų centrų analizės metodu. Šį metodą pasirinkome todėl, kad nekilnojamojo turto bendrovės paslaugų kiekis ribotas: paslaugų apimtis riboja turimų patalpų plotas – tai turimi ištekliai, jų kiekis išlieka pastovus ilgą laiką, o naujiems ištekliams reikia didelių investicijų. Vadinasi, pakeisti pardavimo kiekio negalima. Vienintelės išeitis didinti pardavimo apimtį – gauti daugiau pajamų iš pagrindinės arba kitos veiklos, sumažinus tam skirtas išlaidas.

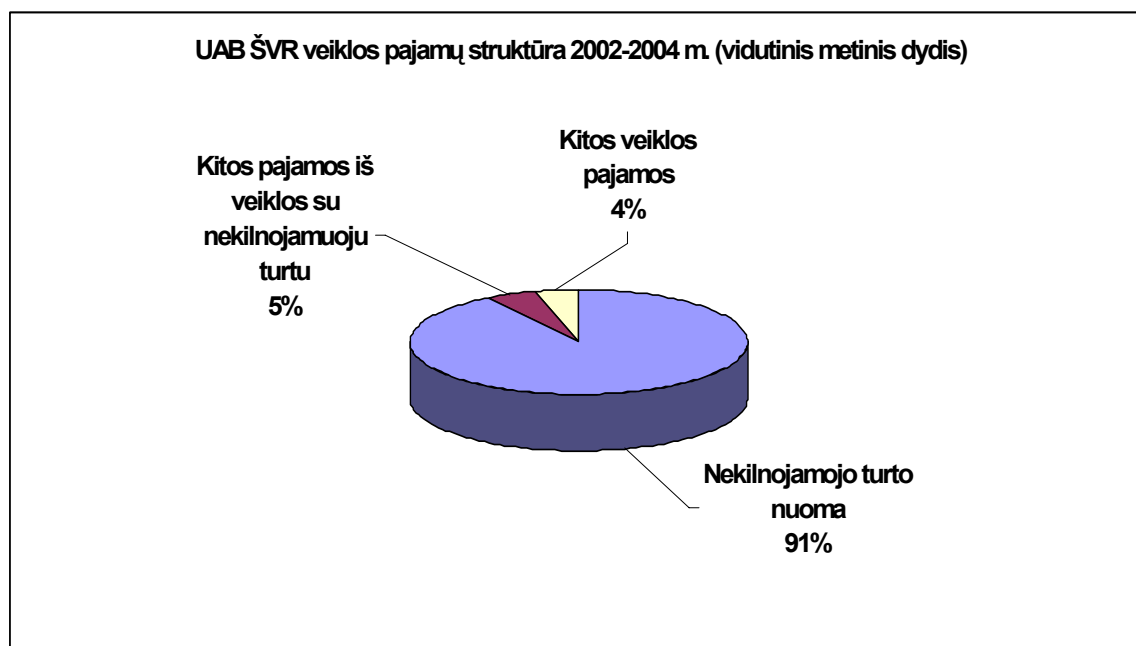
Atlikę pajamų centrų analizę nustatėme, kad bendrovė gauna pajamų iš trijų pagrindinių veiklos krypčių: nekilnojamojo turto nuomos, nekilnojamojo turto agentūros veiklos ir turto valdymo, kitos veiklos (9 pav.). Nekilnojamojo turto agentūros veikla ir nekilnojamojo turto valdymo veikla – tai tarpininkavimas tarp nekilnojamojo turto siūlytojo ir jo ieškančiojo: tarpininkavimas perkant, parduodant, nuomojant nekilnojamąjį turtą. Tokios rūšies paslauga neturi materialaus pagrindo ir daugiausia remiasi personalo sugebėjimus bendrauti bei kompetencija.

Daugiausiai pajamų - net 94,92 proc. - 2004 m. bendrovė gavo iš pagrindinės veiklos, t.y. iš nekilnojamojo turto nuomos, ir šių pajamų dalis tiek absoliučia išraiška litais, tiek procentine išraiška didėjo nuo 2001 m. (žr. 7 priedo 1 lentelę). Tai pagrindinis nagrinėjamos bendrovės pajamų centras. Analizuodami Šiauliuose veikiančių nekilnojamojo turto bendrovių pajamas apskaičiavome, kad Šiauliuose tokių įmonių pajamos 2003 m., palyginus su 2002 m., padidėjo 7 proc., mūsų nagrinėjamos bendrovės visos pajamos padidėjo 11 proc. Nekilnojamojo turto nuoma užsiimančių įmonių pajamos tuo laikotarpiu padidėjo 5 proc., mūsų nagrinėjamos bendrovės pajamos – tik 0,06 proc. Taigi, 2003 m. bendrovės nekilnojamojo turto nuomos pajamos didėjo lėčiau nei visų miesto įmonių pajamos iš nekilnojamojo turto nuomos. 2004 m. UAB ŠVR turto nuomos pajamos padidėjo 8 proc.

---

<sup>33</sup> P.S.: Vengrienė teigė, kad visame paslaugų sektoriuje didėjant pasiūlai kaina didėja. Didesnė kaina suvokiama kaip kokybės ir prestižo sinonimas. /Vengrienė, B. (1998). *Paslaugų ekonomika. V.*/

<sup>34</sup> Žr. 23 psl.



9 pav. UAB ŠVR pajamų struktūra 2002-2004 m.

Artimiausiu metu pajamų augimą galima sieti su padidėjančiomis nekilnojamojo turto nuomos rinkos kainomis ir su tikėtiniu pagrindinės veiklos sąnaudų mažėjimu – tokių sąnaudų mažėjimo tendencija pastebima nuo pat 2001 m.

Kitas svarbus UAB ŠVR pajamų centras – operacijos, susijusios su nekilnojamoju turtu. 2002-2004 m. laikotarpiu iš šios veiklos daugiausiai pajamų gauta 2003 m. (7 priedo 10 pav.)

Palyginus su 2002-aisiais, 2003 m. visų Šiaulių nekilnojamojo turto agentūrų pajamos padidėjo 115 proc., mūsų nagrinėjamos bendrovės pajamos iš agentūros veiklos taip sudarė didelę dalį visų bendrovės pajamų. Išanalizavę skaičius darome išvadą, kad 2003 m. nagrinėjama bendrovė pasinaudojo rinkoje susiklosčiusia nekilnojamojo turto agentūroms palankia padėtimi ir uždirbo 6 proc. pajamų iš šios veiklos. Kaip tik šios veiklos pajamos turėjo didžiausią įtaką visų pajamų padidėjimui 2003 m. Tačiau sekančiais metais – 2004 m. - pajamos iš nekilnojamojo turto agentūros veiklos labai sumažėjo. To priežastis – išaugusi konkurencija (padaugėjo agentūrų nuo 3 įregistruotų 2003 m. iki 7 - 2004 m.) ir tai, kad dėl padidėjusios paklausos nekilnojamojo turto savininkai be vargo patys randa pirkėjų, nesikreipdami į tarpininkus. 2004 m. į nekilnojamojo turto agentūras vartotojai kreipėsi ne ieškodami pirkėjo, bet ieškodami nekilnojamojo turto pardavėjo. Nagrinėjama bendrovė neprisitaikė prie pakitusių sąlygų ir neturėjo pakankamai kvalifikuoto personalo tokiai veiklai – ši veikla bendrovei buvo tik pagalbinė.

Tačiau tais metais bendrovė net 32 proc. daugiau nei pajamų gavo iš tarpininkavimo nuomojant turtą ir to turto valdymo (žr. 7 priedo 2 lentelę). Pažymėtina, kad tarpininkavimo nuomojant patalpas veiklai UAB ŠVR sėkmingai panaudoja savo personalą, kuris turi specialių žinių. Tokiu būdu bendrovė gali išplėsti teikiamos paslaugos – patalpų nuomos – apimtį

neįsigydamą naujų patalpų. Kol kas nekilnojamojo turto valdymo paslaugos Šiauliuose nėra paklausios, tačiau viena iš didžiausių šalies bendrovių – UAB „Matininkai“ jau keleri metai sėkmingai siūlo tokias paslaugas šalies sostinėje.

Konkurentų analizės išvados:

- 1) UAB ŠVR užima mažiau nei 16 proc. rinkos, ir užimama rinkos dalis artimiausiu metu sumažės dėl padidėjusios nuomojamų patalpų pasiūlos ir padidėjusios konkurencijos.
- 2) UAB ŠVR tiesioginiai konkurentai – tai įmonės, nuomojančios administracinės paskirties patalpas. Konkurentus galima suskirstyti į dvi grupes: pirmoji – tai įmonės, nuomojančios patalpas tame pačiame miesto rajone (centre), antroji – įmonės, nuomojančios patalpas santykinai mažesne kaina kituose miesto rajonuose.
- 3) Pagrindiniai UAB ŠVR paslaugų vartotojai – paslaugų įmonės (87 %) ir gyventojai (8 %), nuomojantys mažas biuro patalpas (15-20 kv. m).
- 4) UAB ŠVR pardavimų augimą riboja turimų patalpų kiekis, kuris nėra lengvai padidinamas. Pardavimų apimtį augimo galima tikėtis padidinus nuomos kainą, teikiant papildomas veiklos paslaugas ir sumažinus išlaidas. Nuomos kainos didinimas yra ribotas rinkoje nusistovėjusios kainos. Kainą galima padidinti sustiprinus teigiamą vartotojo išpūdį apie paslaugą (prestižas).
- 5) Įvertinus Vakarų šalių patirtį ir vis labiau išsiginčią darbo specializaciją, tikėtina, kad tarpininkavimo nuomojant turtą ir tokio turto valdymo paslaugų paklausa ateityje didės. Tai yra viena iš galimybių nekilnojamojo turto bendrovei padidinti teikiamos paslaugos apimtį neįsigijus naujų patalpų.
- 6) Esamai UAB ŠVR padėčiai rinkoje didžiausios įtakos turėjo turimi išteklių ir sugebėjimas gauti už paslaugą maksimalią rinkoje galimą kainą. Šiuos veiksnius paveikti galima racionaliai naudojant išteklius ir padidinus darbuotojų sugebėjimus pasinaudoti esama situacija rinkoje. Analizuodami veiksmų grupę turime nustatyti efektyvesnės veiklos galimybes.

#### **2.4 Nekilnojamojo turto bendrovės UAB ŠVR finansinės padėties analizė**

Pagrindinis UAB ŠVR finansinės analizės šaltinis – balansas ir pelno nuostolio ataskaita. Nagrinėjamas laikotarpis – 2004 m. 2004 m. duomenys lyginami su 2003 m. Ankstesniųjų metų balanso duomenys dėl pasikeitusios apskaitos politikos sunkiai sulyginami, todėl apsiribota 2004 ir 2003 m. finansinės atskaitomybės duomenimis. Kita priežastis, kodėl analizuojami tik paskutiniųjų dviejų metų duomenys – labai didelis įmonės nuostolis 2002-aisiais. Lyginant 2002 metų duomenis

su 2003 ar 2004 m., dauguma pasikeitimų per daug ryškūs ir neatspindėtų tikrųjų 2004 m. veiklos rezultatų. Ankstesniųjų metų duomenys lyginti tik tokiais atvejais, kai jie objektyviai parodo kitimo dinamiką.

Vadovaudamasi naujais verslo apskaitos standartais, bendrovė turi pasitvirtinusi savo apskaitos politiką. Ilgalaikiam turtui priskiriamas turtas, kurio vertė didesnė nei 500 Lt ir kuris bendrovėje numatomas naudoti ilgiau nei vienerius metus. Taikomas tiesiogiai proporcingas (tiesinis) ilgalaikio materialiojo turto nusidėvėjimo skaičiavimo metodas.

Vertikalią balanso analizę pateikta 8 priede. Atlikus vertikalią balanso analizę nustatyta, kad didžiausią bendrovės turto dalį sudaro ilgalaikis materialusis turtas – 77,31 proc. viso turto, ir jo dalis, palyginus su 2003-iaisiais, sumažėjo 11,40 proc. Materialaus ilgalaikio turto sumažėjimui didžiausios įtakos turėjo 10,30 proc. dėl skaičiuojamo nusidėvėjimo sumažėjusi pastatų ir statinių vertė ir nežymus kito ilgalaikio turto sumažėjimas. Kito ilgalaikio turto straipsniai sudaro nežymią viso turto dalį ir 2004 m., palyginus su 2003-iaisiais, mažai pasikeitė – visų kitų ilgalaikio turto straipsnių pokytis visoje turto struktūroje padidėjo vos 0,67 proc.

Balansinis trumpalaikis turtas 2004 m. sudarė 24 proc. viso bendrovės turto. Didžiausią trumpalaikio turto dalį sudarė atsargos – 13,22 proc., kurios, palyginus su 2003-iaisiais, padidėjo 10,34 proc. Ištyrus atsargų struktūrą nustatyta, kad toks didelis pokytis atsirado dėl vieno nekilnojamojo turto objekto, skirto perparduoti, įsigijimo – tai sudarė 97 proc. visų atsargų.

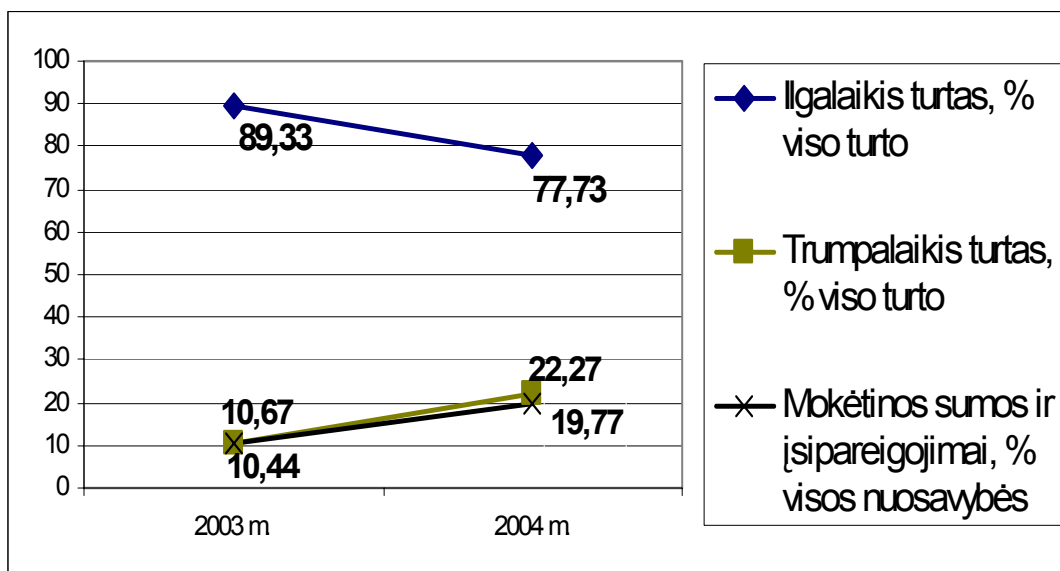
Pirkėjų įsiskolinimai ir kitos gautinos sumos beveik nepakito.

Didžiausią įsipareigojimų dalį sudarė nuosavas kapitalas – 80,23 proc. Nuosavas kapitalas 2004 m., palyginus su 2003-iaisiais, sumažėjo 9,33 proc. dėl įstatinio kapitalo dalies visuose įsipareigojimuose sumažėjimo. Tai atsitiko dėl bendrovės per vienerius metus mokėtinų įsipareigojimų padidėjimo – jie sudarė 18,41 proc. visų įsipareigojimų, ir, palyginus su 2003-iaisiais, jų dalis padidėjo beveik 10 proc. Trumpalaikiai įsipareigojimai padidėjo dėl paimtos trumpalaikės paskolos, kurią numatoma grąžinti 2005 m.

Horizontali finansinė analizė parodė, kad nuosavas įmonės kapitalas 2004 m. sumažėjo dėl 77141 Lt padidėjusių įsipareigojimų. Atsargos padidėjo beveik 78000, paimta 75000 Lt paskola atsargoms pirkti.

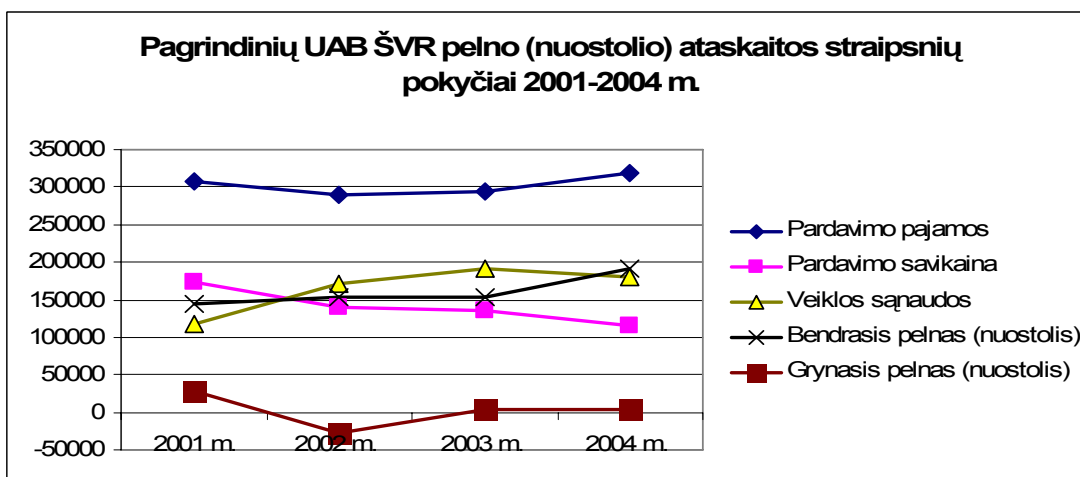
Išanalizavus balansą nustatyta, kad svarbiausia bendrovėje – ilgalaikis turtas, kadangi tai yra pagrindas paslaugoms teikti. Svarbiausio ilgalaikio turto balansinė vertė per metus sumažėjo daugiau kaip 7 tūkstančiais, viso ilgalaikio materialiojo turto vertė sumažėjo 12129 Lt (žr. 9 priedą). Reikšmingo naujo ilgalaikio turto bendrovė 2003 m. neįsigijo, išskyrus keletą naujų kompiuterių.





10 pav. UAB ŠVR balansinės turto struktūros pokyčiai 2004 m.

Analizuodami bendrovės 2001-2004 m. pelno (nuostolio) ataskaitas nustatėme, kad nuo 2001 m. bendrovės pajamos po truputį didėjo, pardavimo savikaina mažėjo, dėl to didėjo ir bendrasis pelnas. Tačiau tuo laikotarpiu labai išaugo veiklos sąnaudos, kurios, kartu su kitos veiklos bendruoju nuostoliu, ir lėmė didelį grynąjį nuostolį 2002 m. (žr. 10 pav.). Patyrusi didžiulį nuostolį 2002-aisias, bendrovė pastaraisiais metais turi nedidelį pelną.



11 pav. Pagrindinių UAB ŠVR pelno (nuostolio) ataskaitos straipsnių pokyčiai 2001-2004 m.

2004 m. pardavimo pajamos padidėjo 6,16 proc., bendrasis pelnas – 25 proc. Nežymiai sumažėjo ir veiklos sąnaudos – beveik 6 proc. Didžiausią įtaką tipinės veiklos pelnui turėjo pardavimo savikainos sumažėjimas 15 proc.

Dėl pardavimo savikainos ir veiklos sąnaudų sumažėjimo bendrasis pelnas padidėjo 38362 Lt.

### ***UAB ŠVR pelningumo rodikliai***

Vienas iš svarbiausių pelningumo rodiklių, parodantis pagrindinės įmonės veiklos pelningumą, – bendrasis pelningumas. Apskaičiavę vienam bendrojo pelno litui tenkančias pardavimo pajamas nustatėme, kad įmonės pajamų vienam bendrojo pelno litui 2004 m. padidėjo 0,09 Lt, o pardavimo savikainos vienam bendrojo pelno litui sumažėjo 0,29 Lt. Vadinasi, bendrajam pelningumui didesnės įtakos turėjo ne pajamų didėjimas, bet pardavimo savikainos mažėjimas.

Bendrasis pardavimų pelningumo rodiklis 2004 m. buvo 62,30 proc., grynasis pelningumas – 1,24 proc. (-0,29 proc.), nuosavo kapitalo pelningumas – 0,65 proc. (sumažėjo 0,001 punkto), turto pelningumas – 0,52 proc. (-0,002 punkto). Nuosavo kapitalo dalies sumažėjimui ir kapitalo pelningumo sumažėjimui didžiausios įtakos turėjo metų gale paimta trumpalaikė paskola.

Finansinė ir investicinė veikla turėjo neigiamos įtakos įprastinės veiklos pelningumui – finansinės ir investicinės veiklos pelningumas sumažėjo 10,3 proc. punkto. Neigiamos įtakos padarė ir kitos veiklos pelningumo sumažėjimas 6,2 proc. Grynasis pardavimų pelningumo rodiklio lygis 2004 m. iš viso sumažėjo 0,003 punkto.

Pažymėtina, kad beveik visų pelningumo rodiklių sumažėjimas labai nežymus. Nors beveik visi pelningumo rodikliai (išskyrus bendrojo pelningumo) sumažėjo ir buvo mažesni nei šakos rodikliai, einamųjų metų pelningumas padidėjo 0,02 punkto – tai rodo, kad bendrai įmonės veikla tampa pelningesnė.

Nekilnojamojo turto pelningumo rodikliais labiausiai domina nekilnojamojo turto bendrovės vadovus, nes iš jo lygio kitimo galima spręsti, kaip įmonėje valdomas turtas. Turto pelningumo rodiklis parodo, kiek grynojo pelno tenka vienam turto piniginiam vienetui. Jis leidžia įvertinti turto panaudojimo efektyvumą. Kuo didesnis šis rodiklis, tuo turto panaudojimas efektyvesnis.

Viso turto apyvartumas 2004 metais sulėtėjo 0,024 punkto, turto pelningumas 2004 m. sumažėjo 0,2 proc. Vienam ilgalaikio turto litui tenkančių pardavimo pajamų padaugėjo net 4 proc. - tai dar kartą patvirtina, kad pagrindinė veikla – ilgalaikio turto nuoma tampa vykdoma sėkmingai.

Palyginus UAB ŠVR pagrindinius turto pelningumo rodiklius su kitų nekilnojamojo turto operacijomis užsiimančių įmonių rodikliais nustatyta, kad bendrasis pelningumas 2003 m. buvo net 7,33 proc. didesnis nei šakos vidurkis, o 2004 m. – net 16,76 proc. didesnis nei 2003 m. šakos vidurkis (žr. 12 priedo 4 lentelę). Tačiau grynasis pardavimų pelningumas 2003 m. buvo mažesnis nei šakos pelningumas, o 2004 m. dar sumažėjo. Ypač nuo nekilnojamojo turto operacijų šakos vidurkio įmonės atsilieka veiklos rentabilumo rodikliu: šakos vidurkis 2003 m. – 7,81 proc., įmonės – 1,34, 2004 m. įmonės veiklos rentabilumas – 1,66 proc. Įmonės turto apyvartumo ir turto pelningumo rodikliai taip pat geresni nei šakos vidurkis. Vadinasi, pagrindinė įmonės veikla yra

pelningesnė nei šakos vidurkis, tačiau administracinės sąnaudos ir papildomos veiklos nuostoliai grynąjį įmonės pelningumą stipriai sumažina.

### ***UAB ŠVR likvidumo ir kapitalo struktūros rodikliai***

Finansinio statuso rodikliai apibūdina įmonės finansinį patikimumą. Tai rodo įmonės sugebėjimą laiku įvykdyti finansinius įsipareigojimus. Svarbiausieji įmonės finansinio statuso rodikliai susieti su jos mokumo galimybėmis. Įmonės mokumo ir likvidumo rodiklių skaičiavimai pateikti 13 priede.

Apyvartinio kapitalo rodiklis geriausiai apibūdina įmonės finansinę būklę, nes nuo jo dydžio priklauso kiti finansiniai rodikliai. Nuo apyvartinio kapitalo priklauso įmonės galimybės plėsti veiklą, vykdyti įsipareigojimus, būti konkurencinga. Grynasis apyvartinis kapitalas įmonėje 2004 m. padidėjo iki 15532 Lt (šakos vidurkis 2003-iaisiais - 3326 Lt). Taip pat padidėjo ir grynojo apyvartinio kapitalo santykis su visu turtu – tai rodo gerėjančią įmonės padėtį.

Įmonės trumpalaikiai įsipareigojimai paprastai siejami su pinigais (arba jų ekvivalentais), o ilgalaikiai - su turimo ilgalaikio turto verte. Priminsime, kad trumpalaikiai įsipareigojimai sudaro 20 proc. viso turto, trumpalaikis turtas – 22 proc. ir jo dalis turte padidėjo 11 proc., ilgalaikiai įsipareigojimai sudaro 1,36 proc. turto (ilgalaikis turtas – 77 proc. viso turto ir 2004 m. sumažėjo 10 proc.). Tad galėtume sakyti, kad įmonės skolų dalis nėra didelė. Bendrasis įmonės skolos koeficientas nedidelis – 0,19 ir netgi žymiai mažesnis už šakos vidurkį – 0,46. Jis parodo, kiek įmonės turto yra finansuojama skolintomis lėšomis. Kadangi įmonės skolos koeficientas nėra didesnis nei 0,30, įmonės padėtis įsipareigojimų atžvilgiu vertintini teigiamai.

Ilgalaikį turtą finansuoja savininkų nuosavybė ir ilgalaikiai įsipareigojimai. Tai patvirtina ir labai geras įmonės “auksinės balanso taisyklės” koeficientas, kuris beveik lygus 1, tiksliau – 0,953.

Nagrinėdami likvidumo rodiklius nustatėme, kad skolos koeficientas 2004 m. UAB ŠVR sumažėjo ir buvo didesnis nei šakos 2002 ir 2003 m. vidurkiai (atitinkamai 0,46 ir 0,47). Finansinės priklausomybės koeficientas – 0,246 dar kartą patvirtina, kad įmonė turi pakankamai nuosavo kapitalo padengti įsipareigojimus.

Analizuojant svarbiausius likvidumo rodiklius nustatyta, kad įmonės padėtis yra patenkinama. Bendrasis likvidumo koeficientas – 4,06 - gerokai viršija priimtina lygį. Šis rodiklis rodo nuosavo kapitalo ir visų įsipareigojimų santykį ir yra didesnis nei šakos vidurkis (2003 m. šakos vidurkis – 1,14).

Tačiau einamojo likvidumo koeficientas kelia nerimą. Jis lygus tik 1,2 ir tai yra žemiausia leistina riba. Šiam rodikliui sumažėjus, artimiausiu metu įmonė gali tapti nemoki. Be to, skubaus padengimo koeficientas įmonėje taip pat yra gana mažas – 0,47 (leistina riba – 0,5, šakos lygis –

0,85). Skubaus padengimo koeficientas šiai įmonei daug reikšmingesnis, nes jis skaičiuojamas kaip trumpalaikio turto, atėmus atsargas, ir trumpalaikių įsipareigojimų santykis – tai galimybė trumpalaikiu turtu greitai padengti trumpalaikes skolas. Priminsime, kad analizuodami balansą nustatėme, kad didžiausią atsargų dalį sudaro nekilnojamasis turtas, kuris paprastai nėra greitai parduodamas, bet kaip šis nelikvidus turtas ir sudarė didžiausią viso trumpalaikio turto dalį.

Kapitalo struktūra nustatyta pagal balansinę kiekvieno kapitalo šaltinio vertę. UAB ŠVR nuosavas kapitalas sudaro beveik 80 proc., skolintas kapitalas – 20 proc. turto. 2004 m. m. nuosavo ir skolinto kapitalo struktūroje nuosavo kapitalo dalis sumažėjo 9,33 proc. (žr. 13 priedo 3 lentelę).

Nuosavo kapitalo pelningumas 2004 m. sumažėjo 0,11 proc. ir buvo 0,645 proc. Nors šios įmonės nuosavo kapitalo pelningumas mažesnis šakos vidurkis (šakos pelningumas 2003 m. buvo 2,11, 2002 m. – 3,48 proc.), jos nuosavo kapitalo apyvartumas truputį didesnis nei šakos – tai rodo didesnę jo panaudojimo efektyvumą lygi: UAB ŠVR nuosavo kapitalo grąža 2004 m. – 0,519 proc., 2003 m. – 0,493 proc. (šakos vidurkis 2003 m. – 0,37 proc., 2002 m. – 0,45 proc.). Vienam nuosavo kapitalo litui tenka 0,519 Lt pajamų.

### ***UAB ŠVR savininkų nuosavybės grąžos analizė***

UAB ŠVR nei 2003-iaisiais, nei 2004 m. dividendų nemokėjo. Vienai akcijai tenkanti kapitalo dalis nagrinėjamoje bendrovėje 2004 m. sumažėjo 0,05 proc. ir buvo 6,48 Lt. Vienai akcijai tenkanti pelno dalis sumažėjo 0,04 Lt ir buvo 0,01 Lt. (žr. 13 priedo 4 lentelė). Ataskaitiniais metais mažėjo ir nuosavo kapitalo pelningumas, ir turto pelningumas.

Nuosavo kapitalo pelningumas dar nusakomas grynojo pelno ir savininkų nuosavybės santykiu, kitaip vadinamu ROE koeficientu. ROE koeficientas 2004 m. sumažėjo 0,11 proc. dėl nuosavo kapitalo sumažėjimo 0,0049 proc. ir dėl grynojo pelno pokyčio – 0,1051 proc. (žr. 15 priedą).

Pagal rinkoje nusistovėjusias nuostatas, reikalaujamas nekilnojamojo turto pelningumas yra maždaug 10 proc., investicijų atsiperkamumo laikas – 10-12 metų.

Nors įmonės akcininkams dividendai nėra mokami, jų turima vertė didėja, įmonė kuria vertę.

## **2.5 UAB ŠVR išteklių valdymo rodikliai**

Išanalizavus finansinę padėtį paaiškėjo viena iš įmonės problemų – trumpalaikio mokumo problema, kurią sukėlė įmonės paimta trumpalaikė paskola, kuri turi būti grąžinta per vienerius metus.

Siekiant sureguliuoti finansinius srautus, svarbu žinoti debitorinių ir kreditorinių įsiskolinimų trukmę. Tai vieni iš finansinių išteklių valdymo rodiklių, parodantys, per kiek laiko paslaugos paverčiamos pinigais. Nustatyta, kad debitorinis pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas nuo 2002-ųjų metų didėjo ir 2004 m. buvo 6,40 – tai žymiai daugiau už šakos vidurkį, kuris 2002-2003 m. svyravo nuo 0,78 iki 1,05 (žr. 16 priedo 2 lentelę). Dėl padidėjusio apyvartumo pirkėjų skolos daugiau kartų virto pinigais. Pirkėjų įsiskolinimų trukmė nuo 67 dienų 2002-aisiais metais sumažėjo iki 45 dienų 2004-aisiais. 45 dienų periodas nėra optimalus, tačiau atsižvelgiama į realią situaciją (P.S.: įmonė nuomos paslaugas teikia pagal sutartis, kuriose numatytas atsiskaitymo terminas). Gana didelis pirkėjų įsiskolinimo trukmės sumažėjimas liudija efektyvų įmonės personalo darbą kontroliuojant pirkėjų skolas.

Nustatyta, kad ir pati įmonė neskuba atsiskaityti su tiekėjais, todėl sutrumpinti pirkėjų įsiskolinimų apyvartos periodo trukmę tiesiog būtina. Vidutinis kreditinių įsiskolinimų tiekėjams periodas nuo 2002-ųjų sutrumpėjo ir 2004 m. buvo 65 dienos.

### ***Personalo darbo efektyvumo rodikliai***

Išanalizavus personalo darbo našumą atspindinčius rodiklius nustatyta, kad vienam nekilnojamojo turto bendrovės darbuotojui 2004 m. teko 43849,86 Lt pajamų, ir absoliutus jų dydis, palyginti su 2003-iais, padidėjo 27 proc. (žr. 16 priedo 3 lentelę).

Vienam Lietuvos nekilnojamojo turto nuoma užsiimančios bendrovės darbuotojui 2003 m. vidutiniškai teko 120500 Lt pajamų ir 544 Lt grynojo pelno. Vienam viso nekilnojamojo turto operacijų paslaugų sektoriaus darbuotojui 2003 m. teko daugiau nei 77000 Lt pajamų. Vadinasi, statistinis nekilnojamojo turto operacijų šakos darbuotojas uždirba daugiau pajamų ir grynojo pelno, nei nagrinėjamos bendrovės UAB ŠVR.

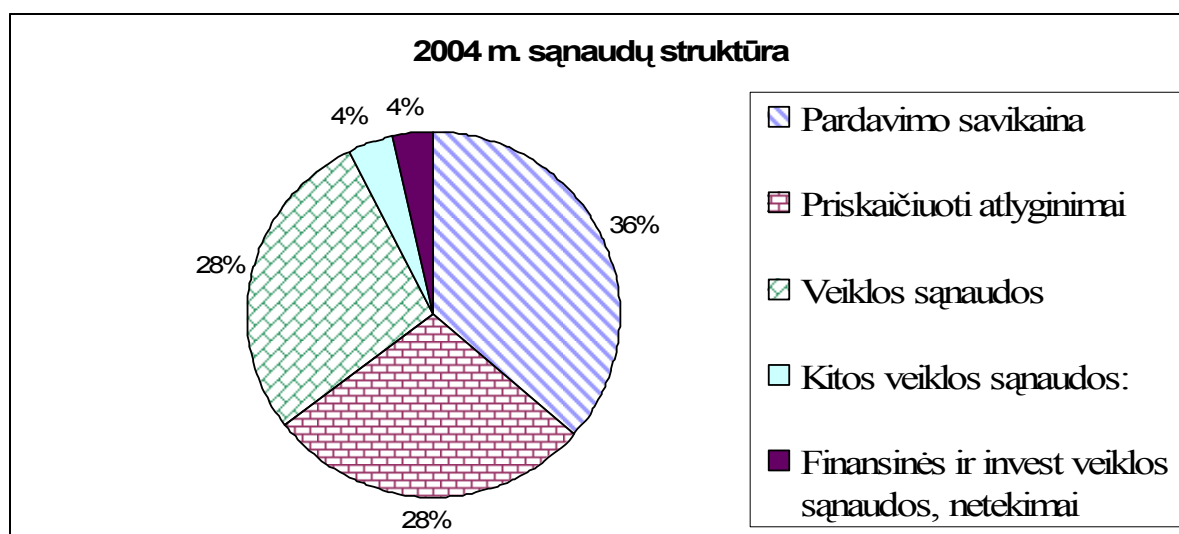
2004 m. pakilo tokie nekilnojamojo turto bendrovės personalo darbo našumo rodikliai: 37 proc. padidėjo bendrojo pelno dalis, tenkanti vienam darbuotojui; 20 proc. padidėjo vienam tiesiogiai nekilnojamojo turto nuoma užsiimančiam darbuotojui tenkanti bendrojo pelno dalis. Tai dar kartą patvirtina, kad pagrindinė įmonės veikla vykdoma sėkmingai.

Įmonėje yra šiuo metu yra 6 darbuotojai, 5 iš jų turi aukštąjį išsilavinimą, tačiau nė vienas įmonės darbuotojas neturi specialaus pasiruošimo dirbti su nekilnojamoju turtu. Įmonė kasmet skiria lėšų personalo mokymui, nes personalas – vienas iš svarbiausių įmonės išteklių. 2004 m. tam buvo skirta 4000 Lt, 2003 m. – 1600 Lt.

Siekdama paskatinti darbuotojus, įmonė dalį atlyginimo susiejo su pelno, gaunamo iš pagrindinės veiklos rodikliu. 2004 m. įmonės darbuotojams buvo apskaičiuota 90109 Lt atlyginimų (be darbdavio mokamų socialinio draudimo įmokų), 2003 m. – 79605 Lt. 2004 m. vieno darbuotojo

vidutiniškai apskaičiuotas atlyginimas padidėjo 46 proc. (230 Lt). Išmokėtasis atlyginimas padidėjo 41 proc. (336 Lt) (žr. 16 priedo 4 lentelę). Pardavimo pajamoms, tenkančioms vienam darbuotojui, padidėjus 36 proc., atlyginimai padidėjo 41 proc. Kadangi atlyginimai didėja sparčiau nei pardavimo pajamos, tenkančios vienam darbuotojui, tai turėjo įtakos veiklos sąnaudų padidėjimui.

Analizuodami išlaidas nustatėme, kad didžiausia išlaidų dalis 2004 m. – net 92,6 proc. išlaidų - yra santykinai pastovios (žr. 17 priedo 1 lentelę). Didelę dalį pastoviųjų sąnaudų sudaro atlyginimai ir veiklos sąnaudos – beveik po 30 proc., pardavimų savikaina – 25-28 proc.



12 pav. 2004 m. UAB ŠVR sąnaudų struktūra.

Pardavimo savikaina susideda iš nuomojamoms patalpoms tenkančių komunalinių ir eksploatacinių kaštų, tiesiogiai dirbančių šioje veikloje darbuotojų atlyginimų ir kitų tiesiogiai su pardavimais susijusių išlaidų. Veiklos savikaina apima nusidėvėjimo, amortizacijos, atlyginimų administracijai ir socialinio draudimo, mokesčių, remonto ir pan. išlaidas. Šios išlaidos santykinai pastovios, kadangi net patalpų remontas yra periodiškas – esant didelei nuomininkų kaitai, kaskart tenka daryti kosmetinį patalpų remontą.

Nekilnojamojo turto bendrovės UAB ŠVR pardavimo vienetu gali būti laikomas vienas kvadratinis metras, kuris laikinai perleidžiamas naudotis už užmokestį. 2004 m. vidutiniškai vienam kvadratiniam metrui per mėnesį teko 16,51 Lt pajamų ir 17,14 Lt sąnaudų (2003 m. – 15,25 Lt pajamų ir 17,82 Lt sąnaudų).

Vienam pardavimo vienetui - vienam kvadratiniam metrui – 2004 m. teko 1,27 Lt kintamųjų sąnaudų ir 15,87 Lt pastoviųjų (2003 m. atitinkamai 1,75 Lt ir 16,06 Lt (žr. 17 priedo 3 lentelę). Iš viso vienam kvadratiniam metrui 2004 m. tenkanti sąnaudų dalis sumažėjo 3,82 proc. Palyginę pajamas su pardavimo savikaina, o ne bendrosiomis sąnaudomis, nustatėme, kad 2004 m. grynosios

nuomos pajamų vienam kvadratiniam metrui gauta beveik 8 proc. daugiau nei 2003-iaisiais. Vidutiniškai per mėnesį visų pajamų taip pat gauta 8 proc. daugiau.

Grynosios nuomos pajamos – tai pajamos, neįtraukiant komunalinių patarnavimų pajamų. Grynasis nuomos pelningumas 2004 m. buvo 9 %, 2003 m. – 10,5 %. Mažiausia priimtina nekilnojamojo turto pelningumo riba – 5 proc.

Pažymėtina, kad augant kainoms, pelningumas mažėja – stabilios ekonomikos sąlygomis dėl sumažėjusios rizikos sumažėja ir pelno norma.

Didžiausias vidutinis kvadratinio metro nuomos (be komunalinių patarnavimų) įkainis 2004 m. buvo 13,05 Lt/ kv. m per mėnesį, vidutinis metinis dydis – 12,48 Lt. (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

### Vieno kvadratinio metro nuomos kaina

	2003 m.	2004 m.	Siektinas rodiklis
Vidutinis 1 kv. m nuomos įkainis (be komunalinių patarnavimų)	11,62 Lt	12,48 Lt	16 Lt

Nustatyta, kad bendrovės patalpos nuomojamos labai skirtingais įkainiais – priklausomai nuo aukšto, patalpų būklės ir kitų kriterijų. Norėdami kompensuoti visas veiklos sąnaudas, būtina vieno kvadratinio metro įkainį padidinti bent iki 16 Lt/už kvadratinį metrą, kadangi vienam kvadratiniam metrui tenka 15,87 Lt pastoviųjų sąnaudų (2003 m. – 16,06 Lt).

Išanalizavus turto panaudojimo efektyvumą taip pat nustatyta, kad kiekvienerių metų pabaigoje bendrovė nuo 2001 metų buvo išnuomojusi beveik 100 proc. patalpų (žr. 11 lentelę). Tačiau apklausus bendrovės darbuotojus paaiškėjo, kad nekilnojamojo turto nuomos paklausa iš dalies sezoninė: kiekvienerių metų pavasarį patalpų paklausa sumažėja ir lieka 5-8 proc. tuščių patalpų. 2004 m. gale buvo išnuomotas beveik visas turimas nuomoti turtas. Vidutinis metinis patalpų užimtumas, apskaičiuotas kaip kiekvieno mėnesio 31 d išnuomoto ploto dalis su visu plotu, siekė beveik 100 proc.

2004 m. siekiant uždirbti daugiau pajamų, daugiausiai dėmesio buvo skirta pagrindinėms bendrovės patalpų problemoms išspręsti: gerinta patalpų būklė – pačių kabinetų ir bendro naudojimo patalpų. (2004 m. ilgalaikio materialaus turto remontui ir eksploatacijai išleista 16632 Lt.)

Gerą pagrindinio išteklių – patalpų valdymą 2004 m. pagrindžia šie rodikliai: 1) beveik šimtaprocentinis vidutinis metinis patalpų išnuomojimas; 2) 9 proc. siekiantis patalpų nuomos pelningumo rodiklis (sumažėjo 2004 m. 1,46 proc.); 3) 2004 m. 37 proc. padidėjo bendrojo pelno

dalis, tenkanti vienam darbuotojui; vienam tiesiogiai nekilnojamojo turto nuoma užsiimančiam darbuotojui tenkanti bendrojo pelno dalis padidėjo 20 proc.

Įmonės problema - labai didelės pastoviosios sąnaudos ir bendrosios veiklos sąnaudos. Kitose paslaugų įmonėse atlyginimai dažnai sudaro net 50 proc. visų sąnaudų, o pastoviosios sąnaudos siekia net 70 proc., mūsų nagrinėjamoje bendrovėje – 90 proc.

11 lentelė

### Patalpų išnaudojimo efektyvumas

	Matas	2000.12.31	2001.12.31	2002.12.31	2003.12.31	2004.12.31	Vidutiniškai
Turimas naudingasis nuomojamas plotas iš viso	kv. m	1549	1549	1549	1549	1549	1549
Išnuomota	kv. m	1516	1498	1543	1549	1549	1531
	%	97,87	96,71	99,61	100,00	100,00	98,84

### 2.6 UAB ŠVR paslaugų kokybės ir aptarnavimo lankstumo įvertinimas

Efektyvumas – tai ne vien teikėjo darbo pasekmė. Paslaugos teikimo procese dalyvauja ir vartotojas, todėl rezultatas – paslauga – kiekvienu atveju vis kitoks. Kaip teigė Grönroos (1990) ir Vitkienė (2004), paslaugos kokybė - tai vartotojo, o ne teikėjo suvokta kokybė. Siekiant nustatyti, kaip vartotojai vertina UAB ŠVR teikiamų paslaugų kokybę, atlikta paslaugos vartotojų apklausa.

Remdamiesi pirmojoje darbo dalyje aptartu paslaugų kokybės suvokimo modeliu, pirmiausia nustatėme pagrindinius nekilnojamojo turto nuomos paslaugos kokybės bruožus.

Laukiama kokybė – tai reklamos ir visuomenės nuomonės suformuotas vietos prestižas. Pasirinkę savo biurus įkurti UAB ŠVR patalpose pačiame miesto centre vartotojai tikisi, kad jie bus labiau pastebimi, lengvai surandami ir lankomi savo klientų. Įsikūrę prestižinėse patalpose jie tikisi būti įvertinti kaip stiprios įmonės, galinčios ir savo klientams suteikti kokybiškas paslaugas.

Patirta kokybė - tai, ką vartotojas gauna įkūręs savo biurą UAB ŠVR patalpose. Ši kokybė dar skirstoma:

a) techninė kokybė – kas suteikta. Tai pačių patalpų būklė.

b) funkcinė kokybė – kaip suteikta. Tai vartotojo nuomonė, kaip jis yra aptarnaujamas, ar į jo poreikius atsižvelgiama. Nuomojantis patalpas vartotojas dažniausiai nenori užsiimti ūkio darbais, jam svarbiausia – atlikti savo darbą. Vartotojas nenori gaišti tvarkydamas patalpas, todėl biurams patalpas nuomojančio personalo rūpestis – kad nuomininko nevargintų įvairios su patalpų tvarkymu susijusios smulkmenos ir darbai. Be to, kuo daugiau funkcijų atlieka pats vartotojas, tuo mažiau jis linkęs mokėti už paslaugą.



Remiantis daugelio autorių siūlomu vartotojo kokybės vertinimo schema, sudaryta anketa ir žodžiu apklausti nuomininkai (anketos pavyzdys – 5 priede). Apklausą atliko UAB ŠVR personalas. Apklausą žodžiu pasirinkta dėl to, kad tiesiogiai bendraujant iš karto galima daugiau išsiaiškinti, pajauti nuotaikas, paaiškinti rūpimus klausimus ir kartu parodyti dėmesį klientams – to nebūtų galima padaryti apklausiant raštu. Apklausą atlikta 2004 m. spalio mėnesį. Tuo metu UAB ŠVR patalpas nuomojo 54 nuomininkai, apklausti 38, t.y. 73 proc. Kai kuriose patalpose, kur vienoje patalpoje dirba daugiau darbuotojų, atsakymai būdavo grupiniai – po trumpos diskusijos išreikšta tam tikra bendra nuomonė.

Anketos klausimai suskirstyti į dvi grupes.

Pirmoji grupė – tai techninės paslaugų kokybės įvertinimas. Nuomininkų klausta, kaip jie vertina savo nuomojamas patalpas, bendro naudojimo patalpas, automobilių parkavimo galimybes.

Antroji klausimų grupė – tai funkcinės paslaugų kokybės vertinimas. Kadangi funkcinę paslaugos kokybę sunku standartizuoti, pateikėme klausimus, kurie, mūsų nuomone, geriausiai atspindėtų subjektyvų paslaugų vartotojo išpūdį – jauku, nejauku, rūpinamasi jais, nesirūpinama ir pan. Kadangi kiekvieno asmens išpūdžių skalė labai plati, siekdami ją susiaurinti, pateikėme tik po tris galimų atsakymų variantus: teigiamą, neigiamą, neutralų.

Laukiamą kokybę turėjo atspindėti jau esamų vartotojų nuomonė dėl nuomojamų patalpų kainos ir kokybės santykio.

Vertindami atsakymus darėme prielaidą, kad įvertinimai nuo 8 iki 10 balų – labai geri, 5-7 balų įvertinimai patenkinami, o mažiau kaip 4 balai – nepatenkinama.

Atsakymai pateikti 6 priedo 1 ir 2 lentelėse.

Daugiausiai - 42 proc. - nuomininkų patenkinamai vertina savo patalpas, 39 proc. – gerai. Anot atsakymų, čia jauku (47 proc. apklaustųjų) ir patogiu dirbti (52 proc. apklaustųjų).

Bendro naudojimo patalpos vertinamos patenkinamai (47 proc.) ir blogai (37 proc.). Priežastis – senai statytas pastatas, nerekonstruotas, dauguma apdailos medžiagų morališkai pasenusios, siauri ir ilgi koridoriai, penkių aukštų pastate nėra lifto. Tačiau bendro naudojimo patalpų tvarkingumą 52 proc. apklaustųjų vertina gerai – tai yra UAB ŠVR personalo darbo rezultatas.

Pastato vietą 68 proc. apklaustųjų įvertino kaip gerą (blogai ją įvertino 8 proc.), kuri sukelia patrauklumo išpūdį – 50 proc. Nepatrauklią pastato aplinką pažymėjo tik 5 proc. apklaustųjų

Vertindami tiesioginį aptarnaujančio personalo darbą 55 proc. nuomininkų pažymėjo, kad iškilančios smulkios problemos išsprendžiamos gerai (patenkinamai įvertino 37 proc. apklaustųjų) ir greitai: 50 proc. apklaustųjų pasakė, kad problemos pašalinamos labai greitai, 42 proc. – vidutiniškai greitai. Svarbiausia, kad 47 proc. apklaustųjų atsakė jaučią, jog jais rūpinamasi. Kad jų problemomis nesirūpinama, atsakė tik 8 proc. apklaustųjų. Tai liudija, kas personalas dirba gerai, stengiasi laiku reaguoti į nuomininkų pageidavimus ir greitai išspręsti problemas.

Kaip ir tikėtasi, didžiausia problema nuomininkai laiko automobilių parkavimo galimybę – 55 proc. apklaustųjų ją įvertino kaip labai didelę problemą, kad tokios problemos nėra arba beveik nėra, pareiškė tik 13 proc. 47 proc. apklaustųjų tai neerzina, tačiau 31 proc. visada sukelia nepatogumų.

Vertindami kainos ir kokybės santykį, 47 proc. apklaustųjų pasakė, kad nuomos kaina didelė, ji priimtina 16 proc. apklaustųjų. Nors beveik 53 proc. apklaustųjų nemano, kad kaina atitinka kokybę, 55 proc. nurodė, jog kitose miesto vietose panašių patalpų kaina tokia pat. Galima daryti išvadą, kad tai labiau psichologinio nusiteikimo pasekmė – vartotojas visada tikisi daugiau, jo lūkesčiai didesni nei įsivaizduojama patiriama nauda.

Daugiausiai nuomininkų patalpas įvertino 5-7 balais, atlikdami konkurentų analizę tam įvertinti mes taip pat skyrėme 7 balus, kaip didžiausią pastato problemą taip pat nurodėme automobilių parkavimą. Atlikdami konkurentų analizę nurodėme, kad UAB ŠVR kainos atitinka rinkos kainas – 55 proc. apklaustųjų UAB ŠVR nuomininkų taip pat nurodė, kad panašių patalpų nuomos kaina kitose miesto vietose tokia pat.

Apibendrinus apklausos rezultatus galima sakyti, kad dauguma nuomininkų patalpas ir personalo darbą vertina teigiamai. Tai, kas suteikta (techninė kokybė), labai gerai įvertino 38 proc. apklaustųjų. Tai, kaip paslauga suteikta (funkcinė kokybė), labai gerai įvertino 46 proc. apklaustųjų, patenkinamai – 33 proc. Nustatyta, kad bendroji vartotojo suvokta UAB ŠVR teikiamų paslaugų kokybė vertinama gerai – taip nurodė 41 proc. apklaustųjų, 5-7 balais įvertino 35 apklaustųjų, blogai – 24 proc. Pažymėtina, kad personalo darbas vertinamas truputį geriau nei pačios patalpos. Apklausos rezultatai apibendrinti 12 lentelėje.

12 lentelė

### UAB ŠVR paslaugos kokybės įvertinimo apklausos rezultatai

Klausimo kategorija	Gauta įvertinimų	4 ir mažiau balų	5-7 balai	8-10 balų	Iš viso
Techninė kokybė	vnt.	73	115	116	304
	%	24,01	37,83	38,16	100
Funkcinė kokybė	vnt.	47	75	106	228
	%	20,61	32,89	46,49	100
Laukiama kokybė	vnt.	27	21	28	76
	%	35,53	27,63	36,84	100
Bendra suvokta kokybė	suma, vnt.	147	211	250	608
Bendra suvokta kokybė	vidutiniškai, %	24,18	34,70	41,12	100

Pastaba: funkcinėi kokybei nepriskyrėme automobilių parkavimo problemos ir to klausimo duomenų iš apklausos anketos neįtraukėme į lentelę, kadangi darbuotojai ir įmonė neturi galimybių tam daryti įtakos.

Analizuojant paslaugos kokybę nustatyta, kaip vartotojai vertina vieną iš UAB ŠVR paslaugos teikimo lankstumo faktorių – sugebėjimą prisitaikyti prie vartotojo norų, paslaugumą.

Patalpas nuomojančios nekilnojamojo turto bendrovės veiklos specifika tokia, kad įtikti visiems sunku. Siūlomas produktas – patalpos - kiekvieno vartotojo vertinamos vis kitaip: vieniems svarbi pačių patalpų estetinė išvaizda, kitiems – aukštas, vaizdas pro langą ir pan. UAB ŠVR atsižvelgia į nuomininkų pageidavimus pagerinti ar pertvarkyti nuomojamas patalpas ir leidžia tai atlikti nuomos sąskaita.

Išskirtos ir kitos sritys, kuriose vartotojui leidžiama pasirinkti jam priimtinas sąlygas. Tai:

- 1) galimybė pasirinkti priimtina interneto paslaugų teikėją;
- 2) galimybė užsisakyti arba atsisakyti patalpų valymo paslaugų;
- 3) galimybė išsinuomoti norimą plotą ir galimybė jas pakeisti į mažesnes arba didesnes patalpas tame pačiame pastate pagal poreikį;

Vienas iš rodiklių, padedančių įvertinti paslaugos kokybę, – vartotojų lojalumas. 5 proc. visų UAB ŠVR patalpų nuomos sutarčių, kurios galiojo 2004 m., buvo sudarytos 1998 m., 3 proc. sutarčių sudaryta 2000 m., po 12 proc. – 2002 ir 2003 m., 32 proc. – 2003 m., 22 proc. – 2004 m. Vadinas, beveik 27 proc. klientų nuomojasi patalpas ilgiau nei 3-4 metus, 32 proc. – ilgiau nei metus (žr. 7 priedo 3 lentelę). 2004 m. anksčiau nei sutartyse numatyta buvo nutrauktos tik 5 sutartys iš 10 tais metais nutrūkusių patalpų nuomos sutarčių. 7 sutarčių sąlygos, vartotojams pageidaujant, tais metais buvo keistos - tai 10 proc. visų 2004 m. galiojusių sutarčių. Gana didelės nuomininkų kaitos 2004 m. priežastis – patalpų nuomos rinkos kainų šuoliai. Kai kuriais atvejais įmonei tai netgi naudinga, nes pakeisti seniai sudarytas sutartis ir padidinti nuomos kainą labai sudėtinga, o keičiantis nuomininkams kaina didinama natūraliai atsižvelgiant į esamą situaciją rinkoje ir tai nesukelia neigiamų įspūdžių klientams.

## **2.7 UAB ŠVR veiklos veiksmų ir rezultatų įvertinimas**

### ***UAB ŠVR konkurencingumo įvertinimas***

Išanalizavus Lietuvos statistikos departamento skelbiamus nekilnojamojo turto operacijų duomenis galima teigti, kad nekilnojamojo turto operacijų paslaugos teikiamos miestuose, tuo užsiima privačios įmonės, kuriose dirba iki 10 darbuotojų. Nekilnojamojo turto operacijos yra trečia pagal pajamų dydį Lietuvos paslaugų sektoriaus veikla. Nekilnojamojo turto rinka yra artima tobulos konkurencijos rinkai.

2003 m. Šiauliuose buvo 54 nekilnojamojo turto nuoma ir nuosavo turto operacijomis užsiimančios įmonės ir 3 nekilnojamojo turto agentūros. Pagrindiniai tokių paslaugų vartotojai –

paslaugų įmonės ir gyventojai. Viena iš Šiauliuose veikiančių nekilnojamojo turto bendrovių – UAB ŠVR, kurios pagrindinė veikla – nekilnojamojo turto, priklausančio nuosavybės teise, nuoma. Bendrovė nuosavybės teise turi beveik 2000 kv. m nuosavų patalpų, iš kurių 80 proc. nuomoja. Pagalbinė bendrovės veikla – tarpininkavimas perkant, parduodant, nuomojant nekilnojamąjį turtą – tai prilygsta nekilnojamojo turto agentūrų darbui. Tiriant įmonę joje dirbo 6 darbuotojai. Bendrovės veiklos geografinis paplitimas dėl veiklos specifikos ribotas: paslaugos teikiamos Šiaulių mieste, papildomos veiklos paslaugos – Šiaulių apskrityje.

Išanalizavus įmonės konkurencinę padėtį nustatyta, kad 2004 m. UAB ŠVR užėmė mažiau nei 16 proc. rinkos Šiauliuose, jos pagrindiniai konkurentai – įmonės, užsiimančios nekilnojamojo turto nuoma. Konkurentus galima suskirstyti į dvi grupes: konkurentai dėl panašios vietos mieste ir konkurentai dėl panašių paslaugos kainų.

2002-2004 m. pagrindiniai UAB ŠVR paslaugų vartotojai buvo paslaugų įmonės (87 proc.) ir gyventojai (8 proc.) – daugiausia tai nedidelės įmonės arba fiziniai asmenys, kuriems reikia nedidelių patalpų judrioje vietoje miesto centre.

Nustatyta, kad bendrovė gauna pajamų iš trijų pagrindinių kryptų: nekilnojamojo turto nuomos, nekilnojamojo turto agentūros veiklos ir turto valdymo, kitos veiklos. Pelningiausia ir daugiausiai pajamų įmonei duoda nekilnojamojo turto nuoma – kitos veiklos pajamos nėra didelės ir neviršija 9 proc. visų pajamų.

Kadangi nekilnojamojo turto nuomos rinka labai artima tobulos konkurencijos rinkai, pardavimų augimas sietinas su augančia nekilnojamojo turto rinkos kaina. Nustatyta, kad vertinamos UAB ŠVR nekilnojamojo turto bendrovės paslaugos kainą lemia rinkos kaina, kurią savo ruožtu veikia patalpų pasiūla ir paklausa. 2004 m. įmonė sėkmingai taikėsi prie rinkos kainų. Tai patvirtino ir paslaugos vartotojai – 55 proc. vartotojų apklausos metu nurodė, kad UAB ŠVR patalpų kaina atitinka panašių patalpų nuomos kainą. Bendrovės patalpos išnuomos beveik 100 proc.

Artimiausiu metu konkurencija rinkoje paaštrės dėl padidėjusios patalpų pasiūlos.

Bendrovės problema – šiuolaikiškų sąlygų neatitinkanti patalpų būklė ir automobilių parkavimo keblumai.

Įvertinus tai, kad bendrovė išnuomoja beveik visas savo patalpas, jos konkurencinė padėtis rinkoje vertintina 9 balais dešimties balų sistemoje.

### ***UAB ŠVR finansinė padėtis***

Išanalizavus UAB ŠVR balanso duomenis nustatyta, kad pagrindinis įmonės turtas – ilgalaikis turtas. Jo vertė sudaro 77 proc. viso įmonės turto ir 2004 m. jis sumažėjo dėl skaičiuojamo nusidėvėjimo. 97 proc. trumpalaikio turto sudarė atsargos – vienas nekilnojamojo turto objektas,

kuriam pirkti 2004 m. įmonė paėmė trumpalaikę paskolą. Tai lėmė bendrovės nuosavo kapitalo dalies nežymų sumažėjimą, palyginti su įsipareigojimais.

Bendrovės pajamos 2001-2004 m. didėjo (2004 m. padidėjo 6,16 proc.), pardavimo savikaina mažėjo, bendrasis pelnas padidėjo 25 proc. Didžiausią įtaką tipinės veiklos pelnui turėjo pardavimo savikainos sumažėjimas - 15 proc. Tačiau tuo laikotarpiu labai išaugo veiklos sąnaudos, kurios neigiamai paveikė įmonės pelningumą. Patyrusi didžiulį nuostolį 2002-aisiais, bendrovė pastaraisiais metais turi nedidelį pelną – 2004 m. grynasis pelnas buvo 3811 Lt (0,04 Lt vienai akcijai).

Palyginus pagrindinius bendrovės pelningumo rodiklius su šakos rodiklių vidurkiu nustatyta, kad bendrasis pelningumas, kuris parodo pagrindinės įmonės veiklos efektyvumą, 2004 m. buvo net 16 proc. didesnis nei šakos vidurkis (įmonės - 62,30 proc., šakos vidurkis – 46 proc.), tačiau grynasis UAB ŠVR pelningumas labai mažas dėl administracinių sąnaudos ir papildomos veiklos nuostolio (grynasis pardavimų pelningumas – 1,24 proc. (šakos –7 proc.)).

Apibendrinus visus įmonės likvidumo ir kapitalo struktūros rodiklius galima teigti, kad 2004 m. įmonės finansinė padėtis vertintina kaip rizikinga trumpalaikio mokumo atžvilgiu – yra galimybė kažkuriuo momentu būti nepajėgiam atsiskaityti su kreditoriais, tačiau ilguoju laikotarpiu įmonė yra pajėgi padengti išsiskolinimus. Kol kas nuosavo kapitalo dalis gana didelės palyginti su įsipareigojimais (80 proc. viso turto), bendrasis skolos koeficientas - 0,19 – mažesnis nei šakos vidurkis, tačiau einamojo likvidumo koeficientas lygus 1,2 ir tai yra žemiausia leistina riba. Šiam rodikliui sumažėjus, artimiausiu metu įmonė gali tapti nemoki. Be to, skubaus padengimo koeficientas įmonėje taip pat yra gana mažas – 0,47 (leistina riba – 0,5, šakos lygis – 0,85).

Kadangi įmonė yra paėmusi trumpalaikę paskolą, siūlytina ją reorganizuoti į ilgalaikę – taip būtų sumažinta grėsmė tapti nemokiais trumpuoju laikotarpiu.

Įmonė jau keleri metai nemoka dividendų, o kapitalo, tenkančio vienai akcijai, ir pardavimo pajamų, tenkančių vienai akcijai, rodikliai sumažėjo.

Bendra įmonės finansinė būklė vertintina kaip gera su sąlyga, kad artimiausiu metu bus imtasi priemonių padidinti trumpalaikį mokumą.

### ***Pagrindiniai UAB ŠVR ištekliai ir jų panaudojimas***

Pagrindinis UAB ŠVR veiklos išteklis – ilgalaikis turtas, kuris yra visos veiklos pagrindas, ir jį valdantis personalas.

Nustatyta, kad vartotojai personalo darbą vertina geriau nei pačias patalpas – vadinasi, darbuotojai įmonei labai vertingi, sugeba reaguoti į vartotojų poreikius. Įmonės pelnas priklauso nuo darbuotojų sugebėjimo kiekvieno sandorio metu gauti maksimalų rezultatą – gauti didžiausią rinkai priimtina kainą.

2004 m. didėjo nekilnojamojo turto bendrovės personalo darbo našumo rodikliai: 37 proc. padidėjo bendrojo pelno dalis, tenkanti vienam darbuotojui, 20 proc. padidėjo vienam tiesiogiai nekilnojamojo turto nuoma užsiimančiam darbuotojui tenkanti bendrojo pelno dalis. Tai dar kartą patvirtina, kad pagrindinė įmonės veikla vykdoma sėkmingai, o tokį nedidelį pelną bendrovei lėmė mažas veiklos rentabilumo rodiklis – 1,66 proc. (šakos – 7,81 proc.).

Išanalizavus sąnaudas nustatyta, kad beveik 90 proc. visų įmonės sąnaudų – pastovios arba santykinai pastovios. Beveik 30 proc. pastoviųjų sąnaudų sudaro atlyginimai.

Nekilnojamojo turto bendrovės UAB ŠVR pardavimo vienetu gali būti laikomas vienas kvadratinis metras, kuris laikinai perleidžiamas naudotis už užmokestį. 2004 m. vidutiniškai vienam kvadratiniam metrui teko 16,51 Lt, pajamų ir 17,14 Lt sąnaudų. Kad kompensuotų pastoviąsias sąnaudas, bendrovė turėtų nuomoti patalpas po 16 Lt /kv. m.

Didžiausias vidutinis kvadratinio metro nuomos (be komunalinių patarnavimų) įkainis 2004 m. buvo 13,05 Lt/ kv. m per mėnesį, vidutinis metinis dydis – 12,42 Lt (padidėjo 0,86 Lt palyginti su 2003 m.). Kylant rinkos kainoms, bendrovė turi galimybių gauti daugiau pajamų.

Grynosios nuomos pajamų (nuomos pajamos be komunalinių patarnavimų) bendrovė 2004 m. gavo 8 proc. daugiau. Grynasis nuomos pelningumas, paremtas turto vertės naudojimu, 2004 m. buvo – 9 %, 2003 m. – 10,5 %.

2004 m. bendrovės pagrindinis bendrovės išteklius buvo valdomas gerai: metinis išnuomotų patalpų vidurkis – beveik 100 proc.; bendrojo pelno dalis, tenkanti vienam darbuotojui padidėjo 37 proc., turto pelningumas – 9 proc. Vadinasi, materialusis turtas buvo panaudojamas efektyviai.

Įmonės problema labai didelės pastoviosios sąnaudos ir bendrosios veiklos sąnaudos. Kitose paslaugų įmonėse atlyginimai dažnai sudaro net 50 proc. visų sąnaudų, o pastoviosios sąnaudos siekia net 70 proc. (mūsų nagrinėjamoje bendrovėje – 92 proc.).

### ***UAB ŠVR paslaugų kokybė***

Išanalizavus vartotojų vertinimus nustatyta, kad 41 proc. vartotojų UAB ŠVR teikiamų paslaugų kokybę vertina labai gerai. 32 proc. klientų patalpas nuomojasi ilgiau nei metus. 2004 m. sudaryta 22 proc. naujų sutarčių. Sparčiai kylant nekilnojamojo turto nuomos kainoms rinkoje, ilgalaikės sutartys įmonei žalingos, kadangi pakeisti sutartyse nuomos kainą labai sudėtinga. Remiantis teigiamais paslaugos kokybės vertinimais galima teigti, kad bendrovė teikdama paslaugas dirba gerai.

### *UAB ŠVR inovacinės veiklos įvertinimas*

Pagrindinė įmonės veikla vykdoma nuo 1998 m. Išanalizavus įmonės siūlomas naujoves pasitvirtino Vengrienės (1999) teiginys, jog paslaugos įmonių inovacijos susijusios ne tiek su naujų paslaugų įvedimu, kiek su jau esamų paslaugų kokybės tobulinimu. Įmonė stengiasi patenkinti vartotojų poreikius suteikdama jiems papildomų paslaugų. 2004 m. pradėtos teikti kopijavimo paslaugos įsikūrusiems biurams, organizuotas maisto pristatymas į biurą pietų metu. Pažymėtina, kad įmonės personalas geranoriškai nusiteikęs naujovių atžvilgiu. Kadangi vartotojams paslaugas teikia tiesiogiai personalas, labai svarbu, kad darbuotojai pritartų naujovėms.

Inovacinės veiklos galimybės ir toliau labiau sietinos su jau esamos paslaugos kokybės gerinimu ir esamos paslaugos lydinčiųjų paslaugų įvedimu, pavyzdžiui, verslo ir buhalterinės apskaitos konsultacijų teikimas, seminarų ir mokymų pastate įsikūrusių biurų darbuotojams organizavimas ir pan. Kaip perspektyvi, tik dar savo vartotojo neradusi inovacinė veiklos kryptis vertintina nekilnojamojo turto valdymas - kol kas šiauliečiai nevertina tokios paslaugos ir nėra pasiryžę už ją mokėti, tačiau tai niša, turinti perspektyvą. Radikalių inovacinių pasiūlymų UAB ŠVR neįdiegė ir neturi.

### **3. NEKILNOJAMOJO TURTO BENDROVĖS VEIKLOS ĮVERTINIMO IŠVADOS IR PASIŪLYMAI VEIKLAI TOBULINTI**

Išanalizavus nekilnojamojo turto bendrovės veiklą remiantis Brignall ir kt. 1991 m. pasiūlytu paslaugų įmonės vertinimo šešiais matais modeliu nustatyta, kad šis modelis tinka vertinti nekilnojamojo turto bendrovės veiklą. Tai rezultatų ir veiksmų modelis, kuriame įmonės konkurencinė padėtis rinkoje ir finansinė situacija vertinama kaip pasekmė įmonės valdomų veiksmų: paslaugos kokybės, paslaugos suteikimo lankstumo, išteklių valdymo ir sugebėjimo diegti inovacijas.

Šis modelis nubrėžia bendriausius rėmus ir, kaip siūlė Vidickienės ir Vanagas, palieka vertintojui pačiam pasirinkti tokius veiklos vertinimo kriterijus, kurie geriausiai atspindėtų įmonės veiklą. Nustatyta, kad Lietuvos nekilnojamojo turto bendrovės – mažos įmonės, todėl jų analizei pakanka pagrindinių rodiklių.

Atskirai įvertinti šeši paslaugų matai parodo kiekvienos vertintos dalies būklę. Pats vertintojas turi nustatyti, kokia dabar įmonės būklė. Vienas iš būdų tai padaryti – prognozuoti artimiausią perspektyvą. Visus šešis paslaugų įmonės veiklos matus surašykime į lentelę ir įvertinkime. (13 lentelė).

**Įmonės veiklos vertinimo kriterijų prognozė**

	<b>Artimiausio laikotarpio prognozė</b>
<u>Veiksniai</u>	
Paslaugos kokybė	Nesikeis
Veiklos lankstumas	Sumažės
Inovacijos	Sumažės
Ištekliai:	
Ilgalaikis turtas – pastatas	Sumažės
Personalas	Nesikeis
<u>Rezultatai</u>	
Finansinė būklė	Nesikeis
Konkurencingumas	Sumažės

Turėdami visą informaciją galime teigti, kad paslaugos kokybė artimiausiu metu nesikeis – ji nepagerės, nes įmonė kol kas neturi radikalių inovacinių pasiūlymų veiklai pagerinti, tikėtina, jog artimiausiu metu ir nepablogės - dirbs tie patys darbuotojai, kurie kol kas vertinami geriau nei pačios patalpos. Veiklos lankstumas dėl natūralių psichologinių priežasčių – žmogaus nenoro keistis ir pan. – sumažės. Įmonės patalpos dabar nėra geriausios būklės. Jų vertė – prestižas, vartotojo įsivaizdavimas - sumažės dėl atsirasiančių šiuolaikiškos architektūros pastatų, kurių prestižas bus didesnis. Finansinė įmonės būklė kol kas gera, o konkurencingumas sumažės.

Kadangi trys iš penkių veiklos komponentų artimiausiu metu pablogės (sumažės), įmonės veikla vertintina kaip kol kas neradusi galimybių pagerinti savo padėtį – tikėtina, kad ir ekonominė nauda artimiausiu metu liks tokia pati, o finansiniai rodikliai kardinaliai nesikeis – liks tokio pat lygio, kaip ir nustatyta. Beje, analizuodami finansinę padėtį daugeliu atveju konstatavome, kad galutiniai įmonės 2004-ųjų finansiniai rezultatai mažai pasikeitė, palyginti su 2003-aisiais. Ilgalaikė įmonės finansinė perspektyva sumažės dėl sumažėjusio konkurencingumo.

Jeigu įmonė būtų įdiegusi kokių nors reikšmingų inovacijų – nesvarbu, perspektyvių ar nepasiteisinusių, veiklos vertinimas galėtų būti išsamesnis.

Vertinant nekilnojamojo turto bendrovės konkurencingumą, svarbiausias kriterijus turėtų būti ne tik Brignall siūloma santykinė įmonės dalis rinkoje, pardavimų augimo įvertinimas ir pagrindiniai klientus apibūdinantys rodikliai, bet ir rinkos kainų analizė bei kitimo tendencijos – nekilnojamojo turto bendrovei tai vienas iš svarbiausių kriterijų. Nekilnojamojo turto nuomos kainodara, taigi ir pardavimų augimas, susieti su rinkoje nusistovėjusia kaina: didžiausią galimą kainą diktuoja rinka ir vartotojas, mažiausią galimą kainą – kaštai.



Nustatyta, kad nekilnojamojo turto rinka labai artima tobulos konkurencijos rinkai, nes atitinka beveik visus tobulos konkurencijos rinkos požymius: siūlomas produktas labai panašus; rinkoje daug dalyvių ir nėra įėjimo barjerų, tobulas informuotumas. Pagal Shaw nurodytus gamybos ir paslaugos kainos skirtumus, paslaugos kaina remiasi rinkos vertinimu ir vartotojo naudingumo samprata. Nustatydamą paslaugos kainą bendrovė gali remtis konkurentų kaina ir vartotojo susikurtu įmonės prestižo vertinimu. Paradoksas, tačiau didėjant patalpos siūlytojų skaičiui ir nuomos kaina – t.y. didėjant pasiūlai, kilo ir kaina. Iš Vengrienės siūlytų paslaugų įmonės paklausos valdymo priemonių patalpas nuomojančiai nekilnojamojo turto bendrovei labiausiai tiktų paklausos valdymas ugdant klientų lojalumą sumažėjus paklausai.

Remdamiesi pirmojoje darbo dalyje aptarta Buttle klasifikacija, veiksnams, kuriems nekilnojamojo turto bendrovė neturi įtakos, priskirsime rinkoje nusistovėjusią paslaugos kainą, turimų patalpų vietą ir automobilių parkavimo sunkumus – šito įmonė savo jėgomis nepajėgi išspręsti. Veiksniai, kuriems įmonė turi įtakos – tai kaštų sumažinimas ir prestižo didinimas, paslaugų kokybės didinimas, papildoma veikla.

Konkurencinėje kovoje labiausia UAB ŠVR padėtų prestižo didinimas. Vienas iš pagrindinių konkurentų – SEB Vilniaus bankas nuomoja prestižinėmis laikomas patalpas. Nekilnojamojo turto nuomos veiklos jie beveik nereklamuoja, tačiau prekinis Vilniaus banko ženklas yra išreklamuotas kitokiu būdu ir traukia klientus. UAB ŠVR nuomoja patalpas toje pačioje miesto vietoje – kitoje gatvės, tačiau jų vardas mažai žinomas Šiauliuose.

Apklausus „Verslo žinių“ interneto tinklapio lankytojus bei pačios įmonės klientus, patvirtintas daugelio paslaugų marketingo klausimais rašiusių autorių teiginys, kad paslaugų įmonei svarbus prestižas. Vartotojų pasirinkimą nuomotis tam tikras patalpas lemia trys kriterijai: infrastruktūra, prestižas ir kaina. Dar kartą patvirtinta paslaugų kokybę tyrusios Vengrienės nuomonė, kad vartotojas vertina paslaugą išivaizduojama verte – kainos ir kokybės santykiu bei pagal firmos įvaizdį.

Nekilnojamojo turto bendrovės kainą riboja rinkos pasiūla ir paklausa. UAB ŠVR galimybės pagerinti infrastruktūros trūkumą – įrengti automobilių aikštelę miesto centre – ribotos, todėl vienintelis kelias – sukurti patalpų prestižą. Skirtumas nuo kitų paslaugų įmonių – kad reikia kurti ne įmonės, o jos nuomojamų patalpų prestižą. Tai galima padaryti reklamos priemonėmis.

Pirmiausia bendrovė turėtų save identifikuoti kaip verslo centrą. Sukūrusi teigiamą įspūdį vartotojui, bendrovė gali truputį padidinti kainą – prisiminkime, kad Vengrienė teigė, jog padidinta kaina asocijuojasi su kokybe ir prestižu. Čia išikurtų stipresnės įmonės ir dar labiau sustiprintų patalpų prestižą – tai leistų dar kilstelėti kainas iki prestižiškomis mieste laikomų patalpų nuomos kainų – konkrečiai iki SEB Vilniaus banko kainų lygio – 25-35 Lt/kv.m.

Reklamai bendrovė skyrė: 2002 m. – 2706 Lt, 2003 m. – 3014 Lt, 2004 m. – 3258 Lt – tai beveik 1 proc. pardavimo pajamų. Apskaičiavus išlaidų reklamai ir pardavimo pajamų koreliacijos koeficientą nustatyta, kad tarp šių dydžių yra labai glaudus ryšys (žr. 18 priedą) – koreliacijos koeficientas lygus 0,99. Reklamos išlaidas padidinus 1 Lt, pardavimai išaugtų 26 litais. Kol kas bendrovė apsiribojo laikraščiuose skelbiama informacija apie laisvas nuomojamas patalpas. Kadangi įmonė neturi daug pajamų, o pro pastatą eina ir pėsčiųjų, ir mašinų srautas, pigiausias kelias reklamuoti patalpas kaip verslo centrą - pakabinti reklaminį skydą. Orientacinė reklaminio skydo kaina – 1200 Lt.

Sukūrusi vartotojo įspūdį, kad čia nuomotis – prestižiška, bendrovė galėtų pakelti nuomos kainą geriausiose savo patalpose iki stipriausio jos konkurento – Vilniaus banko kainų lygio (iki 20-30 Lt/kv. m). Po kurio laiko tai padidintų įmonės pajamas 2000 Lt per mėnesį (žr. 14 lentelę).

Kol kas UAB ŠVR patalpas nuomoja tie klientai, kuriems Vilniaus banko patalpos yra per brangios. Jeigu UAB ŠVR ir jos konkurentų prestižą vartotojai vertintų vienodai, įmonė galėtų gauti daugiau pelno nuomodama tokia pat kaina, kaip ir konkurentai.

Tai, kad pagrindiniai vartotojai nėra didelės ir stiprios įmonės, turi privalumų ir trūkumų: mažos įmonės paprastai nėra finansiškai stiprios, dažniau keičia biuro vietą, nedirba vasaros sezonu ir pan., todėl UAB ŠVR bendrovės klientų kaita gana didelė. Bendrovė turi labai mažai nuomojamo ploto ir beveik visą jį išnuomoja – atsiradus didesniai neišnuomotam plotui, bendrovė kurį laiką negautų pajamų ir tai paveiktų jos finansinius srautus – įmonės trumpalaikio mokumo koeficientas yra ties mažiausia riba. Kita vertus, sparčiai didėjant rinkos kainoms, įmonė daugiau laimi dėl klientų kaitos, nes pakeisti sudarytas sutartis, kai rinkoje nuomos kainos kyla, beveik neįmanoma. Siekdama gauti maksimalias pajamas įmonė būtų priversta pati nutraukti nuomos sutartis, ir tai neigiamai paveiktų įmonės prestižą.

14 lentelė

### Išlaidų reklamai įtaka įmonės pardavimams

Išlaidos reklaminiam skydai	-1200 Lt
Kitokios rūšies reklamai skirta 1 proc. pardavimo pajamų	-60 Lt
Konkurentų patalpoms prilygstančių patalpų plotas	400 m <sup>2</sup>
Dabartinė patalpų nuomos kaina (15 Lt/kv. m)	+6000 Lt
Tikėtina patalpų nuomos kaina (20 Lt/kv. m)	+8000 Lt
Pajamų padidėjimas per mėn. Lt	+2000 Lt

Siūlymas: siekdama laimėti prieš tiesioginius konkurentus, t.y. konkurentus dėl tos pačios vietos veiksnio, įmonė turi suformuoti vartotojo nuomonę ir padidinti nuomojamų patalpų prestižą.

Tai galima padaryti identifikavus pastatą kaip verslo centrą. Kol kas įmonė turi orientuotis į mažus ir grietai besikeičiančius klientus, tikėdamasi pasiekti savo tikslą – suformuoti teigiamą vartotojo nuomonę ir natūraliai keičiantis nuomininkams padidinti kainas.

Paslaugos teikimo procese dalyvauja ir vartotojas – jis neatsiejama proceso dalis, todėl paslaugų sektoriuje svarbiausia – tiesioginis bendravimas su klientais. Paslaugos efektyvumas iš dalies priklauso ir nuo paties vartotojo.

Bendroji vartotojo suvokta kokybė susideda iš kelių komponentų: laukiamos kokybės (susikurto įvaizdžio) bei patirtos kokybės: techninės kokybės (to, kas suteikta) ir funkcinės kokybės (to, kaip suteikta). Vertinant nekilnojamojo turto nuomos paslaugas kokybės kriterijus gali būti pačių patalpų įvertinimas ir subjektyvūs vartotojo išpūdžiai (kitai – vartotojo pasitenkinimas).

Nekilnojamojo turto bendrovės UAB ŠVR paslaugų kokybės vertinimo rezultatai patvirtino, kad vartotojas geriau vertina aptarnavimą, o ne pačias patalpas – t.y., tai, kaip paslauga suteikta, o ne tai, kas suteikta. Vadinasi, UAB ŠVR personalas dirba gerai.

Bendrovės klientų apklausa taip pat patvirtino, kad bendrovė sugeba realiai įvertinti savo paslaugos kainą. Kadangi rinka artima tobulos konkurencijos rinkai, dirbtinai sukėlusį kainą nekilnojamojo turto bendrovė prarastų nuomininkų, tačiau jei kaina būtų per maža – ji negautų maksimalių galimų gauti pajamų. Nors beveik 53 proc. apklaustųjų nemanė, kad kaina atitinka kokybę, 55 proc. jų patvirtino, jog kitose miesto vietose panašių patalpų kaina tokia pat.

Ištyrus kitą įmonės veiklos rezultatą – finansinę įmonės būklę - patvirtinta išankstinė nuostata, kad nekilnojamojo turto bendrovės svarbiausieji balanso straipsniai yra ilgalaikis įmonės turtas, o atsargų straipsnis turi būti ištirtas kiek kitaip nei įprasta. Esminius UAB ŠVR balanso pokyčius lėmė prieš pat metų pabaigą paėmus paskolą nupirktas vienas nekilnojamojo turto vienetas, kuris sudarė net 97 proc. visų atsargų. Dėl paskolos sumažėjo nuosavo kapitalo dalis, nors ji nuosavybės ir įsipareigojimų struktūroje užima beveik 80 proc.

Palyginus finansinius koeficientus su šakos vidurkiais nustatyta, kad vertinama nekilnojamojo turto bendrovė ilguoju laikotarpiu pajėgi atsiskaityti su kreditoriais, tačiau trumpalaikių skolų rodikliai rodo, kad įmonė yra ties trumpalaikio nemokumo riba. Taip yra dėl to, kad nekilnojamas turtas, kurį įmonė nupirko, nėra greitai parduodamas objektas. Siekdama stabilizuoti įmonės finansinę būklę bendrovė turėtų trumpalaikę skolą reorganizuoti į ilgalaikę, kuri būtų siejama su pakankamai dideliu įmonės nuosavu kapitalu, tačiau būtų pažeista visuotinai priimta taisyklė, kad trumpalaikis turtas finansuojamas trumpalaikiais įsipareigojimais.

Nekilnojamojo turto bendrovės dažniausiai yra mažos įmonės, todėl finansinei būklei nustatyti pakaktų svarbiausių finansinių rodiklių, kuriuos siūlė Jurkšienė: absoliutus turto ir pajamų dydis, kapitalo struktūros rodikliai, dinaminiai pajamų kitimo tempai, turto pelningumas ir apyvartumas.

Palyginus UAB ŠVR pagrindinius turto pelningumo rodiklius su kitų nekilnojamojo turto operacijomis užsiimančių įmonių rodikliais nustatyta, kad bendrasis pelningumas 2004 m. buvo 16,76 proc. didesnis nei 2003 m. šakos. Tačiau grynasis pardavimų pelningumas 2003 m. buvo mažesnis nei šakos pelningumas, o 2004 m. dar sumažėjo. Tai rodo, kad pagrindinė įmonės veikla yra pelninga, tačiau įmonė nesugeba sumažinti veiklos sąnaudų.

Žinių visuomenės etape akcentuotinas ne tik į pelną orientuotas finansinis vertinimas, bet labiau į vertę orientuotas. Remdamiesi šia Vidickienės pabrėžta nuostata turto pelningumą apskaičiavome orientuodamiesi į jo sukuriamą vertę – pajamų naudojimo metodu, remiantis turto duodamų pajamų ir ir pačio turto vertės santykiu.

Apskaičiavę balansinį turto pelningumą, kaip grynojo pelno ir bendro turto sumos santykį, nustatėme, kad ilgalaikio turto pelningumas yra 0,67 proc. Statistikos skaičiuojamas turto pelningumas kaip pelno prieš apmokestinimą ir turto vertės santykis lygus 0,72 proc. Apskaičiavę ilgalaikio turto pelningumą pagal jo duodamą vertę – t.y. kaip gaunamų grynujų pajamų iš nuomos ir ilgalaikio turto vertės santykį, gavome, kad turto pelningumas lygus 9 proc. ir atitinka rinkai priimtina turto pelningumo lygį. Finansinių balanso ar pelno (nuostolio) straipsnių duomenimis paremti rodikliai neįvertina įmonės negautų pajamų. Vertinant pelningumą pagal gautas grynąsias nuomos pajamas (be komunalinių patarnavimų) ir nuomojamų patalpų vertės rinkoje santykį, patalpų rinkos vertę galima apskaičiuoti pagal tai, kiek pajamų būtų gauta, jei visas turtas būtų išnuomotas – taip apskaičiuotas turto pelningumas realiausiai atspindi ekonominę turto sukuriamą vertę.

Analizuojant finansinius ir išteklių valdymo rodiklius pastebėta, kad jie labai susipynę – būtų neįmanoma juos atskiriant objektyviai įvertinti veiklą. Todėl kai kurių autorių siūlymus visiškai atmesti finansinius rodiklius reikia vertinti neigiamai – jeigu finansinius matus atmestume, nesužinotume rezultato – ko įmonė pasiekė vykdydama savo veiklą. Jeigu remtumėmės vien finansinių ataskaitų skaičiais, darytume išvadą, kad vienam darbuotojui tenkanti pridėtinė vertė, išreikšta kaip grynasis pelnas vienam darbuotojui, mažėjo - vadinasi, įmonė dirbo ne taip gerai. Tačiau atlikus apklausą paaiškėjo, kad vartotojai paslaugos funkcinę kokybę – personalo darbą - vertina teigiamai, todėl galima tikėtis, kad artimiausiu metu įmonė klientų nepraras ir perspektyvoje finansiniai rodikliai pagerės. Be to, išanalizavus vieno kvadratinio metro išnaudojimo pajamoms gauti efektyvumą nustatyta, kad personalas sugebėjo gauti beveik maksimalią įmanomą paslaugos kainą.

Paslaugų įmonių darbo efektyvumo skaičiavimas skiriasi nuo gamybinių įmonių. Nekilnojamojo turto bendrovės išskirtinis bruožas – kad čia keblu didinti vartotojų skaičių, kadangi pagrindinis išteklius – patalpos – nėra greitai pakeičiamos, o to paties turto keliskart tuo pačiu metu neišnuomosi.

Vienas iš svarbiausių patalpas nuomojančios bendrovės uždavinių – maksimaliai išnaudoti turimą plotą. Nagrinėjamos bendrovės patalpų išnuomojimo rodiklis - beveik 100 proc., tačiau įmonės vadovai pabrėžė, kad sunkus periodas yra pavasaris ir vasaros pradžia. Kaip tik šiuo laikotarpiu, siekdama pritraukti klientų ir išlaikyti jau esamus, įmonė gali taikyti nuolaidų sistemą (tai vienas iš paklausos valdymo ugdant klientų lojalumą metodų). Išanalizavus, kas sudaro vieno kvadratinio metro savikainą, nepriklausomai nuo to, patalpos išnuomos, ar ne, išskirti tokie komponentai:

- 1) eksploataciniai patarnavimai – 2 Lt/kv. m;
- 2) bendro naudojimo patalpų eksploatacija (elektra, valymas ir pan.) – 1 Lt;
- 3) patalpų šildymas – vidutiniškai 3 Lt /kv. m.

Vadinasi, neišnuomojus vieno kvadratinio metro patalpų, ne tik negaunama pajamų, bet ir patiriama 3 Lt sąnaudų šiltuoju sezonu ir 6 Lt sąnaudų prasidėjus šildymo sezonui. Mažiausia nuolaida, kuri nepakeistų įmonės gaunamos grynosios sumos, būtų lygi šildymo kaštams šaltuoju metų periodu – t.y., 3 Lt/kv. m. Nuolaidos prasidėjus žiemai įmonei nebūtų naudingos dar ir dėl to, kad tai paklausos pikas, tačiau jam atslūgus, pavasarij, nuolaidos pritrauktų klientų arba išlaikytų ketinančiuosius vasaros sezonu nedirbti. Įmonei tai būtų naudinga dar ir dėl to, kad paprastai atėjus naujam klientui daromas kosmetinis remontas – išlaikius esamus klientus būtų išvengta papildomų išlaidų.

Esant daugiau neišnuomoto ploto nuolaida gali būti ir didesnė, nes bet kokios negautos pajamos dėl tuščių patalpų paveikia labai jautrius įmonės pinigų srautus.

Išanalizavus sąnaudų struktūrą paaiškėjo, kad net 92 proc. sąnaudų yra pastovios. Remiantis paslaugų ekonomikos klausimus nagrinėjusiais autoriais, paslaugų sektoriuje pastoviosios sąnaudos dažnai siekia 70 proc., o atlyginimai – 50 proc. visų sąnaudų.

Kadangi įmonės darbuotojų atlyginimai susieti su pelnu, gaunamu iš pagrindinės veiklos, ir jie 2004 m. augo sparčiau, nei padidėjo pardavimo pajamos, siūlytina su pardavimų pelnu susieti tik tiesiogiai su nuoma dirbančių 3 darbuotojų atlyginimus. Tai vienas iš būdų sumažinti veiklos kaštus, kurie ir lemia nuostolingą įmonės veiklą.

Vertinant nekilnojamojo turto nuomos paslaugas teikiančios bendrovės ūkinę veiklą pardavimo vienetu galima laikyti vieną kvadratinį metrą, kuris laikinai yra perduodamas naudotis už užmokestį. Tai palengvina įvairių našumo ir efektyvumo rodiklių skaičiavimą.

Nustatyta, kad 2004 m. vienam pardavimo vienetui – vienam kvadratiniam metrui - teko 17,82 Lt sąnaudų (2003 m. – 17,14). Dalis sąnaudų yra padengiama nuomininkų lėšomis, tačiau norint bendrovės veiklą padaryti efektyvesnę, būtina pasinaudoti rinkoje susiklosčiusia situacija ir kuo greičiau padidinti patalpų nuomos kainas, nes po metų kitų patalpų pasiūla Šiaulių rinkoje išaugs ir traukos centrai mieste gali persiskirstyti – gali būti prarastas konkurencinis vietos pranašumas

Atsižvelgus į panašių patalpų nuomos kainas, UAB ŠVR gali nustatyti maždaug 15 Lt vidutinę vieno kvadratinio metro kainą (žr. 15 lentelę).

15 lentelė

### UAB ŠVR patalpų nuomos kainų prognozė

Vieta	Nuomojamas plotas, m <sup>2</sup>	Nustatoma kaina Lt/m <sup>2</sup>	Suma per mėn.
O aukštas	342,75	15	5141,25
O aukštas	20,22	15	303,3
II a.	428,29	16	6852,64
III a.	61,29	15	919,35
IV a.	205,72	13	2674,36
IV a.	76,08	10	760,8
V a.	213,78	10	2137,8
Fojė	4	10	40
Prekybos patalpos	197,23	30	5916,9
Suma:	1549,36	15,97	24746,4
Per metus numatoma gauti pajamų, Lt			296956,8
2004 m. gauta pajamų iš turto nuomos (be komunalinių patarnavimų), Lt			231081
Skirtumas, Lt			65875,8

Atidžiau išanalizavę nuomojamus plotus matome, kad 12 proc. ploto uždirba 23 proc. pajamų, dar 27 proc. – 27 proc. pajamų. 12 proc. – tai prekybinės paskirties patalpos, kurių nuomos kaina gerokai didesnė nei biurų, tačiau dėl pastato konstrukcijos tokio ploto apimtis ribota.

Vertinant įmonę konstatuota, kad inovacinė veikla įmonėje labiau susijusi ne su naujų paslaugų teikimu, bet su esamos paslaugos kokybės tobulinimu. Čia turimos galvoje papildomos paslaugos, kurios naudingos vartotojams: patalpų priežiūra, verslo konsultacijos, kopijavimo ir fakso ryšio paslaugos ir pan. Kiekvieną inovacinę naujovę paslaugų įmonėje turi palaikyti personalas, kadangi kaip tik jis, remdamasis savo sugebėjimais ir žiniomis, teiks paslaugą – nuo jo ir priklauso paslaugos kokybė. UAB ŠVR personalas neturi specialaus darbo su nekilnojamuoju turtu pasiruošimo, tačiau yra paslaugus ir klientų vertinamas.

Apibendrinus visas išsakytas pastabas UAB ŠVR galima pasiūlyti tokias priemones veiklai pagerinti:

- 1) gerinti patalpų būklę;
- 2) teikti papildomas paslaugas jau esamiems vartotojams;
- 3) pardavimų didinimą susieti su prestižo didinimu, nes tai vienas iš realiausių būdų gauti maksimalią rinkoje nusistovėjusią kainą;
- 4) gerinti trumpalaikio mokumo būklę griežčiau kontroliuojant atsiskaitymus su tiekėjais ir skatinamosiomis nuolaidomis lojaliems klientams.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

### *Išvados*

1. Apibendrinus visą paslaugoms skirtą literatūrą nustatyta, kad vienas iš pagrindinių paslaugas teikiančios įmonės išteklių – darbuotojai, jų žinios ir kompetencija; paslaugos kainą lemia vartotojai ir konkurentai (pasiūla - paklausa); vartotojas paslaugą įvertina remdamasis įsivaizduojama verte (kainos ir kokybės santykiu) ir firmos įvaizdžiu; paklausą galima reguliuoti keičiant kainą, ugdant klientų lojalumą, samdant papildomų darbuotojų; vartotojo nuomonę galima paveikti reklamos ir įvaizdžio gerinimo priemonės, paslaugų sferoje masto ekonomija veikia koncentruojant paslaugas vienoje vietoje.

2. Ištyrus mokslo darbus įmonės vertinimo klausimais nustatyta, kad įmonės veiklos vertinimo mokslo sritis nagrinėja trijų rūšių vertinimą: ūkinės veiklos (valdymo) analizę; finansinės veiklos analizę ir veiklos vertinimo sistemas. Mokslinės diskusijos dėl to, kurie rodikliai svarbesni – finansiniai ar nefinansiniai, - dar nesibaigė, tačiau vis daugiau autorių tvirtina, kad įmonę reikia vertinti ir finansiniais, ir nefinansiniais rodikliais, juos pasirinkus atsižvelgiant į konkrečios įmonės veiklą. Tam yra kuriami veiklos vertinimo modeliai, kurie stengiasi subalansuoti svarbius objektyviai analizei reikalingus rodiklius. Vienas iš svarbiausių paslaugų įmonės veiklos vertinimo nefinansinių rodiklių – paslaugos kokybės, vartotojo pasitenkinimo įvertinimas. Dauguma veiklos vertinimo sistemų tradiciškai skirta gamybinėms įmonėms. Iš konkrečiai paslaugų įmonėms skirtųjų Lietuvoje plačiausiai žinomi du veiklos vertinimo modeliai: SERVQUAL ir Brignall ir kt. pasiūlytasis paslaugų įmonės vertinimo šešiais matais modelis.

3. Išanalizavus nekilnojamojo turto bendrovės veiklą remiantis Brignall ir kt. 1991 m. pasiūlytu paslaugų įmonės vertinimo šešiais matais modeliu nustatyta, kad šis modelis tinka vertinti nekilnojamojo turto bendrovės veiklą. Tai rezultatų ir veiksmų modelis, kuriame įmonės konkurencinė padėtis rinkoje ir finansinė situacija vertinama kaip pasekmė įmonės valdomų veiksmų: paslaugos kokybės, paslaugos suteikimo lankstumo, išteklių valdymo ir sugebėjimo diegti inovacijas. Šis modelis nubrėžia bendriausius rėmus ir, kaip siūlė Vidickienė ir Vanagas, palieka vertintojui pačiam pasirinkti tokius veiklos vertinimo kriterijus, kurie geriausiai atspindėtų įmonės veiklą. Nustatyta, kad nekilnojamojo turto bendrovės – mažos įmonės, todėl jų analizei pakanka Brignall modelio siūlomų pagrindinių rodiklių.

4. Remiantis šešių paslaugų įmonės veiklos matų įvertinimais, UAB ŠVR veikla vertintina teigiamai: žinomi svarbiausi įmonės konkurentai ir paslaugos vartotojai, pardavimų augimas artimiausiu metu sietinas su didėjančiomis patalpų nuomos rinkos

kainomis. Įmonės pelnas priklauso nuo darbuotojų sugebėjimo kiekvieno sandorio metu gauti maksimalų rezultatą – gauti didžiausią rinkai priimtina kainą, personalas sugeba reaguoti į rinkos kainų pokyčius. Pagrindinė įmonės veikla finansiniais metais buvo pelninga, tačiau mažą grynąjį pelną lėmė per didelės veiklos sąnaudos. Patvirtintas teiginys, kad nekilnojamojo turto bendrovės paslaugų kainą lemia rinka ir tai, kaip vartotojas vertina prestižą. Pagrindiniai kriterijai, kuriais remdamasis vartotojas pasirenka patalpų nuomos paslaugą, yra: kaina, prestižas, infrastruktūra. Įmonės ištekliai yra patalpos ir darbuotojai. Atlikus vartotojų apklausą nustatyta, kad nekilnojamojo turto bendrovės klientai labiau vertina tai, kaip paslauga buvo suteiktos, nei tai, kas buvo suteikta.

### ***Pasiūlymai***

UAB ŠVR pasiūlyta:

- 1) gerinti patalpų būklę;
- 2) teikti papildomas paslaugas jau esamiems vartotojams siekiant išnaudoti masto ekonomijos efektą;
- 3) kainodarą grįsti rinkos kainomis, pardavimų didinimą susieti su prestižo didinimu reklamos ir viešųjų ryšių priemonėmis, nes tai vienas iš realiausių būdų gauti maksimalią rinkoje nusistovėjusią kainą;
- 4) gerinti trumpalaikio mokumo būklę griežčiau kontroliuojant atsiskaitymus su tiekėjais ir skatinamosiomis nuolaidomis lojaliems klientams sumažėjus paklausai.



**LITERATŪRA**

1. Auštrevičius, P., Pupkevičius, D., Treigienė, D. (1991). Šiuolaikinių ekonomikos terminų žodynas lietuvių-anglų-vokiečių kalbomis. Vilnius: Laisvosios rinkos institutas.
2. Atkinson, A. A., McCrindell, J. Q. (1997). Strategic performance measurement in government // *CMA Magazine*, 71 (3), p. 20-23.
3. Bagdonienė, L. (1999). Namų ūkiui teikiamų paslaugų plėtros tyrimo metodologinės problemos. Kaunas: Technologija, p. 145.
4. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija, p. 468.
5. Balutienė, V., Jurkštienė, A. (2001). Veiklos matavimas: metodinis pavyzdys // *Ekonomika ir vadyba-2001*. 1 knyga. Kaunas: Technologija, p. 27-33.
6. Bartkienė, A. (1997). Rinkos kainų politika ir kainodara // *Aljansas*, nr. 1-3, p. 79-83.
7. Bartkienė, A. (1992). Firmos kainų politika // *Kooperatininkas*, nr. 4, p. 21, nr. 5-6, p. 18.
8. Bartkus, E., Buškevičiūtė, E. (1992). Įmonės komercinės-ūkinės ir finansinės veiklos analizės schemas: metodinė priemonė. Kaunas: Technologija, p. 77.
9. Brukštaitienė, D. (2000). Turto ir verslo vertinimo teoriniai ir praktiniai modeliai: daktaro disertacija. Vilnius: VGTU, p. 155.
10. Beschman, K. B. (1988). *Foundations of Marketing*. Fourth Editon, p. 888.
11. Boguslauskas, V., Jagelavičius, G. (2001). Įmonės veiklos finansinis vertinimas. Kaunas: Technologija, p. 159.
12. Brignall, T. J., Fitzgerald, L., Johnston, R., Silvestro, R. (1991). Performance measurement in service busines // *Management Accouting*, nr. 69 (10), p. 34-36.
13. Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda // *European Journal of marketing*, vol. 30, no. 1, p. 8-32.
14. Curtrihgt, J. W., Stolp-Smith, S.C., Edell, M. (1999). Strategic performance management: development of a performance measurement system at the Mayo Clinic // *Journal of Healthcare Management*, no. 45 (1), p. 59-68.
15. Dubinas, V. (1997). Nekilnojamojo turto rinka. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, p. 195.

16. Gadrey, J. (1992). *Servises in Economic Thought. Three Centuries of Debate.* Boston: Kluwer Academic publishers, p. 193.
17. Gaidienė, Z. (1998). *Finansų valdymas.* Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, p. 125.
18. Galinienė, B.(2004). *Turto ir verslo vertinimo sistema: formavimas ir plėtros koncepcija.* Vilnius: VU leidykla, p. 307.
19. Gronskas, V. (1993). *Verslo ekonomika.* Kaunas, p. 207.
20. Įmonių finansinės būklės vertinimo rodikliai 1999-2002 (2003). Vilnius: Statistikos centras, p. 130.
21. Ivlinas Tomas S., (1991). *Ekonomikos teorija.* Vilnius: Mintis, p. 150.
22. Jagelavičius, G. (1999). *Integruotas įmonės veiklos finansinis įvertinimas: daktaro disertacija.* Kaunas, p. 200.
23. Jovaiša, A. (1997). *Kaip parengti verslo planą.* Vilnius: Mintis, p. 73.
24. Juozaitienė, L. (2000). *Įmonės finansai. Analizė ir valdymas.* Šiauliai: ŠU leidykla, p. 177.
25. Jurkštienė, A. (2001). *Veiklos matavimas: priemonių universalumo problema // Ekonomika ir vadyba-2001. 1 knyga.* Kaunas: Technologija, p. 105-113.
26. Jurkštienė, A., Gimžauskienė, E. (2001). *Veiklos rezultatų matavimo sistemos diegimo problemos Lietuvos organizacijose // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, nr. 19, p. 31-34.*
27. *Kaip parduoti paslaugas (1992).* Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, p. 78.
28. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). *Using the Balanced scorecards as strategic management system // Harvard Business Review, January-February, p. 75-82.*
29. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization; How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.* Boston, MA, Harvard Business School Press, p. 375.
30. Kardelis, K. (1997). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.* Kaunas: Technologija, p. 208.
31. Kazlauskienė, V., Chmieliauskas, P. (2004). *Vertės veiksniai, jų tyrimo metodologija verslo vertinimo aspektu. // Inžinerinė ekonomika, nr.1, p. 25-31.*
32. Kinduryš, V. (2002). *Paslaugų marketingas: mokomoji knyga studentams ir verslininkams.* Vilnius: LSIC, p. 193.
33. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai.* Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 854.
34. Kvedaraitė, V. (1997). *Firmos finansinė analizė.* Vilnius: LII, p. 61.

35. Lukoševičius, K., Martinkus, B. (2001). Verslo vadyba. Kaunas: Technologija, p. 300.
36. Lusch, Dunne & Gebhardt, (1993). Retail Marketing Second Edition, South-Western Publishing Co., p. 864.
37. Norvaišienė, R. (2003). Įmonės vertės nustatymo probleminiai aspektai.// Ekonomika ir vadyba-2003. Kaunas: Technologija, p. 38 – 39.
38. Mackevičius, V. (1996). Komercijos įmonių veiklos analizės objektas, turinys, metodai ir organizavimas: mokomoji priemonė. Vilnius: VU leidykla, p. 53.
39. Mackevičius, J. (2001). Valdymo apskaitos sritys ir ryšiai // Ekonomika, nr. 55-56.
40. Poškaitė, D. (1998). Finansinė analizė. Vilnius: Katalikų pasaulis, p. 632.
41. Mackevičius, J., Poškaitė, D. (1997). Finansinės ataskaitos. Vilnius: Katalikų pasaulis, p. 352.
42. Mackevičius, J., Vengrauskas V., (1992). Komercijos pagrindai. Vilnius, p. 210.
43. Malienė, V. (2000). Nekilnojamojo turto vertinimas daugiakriterinės analizės metodais: daktaro disertacija. Vilnius, p. 152.
44. Martinkus, B., Žilinskas, V. (1997). Ekonomikos pagrindai. Kaunas: Technologija, p. 705.
45. Mažeikaitė, R. (2002). Paslaugų marketingo pagrindai. Vilnius: UAB Infosiūlas, p. 128.
46. Pajuodis, A. (2002). Prekybos marketingas. Vilnius: Eugrimas, p. 347.
47. Radavičius, E. (1997). Įmonės finansai: analizė ir prognozė. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, p. 94.
48. Ramanauskas, J., Ramanauskienė, J. (2000). Baigiamųjų darbų ir diplominių projektų ekonominio pagrindimo metodika. 1 dalis. Verslo vertinimas. LŽŪA..
49. Raslanas, S. (1999). Nekilnojamojo turto agentai. Mokomoji knyga. Vilnius: Vaga, p. 126.
50. Rutkauskas, A.V., Damašienė, V. (2002). Finansų valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 247.
51. Rutkauskas, A. V. (2001). Nekilnojamo turto plėtotė, investicijos ir rizika. Vilnius: Technika, p. 404.
52. Pagrindiniai įmonių veiklos vertinimo rodikliai-2003 (2004). Vilnius: Statistikos departamentas prie LRV, p. 201.
53. Paslaugos-1997. Statistikos biuletenis (1997). Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas prie LTV, p. 104.

54. Paslaugos 2001; 2002; 2003. (2002, 2003, 2004). Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas prie LRV.
55. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B. (1996). Pramonės įmonių vadyba. Kaunas: Technologija, p. 400.
56. Slatkevičienė, G. (2001). Organizacijos veiklos kompleksinio įvertinimo sistemos formavimo metodologiniai pagrindai: daktaro disertacija. Kaunas, p. 196.
57. Slatkevičienė, G., Vanagas P. (2001). Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai: monografija. Kaunas: Technologija, p. 187.
58. Stravinskas, J. (2000). Augantis verslas ir jo plėtros galimybės Lietuvoje: daktaro disertacija. Vilnius, p. 154.
59. Shaw, J. (1990). The Service Focus. USA, p. 262.
60. Šatkauskas, G. (1996). Nekilnojamo turto vertinimo testai. Vilnius: Technika, p. 61.
61. Šlekienė, D., Klimavičienė, I. (2000). Įmonės veiklos finansinis įvertinimas. Kaunas: Technologija, p. 146.
62. Špakauskienė, A., Leitonienė, Š. (2001). Įmonės pasiekimų įvertinimo metodų privalumai bei trūkumai // Ekonomika ir vadyba-2001. 1 knyga. Kaunas: Technologija, p. 263-266.
63. Ulys, D. (2001). Įmonės veiklos finansinio įvertinimo rodikliai // Ekonomika ir vadyba-2001. 1 knyga. Kaunas: Technologija, p. 267-271.
64. Ulys, D. (2003). Įmonės finansinių rodiklių pagrindu sudarytasis įmonės vertės modelis: daktaro disertacija. Rankraštis. Kaunas, p. 129.
65. Urbanskienė, R., Vaitkienė, R., Clottey, B. (1998). Rinkos tyrimai ir analizė. Kaunas: Technologija, p. 199.
66. Urbonavičius, S. (1990). Marketingo pagrindai. Vilnius: Aire, p. 183.
67. Urbonavičius, S. (1995). Marketingas: apie sudėtingus dalykus paprastai. Vilnius: Pačiolis, p. 155.
68. Urniežius, R. (2004). Ūkinės veiklos ekonominė analizė. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, p. 245.
69. Usevičius, K. (1998). Įmonės veiklos analizė ir verslo plano pagrindai. Vilnius: Pokytis, p. 242.
70. Usevičius, K. (2003). Sėkmės instrumentai. Vilnius: Pokytis, p. 448.
71. Ūkinės veiklos analizės kurso metodinė priemonė. (1999). Kaunas: Naujasis lankas. (Parengė Gipiienė, G., Jefimovas, B.), p. 71.

72. Užsienio investicijos Lietuvoje: vadovas užsienio investuotojui. (1998). Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, p. 69.
73. Vaškelaitis, V. (1992). Kainos: reguliuojamos ir rinkos: paskaitos tekstas. VTU. Ekonomikos teorijos katedra. Vilnius: Technika, 15 p.
74. Vengrienė, B. (1998). Paslaugų ekonomika. Vilnius: VU leidykla, p. 208.
75. Vidickienė, D. (2004). Įmonės veiklos vertinimo sistema: naujausios verslo vertinimo tendencijos. Vilnius: VU leidykla, p. 130.
76. Vitkienė, E. (2004). Paslaugų marketingas: mokomoji knyga. Klaipėda: KU leidykla, p. 127.
77. Wilson, P. (1997). Mažos įmonės finansinis valdymas. Vilnius: Alma Littera, p. 255.
78. Багиев, Г., Алексеев, А. Модели SERVQUAL и SERVPERF. <http://www.fleksa.ru>. [2004 03 15].
79. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование: учебное пособие.
80. Ковалев, В. В. (1995). Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности. Москва: Финансы и статистика, p. 429.
81. Коуз, П. (1993). Фирма, рынок и право. Москва, p. 193.
82. <http://www.vz.lt> [2004-10-12].
83. <http://www.fmnc.lt/skola/p5-1.htm> [ 2004 12 10]
84. <http://www.finansai.tripod.com/psp> [2004 12 10].
85. <http://www.lstd.lt> (2005 03 15)

## PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šiais šaltiniais: Buračas, A. (1997). Enciklopedinis bankininkystės ir komercijos žinynas. VU, VDU; Vilnius: Seimo leidykla “Valstybės žinios”, p. 454; Pass, Ch., Lowes, B., Leslie D. (1997). Ekonomikos terminų žodynas. Iš anglų kalbos vertė: Bareikytė, Z., Žemaitytė, L. B., Francūzevičiūtė, K. Vilnius: UAB “Baltijos biznes”, p. 584.

### A

**Akcija** – vertybinis popierius patvirtinantis nuosavybės teisę į akcinės bendrovės kapitalo dalį ir dažniausiai suteikiantis jo savininkui teisę dalyvauti ją valdant, keisti struktūrą, išleisti naujus vertybinius popierius bei gauti akcinės bendrovės pelno dalį.

**Akcininkas** – juridinis ar fizinis asmuo – akcijų savininkas.

**Akcinis kapitalas** – akcinėje bendrovėje naudojami pinigai, kuriuos investavo bendrovės akcininkai paprastųjų akcijų (be nustatyto dividendo) ir privilegijuotųjų akcijų forma ir kurie išliks kaip nuolatinis finansų šaltinis tol, kol egzistuos bendrovė.

**Akcininkų nuosavybė** – akcinis kapitalas, iš pradžių investuotas akcininkų, pridėjus rezervus, atsirandančius, pvz., kai nepaskirstytasis pelnas sugrąžinamas bendrovei.

**Analizė** – tyrimas, kruopštus aplinkybių bei priežasčių nustatymas;

**Apyvartinis kapitalas** – apskaitoje naudojamas terminas, reiškiantis firmos trumpalaikio turto, kuris naudojamas gamybos cikle trunkančiame ne ilgiau kaip vienerius metus, ir trumpalaikių įsipareigojimų skirtumą.

**Atsiperkamumas** – santykis tarp įplaukų ir pardavimų;

**Atsiskaitymas** – išmoka už veiklą, gautas prekes, vertybinius popierius ar skolos visišką gražinimą pagal iš anksto suderintas sąlygas;

### B

**Balansas** – pagrindinės veiklos ekonominių rodiklių suvestinė; aktyvų ir pasyvų, kredito ir debito sąskaitų pusiausvyra tam tikru momentu;

### C

**Ciklas** – nuoseklių operacijų dažniausiai pasikartojanti seka;

### D

**Debetas** – deficitas, pasyvas; sąskaitos suma kairėje balanso pusėje, aktyvinėse sąskaitose žyminti apskaitomų sumų padidėjimą, o pasyvinėse – sumažėjimą;

**Dividendas** – akcinės bendrovės pelno dalis, paskirstoma tarp akcininkų; periodiškai išmokamos akcininkams pajamos iš vertybinių popierių.

E

**Efektyvumas** – veiklos, išteklių ar darbo laiko rezultatyvumas, veiksmingumas; apibendrintas produktyvumo rodiklis;

F

**Force majeure** – neįveikiamos, nenumatytos aplinkybės, turinčios reikšmingą poveikį sandorio įvykdymui, už kurias negalima imtis atsakomybės ir kurios gali neleisti jo įvykdyti;

G

**Grynasis pelnas** – skirtumas tarp firmos bendrųjų pajamų ir visų eksplcitinių (tiesioginių sąnaudų). Apskaitos požiūriu grynasis pelnas yra skirtumas tarp bendrojo pelno ir firmos veiklos sąnaudų.

H

**Hipotezė** – neįrodytas ir patikrinimo reikalaujantis atskirų procesų ar įvykių bei jų galimos sekos aiškinimas;

I–I

**Įmoka** – lėšų įnašas;

**Įmonė** – ūkinės veiklos institucija, bendrovė.

**Investavimas** – kapitalo įdėjimas; akcijų ir kitų vertybinių popierių įsigijimas.

**Investuotojas** – institucija ar asmuo, savo lėšas panaudojantis kapitalo funkcijoms ar jų vystymui, taip pat gamybai plėsti.

**Įsipareigojimas** – pretenzija asmens ar įmonės ištekliams pasiskolintų pinigų atžvilgiu.

**Išlaidos** – sunaudotos lėšos, piniginės sąnaudos arba sąnaudos, įvertintos pinigais;

**Ištekliai** – disponuojamos lėšos, kitas materialus ir nematerialus turtas.

K

**Kaina** – prekės, paslaugos, turto arba gamybos veiksmų pinigine vertė.

**Kapitalas** – finansinis ir materialus turtas naudojamas pelno gavimo tikslais.

**Kaštai** – žr. išlaidos;

**Koeficientas** – dydžių santykio ar pokyčio rodiklis;

**Kreditas** – paskola, skolinieji aktyvai;

**Kreditavimas** – kredito teikimas pagal sutartą programą suderintiems ir kreditoriams remiamiems tikslams;

**Kriterijus** – sprendimo, veiklos, dokumento, operacijų vertinimo analizė;

L

**Lėšos** – piniginiai ištekliai, aktyvai, apyvartinės lėšos;

**Likvidumas** – galimybė paversti grynaisiais pinigais; grynųjų pinigų dalis bendruosiuose aktyvuose;

M

**Marža** – skirtumas tarp kainų, kursų, procentų;

**Metodas** – veiklos, sprendimo būdas.

**Mokumas** – galimybė ar pajėgumas padengti mokestinius reikalavimus / įsipareigojimus;

N

**Našumas** – produktyvumas;

**Nepaskirstytasis pelnas** – likęs pelnas išskaičius mokesčius, kuris paprastai vėl įdedamas į firmą (paverčiamas kapitalu), o ne mokamas bendrovės savininkams dividendais.

**Nuomos sutartis** – teisėta sutartis, pagal kurią kokių nors aktyvų savininkas suteikia kam nors kitam teisę naudoti tą turtą nustatytą laiką mainais į periodišką rentos mokėjimą.

**Nuosavas kapitalas** – ilgalaikis investuotasis kapitalas.

**Nuosavybė** – teisė; priklausantis materialus ir nematerialus turtas.

**Nuostolis** – skirtumas, susidarantis kai firmos bendrosios pajamos tampa mažesnės už bendrąsias išlaidas.

**Nusidėvėjimas** – finansinės vertės mažėjimas.

P

**Pajamingumas** – galimybė gauti daugiau įplaukų negu investuota;

**Pajamos** – įplaukos, uždarbis;

**Palūkanos** – procentais išreikšta pinigų / turto skolinimo kaina;

**Paklausa** – noras, poreikis arba troškimas įsigyti prekę, turint tam reikalui pinigų. „Noras ir galimybė užmokėti“ už prekę, o ne tik noras ją turėti.



**Paskola** – kreditas už palūkanas laikinai skolinamos lėšos;

**Pasiūla** – produkto kiekis, kurį prieinamą parduoti padaro firmos.

**Pelnas** – veiklos pajamų dalis atskaičius išlaidas; įplaukos;

**Pelno norma** – firmos gautas pelnas, skaičiuojamas kaip procentai nuo įdėtų į verslą aktyvų.

**Pelningumas** – akcinių bendrovių bendrojo pelno santykis su pagrindinėmis pajamomis, rodo, kiek pelno tenka 1 pardavimų litui;

**Pelno (nuostolio) ataskaita** – ataskaita, kuri rodo visas firmos pardavimo pajamas, gaunamas per laikotarpį ir visas eksplcitines sąnaudas patirtas uždirbant tas pajamas.

**Prognozė** – būsimos ar buvusios padėties nustatymas, remiantis prielaidomis apie galimą įvykių seką;

## R

**Resursai** – ištekliai, rezervai;

**Rizika** – galimas pavojus veiklai dėl pralenkiančio kainų augimo ar vertės sumažėjimo, lyginant su pelnu, investavimo metu;

**Rodiklis** – veiklos rezultatų lygis / santykis;

## S

**Sąnaudos** – žr. išlaidos;

**Strategija** – ilgalaikių, esminių veiklos nuostatų bei jos svarbiausių tikslų įgyvendinimo kelių visuma;

## T

**Tendencija** – tipiška, būdinga kryptis;

**Tobula konkurencija** – kiekvienas pardavėjas ir pirkėjas užima tokią rinkos dalį, kad jo gamyba arba pirkimo sprendimai neįtakoja kainos rinkoje.

**Turtas** – vertybių visuma; kapitalas; nuosavybė; ištekliai;

## U

**Užstatas** – įkeičiamas daiktas, piniginis u., dokumentai, hipotekos;

## V

**Veikla** – sąmoningai organizuoti veiksmai, siekiant nustatytų uždavinių ar tikslų įgyvendinimo;

**Vertybinis popierius** – akcijos, vekseliai, obligacijos ir kt., naudojami finansiniais, investiciniais bei kreditiniais tikslais, atsiskaitymų, mokėjimų ir kitoms piniginiams funkcijoms atlikti.

## PRIEDAI

1 priedas

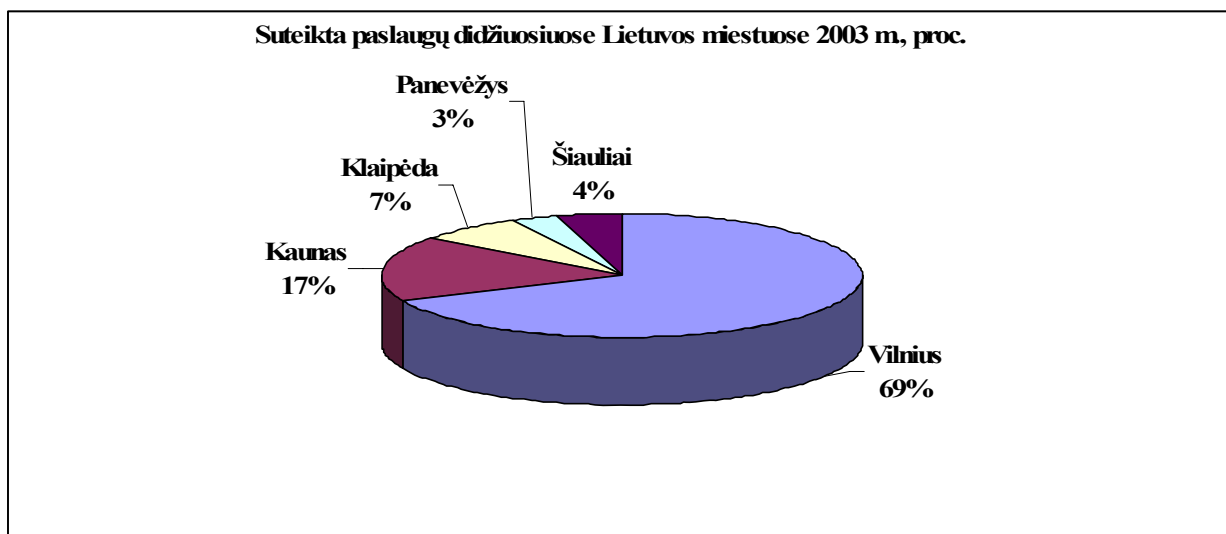
## Nekilnojamojo turto operacijų paslaugų sektoriaus rodikliai

1 lentelė

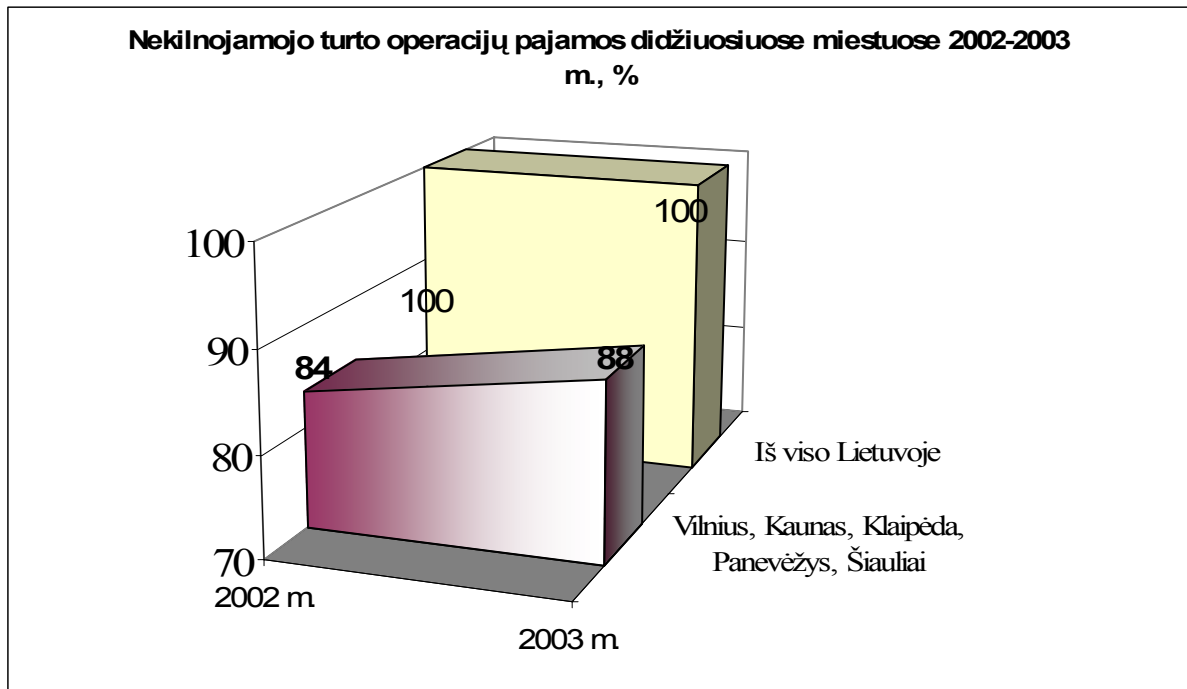
## Paslaugos didžiuosiuose Lietuvos miestuose

Suteikta paslaugų didžiuosiuose Lietuvos miestuose 2003 m., %	
Lietuvos miestai	Dalis visų paslaugų, proc.
Vilnius	68,4
Kaunas	16,9
Klaipėda	7,1
Panevėžys	3,2
Šiauliai	4,4

Šaltinis: Paslaugos-2003, p. 51.



1 pav. Paslaugos didžiuosiuose Lietuvos miestuose 2003 m., %



2 pav. Nekilnojamojo turto operacijų pajamos didžiuosiuose Lietuvos miestuose, proc.

2 lentelė

**Nekilnojamojo turto (NT) operacijų paslaugų dalis visoje Lietuvos paslaugų rinkoje 2001-2003 m. (% visų paslaugų)**

NT operacijų paslaugos	2001 m.	2002 m.	2003 m.
Pagal įmonių skaičių, %	11,7	12,2	12,7
Pagal darbuotojų skaičių, %	7,5	7,2	7,1
Pagal pajamas, %	13,9	18,7	17,3

Šaltinis: Paslaugos 2001, 2002, 2003. Lietuvos statistikos departamento prie LRV leidinys.

3 lentelė

**Nekilnojamojo turto paslaugų įmonių rodiklių pokyčiai**

Nekilnojamojo turto operacijų paslaugos	2003 m. pakito, palyginti su 2002 m., %	2003 m. pakito, palyginti su 2000 m., %
Įmonių skaičiaus pokytis	4,5	24,2
Darbuotojų skaičiaus pokytis	-3,7	6,2
Pajamų visoje Lietuvoje pokytis	-2,06	68,25
Pajamų Šiauliuose pokytis	7,04	67,49

**Pagrindiniai Lietuvos paslaugų sektoriaus rodikliai 2000-2002 m.**

Metai	Įmonių skaičius	Dirbančiųjų skaičius	Pajamos už parduotas prekes ir paslaugas, tūkst. Lt
Iš viso paslaugų			
2000	11120	216500	5032622,3
2001	10987	214400	5753709,8
2002	12154	212800	6586961,6
2003	12372	216800	6985681,5
2003 m. pakito, palyginti su 2000-aisiais, %	11,26	0,13	38,80
Nekilnojamojo turto operacijų paslaugų			
2000	1263	14600	716501,6
2001	1284	16800	1059750,6
2002	1501	16100	1230797,2
2003	1569	15500	1205506,6
2003 m. pakito, palyginti su 2000-aisiais, %	24,2	-3,7	-2,06

Šaltinis: Paslaugos-2003. (2004). Statistikos departamento prie LRV leidinys.

**Nekilnojamojo turto operacijų paslaugos: įmonių, darbuotojų skaičius ir pajamos 2001-2003 m., (%)**

	Darbuotojų skaičius įmonėje								
	Metai	iki 4	5-9	10-19	20-49	50-100	100-249	250-499	daugiau kaip 500
Įmonių skaičius	2003	66,70	15,30	8,20	5,80	2,60	1,20	0,20	0
	2002	64,10	16,40	9,10	5,50	2,80	1,80	0,30	0
	2001	62,50	16,90	9,30	6,70	2,70	1,70	0,20	0
Dirbančiųjų skaičius	2003	24,60	8,00	8,70	20,20	17,40	15,50	5,60	0
	2002	25,30	10,40	10,60	13,60	14,60	18,20	7,30	0
	2001	12,40	10,20	11,60	19,00	17,90	22,10	6,80	0
Pajamos	2003	25,70	15,60	17,80	19,70	12,80	6,90	1,50	0
	2002	18,50	12,00	13,80	33,20	6,50	14,00	2,00	0
	2001	26,20	11,20	15,60	16,70	8,80	19,00	2,50	0

Šaltinis: Paslaugos-2001; 2002; 2003. Statistikos departamento prie LRV leidiniai.

6 lentelė

**Nekilnojamojo turto operacijų paslaugų sektoriaus pajamos vienam darbuotojui  
2001-2003 m., %**

	2001 m.	2002 m.	2003 m.
Dirbančiųjų skaičius NT įmonėse iki 19 darbuotojų, %	34,20	35,70	32,60
Pajamos, %	37,40	30,50	41,30
1 proc. darbuotojui tenka pajamų (%)	1,09	0,85	1,27

7 lentelė

**Suteiktų paslaugų kainų pokyčiai veikusiomis kainomis 1998-2003 m.  
(padidėjimas, sumažėjimas, %)**

Ekonominės veiklos rūšis	1998 m.	1999 m.	2001 m.	2002 m.	2003 m.
Nekilnojamojo turto operacijos iš viso	-24,60	-3,90	47,90	71,80	68,20
Iš jų:					
Operacijos su nekilnojamoju turtu, priklausančiu nuosavybės ar kita teise	-60,3	69,6	6,4	22,1	71,6
Nekilnojamojo turto, priklausančio nuosavybės ar kita teise, išnuomojimas	31,8	-7,6	71,1	103,6	89,7
Nekilnojamojo turto operacijos už mokesčių ar pagal sutartis ir bendros nuosavybės būsto valdymo paslaugas	-1,3	19,5	-0,3	5,1	11,4
Nekilnojamojo turto agentūros	5,6	-2,1	104,6	126,7	169

Šaltinis: Paslaugos-2001; 2002; 2003. Statistikos departamento prie LRV leidiniai.

8 lentelė

**Nekilnojamojo turto (NT) operacijų paslaugų pajamos 1998-2003 m.**

Paslaugos	1998 m.	1999 m.	2000 m.	2001 m.	2002 m.	2003 m.
NT operacijų paslaugų pajamos, tūkst. Lt	539932,8	688505,4	716501,6	1059750,6	1230797,2	1205506,6
NT paslaugų pajamos 1000 gyventojų, Lt	152,10	195,40	204,70	304,40	354,80	349,00

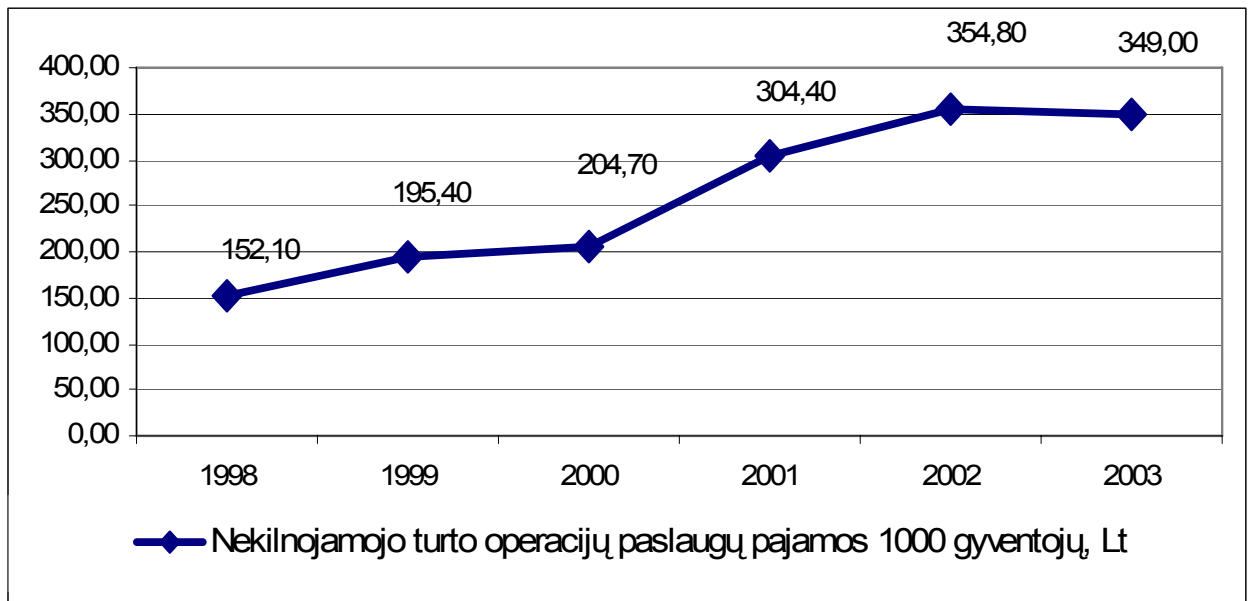
Šaltinis: Paslaugos 2003. (2004). Vilnius: SD prie LTV, p. 16.

9 lentelė

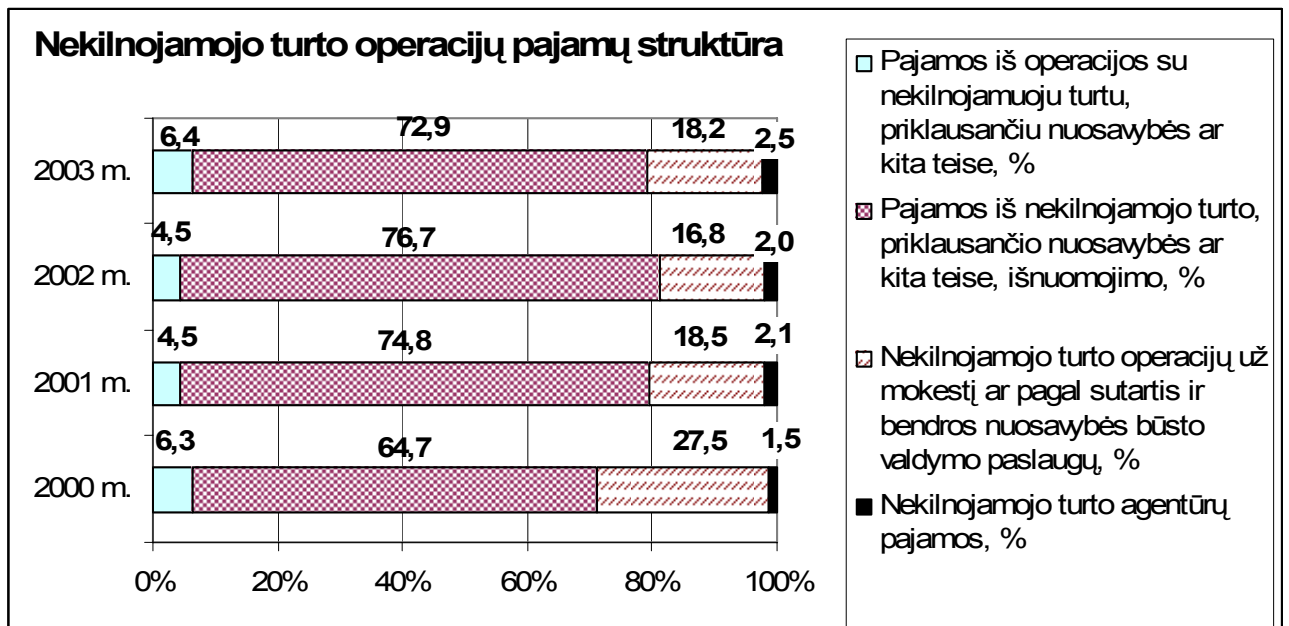
**Nekilnojamojo turto operacijų paslaugų įmonės, darbuotojai ir pajamos 2000-2003 m.**

	Veiklos rūšis	2000 m.	2001 m.	2002 m.	2003 m.
Įmonių skaičius	Nekilnojamojo turto operacijos (visos)	1263	1284	1501	1569
	Iš jų:				
	Operacijos su nekilnojamuoju turtu, priklausančiu nuosavybės ar kita teise	39	35	30	35
	Nekilnojamojo turto, priklausančio nuosavybės ar kita teise, išnuomojimas	927	939	1108	1169
	Nekilnojamojo turto operacijos už mokestį ar pagal sutartis ir bendros nuosavybės būsto valdymo paslaugas	164	174	188	196
	Nekilnojamojo turto agentūros	133,0	136,0	175,0	169,0
Dirbančiųjų skaičius, tūkst.	Nekilnojamojo turto operacijos (visos)	14,6	16,8	16,1	15,5
	Iš jų:				
	Operacijos su nekilnojamuoju turtu, priklausančiu nuosavybės ar kita teise	0,1	0,1	0,1	0,2
	Nekilnojamojo turto, priklausančio nuosavybės ar kita teise, išnuomojimas	6,1	8,3	8,0	7,3
	Nekilnojamojo turto operacijos už mokestį ar pagal sutartis ir bendros nuosavybės būsto valdymo paslaugas	7,7	7,7	7,2	7,3
	Nekilnojamojo turto agentūros	0,7	0,7	0,8	0,7
Pajamos, tūkst. Lt	Nekilnojamojo turto operacijos (visos)	716501,6	1059750,6	1230797,2	1205506,6
	Iš jų:				
	Operacijos su nekilnojamuoju turtu, priklausančiu nuosavybės ar kita teise	44949,40	47841,40	54872,60	77138,60
	Nekilnojamojo turto, priklausančio nuosavybės ar kita teise, išnuomojimas	463498,40	792851,60	943819,60	879291,90
	Nekilnojamojo turto operacijos už mokestį ar pagal sutartis ir bendros nuosavybės būsto valdymo paslaugas	197032,50	196503,60	207117,70	219427,50
	Nekilnojamojo turto agentūros	11021,30	22554,00	24987,20	29648,60

Šaltinis: Paslaugos- 2003. Lietuvos statistikos departamento prie LRV leidinys, p. 16-17.



3 pav. Nekilnojamojo turto operacijų pajamos, tenkančios 1000 gyventojų, 1998-2003 m., Lt



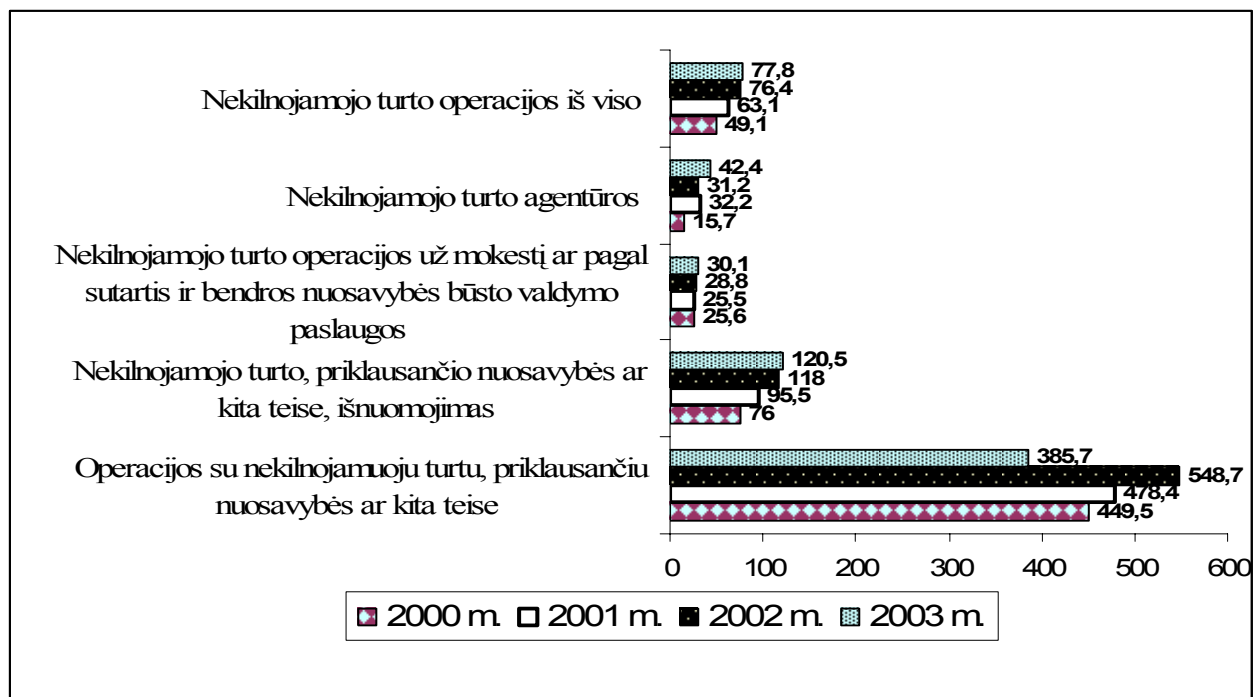
4 pav. Nekilnojamojo turto operacijų pajamų struktūra 2000-2003 m., %

**Nekilnojamojo turto operacijų paslaugų struktūra 2000-2003 m., %**

	Metai				
	Veiklos rūšis	2000 m.	2001 m.	2002 m.	2003 m.
Įmonių skaičius, %	Nekilnojamojo turto operacijos (EVKR kodas 70 – iš viso)	100	100	100	100
	Iš jų:				
	Operacijos su nekilnojamoju turtu, priklausančiu nuosavybės ar kita teise	3,1	2,7	2,0	2,2
	Nekilnojamojo turto, priklausančio nuosavybės ar kita teise, išnuomojimas	73,4	73,1	73,8	74,5
	Nekilnojamojo turto operacijos už mokestį ar pagal sutartis ir bendros nuosavybės būsto valdymo paslaugos	13,0	13,6	12,5	12,5
	Nekilnojamojo turto agentūros	10,5	10,6	11,7	10,8
Dirbančiųjų skaičius, %	Nekilnojamojo turto operacijos (EVKR kodas 70 – iš viso)	100	100	100	100
	Iš jų:				
	Operacijos su nekilnojamoju turtu, priklausančiu nuosavybės ar kita teise	0,7	0,6	0,6	1,3
	Nekilnojamojo turto, priklausančio nuosavybės ar kita teise, išnuomojimas	41,8	49,4	49,7	47,1
	Nekilnojamojo turto operacijos už mokestį ar pagal sutartis ir bendros nuosavybės būsto valdymo paslaugos	52,7	45,8	44,7	47,1
	Nekilnojamojo turto agentūros	4,8	4,2	5,0	4,5
Pajamos, %	Nekilnojamojo turto operacijos (EVKR kodas 70 – iš viso)	100	100	100	100
	Iš jų:				
	Operacijos su nekilnojamoju turtu, priklausančiu nuosavybės ar kita teise	6,3	4,5	4,5	6,4
	Nekilnojamojo turto, priklausančio nuosavybės ar kita teise, išnuomojimas	64,7	74,8	76,7	72,9
	Nekilnojamojo turto operacijos už mokestį ar pagal sutartis ir bendros nuosavybės būsto valdymo paslaugos	27,5	18,6	16,8	18,2
	Nekilnojamojo turto agentūros	1,5	2,1	2	2,5



Veiklos rūšis	1 darbuotojui vidutiniškai teko pajamų, tūkst. Lt				Pokytis (%), 2003 m. palyginti su 2002 m.
	2000 m.	2001 m.	2002 m.	2003 m.	
Nekilnojamojo turto operacijos iš viso	49,1	63,1	76,4	77,8	1,83
Iš jų:					
Operacijos su nekilnojamuoju turtu, priklausančiu nuosavybės ar kita teise	449,5	478,4	548,7	385,7	-29,71
Nekilnojamojo turto, priklausančio nuosavybės ar kita teise, išnuomojimas	76,0	95,5	118,0	120,5	2,12
Nekilnojamojo turto operacijos už mokestį ar pagal sutartis ir bendros nuosavybės būsto valdymo paslaugos	25,6	25,5	28,8	30,1	4,51
Nekilnojamojo turto agentūros	15,7	32,2	31,2	42,4	35,90



5 pav. Vienam nekilnojamojo turto operacijų darbuotojui tenkančių pajamų kitimas 2000-2003 m., Lt

12 lentelė

## Pagrindiniai Lietuvos nekilnojamojo turto (NT) operacijų paslaugų įmonių pajamos 2000-2003 m.

Ekonominės veiklos rūšis	Suteiktų paslaugų pajamos, tūkst. Lt.			Suteiktų paslaugų pajamos, tūkst. Lt.			Suteiktų paslaugų pajamos, tūkst. Lt.			Suteiktų paslaugų pajamos, tūkst. Lt.		
	Iš viso	Paslaugų veiklos pajamos	Kitos veiklos pajamos	Iš viso	Paslaugų veiklos pajamos	Kitos veiklos pajamos	Iš viso	Paslaugų veiklos pajamos	Kitos veiklos pajamos	Iš viso	Paslaugų veiklos pajamos	Kitos veiklos pajamos
	2000 m.			2001 m.			2002 m.			2003 m.		
Nekilnojamojo turto operacijos	716501,60	537143,80	179357,80	1059750,60	858510,6	201240,0	1230797,2	848329,8	382467,4	1205506,6	931612,4	273894,2
Iš jų :												
Operacijos su NT, priklausančiu nuosavybės ar kita teise	44949,4	40526,5	4422,9	47841,4	45436,0	2405,4	54872,6	52219,7	2652,9	77138,6	73613,9	3524,7
NT, priklausančio nuosavybės ar kita teise, išnuomojimas	463498,4	319510,2	143988,2	792851,6	632969,7	159881,9	943819,6	609244,6	334575	879291,9	661516,4	217775,5
NT operacijos už mokestį ar pagal sutartį ir bendros nuosavybės būsto valdymo paslaugos	197032,5	167470,7	29561,8	196503,6	160864,6	35639,0	207117,7	164611,9	42505,9	219727,5	172239,4	47188,1
NT agentūros	11021,3	9636,4	1384,9	22554,0	19240,3	3313,7	24987,2	22253,6	2733,6	29648,6	24242,7	5405,9

## Nekilnojamojo turto operacijų paslaugos Lietuvos miestuose

1 lentelė

## Nekilnojamojo turto operacijų pajamų struktūra 2002-2003 m. didžiuosiuose Lietuvos miestuose, tūkst. Lt

Pajamos, tūkst. Lt	Šiauliai		Panevėžys		Klaipėda		Kaunas		Vilnius	
	2002 m.	2003 m.	2002 m.	2003 m.	2002 m.	2003 m.	2002 m.	2003 m.	2002 m.	2003 m.
Veiklos rūšis										
Nekilnojamojo turto operacijos iš viso	2899 4,60	31036 ,30	17068 ,8	18350 ,2	6137 5,3	6532 7,4	15893 2,9	13487 8,5	76335 2,1	8089 01,4
Iš jų:										
Operacijos su nekilnojamoju turto, priklausančiu nuosavybės teise,			*	*			342,6	670,2	53211,9	76211,4
Nekilnojamojo turto, priklausančio nuosavybės teise, išnuomojimas	1719 7,0	18108 ,1	5189, 0	5769, 1	4087 3,1	4032 6	11941 1,9	90281 ,2	61301 8,8	6307 90,7
Nekilnojamojo turto operacijos už mokestį ar pagal sutartis ir bendros nuosavybės būsto valdymo paslaugos	1175 7,3	12841 ,5	11784 ,5	12377 ,3	1913 1,2	2312 6,3	33789 ,6	35729	82117, 3	8564 5,2
Nekilnojamojo turto agentūros	40,3	86,8	95,5	203,8	1371, 0	1875, 0	5388, 7	8198, 1	15004, 2	1625 4,0

\*- nėra duomenų

Šaltinis: Paslaugos-2001; 2002; 2003. Statistikos departamento prie LRV leidiniai.

2 lentelė

**Nekilnojamojo turto operacijų paslaugų įmonių skaičius didžiuosiuose Lietuvos miestuose 2002-2003 m.**

Veiklos rūšis	Šiauliai		Panevėžys		Klaipėda		Kaunas		Vilnius	
	2002 m.	2003 m.	2002 m.	2003 m.	2002 m.	2003 m.	2002 m.	2003 m.	2002 m.	2003 m.
Nekilnojamojo turto operacijos	69	70	54	49	212	213	312	320	502	554
Iš jų:										
Operacijos su nekilnojamuoju turto, priklausančiu nuosavybės teise,	54	54	*	*	153	162	5	6	17	26
Nekilnojamojo turto, priklausančio nuosavybės teise, išnuomojimas			40	39			243	252	373	403
Nekilnojamojo turto operacijos už mokestį ar pagal sutartis ir bendros nuosavybės būsto valdymo paslaugos	12	13	7	6	17	17	33	33	52	56
Nekilnojamojo turto agentūros	3	3	7	4	42	34	31	29,0	60	69

\* - nėra duomenų

Šaltinis: Paslaugos-2001; 2002; 2003. Statistikos departamento prie LRV leidiniai.

## Nekilnojamojo turto operacijų paslaugos Šiauliuose

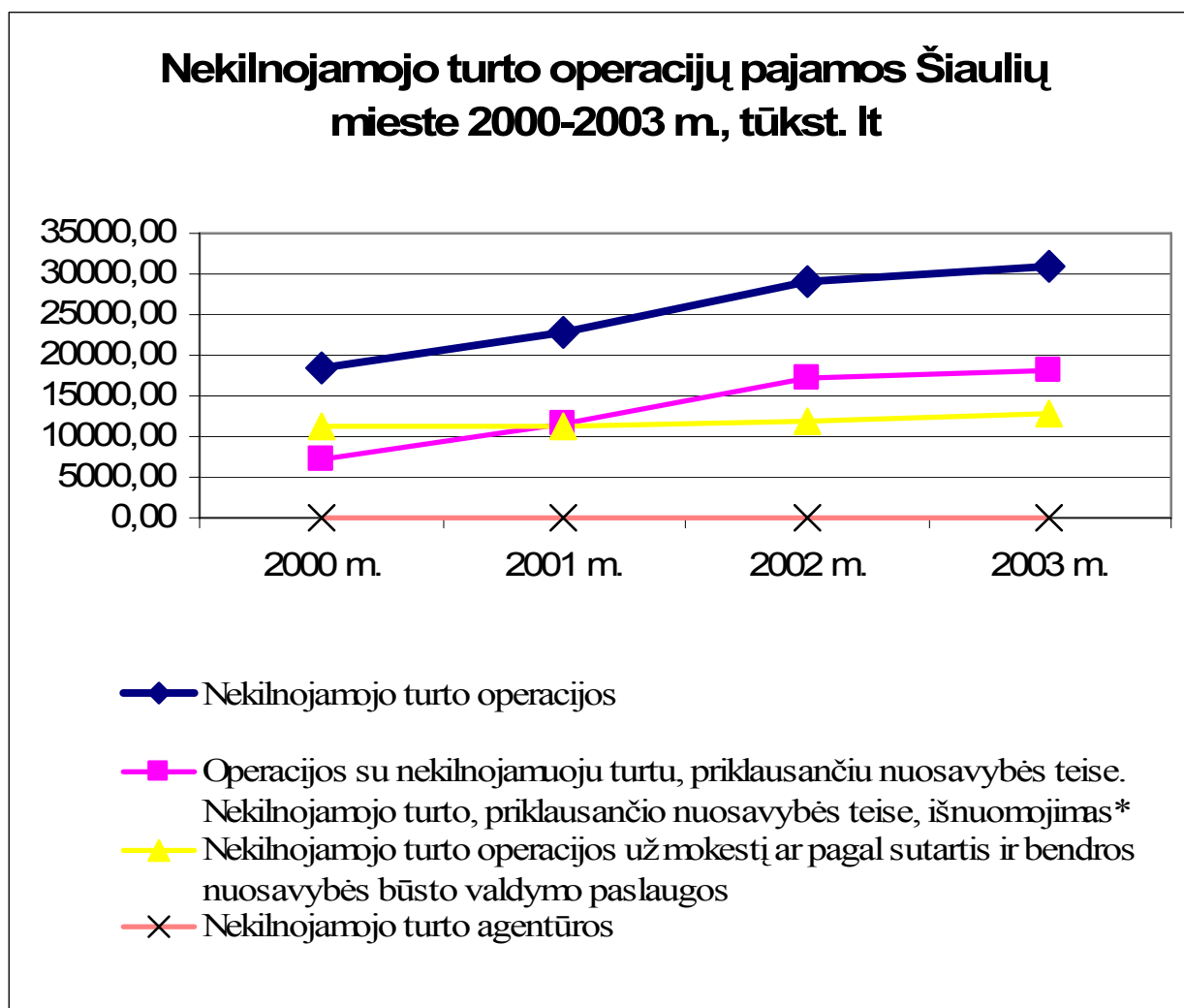
1 lentelė

Pajamos už nekilnojamojo turto (NT) operacijų paslaugas Šiaulių mieste  
2000-2003 m., tūkst. Lt

Veiklos rūšis	Pajamos už paslaugas, tūkst. Lt				Pajamų pokytis, proc.		
	2000 m.	2001 m.	2002 m.	2003 m.	2002 m., palyginti su 2001 m.	2003 m., palyginti su 2002 m.	2003 m., palyginti su 2000 m.
NT operacijos (iš viso)	18529,7	22862,1	28994,6	31036,3	26,8	7,0	67,5
Iš jų:							
Operacijos su NT, priklausančiu nuosavybės teise. NT, priklausančio nuosavybės teise, išnuomojimas	7117,8	11407,4	17197	18108,1	50,8	5,3	154,4
NT operacijos už mokestį ar pagal sutartis ir bendros nuosavybės būsto valdymo paslaugos	11258,7	11391,5	11757,3	12841,5	3,2	9,2	14,1
Nekilnojamojo turto agentūros	*	*	40,3	86,8		115,4	

**Nekilnojamojo turto operacijų paslaugų įmonės Šiaulių mieste 2002-2003 m.**

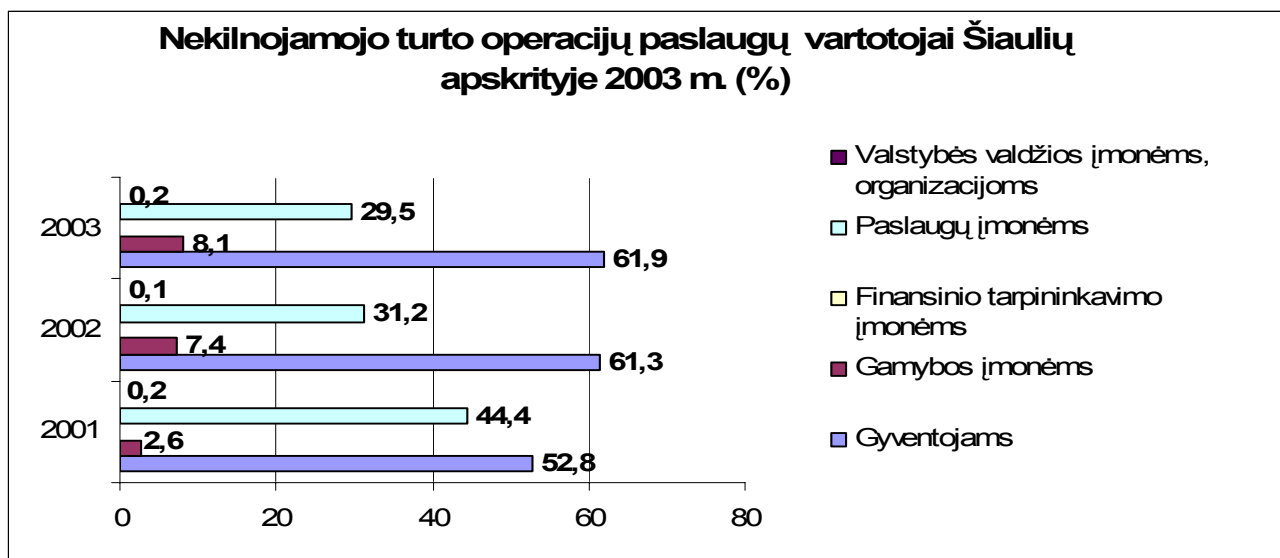
Veiklos rūšis	Įmonių skaičius	
	2002 m.	2003 m.
Nekilnojamojo turto operacijos	69	70
Operacijos su nekilnojamoju turtu, priklausančiu nuosavybės teise, Nekilnojamojo turto, priklausančio nuosavybės teise, išnuomojimas	54	54
Nekilnojamojo turto operacijos už mokestį ar pagal sutartis ir bendros nuosavybės būsto valdymo paslaugos	12	13
Nekilnojamojo turto agentūros	3	3



1 pav. Pajamos už nekilnojamojo turto operacijų paslaugas Šiauliuose 2000-2003 m., tūkst. Lt

**Nekilnojamojo turto operacijų paslaugų vartotojai Lietuvos apskrityse 2003 m., proc.**

Metai	Šiaulių apskritis			Panevėžio apskritis			Klaipėdos apskritis			Vilniaus apskritis		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003	2001	2002	2003	2001	2002	2003
Suteikta paslaugų												
Gyventojams	52,8	61,3	61,9	70,9	50,7	56,2	50,4	55,3	46,4	26,2	12,3	21,5
Gamybos įmonėms	2,6	7,4	8,1	1,9	4,3	7,9	4,2	2,6	3,4	6,1	2,1	1,9
Finansinio tarpininkavimo įmonėms			0,3			0,1	0,2	0,3	0,5	2,1	0,7	0,7
Paslaugų įmonėms	44,4	31,2	29,5	25,7	43,8	34,6	45,2	41,3	49,1	64,8	83,6	75,2
Valstybės valdžios įmonėms, organizacijoms	0,2	0,1	0,2	1,5	1,2	1,2		0,5	0,6	0,8	1,3	0,7



2 pav. Šiaulių apskrities nekilnojamojo turto paslaugų vartotojai (%).

**Vienam NT sektoriaus darbuotojui tenkančios pajamos Šiaulių apskrityje, tūkst. Lt**

Veiklos rūšis	1 darbuotojui tenkančios pajamos, tūkst. Lt		
	2002 m.	2003 m.	Pokytis, %
Nekilnojamojo turto operacijos (iš viso)	420,21	443,38	5,51
Iš jų:			
Operacijos su nekilnojamoju turto, priklausančiu nuosavybės teise, Nekilnojamojo turto, priklausančio nuosavybės teise, išnuomojimas	318,46	335,34	5,30
Nekilnojamojo turto operacijos už mokesčių ar pagal sutartis ir bendros nuosavybės būsto valdymo paslaugos	979,78	987,81	0,82
Nekilnojamojo turto agentūros	13,43	28,93	115,38

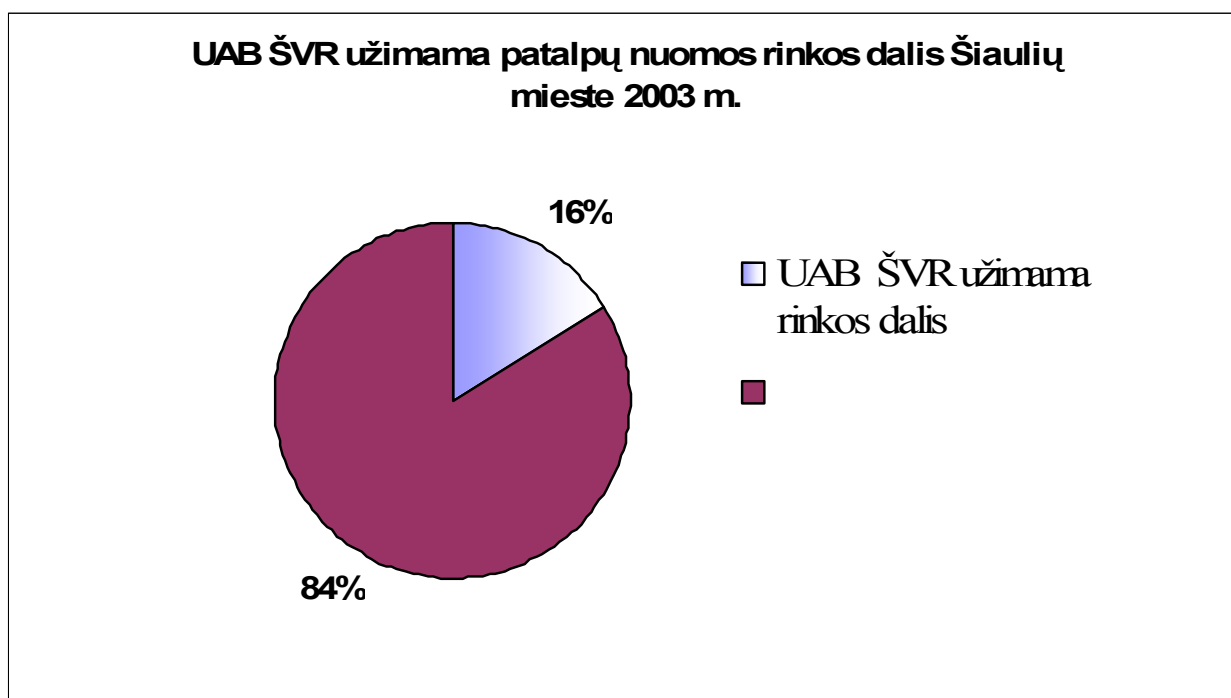
## UAB ŠVR konkurentų analizė

1 lentelė

### UAB ŠVR užimama rinkos dalis Šiauliuose

Veiklos pavadinimas	2002 m.	2003 m.
Pajamos iš operacijų su nekilnojamoju turto ir tokio turto nuoma Šiauliuose, Lt	1719700	1810810
UAB ŠVR pajamos iš NT nuomos, Lt	283300	283466
UAB ŠVR rinkos dalis pagal pajamas, %	16,47	15,65

Pastaba: skaičiavimams imtos ne visos UAB ŠVR pajamos, o tik pajamos iš turto nuomos. Pajamos iš operacijų su turto nuomos Šiauliuose rasta: Paslaugos-2003. Statistikos departamento prie LRV leidinys.



1 pav. UAB ŠVR užimama rinkos dalis Šiauliuose 2003 m.



**UAB ŠVR patalpų nuomos paslaugų vartotojų struktūra 2002-2003 m.  
(vidutinis metinis dydis,%)**

UAB ŠVR paslaugų vartotojai	2002 m.	2003 m.	2004 m.
Gyventojai (fiziniai asmenys)	7%	8%	8%
Gamybos įmonės	2%	2%	1%
Finansinio tarpininkavimo įmonės	0%	2%	2%
Paslaugų įmonės	89%	86%	87%
Valstybės valdymo įstaigos, organizacijos	2%	2%	2%

## UAB ŠVR patalpų nuomininkų apklausos anketa

**2004-10-07**

Įvertinkite balais nuo 1 iki 10 šiuo metu nuomojamas patalpas (10 balų – labai gerai)

\_\_\_\_\_

Apibūdinkite savo išpūdžius:

- |              |                    |
|--------------|--------------------|
| a) jauku     | a) patogų dirbti   |
| b) nejauku   | b) nepatogų dirbti |
| c) pusėtinai | c) pusėtinai       |

Trūkumai: \_\_\_\_\_

Įvertinkite balais nuo 1 iki 10 bendro naudojimo patalpas (koridorius, fojė, san. mazgus) (10 balų – labai gerai).

\_\_\_\_\_

Apibūdinkite savo išpūdžius:

- |                      |                        |
|----------------------|------------------------|
| a) tvarkinga (švaru) | a) būklė patenkinama   |
| b) pusėtinai         | b) pusėtina            |
| c) netvarkinga       | c) būklė nepatenkinama |

Trūkumai: \_\_\_\_\_

Įvertinkite pastato vietą mieste balais nuo 1 iki 10 (10 balų – pastatas yra labai patogioje ir lengvai pasiekiamoje vietoje)

\_\_\_\_\_

Apibūdinkite savo išpūdžius:

- |                        |
|------------------------|
| a) patraukli aplinka   |
| b) pusėtina            |
| c) nepatraukli aplinka |
| d) man tai nerūpi      |

Įvertinkite nuomojamų patalpų priežiūrą balais nuo 1 iki 10 (10 balų – labai gerai, labai greitai, nedažnai):  
Smulkių problemų pašalinimas \_\_\_\_\_  
Smulkių problemų pašalinimo laikas \_\_\_\_\_  
Iškylančių problemų dažnumas \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Apibūdinkite savo išpūdžius:

- |   |
|---|
| a) jaučiate, kad į jūsų problemas reaguojama, jums rūpinamasi     |
| b) galėtų būti geriau   |
| c) nejaučiate, kad į jūsų problemas reaguojama, jums nesirūpinama |

Įvertinkite automobilių parkavimo prie biuro pastato galimybes balais nuo 1 iki 10 (10 balų – nėra tokios problemos):

\_\_\_\_\_

Apibūdinkite savo išpūdžius:

- |                                    |
|------------------------------------|
| a) tai erzina                      |
| b) neerzina                        |
| c) pripratau                       |
| a) kartais sukelia nepatogumų      |
| b) visada sukelia nepatogumų       |
| c) randu, kur pastatyti automobilį |

Įvertinkite nuomojamų patalpų kainą balais nuo 1 iki 10 (10 balų – priimtina kaina, mažiau balų - brangu):

\_\_\_\_\_

Apibūdinkite savo išpūdžius:

- |  |
|--|
| a) manote, kad nuomos kaina atitinka tai, kas už ją suteikiama (teigiamas įvertinimas)   |
| b) nemanote, kad nuomos kaina atitinka tai, kas už ją suteikiama (neigiamas įvertinimas) |
| Patalpų kaina kitur:<br>didesnė;      mažesnė;      tokia pat.                           |

**Techninės UAB ŠVR paslaugų – patalpų nuomos - kokybės vertinimas. Apklausos rezultatai**

Klausimas	Atsakymai (vnt.)	Atsakymai (%)
1. Įvertinkite balais nuo 1 iki 10 šiuo metu nuomojamas patalpas (10 balų – labai gerai)		
gerai 8-10 balų	15	39,47
patenkinamai 5-7 balai	16	42,11
4 ir mažiau balų	7	18,42
2. Įvertinkite balais nuo 1 iki 10 bendro naudojimo patalpas (koridorius, fojė, san. mazgus) šiuo metu nuomojamas patalpas (10 balų – labai gerai).		
gerai 8-10 balų	6	15,79
patenkinamai 5-7 balai	18	47,37
4 ir mažiau balų	14	36,84
3. Įvertinkite pastato vietą mieste balais nuo 1 iki 10 (10 balų – pastatas yra labai patogioje ir lengvai pasiekiamoje vietoje)		
gera 8-10 balų	26	68,42
patenkinama 5-7 balai	9	23,68
4 ir mažiau balų	3	7,89
4. Įvertinkite nuomojamų patalpų priežiūrą balais nuo 1 iki 10 (10 balų – labai gerai, labai greitai, nedažnai):		
Smulkių problemų pašalinimas		
gerai 8-10 balų	21	55,26
patenkinamai 5-7 balai	14	36,84
4 ir mažiau balų	3	7,89
Smulkių problemų pašalinimo laikas		
greitai pašalinama 8-10 balų	19	50,00
vidutiniškai greitai 5-7 balai	16	42,11
4 ir mažiau balų	3	7,89
Iškylančių problemų dažnumas		
dėl patalpų retai iškyla 8-10 balų	18	47,37
vidutiniškai dažnai 5-7 balai	16	42,11
labai dažnai 4 ir mažiau balų	4	10,53
6. Įvertinkite automobilių parkavimo galimybes balais nuo 1 iki 10 (10 balų – nėra tokios problemos):		
nėra arba beveik nėra tokios problemos 8-10 balų	5	13,16
padėtis patenkinama 5-7 balai	12	31,58
problema labai didelė 4 ir mažiau balų	21	55,26
7. Įvertinkite nuomojamų patalpų kainą balais nuo 1 iki 10 (10 balų – priimtina kaina, mažiau balų - brangu):		
priimtina kaina 8-10 balų	6	15,79
galėtų būti mažesnė 5-7 balai	14	36,84
brangu 4 ir mažiau balų	18	47,37

**Funkcinės UAB ŠVR paslaugų kokybės – įspūdžių vertinimas. Apklausoje rezultatai**

Klausimas	Atsakymai (vnt.)	Atsakymai (%)
1. Nuomojamų patalpų vertinimas		
a) jauku	18	47,37
b) pusėtina	8	21,05
c) nejauku	12	31,58
a) patogų dirbti	22	57,89
b) pusėtinai	8	21,05
c) nepatogų dirbti	8	21,05
2. Bendro naudojimo patalpų vertinimas		
a) tvarkinga (švaru)	20	52,63
b) pusėtina	14	36,84
c) netvarkinga	4	10,53
a) būklė patenkinama	9	23,68
b) pusėtina	11	28,95
c) būklė nepatenkinama	18	47,37
3. Pastato aplinkos vertinimas mieste vertinimas		
a) patraukli aplinka	19	50,00
b) pusėtina	17	44,74
c) nepatraukli aplinka	2	5,26
d) man tai nerūpi	0	0
4. Tiesiogiai aptarnaujančio personalo darbo vertinimas		
a) jaučiate, kad į jūsų problemas reaguojama, jums rūpinamasi	18	47,37
c) galėtų būti geriau	17	44,74
b) nejaučiate, kad į jūsų problemas reaguojama, jums nesirūpinama	3	7,89
5. Automobilių parkavimo problemos vertinimas:		
a) tai erzina	14	36,84
b) neerzina	18	47,37
c) kita	6	15,79
Automobilio pastatymo galimybės		
a) kartais sukelia nepatogumų	18	47,37
b) visada sukelia nepatogumų	12	31,58
c) randu, kur pastatyti automobilį	8	21,05
6. Kainos įvertinimas		
a) manote, kad kaina atitinka tai, kas už ją suteikiama (teigiamas vertinimas)	18	47,37
b) nemanote, kad kaina atitinka tai, kas už ją suteikiama (neigiamas vertinimas)	20	52,63
Tokių patalpų kaina kitur:		
Didesnė	10	26,32
Mažesnė	7	18,42
Tokia pat	21	55,26

### UAB ŠVR pajamų centrų analizė

1 lentelė

#### UAB ŠVR pajamų struktūra

UAB ŠVR absoliutus pajamų dydis, Lt	2001 m.	2002 m.	2003 m.	2004 m.	Pokytis 2004 m., palyginti su 2003, Lt	Pokytis 2004 m., palyginti su 2003, %
Pajamos iš visos įmonės veiklos, Lt	329500	302200	335616	323825	-11791,00	-3,51
Turto nuomos pajamos, Lt	241800	283300	283466	306949	23483,00	8,28
Nekilnojamojo turto agentūros veiklos pajamos, Lt	0	4300	22961	8909	-14052,00	-61,20
Nekilnojamojo turto valdymas už mokestį ar pagal sutartį, Lt	0	2300	3850	5107	1257,00	32,65
Kitos veiklos pajamos, Lt	87700	12300	25339	2860	-22935,00	-90,51

2 lentelė

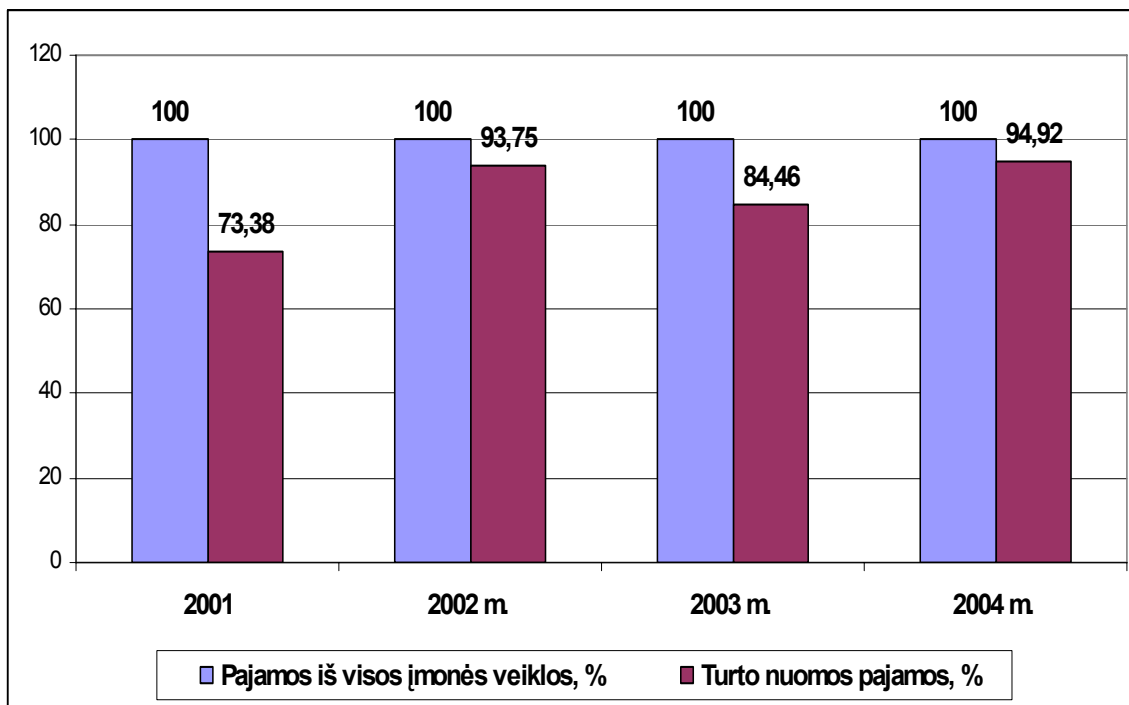
#### UAB ŠVR pajamų struktūra 2001-2004 m., %

Pajamų struktūra, proc.	2001 m.	2002 m.	2003 m.	2004 m.
Pajamos iš visos įmonės veiklos, %	100	100	100	100
Turto nuomos pajamos, %	73,38	93,75	84,46	94,92
Nekilnojamojo turto agentūros, %	0,00	1,42	6,84	2,76
Nekilnojamojo turto valdymas už mokestį ar pagal sutartį, %	0,00	0,76	1,15	1,58
Kitos veiklos pajamos, %	26,62	4,07	7,82	0,85

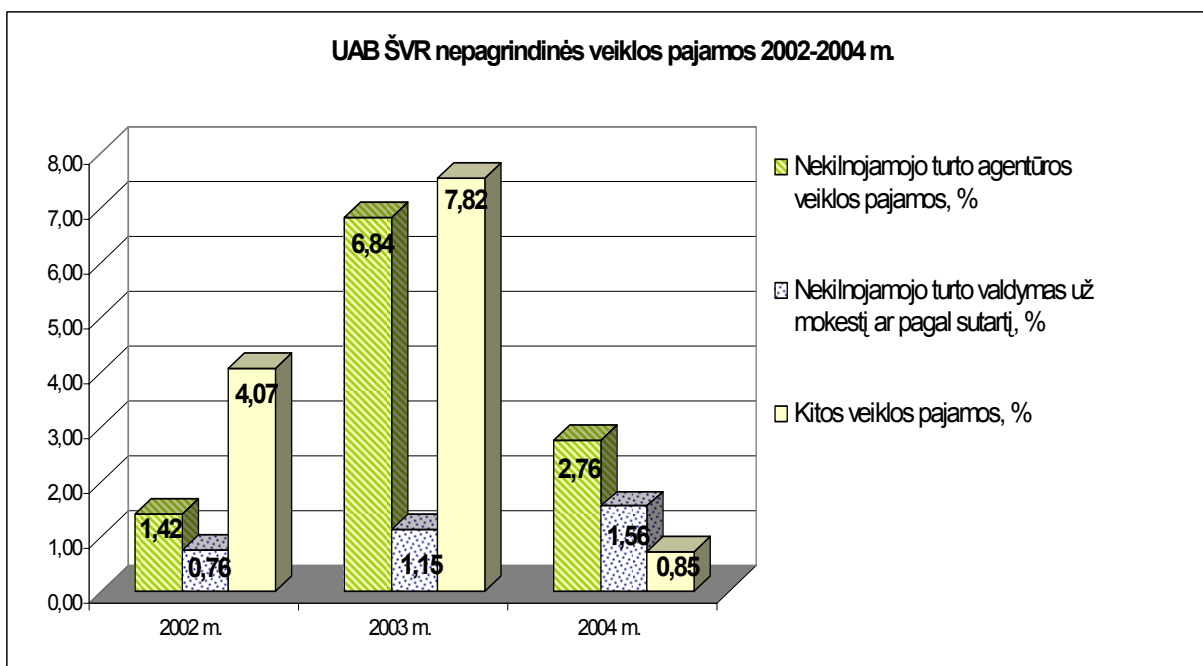
3 lentelė

#### UAB ŠVR patalpų nuomos sutarčių trukmės suvestinė

Sutarties sudarymo data	2004-12-31 galiojusių sutarčių skaičius	
	vnt.	%
1998 m.	3	5
2000 m.	2	3
2001 m.	7	12
2002 m.	7	12
2003 m.	19	32
2004 m.	22	37
Iš viso 2004 m.	60	100



1 pav. UAB ŠVR pajamų struktūra 2001-2004 m. (proc.)



2 pav. UAB ŠVR gautos nepagrindinės veiklos pajamos 2002-2004 m., %

## Vertikaloji UAB ŠVR balanso analizė

Eil. Nr.	Turtas	Struktūra 2004 m., %	Struktūra 2003 m., %	Pokytis %
A.	Ilgalaikis turtas	77,73	89,33	-11,60
I	Nematerialusis turtas	0,23	0,40	-0,17
II	Materialusis turtas	77,31	88,71	-11,40
II.1	Žemė			
II.2	Pastatai ir statiniai	73,58	83,89	-10,30
II.3	Transporto priemonės	2,07	3,16	-1,09
II.4	Nebaigta statyba	0,00	0,45	-0,45
II.5	Kitas materialusis turtas	1,66	1,21	0,44
III.	Finansinis turtas	0,20	0,22	-0,02
III.1	Investicijos į dukterines ir asocijuotas įmones	0,25	0,22	0,03
III.2	Kitas finansinis turtas			
V.1	Pirkėjų įsiskolinimai			
V.2	Kitos gautinos sumos			
B.	Trumpalaikis turtas	22,27	10,67	11,60
I.	Atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys	13,56	2,89	10,67
I.1	Atsargos	13,22	2,89	10,34
I.2	Išankstiniai apmokėjimai			
II.	Per vienerius metus gautinos sumos	6,51	7,22	-0,71
II.1	Pirkėjų įsiskolinimai	5,27	5,85	-0,58
II.2	Kitos gautinos sumos	1,23	1,37	-0,13
III.	Kitas trumpalaikis turtas			
IV.	Gryni pinigai sąskaitoje ir kasoje	2,20	0,38	1,82
	Turtas iš viso:	100,00	100,00	10,67

Eil. Nr.	Savininkų nuosavybė ir įsipareigojimai	Struktūra 2004 m., %	Struktūra 2003 m., %	Pokytis, %
C.	Nuosavas kapitalas	80,23	89,56	-9,33
I	Kapitalas	61,95	69,60	-7,65
I.1	Išstatinis (pasirašytasis)	61,95	69,60	-7,65
I.2	Pasirašytasis neapmokėtas kapitalas (-)			
I.3	Akcijų priedai (nominalios vertės perviršis)			
II.	Perkainojimo rezervas (rezultatas)			
III	Rezervai	11,47	12,89	-1,42
III.1	Privalomasis	6,39	7,18	-0,79
III.2	Kiti	5,08	5,71	-0,63
IV	Nepaskirstytas pelnas (nuostolis)	6,81	7,07	-0,26
D.	Dotacijos ir subsidijos			
E.	Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	19,77	10,44	9,33
I.	Po vienerių metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai	1,36	1,74	-0,38
I.1	Finansinės skolos	1,36	1,74	-0,38
I.2	Skolos tiekėjams			
I.3	Gauti išankstiniai apmokėjimai			
I.4	Atidėjimai			
I.5	Atidėtieji mokesčiai			
I.6	Kitos mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai			
II.	Per vienerius metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	18,41	8,70	9,70
II.1	Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis	0,99	0,88	0,11
II.2	Finansinės skolos	10,18	0,00	10,18
II.3	Skolos tiekėjams	2,53	3,50	-0,96
II.4	Gauti išankstiniai apmokėjimai	3,20	3,00	0,20
II.5	Pelno mokesčio įsipareigojimai	0,20	0,00	0,20
II.5	Su darbo santykiai susiję įsipareigojimai	0,34	0,40	-0,05
II.6	Atidėjimai			
II.7	Kitos mokėtinos sumos ir trump. įsipareigojimai	0,95	0,93	0,02
	Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai iš viso	100	100	0



### Horizontalioji UAB ŠVR balanso analizė

Eil. Nr.	Turtas	Pokytis Lt	Pokytis %	Pokytis %
A.	Ilgalaikis turtas	-13087	97,76	-2,24
I	Nematerialusis turtas	-958	63,64	-36,36
II	Materialusis turtas	-12129	97,91	-2,09
II.1	Žemė	0		
II.2	Pastatai ir statiniai	-7957	98,55	-1,45
II.3	Transporto priemonės	-5447	73,68	-26,32
II.4	Nebaigta statyba	-2966	0,00	-100,00
II.5	Kitas materialusis turtas	4241	153,35	53,35
III.	Finansinis turtas	0	100,00	0,00
III.1	Investicijos į dukterines ir asocijuotas įmones	0	100,00	0,00
B.	Trumpalaikis turtas	94039	234,49	134,49
I.	Atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys	80910	527,51	427,51
I.1	Atsargos	78458	514,55	414,55
I.2	Išankstiniai apmokėjimai	2452		0,00
II.	Per vienerius metus gautinos sumos	611	101,29	1,29
II.1	Pirkėjų įsiskolinimai	489	101,27	1,27
II.2	Kitos gautinos sumos	122	101,36	1,36
III.	Kitas trumpalaikis turtas	-1213	0,00	-100,00
IV.	Gryni pinigai sąskaitoje ir kasoje	13731	657,49	557,49
	Turtas iš viso:	80952	112,35	12,35

Eil. Nr.	Savininkų nuosavybė ir įsipareigojimai	Pokytis, Lt	Pokytis, %	Pokytis, %
C.	Nuosavas kapitalas	3811	100,65	0,65
I	Kapitalas	0	100,00	0,00
I.1	Įstatinis (pasirašytasis)	0	100,00	0,00
I.2	Pasirašytasis neapmokėtas kapitalas (-)			
I.3	Akcijų priedai (nominalios vertės perviršis)			
II.	Perkainojimo rezervas (rezultatas)			
III	Rezervai	0	100,00	0,00
III.1	Privalomasis	0	100,00	0,00
III.2	Kiti	0	100,00	0,00
IV	Nepaskirstytas pelnas (nuostolis)	3811	108,22	8,22
D.	Dotacijos ir subsidijos			
E.	Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	77141	212,76	112,76
I.	Po vienerių metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai	-1366	88,00	-12,00
I.1	Finansinės skolos	-1366	88,00	-12,00
I.2	Skolos tiekėjams			
I.3	Gauti išankstiniai apmokėjimai			
I.4	Atidėjimai			
I.5	Atidėtieji mokesčiai			
I.6	Kitos mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai			
II.	Per vienerius metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	78507	237,67	137,67
II.1	Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis	1542	126,85	26,85
II.2	Finansinės skolos	75000	0,00	-100,00
II.3	Skolos tiekėjams	-4244	81,48	-18,52
II.4	Gauti išankstiniai apmokėjimai	3875	119,72	19,72
II.5	Pelno mokesčio įsipareigojimai	1469	9281,25	9181,25
II.5	Su darbo santykiai susiję įsipareigojimai	-65	97,50	-2,50
II.6	Atidėjimai			
II.7	Kitos mokėtinos sumos ir trump. įsipareigojimai	930	115,25	15,25
	Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai iš viso	80952	112,35	12,35

**UAB ŠVR 2004-2003 m. pelno (nuostolio) ataskaita ir straipsnių pokyčiai**

1 lentelė

**UAB ŠVR 2004-2003 m. pelno (nuostolio) ataskaita**

Eil. Nr.	Straipsniai	Pokytis, Lt	Pokytis, %	Pokytis, %
I	Pardavimo pajamos	17799	106,16	6,16
II	Pardavimo savikaina	-20563	84,91	-15,09
III.	Bendrasis pelnas (nuostolis)	38362	125,09	25,09
IV.	Veiklos sąnaudos	-11223	94,11	-5,89
V.	Tipinės veiklos pelnas (nuostolis)	49585	-31,96	-131,96
VI.	Kita veikla	-9969	32,76	-67,24
VII.	Finansinė ir investicinė veikla	-30448	-61,24	-161,24
VIII.	Įprastinės veiklos pelnas (nuostolis)	-2005	72,55	-27,45
IX.	Pagautė (ypatingasis pelnas)	-1584	0,00	-100,00
X.	Netekimai (ypatingasis nuostolis)	-4441	0,00	-100,00
XI.	Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą	852	119,15	19,15
XII.	Pelno mokestis	1473	9306,25	-100,00
XIII.	Grynasis pelnas (nuostolis)	-621	85,99	-14,01

2 lentelė

**Pagrindinių UAB ŠVR pelno (nuostolio) ataskaitos straipsnių pokyčiai 2001-2004 m.**

Pelno (nuostolio) ataskaitos straipsniai	2001 m.	2002 m.	2003 m.	2004 m.
Pardavimo pajamos	306949	289150	294362	317808
Pardavimo savikaina	172677	140280	136277	115714
Veiklos sąnaudos	116806	170115	190450	179227
Bendrasis pelnas (nuostolis)	145131	154082	152873	191235
Grynasis pelnas (nuostolis)	27203	-27227	4432	3811

## UAB ŠVR pelningumo rodikliai

1 lentelė

## UAB ŠVR finansiniai duomenys

Finansiniai duomenys	2004 m.	2003 m.
Pardavimų pajamos (Lt)	306949	289150
Pardavimo savikaina (Lt)	115714	136277
Bendrasis pelnas(Lt)	191235	152873
Veiklos pelnas (Lt)	12008	-37577
Grynasis pelnas (Lt)	3811	4432
Nuosavas kapitalas (Lt)	590833	587022
Turtas (Lt)	736388	655436
Ilgalaikiai įsipareigojimai (Lt)	10022	11388
Trumpalaikiai įsipareigojimai (Lt)	135533	57026
Ilgalaikių skolų palūkanų dalis (Lt)	0	0
Sąnaudos (Lt)	320014	331184

2 lentelė

**Pelno (nuostolio) ataskaitos straipsnių struktūra, palyginti su pardavimo pajamomis, ir pokyčiai**

Pelno (nuostolio) ataskaitos rodikliai	Struktūra 2004 m., %	Struktūra 2003 m., %	Pokytis, %
Pardavimo pajamos	100,00	100,00	0,00
Pardavimo savikaina	37,70	47,13	-9,43
Bendrasis pelnas (nuostolis)	62,30	52,87	9,43
Tipinės veiklos pelnas (nuostolis)	3,91	-13,00	16,91
Kita veikla	1,58	7,78	-6,20
Finansinė ir investicinė veikla	-3,77	6,53	-10,30
Įprastinės veiklos pelnas (nuostolis)	1,73	2,53	-0,80
Pagautė	0,00	0,55	-0,55
Netekimai	0,00	1,54	-1,54
Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą	1,73	1,54	0,19
Pelno mokestis	0,49	0,01	0,48
Grynasis pelnas (nuostolis)	1,24	1,53	-0,29

**Pagrindiniai UAB ŠVR pelningumo rodikliai, %**

Rodikliai	2004 m.	2003 m.	Pokytis (+/-)
1 Lt bendrojo pelno teko pajamų, Lt	0,62	0,53	0,09
1 Lt bendrojo pelno teko pardavimo savikainos, Lt	0,60	0,89	0,29
1 Lt pardavimo pajamų teko grynojo pelno, Lt	0,012	0,015	0,003
Bendrasis pardavimų pelningumas	62,30	52,89	9,41
Grynasis pardavimų pelningumas	1,24	1,53	-0,29
Veiklos rentabilumas	1,66	1,34	0,31
Nuosavo kapitalo pelningumas	0,65	0,756	-0,11
Pastovaus kapitalo pelningumas	0,64	0,74	-0,12
Turto pelningumas	0,518	0,676	-0,16
Einamųjų metų pelningumas	1,73	1,54	0,19
Turto apyvartumas (grąža)	41,68	44,12	-2,43
Ilgalaikio turto apyvartumas (grąža)	53,62	49,38	4,24
Nuosavo kapitalo apyvartumas (grąža)	51,95	49,26	2,70

**UAB ŠVR pagrindinių pelningumo rodiklių palyginimas su šakos rodikliais, %**

Rodikliai	2004 m.	2003 m.	Šakos rodikliai 2003 m.	Šakos rodikliai 2002 m.
Bendrasis pardavimų pelningumas	62,30	52,87	45,54	42,89
Grynasis pardavimų pelningumas	1,24	1,53	6,65	7,7
Nuosavo kapitalo pelningumas	0,65	0,76	2,11	3,48
Veiklos rentabilumas	1,66	1,34	7,81	8,06
Turto pelningumas	0,72	0,68	1,92	2,24
Turto apyvartumas	0,017	0,015	0,20	0,22
Ilgalaikio turto apyvartumas	53,42	49,38	26,00	31,00
Nuosavo kapitalo apyvartumas (grąža)	53,42	49,38	37,00	45,0

P.S.: šakos turto pelningumas skaičiuojamas kaip pelno prieš apmokestinimą ir turto vertės santykis. Šioje lentelėje tokiu pat būdu apskaičiuotas ir UAB ŠVR turto pelningumas.

Nuomos pelningumas 2004 m., skaičiuojant turto naudojimo (atsiperkamumo) metodu, lyginant turto vertę ir gaunamas pajamas:

$$\text{Pelningumas} = \frac{\text{Grynosios pajamos iš patalpų nuomos per metus}}{\text{Nuomojamo turto vertė}} = 9,24 \%$$

**Pelningumo rodiklių skaičiavimo formulės**

$$\text{Bendras pardavimų pelningumo rodiklis} = \frac{\text{Pardavimai} - \text{parduotų prekių savikaina}}{\text{Pardavimai}}$$

$$\text{Grynojo pardavimų pelningumo rodiklis} = \frac{\text{Pelnas, atskaičius mokesčius}}{\text{Pardavimai}}$$

$$\text{Veiklos rentabilumas} = \frac{\text{Pelnas prieš apmokestinimą}}{\text{Sąnaudos}}$$

$$\text{Nuosavo kapitalo pelningumas} = \frac{\text{Grynasis pelnas}}{\text{Akcinis kapitalas + rezervai}}$$

$$\text{Pastovaus kapitalo pelningumo rodiklis} = \frac{\text{Grynasis pelnas} + \text{Ilgalaikių skolų palūkanos}}{\text{Nuosavas kapitalas} + \text{Ilgalaikės skolos}}$$

$$\text{Turto pelningumo rodiklis} = \frac{\text{Grynasis pelnas}}{\text{Bendra turto suma}}$$

$$\text{Einamųjų metų pelningumo rodiklis} = \frac{\text{Einamųjų metų pelnas prieš mokesčius}}{\text{Pardavimai ir paslaugos}}$$

$$\text{Turto apyvartumas} = \frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Turtas}}$$

$$\text{Turto pelningumas} * = \frac{\text{Pelnas prieš apmokestinimą}}{\text{Turtas}}$$

\* Ši formulė taikyta palyginimui su šakos rodikliu

$$\text{Ilgalaikio turto apyvartumas (graža)} = \frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Vidutinis ilgalaikis turtas}}$$

$$\text{Nuosavo kapitalo (graža) pelningumas} = \frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Nuosavas kapitalas}}$$

## UAB ŠVR finansinio likvidumo ir kapitalo struktūros įvertinimas

1 lentelė

### Pagrindiniai UAB ŠVR finansiniai duomenys

Duomenys	2004 m.	2003 m.
Ilgalaikis turtas (Lt)	572427	585514
Trumpalaikis turtas (Lt)	163961	69922
Atsargos (Lt)	99836	18926
Gautinos sumos	47931	47320
Gryni pinigai kasoje ir banke (Lt)	16194	2463
Turtas (Lt)	736388	655436
Nuosavas kapitalas (Lt)	590833	587022
Ilgalaikiai įsipareigojimai (Lt)	10022	11388
Trumpalaikiai įsipareigojimai (Lt)	135533	57026
Pardavimo pajamos, (Lt)	306949	289150
Įsipareigojimai iš viso, (Lt)	145555	68414

2 lentelė

### UAB ŠVR ir nekilnojamojo turto operacijų šakos finansinio svėro rodikliai

Finansinio svėro rodikliai	2004 m.	2003 m.	Pokytis (+ -)	Šakos vidurkis 2003 m.	Šakos vidurkis 2002 m.
Auksinė balanso taisyklės koeficientas	0,953	0,978	-0,025	0,999	0,951
Bendrojo likvidumo koeficientas	4,059	8,580	-4,521	1,144	1,164
Einamojo likvidumo koeficientas	1,210	1,226	-0,016	1,004	1,177
Skubaus padengimo koeficientas	0,473	0,894	-0,421	0,847	1,068
Grynasis apyvartinis kapitalas	28428	12896	15532	3326	206122
Grynojo apyvartinio kapitalo ir turto santykis (GAK koeficientas)	0,039	0,020	0,0189	0,001	0,038
Padengimo gryniaisiais pinigais rodiklis	0,119	0,043	0,076	-	-
Skolos nuosavybės koeficientas	0,802	0,896	-0,093	-	-
Skolos koeficientas	0,198	0,104	0,093	0,47	0,46
Finansinės priklausomybės koeficientas	0,246	0,117	0,130	0,86	0,87

**UAB ŠVR nuosavo kapitalo absoliutus ir santykinis dydis**

Rodikliai	2004 m.	2003 m.	Pokytis (+/-)
Nuosavas kapitalas (Lt)	590833	587022	3811
Turtas (Lt)	736388	655436	80952
Nuosavo kapitalo dalis (santykis su turtu), %	80,23	89,56	-9,33

**Nuosavo kapitalo pelningumo, apyvartumo ir pelno, tenkančio vienai akcijai, rodikliai**

Rodikliai	2004 m.	2003 m.	Pokytis (+/-)
Grynasis pelnas (Lt)	3811	4432	-621
Nuosavas kapitalas (Lt)	590833	587022	3811
Kapitalo pelningumas (proc.)	0,645	0,755	-0,110
Kapitalo apyvartumas	0,519	0,493	-0,152
Vienai akcijai tenka nuosavo kapitalo, Lt	6,48	6,43	-0,05
Vienai akcijai tenka grynojo pelno, Lt	0,01	0,05	-0,04



**Skaičiavimo formulės finansiniam likvidumui ir kapitalo struktūrai įvertinti**

$$\text{Auksinės balanso taisyklės koeficientas} = \frac{\text{Ilgalaikis turtas}}{\text{Nuosavas kapitalas} + \text{ilgalaikiai įsipareigojimai}}$$

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

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

$$\text{Ilgalaikio mokumo koeficientas} = \frac{\text{Ilgalaikis turtas}}{\text{Ilgalaikiai įsipareigojimai}}$$

$$\text{Skubaus padengimo koeficientas} = \frac{\text{Trumpalaikis turtas} - \text{atsargos}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}}$$

$$\text{Grynojo apyvartinio kapitalo koeficientas} = \frac{\text{Grynasis apyvartinis kapitalas}}{\text{Turtas}}$$

$$\text{Padengimo grynaisiais pinigais koeficientas} = \frac{\text{Grynieji pinigai}}{\text{Turtas}}$$

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

$$\text{Skolos nuosavybės koeficientas} = \frac{\text{Įsipareigojimai}}{\text{Nuosavas kapitalas}}$$

$$\text{Finansinės priklausomybės koeficientas} = \frac{\text{Visi įsipareigojimai}}{\text{Nuosavas kapitalas}}$$

$$\text{Nuosavo kapitalo apyvartumas} = \frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Nuosavas kapitalas}}$$

$$\text{Nuosavo kapitalo pelningumas} = \frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Nuosavas kapitalas}}$$

Grynasis apyvartinis kapitalas = Trumpalaikis turtas - trumpalaikiai įsipareigojimai

**Skirtingų veiksnių įtaka nuosavo kapitalo pelningumui (ROE)**

Duomenys	2004 m.	2003 m.	Pokytis (+ / -)
Grynasis pelnas (Lt)	3811	4432	-621
Nuosavas kapitalas (Lt)	590833	587022	3811
Kapitalo pelningumas (ROE, proc.)	0,645	0,755	-0,110

Dėl nuosavo kapitalo pokyčio:

$$\frac{\text{Grynasis pelnas}_{2004 \text{ m.}} * 100}{\text{Nuosavas kapitalas}_{2004 \text{ m.}}} - \text{ROE}_{2003 \text{ m.}} = -0,0049$$

Dėl grynojo pelno pokyčio:

$$\frac{\text{Grynasis pelnas}_{2004 \text{ m.}} * 100}{\text{Nuosavas kapitalas}_{2004 \text{ m.}}} - \frac{\text{Grynasis pelnas}_{2003 \text{ m.}} * 100}{\text{Nuosavas kapitalas}_{2004 \text{ m.}}} = -0,1051$$

---

Iš viso pokytis:

-0,11

### UAB ŠVR darbuotojų darbo įvertinimo ir našumo skaičiavimai

1 lentelė

#### UAB ŠVR balanso ir pelno (nuostolio) ataskaitos straipsniai

Rodiklis	2004 m.	2003 m.	2002 m.	2001 m.
Pirkėjų įsiskolinimai	38844	38355	56233	53562
Pardavimo pajamos	306949	289150	294362	317808
Skolos tiekėjams	18666	22910	34623	28230
Per vienerius metus gautinos sumos	47931	47320	66225	70453
Pardavimo savikaina (Lt)	115714	136277	140280	172677

2 lentelė

#### UAB ŠVR veiklos debitorinių ir kreditorinių skolų valdymo rodikliai

Rodiklis	2004 m.	2003 m.	2002 m.	Šakos vidurkis 2003 m.	Šakos vidurkis 2002 m.
Debitorinis pirkėjų įsiskolinimo trukmės koeficientas, dienomis	45,27	58,88	67,14	154	143
Vidutinis kreditorinių įsiskolinimų tiekėjams trukmės koeficientas, dienomis	64,67	75,99	80,65	-	-
Debetinių (gautinų sumų) įsiskolinimų apyvartumas	6,40	6,11	4,44	1,05	0,78

Skaičiavimams naudotos formulės:

Debitorinis pirkėjų įsiskolinimo koeficientas, dienomis =

$$\frac{\text{Vidutinis metinis pirkėjų įsiskolinimas} \times 360}{PP}$$

Kreditorinio įsiskolinimo tiekėjams koeficientas, dienomis =

$$\frac{\text{Vidutinis metinis įsiskolinimas tiekėjams} \times 360}{\text{Pardavimo savikaina}}$$

Debetinių (gautinų sumų) įsiskolinimų apyvartumas =

$$\frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Per vienerius metus gautinos sumos}}$$

**UAB ŠVR darbuotojų darbo našumo skaičiavimai**

Rodiklis	2004 m.	2003 m.	Pokytis	Pokytis,%
Grynasis pelnas, Lt	3811	4432	-621	-16,29
Vidutinis metinis darbuotojų skaičius	7	9	-2	-28,57
Pardavimo apimtis vienam darbuotojui, Lt	43849,86	32127,78	11722,08	26,73
Bendrojo pelno dalis, tenkanti 1 darbuotojui, Lt	27319	16986	10333	37,82
Grynojo pelno dalis vienam darbuotojui, Lt	544	492	52	9,55
Bendrojo pelno ir tiesiogiai dirbančių 3 darbuotojų santykis (našumas)	63745	50958	12787	20,06

$$\text{Pelno dalis vienam darbuotojui} = \frac{\text{Pelnas}}{\text{Darbuotojų skaičius}}$$

4 lentelė

**UAB ŠVR atlyginimų sąnaudų lygis vienam darbuotojui**

Rodiklis	2004 m.	2003 m.	Pokytis, %
Vidutinis metinis darbuotojų skaičius	7	9	-22
Priskaičiuoti atlyginimai	90109	79605	13
Tenka vidutiniškai 1 darbuotojui per metus	11264	7961	41
Išmokėti atlyginimai	66556	60646	10
1 darbuotojui tenka per mėnesį, Lt apskaičiuoto atlyginimo	1073	737	46
1 darbuotojui tenka per mėnesį, (Lt) išmokėto atlyginimo	792	562	41

5 lentelė

**Patalpų išnaudojimo efektyvumas**

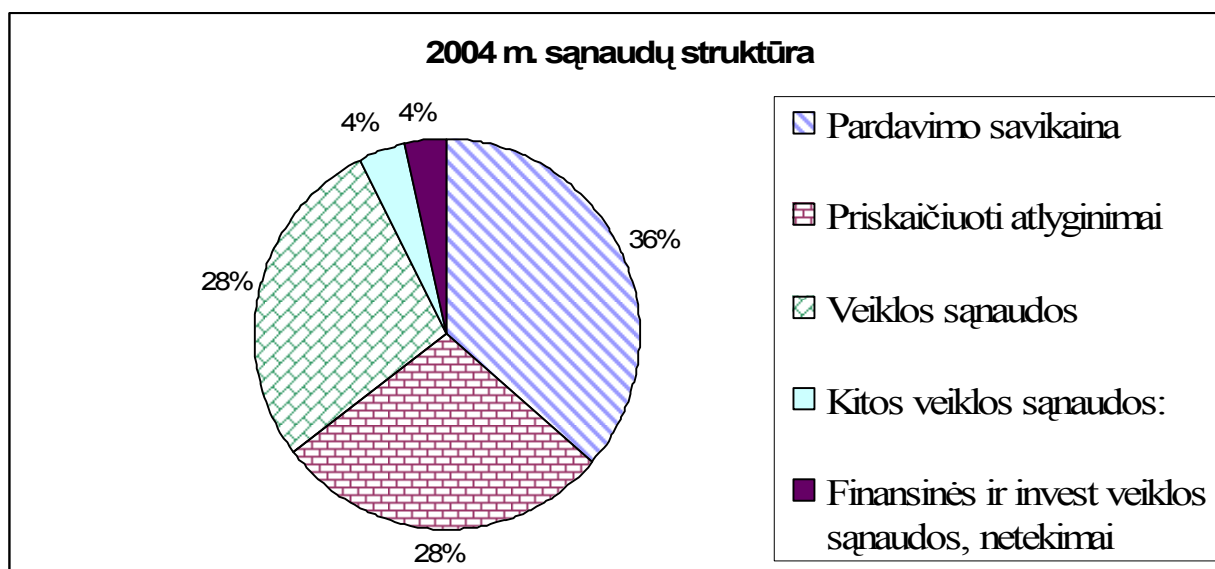
	Matas	2000.12.31	2001.12.31	2002.12.31	2003.12.31	2004.12.31	Vidutiniškai
Turimas naudingasis nuomojamas plotas iš viso	kv. m	1549	1549	1549	1549	1549	1549
Išnuomota	kv. m	1516	1498	1543	1549	1549	1531
	%	97,87	96,71	99,61	100,00	100,00	98,84

### UAB ŠVR sąnaudų lygio ir išteklių valdymo rodikliai

1 lentelė

#### Sąnaudų lygis ir struktūra

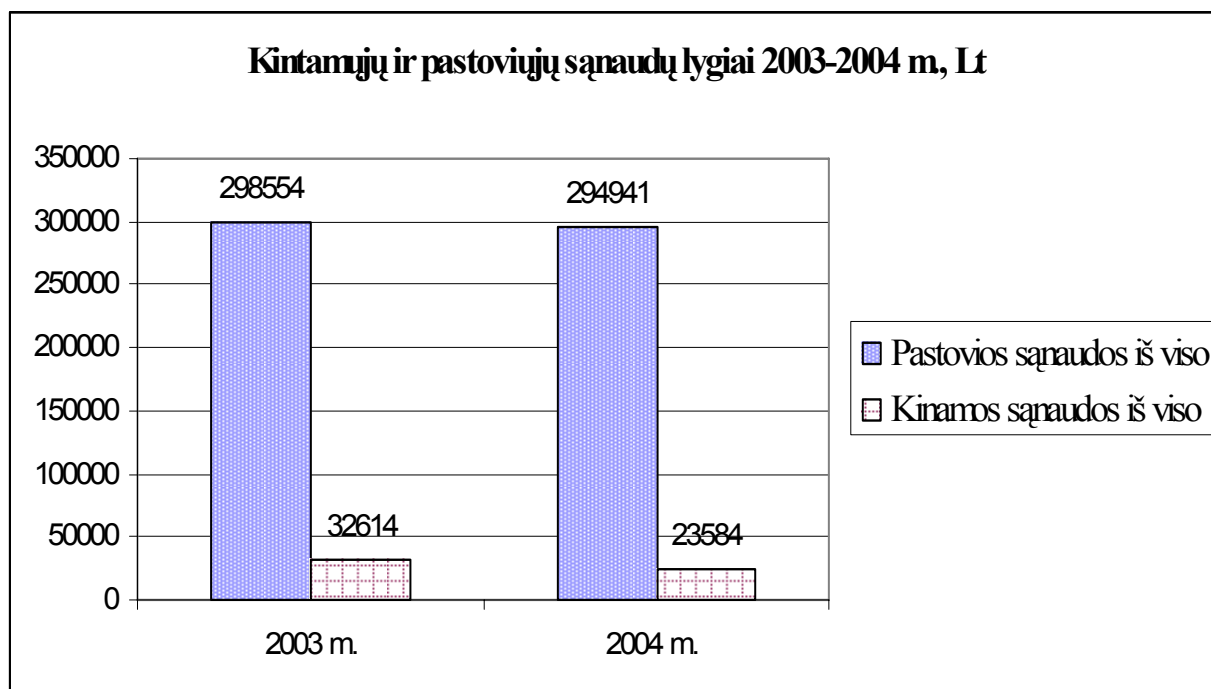
Sąnaudos	2004 m.	Sąnaudų struktūra, %	2003 m.	Sąnaudų struktūra %	Pokytis 2004 m., palyginti su 2003 m., %
Pardavimo savikaina	115714	36,3	136277	41	-15,09
Priskaičiuoti atlyginimai	90109	28,3	79605	24	13,20
Veiklos sąnaudos	89118	28,0	82672	25	7,80
Kitos veiklos sąnaudos:	11970	3,8	19887	6	-39,81
Finansinės ir investicinės veiklos sąnaudos, netekimai	11614	3,6	12727	4	-8,75
Pastovios sąnaudos iš viso	294941	92,6	298554	90	-1,21
Kintamos sąnaudos iš viso	23584	7,4	32614	10	-15,09
Iš viso:	318525	100	331168	100,01	-15,09



1 pav. UAB ŠVR sąnaudų struktūrą 2004 m.

**UAB ŠVR sąnaudų dalis, tenkanti vienam pardavimo vienetui**

Rodiklis	2003 m.	2004 m.	Pokytis, %
Nuomojamas plotas, kv. m	1549	1549	0,00
Pastovios sąnaudos iš viso	298554	294941	-1,21
Kintamos sąnaudos iš viso	32614	23584	-27,69
Turto nuomos pajamos, tenkančios 1 kv. m, Lt per metus	183,00	198,16	8,28
Turto nuomos pajamos, tenkančios 1 kv. m, Lt per mėnesį	15,25	16,51	8,26
Kintamųjų sąnaudų dalis pardavimo vienetui per mėn. (Lt/1 kv. m)	1,75	1,27	-27,69
Pastoviųjų sąnaudų dalis pardavimo vienetui per mėn. (Lt/1 kv. m)	16,06	15,87	-1,21
Iš viso sąnaudų vienam pardavimo vienetui per mėn. (Lt/kv.m)	17,82	17,14	-3,82
Kintamųjų sąnaudų dalis pardavimo Lt	0,11	0,08	-27,27
Pastoviųjų sąnaudų dalis pardavimo Lt	1,05	0,96	-8,57



2 pav. Kintamųjų ir pastoviųjų sąnaudų lygis 2003–2004 m., Lt

### Reklamos išlaidų įtaka pardavimo pajamoms

Metai	Reklamos išlaidos, Lt (x)	Pardavimo pajamos, Lt (y)	(x-x)	(y-y)	xy	(x-x) <sup>2</sup>	(y-y) <sup>2</sup>	Aplyginta y reikšmė	(y-y <sub>apl</sub> ) <sup>2</sup>
2002 m.	2705,71	311043	1423,18	172402,43	841592155,53	2025437,25	29722597377,33	316155,664	26139334,76
2003 m.	3014,01	335616	1731,48	196975,43	1011549980,16	2998018,04	38799319460,90	246933,808	7864531234
2004 m.	3258	323825	1975,47	185184,43	1055021850,00	3902476,08	34293272585,33	330285,242	41734722,11
Suma:	8977,72	970484,00	5130,13	554562,29	2908163985,69	8925931,37	102815189423,55	893374,71	7932405290,93

Vidurkiai:

$x^2$	27019686,88
X =	1282,53
Y =	138640,5714
XY =	415451997,96

Regresijos lygtis:

$$Y_x = a_0 + a_1x$$

$$a_1 = (n\sum xy - \sum x \sum y) : (n\sum(x)^2 - (\sum x)^2) = 25,58$$

$$Y_x = a_0 + 25,58x$$

Vidutinis x kvadratinis nuokrypis

1725

IŠVADA: reklamos išlaidas padidinus 1 Lt, pardavimai išaugtų 25,58 Lt.

$$a_0 = 1/n(\sum y - a_1 \sum x) = 246933,8077$$

Vidutinis y kvadratinis nuokrypis

18512,6

Tiesinės koreliacijos koeficientas r

0,99

IŠVADA: kadangi koreliacijos koeficientas beveik lygus 1, tarp reklamos išlaidų ir pardavimo pajamų yra stiprus priklausomybės ryšis.

Kad įmonė pasiektų 360000 Lt pajamų lygį, reklamos išlaidos turėtų būti:

$$y_x = a_0 + a_1x = 4419,475911 \quad x = (36000 - a_0) / a_1 = 4420 \text{ Lt}$$