

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
EKONOMIKOS KATEDRA**

Rasa VALAUSKIENĖ

**ĮMONĖS VEIKLOS DIVERSIFIKACIJOS EKONOMINIS
PAGRINDIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

Rasa VALAUSKIENĖ. Įmonės veiklos diversifikacijos ekonominis pagrindimas

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
EKONOMIKOS KATEDRA**

Rasa VALAUSKIENĖ

**ĮMONĖS VEIKLOS DIVERSIFIKACIJOS EKONOMINIS
PAGRINDIMAS**

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

Magistro darbo autorė Rasa Valauskienė

Vadovė doc.dr. Angelė Lileikienė..

Recenzentas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Rasa Valauskienė

Įmonės veiklos diversifikacijos ekonominis pagrindimas

Magistro darbas

Magistro darbe teoriniu aspektu analizuojamas diversifikacijos procesas, klasifikacija, išskirti diversifikacijos matavimo būdų taikymo ypatumai. Nepaisant diversifikacijos matavimo būdų taikymo sunkumų, teoriškai pagrindžiama besąlygiška diversifikacijos svarba ekonomikos lėtėjimo etape įmonių veiklos rezultatams. Nagrinėjami skirtingi diversifikacijos tikslai bei poveikis įmonių rezultatams stabilios ekonomikos sąlygomis bei ekonomikos lėtėjimo etape. UAB „VOLVEGA“ ir jos įmonių grupės pagrindu buvo atlikta finansinių rodiklių bei M.Gort ir kitų indeksų analizė. Tyrimų rezultatų dėka buvo pagrįsta teigiama diversifikacijos įtaka įmonės ekonominiams veiklos efektyvumui bei finansiniam stabilumui. Daugiausiai informacijos gauta naudojant finansinės analizės metodus, kurių pagalba buvo atskleista tendencija, kad mažėjant pagrindinės įmonės pelningumui, grupės įtaka stiprėja, o tapus pagrindinės įmonės veiklai nuostolingai, grupės veikla sumažina nuostolį ir padaro konsoliduotą veiklą pelningą.

SUMMARY

Rasa Valauskienė

Economical foundation of company activities diversification

Master's work

This postgraduate thesis provides theoretical analysis of the diversification process and its classification and distinguishes the peculiarities of the application of the ways of its measuring. Despite the difficulties of the application of the ways of measuring of diversification, unconditional significance of diversification on the results of the companies' activities in the stage of the economical slowdown is theoretically reasoned. Different aims and their impact on companies' results under stable economic conditions and in the stage of economic slowdown are investigated. On the basis of joint stock company "VOLVEGA" and its group the analysis of the financial indexes and M. Gort indexes as well as other indexes was performed. The research results enabled to substantiate the positive impact of diversification on the economic efficiency and financial stability of the company. The major amount of information was received by using the methods of financial analysis, which assisted in revealing the tendency that the influence of the group grows when the profitability of the head company decreases, also, when head company suffers losses, the activity of the group reduces the loss and makes the consolidated activity profitable.

TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. ĮMONĖS VEIKLOS DIVERSIFIKACIJOS TEORIJOS ASPEKTAI.....	13
1.1. ĮMONĖS VEIKLOS DIVERSIFIKACIJOS SAMPRATA	13
1.2. DIVERSIFIKACIJOS KLASIFIKACIJA	17
1.3. DIVERSIFIKACIJOS TIKSLAI	20
1.4. ĮMONĖS VEIKLOS DIVERSIFIKACIJOS ĮGYVENDINIMO YPATUMAI	21
1.5. DIVERSIFIKACIJOS PROCESO NAUDA	26
1.6. ĮMONIŲ VEIKLOS DIVERSIFIKACIJOS MATAVIMAS.....	29
2. UAB „VOLVEGA“ DIVERSIFIKUOTOS VEIKLOS ANALIZĖ	38
2.1. TRUMPAS ANALIZUOJAMŲ ĮMONIŲ PRISTATYMAS.....	39
2.1.1. UAB „VOLVEGA“	39
2.1.2. UAB „COMPANILĖ“	39
2.1.3. UAB „FEBIJA“	39
2.1.4. UAB „TRANSNERA“	40
2.2. TRUMPALAIKIO MOKUMO RODIKLIAI IR JŲ ANALIZĖ	40
2.2. ILGALAIKIO MOKUMO RODIKLIAI IR JŲ ANALIZĖ	45
2.3. PELNINGUMO RODIKLIAI IR JŲ ANALIZĖ	53
2.4. EFEKTYVUMO RODIKLIAI IR JŲ ANALIZĖ	61
2.6. DIVERSIFIKACIJOS KIEKYBINIS ĮVERTINIMAS	65
3. DIVERSIFIKUOTOS VEIKLOS EKONOMINIS PAGRINDIMAS	70
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	74
LITERATŪRA	78
PRIEDAI	82

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Veiklos strategijos elementų, užimant rinką, sąlygiška svarbumas	23
2 lentelė. Strategijos pagal taikomus konkurencijos būdus	25
3 lentelė. M.Gort diversifikacijos indeksų sistema	31
4 lentelė. Įmonių suskirstymas pagal specializavimo lygį, remiantis S.Wrigley koncepcija	35
5 lentelė. Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficiento dinamika 2004-2008 m.m.	40
6 lentelė. Greitojo trumpalaikio mokumo koeficiento dinamika 2004-2008 m.m.	42
7 lentelė. Labai greito trumpalaikio mokumo koeficiento dinamika 2004-2008 m.m.	43
8 lentelė. Absoliutaus trumpalaikio mokumo koeficiento dinamika 2004-2008 m.m.	44
9 lentelė. Bendrojo skolos koeficiento dinamika 2004-2008 m.m.	46
10 lentelė. Ilgalaikių skolų koeficientų dinamika 2004-2008 m.m.	47
11 lentelė. Pastovaus mokumo koeficiento dinamika 2004-2008 m.m.	48
12 lentelė. Auksinės balanso taisyklės koeficiento dinamika 2004-2008 m.m.	49
13 lentelė. Pastovaus finansavimo koeficiento dinamika 2004-2008 m.m.	50
14 lentelė. Finansinio sverto (1) dinamika 2004-2008 m.m.	51
15 lentelė. Finansinio sverto (2) dinamika 2004-2008 m.m.	52
16 lentelė . Bendrojo pardavimo pelningumo rodiklio dinamika 2004-2008 m.m.	53
17 lentelė. Grynojo pardavimų pelningumo rodiklio dinamika 2004-2008 m.m.	54
18 lentelė. Veiklos rentabilumo rodiklio dinamika 2004-2008 m.m.	55
19 lentelė. Turto pelningumo rodiklio dinamika 2004-2008 m.m.	56
20 lentelė. Pastovaus kapitalo pelningumo rodiklio dinamika 2004-2008 m.m.	57
21 lentelė. Kapitalo struktūros rodiklio dinamika 2004-2008 m.m.	58
22 lentelė. Nuosavo kapitalo pelningumo rodiklio dinamika 2004-2008 m.m.	59
23 lentelė. Debitorinio įsiskolinimo apyvartumo dienomis dinamika 2004-2008 m.m.	61
24 lentelė. Kreditorinio įsiskolinimo apyvartumas dienomis dinamika 2004-2008 m.m.	62
25 lentelė. Turto apyvartumo rodiklio dinamika 2004-2008 m.m.	63
26 lentelė. M.Gort indeksai 2004- 2008 m.m laikotarpiu	65
27 lentelė. Specializavimo laipsnio dinamika per 2004 – 2008 m.	66
28 lentelė. Įtakos bendrai pardavimų apimčiai dinamika per 2004 – 2008 m.	67

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Strategijos, pritaikančios įmonę prie jos išorinės aplinkos, įgyvendinimo tvarka	13
2 pav. H.J.Ansoff diversifikacijos rūšys	19
3 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientui 2004-2008 m.m.	41
4 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ greitojo trumpalaikio mokumo koeficientui 2004-2008 m.m.	42
5 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ labai greito trumpalaikio mokumo koeficientui 2004-2008 m.m.	43
6 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ absoliutaus trumpalaikio mokumo koeficientui 2004-2008 m.m.	44
7 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ bendrojo skolos koeficientui 2004-2008 m.m.	46
8 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ ilgalaikių skolų koeficientui 2004-2008 m.m.	47
9 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ pastovaus mokumo koeficientui 2004-2008 m.m.	48
10 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ auksinės balanso taisyklės koeficientui 2004-2008 m.m.	49
11 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ pastovaus finansavimo koeficientui 2004-2008 m.m.	50
12 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ finansiniam svertui (1) 2004-2008 m.m.	51
13 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ finansiniam svertui (2) 2004-2008 m.m.	52
14 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ bendrojo pardavimų pelningumo rodikliui 2004-2008 m.m.	54
15 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ grynojo pardavimų pelningumo rodikliui 2004-2008 m.m.	55
16 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ veiklos rentabilumo rodikliui 2004-2008 m.m.	56
17 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ turto pelningumo rodikliui 2004-2008 m.m.	57

18 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ pastovaus kapitalo pelningumo rodikliui 2004-2008 m.m.	58
19 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ kapitalo struktūros rodikliui 2004-2008 m.m	59
20 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ nuosavo kapitalo pelningumo rodikliui 2004-2008 m.m.	60
21 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ debitorinio išskolinimo dienomis apyvartumui 2004-2008 m.m	62
22 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ kreditorinio išskolinimo dienomis apyvartumui 2004-2008 m.m.	63
23 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ turto apyvartumui rodikliui 2004-2008 m.m.	64
24 pav. M.Gort indeksų pokytis per 2004-2008 m.m.	66
25 pav. Specializavimo laipsnio indekso pokytia per 2004-2008 m.m.	67
26 pav. Įtakos bendrai pardavimų apimčiai pokytis 2004-20089 m.m.	68
27 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ trumpalaikio mokumo koeficientams 2004-2008 m.m.	70
28 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ ilgalaikio mokumo koeficientams 2004-2008 m.m.	71
29 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB VOLVEGA“ pelningumo koeficientams 2004-2009 m.m.	72
30 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB VOLVEGA“ efektyvumo koeficientams 2004-2008 m.m	72

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Duomenys M.Gort indeksų apskaičiavimui per 2004-2008 m.m. (1)	83
2 priedas. Duomenys M.Gort indeksų apskaičiavimui per 2004-2008 m.m. (2)	83
3 priedas. Finansinių rodiklių skirtumas tarp UAB „VOLVEGA“ ir konsoliduotos FA per 2004-008 m.m.	83
4 priedas. UAB „VOLVEGA FA finansinių rodiklių dinamika per 2004-2008 m.m.	84
5 priedas. Konsoliduotos FA finansinių rodiklių dinamika per 2004-2008 m.m.	85
6 priedas. UAB „VOLVEGA“ balansas 2004-2008 m.m.	85
7 priedas. UAB „VOLVEGA“ pelno nuostolių atskaita 2004-2008 m.m.	86
8 priedas. Konsoliduotas balansas 2004-2008 m.m.	87
9 priedas. Konsoliduota pelno nuostolių atskaita 2004-2008 m.m.	88
10 priedas. UAB „COMPANILĖ“ balansas 2004-2008 m.m.	89
11 priedas. UAB „COMPANILĖ“ pelno nuostolių atskaita 2004-2008 m.m.	90
12 priedas. UAB „FEBIJA“ balansas 2004-2008 m.m.	90
13 priedas. UAB „FEBIJA“ pelno nuostolių atskaita 2004-2008 m.m.	91
14 priedas. UAB „TRANSNERA“ balansas 2004-2008 m.m.	92
15 priedas. UAB „TRANSNERA“ pelno nuostolių atskaita 2004-2008 m.m.	93
16 priedas. Pagrindinių sąvokų analizė	94

ĮVADAS

Problema. Veiklos diversifikacija yra viena iš kelių galimybių įmonei plėstis. Diversifikuodama savo veiklą įmonė gali sumažinti riziką dėl rinkos pokyčių, ekonomikos cikliškumo, geriau išnaudoti pinigų srautus. Pastovus įmonės augimas gali leisti įmonei sustiprinti savo pozicijas rinkoje. Tačiau siekiant norimo finansinio rezultato, reikėtų įvertinti, kiek plėsti veiklą, kokią papildomų ar naujų paslaugų paketą pasirinkti, kiek trūksta darbuotojų, kokią rinkos sritį pasirinkti. Siaurai specializuota įmonė apriboja savo galimybes, bet veiklos diversifikavimas kainuoja ir dėl to galima prarasti dalį ar net visą pelną. Nustatyti optimalią paslaugų įvairovę įmonė gali analizuodama konkurentų veiklas, jų rezultatus. Diversifikavimas kaip universali strategija aprėpia daugumą žinomų prisitaikymo prie išorinių veiklos sąlygų būdų ir priemonių. Tai ilgas procesas, kuris išlaiko vieną ar kitą formą keičiant ir pritaikant naujas technologijas, pasirenkant naujus produktus ir rinkas. Plėtojantis šalies ekonomikai, jai integruojantis į Europos Sąjungos ir kitas tarptautines struktūras, konkurencija didės, organizacijų išorinės veiklos sąlygų pokyčiai bus spartesni, o tai vers jas ieškoti efektyvesnių prisitaikymo būdų ir priemonių. Jei diversifikavimas yra tinkamai pagrįstas, tai įmonė daugiau dėmesio galės skirti strateginiams tikslams, programoms ir priemonių tęstinumui bei kompleksiskumui, išteklių poreikiams, tiesioginiams ir grįžtamiesiems ryšiams, koordinavimui ir koregavimui suderinti. Ekonomiškai ir techniškai nepagrįstas veiklos diversifikavimas, nepakankamas lankstumas ir įgyvendinimo operatyvumas, sėkmingos konkurentų priemonės gali sukelti neigiamų padarinių t.y. mažinti pelną ir efektyvumą, netekti kapitalo dalies, mažinti rinkos dalį ir pardavimo apimtį bei didinti žaliavų, medžiagų ir kitų išteklių savikainos dalį ir branginti produkciją. Diversifikacija gali būti tiek neigiama, jei bus elgiamasi neapgalvotai ir neatsakingai tiek teigiama jei įmonės vadovai priims teisingus sprendimus, paremtus atitinkamais metodais, analize. Lietuvoje nėra darnios mokslo ir gamybos (paslaugų) ryšių sistemos, veikiančios pagal šiuolaikinį inovacijų modelį, taip pat specialių valstybės finansinių priemonių, aktyvinančių tokio modelio kūrimą šalyje. Tokiu būdu ir atskiros įmonės, formuodamos savo veiklos strategijas, veikia chaotiškai, neturint svaraus mokslinio ir metodinio pagrindo, praktinio modelio, kuris ne visuomet sutampa su teoriniu.

Įmonės diversifikaciją plačiausiai Lietuvoje yra išnaginęjęs R.Ginevičius monografijoje „Įmonių veiklos diversifikacija“ bei paskelbtuose straipsniuose Lietuvos spaudoje. Autorius ištyrė įvairius diversifikacijos matavimo ir planavimo metodus, bei išnaginėjo Lietuvos įmonių diversifikacijos galimybes ir perspektyvas, pateikė daug konkrečių įmonių veiklos efektyvumo priklausomybių nuo diversifikacijos. Jo nuomone, kad patikimiausia yra horizontalioji diversifikacija, kadangi nuostolių riziką mažina galimybė pagrindinėje veiklos srityje sukauptą patyrimą pritaikyti naujų produktų gamybai. Knygoje R.Ginevičius įmonėms, norinčioms

diversifikuoti savo veiklas, siūlo atlikti analizę, kurios pagalba galima būtų išsiaiškinti ar verta įmonei savo veikla diversifikuoti.

J.Šaparauskas ir T.Vilutienė (2005) atliko statybos įmonių veiklos diversifikacijos alternatyvią analizės tyrimą, kuris atskleidė, jog tikslinga diversifikuoti veiklą ne tik pagal veiklos rūšį, bet ir pagal geografines rinkas bei statybos objektų paskirtį. Anot šių autorių nustatyta, kad įvairių tipų diversifikacijų kombinacija turi įtakos įmonės apyvartos padidėjimui bei kitų rodiklių, atspindinčių įmonės veiklos efektyvumą, gerinimui. J.Šaparauskas ir T.Vilutienė statybos įmonių veiklos efektyvumui didinti siūlo diversifikuoti statybos įmonių veiklą, tikint, kad šis procesas padės praplėsti įmonės užimamą rinką bei atliekamas paslaugas.

J.Cantwell, A.Gambardella ir O.Granstrand (2004) knygoje “Technologinės diversifikacijos ekonomika ir valdymas” teigia, kad įmonės veiklos diversifikacijai lengviau ir greičiau pasiryžta naujos įmonės, nes jos jau rizikuoja, kad pradeda veiklą sunkioje konkurencinėje rinkoje, tad ta riziką truputį padidinti t.y. veiklą diversifikuoti nėra taip rizikinga, kaip senai veikiančiai įmonei.

B.Silverman (2002) savo knygoje “Korporacijų diversifikacijos technologiniai resursai ir logika” tiria diversifikacijos efektyvumą. Neoklasikinės ekonomikos požiūriu įmonė skirta produkcijos gamybai. Pagal šią teoriją įmonė, kuri gamina produktą X, diversifikuosis gaminti produktą Y tik tada, jei bendri kaštai gaminant produktą X ir Y bus mažesni, nei gaminant atskirai X ir atskirai Y. Autorius pateikia įmonę dvejopai, kaip produkcijos gamintoją ir kaip organizaciją. Pagal šią teoriją egzistuoja operaciniai kaštai. T.y. gal geriau gaminti gaminį X, o paslaugą Y nusipirkti. Šis požiūris siejasi su evoliucinės ekonomikos teorijomis, kurios nagrinėja įmonę kaip gyvą organizmą. Įmonė lengviau diversifikuojasi “savo” rinkoje, nei eina į naują. Taip yra dėl mažesnių kaštų. Šio požiūrio autoriai teigia, kad įmonė galima nagrinėti kiek ji turi specifinių resursų. Tai gali būti ne tik materialiniai resursai, bet sukaupta patirtis, įgyti įgūdžiai. Tokia įmonė yra labiau apsaugota nuo konkurentų ekspansijos.

Pirma didelė diversifikacijos teorijos studiją JAV atliko M.Gort (1962). Jis naudojo triženklį SIC duomenų sistemą, kad išmatuoti diversifikaciją keliems šimtams JAV įmonių. M.Gort teigia, kad diversifikacija yra atvirkščiai proporcinga rinkos augimui ir yra tiesiogiai proporcinga R&D (inovacijų ir tyrimų skyrius) intensyvumui, bei įmonės linkusios diversifikuoti verslą į tas sritis, kurios yra panašios į turimas.

Šiame darbe buvo siekiama teoriniais ir empiriniais metodais išsiaiškinti ir pagrįsti įmonės veiklos diversifikavimo strategijos galimybes bendrovei, kurios pagrindinė veikla yra tarptautiniai pervežimai. Šis tyrimas svarbus tuo, kad Lietuvoje iki šiol nebuvo išnagrinėta diversifikavimo strategija bei jos įtaka tarptautinių krovinių pervežimų įmonėje. Šis autorės darbas gali padėti įvertinti bendrovės diversifikavimo problemas bei veiksnius. Tyrimui buvo naudojami UAB „VOLVEGA“ bei susijusių įmonių 2004-2008 metų finansinės atskaitomybės bei kiti papildomi

Rasa VALAUSKIENĖ. Įmonės veiklos diversifikacijos ekonominis pagrindimas

finansiniai apskaitos duomenys. Darbe bandoma įvertinti diversifikacijos pobūdį ir jos teikiamą ekonominę naudą. Buvo siekiama rasti tokių rodiklių, kurie dar nebuvo naudojami diversifikacijos procesų analizei. Šį tyrimą reikėtų išplėsti analizuojant daugiau transporto paslaugas teikiančių įmonių ir papildomai patikrinant gautas išvadas.

Praktinis naudingumas. Išsiaiškinti diversifikavimo naudą įmonės finansiniams rezultatams.

Darbo aktualumas. Įmonės, siekdamos tikslingo augimo ir plėtros, taiko įvairias augimo strategijas. Viena jų – veiklos diversifikacija, kuriais skiriamas vis didėjantis dėmesys. Optimalaus veiklų skaičiaus pasirinkimas ir tinkamas metas išplėsti – pagrindinė problema sėkmės siekiančioms įmonėms. Dabartinėje rinkoje esantis ekonomikos sulėtėjimas, gal net recesija kelia grėsmę įmonių finansiniam stabilumui. Šioje situacijoje diversifikacijos tyrimas transporto paslaugų bendrovei gali suteikti duomenų, kuriais remiantis galima daryti sprendimus dėl veiklos diversifikavimo didinimo ar mažinimo, siekiant sumažinti riziką bei laikytis nuosaikios plėtimosi politikos.

Darbo objektas. Diversifikacijos proceso įtaka įmonės finansiniams rodikliams.

Darbo tikslas. Pagrįsti atliktų tyrimų rezultatų duomenimis diversifikacijos įtaką įmonės ekonominiam veiklos efektyvumui bei finansiniam stabilumui.

Darbo pagrindiniai uždaviniai:

- Teoriniu aspektu atskleisti diversifikacijos sampratą, jos klasifikaciją, naudą bei vertinimą.
- Atlikti įmonės veiklos finansinių rodiklių analizę.
- Įvertinti įmonės veiklos diversifikacijos įtaką įmonės finansinei būklei.
- Atlikti įmonės diversifikuotos veiklos ekonominį pagrindimą.

Hipotezė. Diversifikavimas suteikia galimybę įmonėms prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų, padidina įmonės efektyvumą ir leidžia geriau išnaudoti turimus vidinius resursus bei įsisavinti naujus.

Tyrimų bazė: metodologija, metodika, strategija Šiame darbe buvo siekiama išsiaiškinti teorinius diversifikavimo proceso aspektus, bei empiriniais metodais išsiaiškinti diversifikavimo įtaką įmonės veiklai. Tyrimui buvo naudojami UAB „VOLVEGA“ bei susijusių įmonių 2004-2008 metų finansinės atskaitomybės bei kiti papildomi finansiniai apskaitos duomenys. Analizė bei

vertinimas buvo atliekamas remiantis šiais metodais: teorinių šaltinių analize, palyginamoji analize, finansinės atskaitomybės analize, prognozavimo metodais. Darbo autorės sudaryta vertinimo analizė buvo išskaidyta į finansinių rodiklių pokytį 2004-2008 metais bei įtakos šiems rodikliams po veiklos diversifikavimo apdorojimą. Darbe bandoma įvertinti diversifikacijos pobūdį ir jos teikiamą ekonominę naudą, naudojant metodiką, kuri maksimaliai atskleistų susijusių įmonių grupėje vykstančius diversifikacijos procesus. Todėl nebuvo naudojamas geografinės diversifikacijos matavimas. Naudojant M.Gort indeksų sistemą, buvo atliekamas įvertinimas remiantis veiklos sričių skaičiumi. Iš dalies buvo naudojami kokybiniai rodikliai (giminingumo). Daugiausiai informacijos gauta naudojant finansinės analizės metodus. Kadangi buvo nagrinėjama susijusių įmonių grupė, rodiklių skaičius buvo pasirinktas gana platus.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys. Pirmąją dalį sudaro išnagrinėta ir susisteminta Lietuvos ir užsienio autorių diversifikacijos proceso teoriniai aspektai. Šioje dalyje buvo analizuojama diversifikavimo suvokimas ir klasifikavimas, pagrindiniai tikslai bei šio proceso matavimo būdai. Antroji analitinė dalis buvo sudaryta taikant finansinės analizės metodus, t.y. buvo analizuojami trumpalaikio ir ilgalaikio mokumo, pelningumo bei efektyvumo koeficientai, naudojant UAB „VOLVEGA“ bei įmonių grupės finansinės ataskaitas 2004-2008 m. Taip pat buvo apskaičiuota diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ visiems apskaičiuotiems finansiniams rodikliams bei įvertinta diversifikacija indeksais. Trečioje, konstruktyvioje dalyje buvo atliktas diversifikacijos proceso įvertinimas pagal finansinių koeficientų grupes.

1. ĮMONĖS VEIKLOS DIVERSIFIKACIJOS TEORIJOS ASPEKTAI

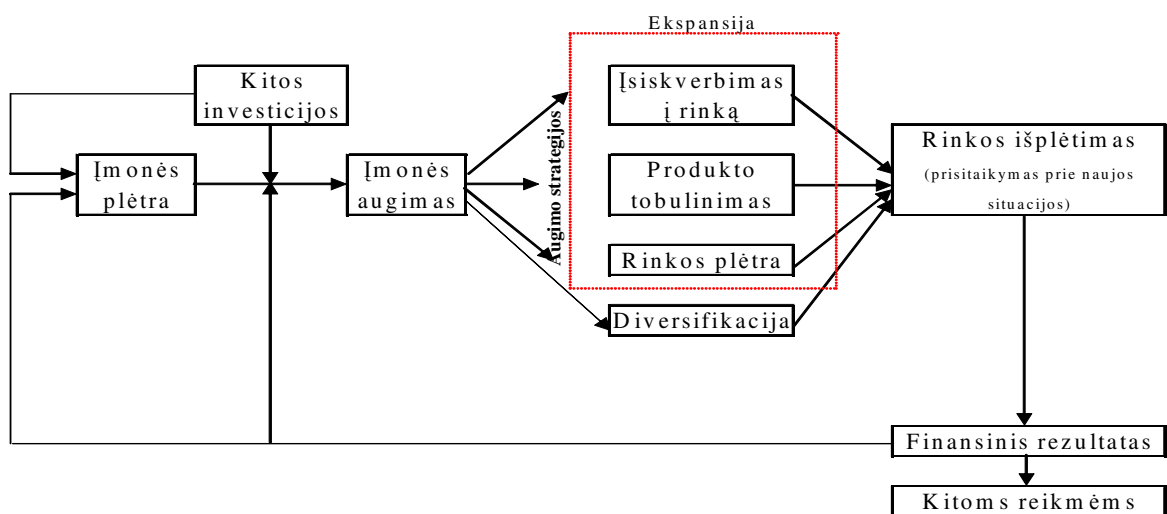
1.1. Įmonės veiklos diversifikacijos samprata

Veiklos diversifikacija - gali būti viena iš įmonių augimo strategijų. Šis procesas pasižymi labai dideliu kompleksiskumu, todėl yra vertinamas gana prieštaringai.

Nei teorijoje, nei praktikoje nėra vienos nuomonės, ką reiškia žodis diversifikacija. Tarptautinių žodžių žodynai pateikia tokį šio žodžio, kilusio iš lotynų kalbos, aiškinimą: diversus – įvairus, facere – daryti, t.y. įvairovė, įvairiapusiška plėtotė. Taigi, diversifikacija galima suvokti kaip nauja įmonės veiklą, kuri skiriasi nuo senosios. Bet koks organizacijos veiklos ar jos strategijos pasikeitimas gali būti traktuojamas kaip diversifikacija. Diversifikacija yra ir naujų, ir senų produktų išskaidymas esamoje bei naujoje rinkoje.

Amerikoje diversifikaciją bandoma apibrėžti remiantis oficialia pramonės produkcijos klasifikacijos sistema - Standart Industrial Clasification System. Dažniausiai taikomi keturių ženklų kodai. Tokiu atveju diversifikacija suprantama kaip įmonės “įėjimas” į naują šaką.

H.J.Ansoff (1965) išskiria keturias pagrindines įmonės augimo strategijas t.y. išsiskverbimas, rinkos plėtojimas, produkto tobulinimas bei įmonės veiklos diversifikacija, kuri reiškia naujų produktų, besiskiriančių nuo iki šiol gamintų, išleidimą ir pardavimą naujose rinkose. Diversifikacija šiam autoriui – tai naujos technologijos, nauja kvalifikacija bei nauji veiklos būdai, kurių pagalba įmonės gali užimti naujas rinkas.



1 pav. Strategijos, pritaikančios įmonę prie jos išorinės aplinkos, įgyvendinimo tvarka
Šaltinis: Ginevičius, R. (1998). Įmonių veiklos diversifikacija.

Taigi įmonė bus diversifikuota, jei į savo programą įtrauks tokius produktus, kurių realizavimas rinkoje nepriklauso nuo jau turimų ir kurių negalima pagaminti turimais ištekliais.

M.Gort (1962) diversifikaciją apibrėžia kaip rinkos ir išteklių heterogeniškumą. Du produktai ar paslaugos gali būti apibūdinamos kaip diversifikuotos, jei:

- produktai ar paslaugos realizuojami skirtingose rinkose ir jų priešpriešiniai paklausos elastingumai yra žemi;
- vienos produkto gamybai ar paslaugos suteikimui reikalingi išteklių per trumpą laiką negali būti pakeisti kito produkto ar paslaugos išleidimui reikalingais resursais.

M.Gort nuomone, įmonė bus diversifikuota, jei ji į savo veiklą įtrauks tokius produktus ar paslaugas, kurių realizavimas rinkoje nepriklauso nuo jau turimų ir kurių negalima pagaminti ar suteikti su turimais ištekliais.

K.Danst (1979) siūlo įmonę laikyti diversifikuota tik tada, jeigu ji savo produkciją realizuoja skirtinguose vadinamuosiuose strateginiuose veiklos laukuose, kuriuos lemia atitinkamos produkto ir rinkos kombinacijos. Jas galima išskirti remiantis tam tikrais specifiniais bruožais:

- klientų poreikiais (pvz., paslaugų kokybės reikalavimai ir pan.);
- rinkos parametrais (pvz., dydis, augimas, konkurencijos struktūra ir pan.);
- sąnaudų struktūra (pvz., fiksuotų sąnaudų dalis bendrose tyrimo ir plėtotės, gamybos, rinkodaros išlaidose ir pan.) (K.Danst, 1979).

Taigi įmonė bus diversifikuota tada, kai jos strateginiai veiklos laukai aprėps skirtingus klientų poreikius, rinkos parametrus bei sąnaudų struktūrą. Remiantis visais šiais požymiais galima išskirti homogeninius rinkos segmentus.

C.A.Montgomery (1994) akcentuoja tris pagrindinius diversifikacijos tikslus: „jėgos“ rinkoje didinimas, nepanaudotų pajėgumų išnaudojimas ir vadybinių interesų tenkinimas. Pirmieji du tikslai atsižvelgia į pelno maksimizaciją ir tik trečiasis įtraukia resursų naudojimo efektyvumą. Vadybinių interesų tenkinimas beveik nesusijęs nei su pelno maksimizacija, nei su veikos efektyvumo didinimu. Daugelis autorių, aptardami diversifikaciją, naudojami C.A.Montgomery klasifikacija ir tikrina diversifikacijos realumą.

R.Ginevičius (1998) siūlo įmonės veiklą apibrėžti trimis kriterijais.

Pirmasis - tai pirkėjų grupės, kurias reikia patenkinti, antrasis - pirkėjų funkcijos (poreikiai), trečiasis - technologijos arba būdai, kaip reikia patenkinti (R.Ginevičius, 1998). Diversifikacija šiuo atveju yra įmonės veiklos plėtra pagal tris tam tikrus požymius .

Taikant tuos pačius kriterijus, galima išskirti tris diversifikacijos rūšis:

- "įėjimas" į naujas rinkas su naujais produktais, išsaugant esamus gamybinius ir techninius pagrindus;

- ekspansija esamų rinkų viduje, tam naudojant naujus produktus, kuriems pagaminti reikalingos naujos technologijos;
- "įėjimas" į naujas rinkas su naujais produktais, naudojant naujas technologijas (R.Ginevičius, N.K.Paliulis, E.Chivickas, J.Merkevičius, 2006).

Remiantis veiklos horizonto (angl. - scope of the enterprise) sąvoka diversifikaciją galima nagrinėti kitu požiūriu. Kaip horizontas suprantamas įmonės veiklos platumas arba gilumas. Skiriamos keturios dimensijos, kurios apibrėžia veiklos horizontą:

- segmentinis - įmonė gamina produktus ir aptarnauja klientus;
- vertikalusis - iki kurio produkto gamybos procesus atlieka pati įmonė, nepritraukdama tam kitų nepriklausomų firmų;
- geografinis - regionai, šalys ar jų grupės, kuriose įmonė konkuruoja su kitomis firmomis, tam naudodama sukoordinuotą strategiją;
- industrinis - giminingos pramonės šakos, kuriose įmonė konkuruoja su kitomis firmomis, tam taikydama koordinuotą strategiją (R.Ginevičius, N.K.Paliulis, E.Chivickas, J.Merkevičius, 2006).

Šiuo atveju įmonės diversifikavimo laipsnis išaugs, kai išsiplės jos veikla, pakitus bet kuriam iš išvardytų požymių (R.Ginevičius, V.Sūdžius, 2007).

Apibendrinant įvairių autorių požiūrius į įmonės diversifikaciją, galima daryti išvadą, kad diversifikacija - tai - veiklos išplėtimas ir ėmimasis naujų sričių, kurios skiriasi nedaug nuo ligšiolinių. Tačiau šie skirtumai aiškinami remiantis įvairiausiais kriterijais: pramonės šakų produkcijos klasifikatoriais, produktais, jų funkcijomis, įvairiais įmonės ištekliais, strateginės reikšmės veiksniais, administracija, technologija ir t. t. Gamyboje panaudotų išteklių, valdymo, administravimo, technologijos pokyčiai yra būdingieji vidiniai diversifikacijos požymiai. Prie išorinių priskirtini aptarnaujamų rinkų įvairovė, geografinis išsidėstymas ir kt. Savaime suprantama, kad vidiniai ir išoriniai kriterijai yra vienas nuo kito priklausomi, nes naujų produktų gamyba, "įėjimas" į naujas rinkas, aštri konkurencinė kova keičia išteklius, technologijoms, valdymo procesams, įmonės struktūrai ir pan. keliamus reikalavimus.

Visus siūlomus diversifikacijos apibrėžimus galima suskirstyti į tris grupes. Pirmuoju atveju taikomas vienas kriterijus. Būdingas yra JAV paplitęs diversifikacijos nustatymas, kai remiamasi išimtinai pramonės šakų produkcijos klasifikavimo standartu (K.Palepu, 1985). Antruoju atveju siūloma atsižvelgti į daugiau kriterijų ir apie diversifikaciją kalbėti tada, kai nauja įmonės veikla nuo senosios skiriasi pagal visus šiuos kriterijus. Trečiuoju atveju taip pat remiamasi daugeliu kriterijų, tačiau jie vienas nuo kito nepriklausomi. 1991 metais M. Porteris apribojo įmonės veiklos horizontą keturiais kintamaisiais ir diversifikaciją parodo kaip kiekvieno jų pokytį.

Iš visų šių trijų įmonės diversifikacijos požiūrių pagrįsčiausias yra antrasis, nes jis

kompleksiškiausias. Apie tai liudija ir tai, kad beveik visos šiuolaikinės koncepcijos remiasi H.J.Ansoff produkto ir rinkos matrica.

Taikant šią koncepciją manoma, kad diversifikacija sukuria naujas galimybes, kurios turi būti pagrįstos naujomis rinkomis. Nuspręsti, ar iš tikrųjų turime naujas galimybes ir naujas rinkas, ne taip paprasta, nes sąvoka naujas yra gana plati ir sunkiai apibrėžiama. Iš esmės mūsų nagrinėjamu atveju ji turėtų būti suprasta kaip kita rūšis arba tai, kas skiriasi nuo buvusio (H.K.Chistensen, C.A.Montgomery, 1981). Apibrėžus naujas galimybes ir naujas rinkas bei remiantis jų santykiu, galima įvertinti ir subjektyvius diversifikacijos momentus, kylančius iš įmonės konkrečios situacijos.

Taigi, požymiai „naujos galimybės ir naujos rinkos“ apima, palyginti su esama situacija, visus skirtumus, pradedant nežymiais ir baigiant esminiais, ir suformuoja įmonės diversifikacijos galimybių lauką.

Sprendimų apie diversifikaciją esminis požymis yra jų veikimo trukmė, t. y. ar įmonė, įgyvendindama savo gamybinę programą, naujus pajėgumus vertina kaip ilgalaikę veiksmų strategiją, ar tai tik priemonė lokaliems uždaviniams spręsti. Tokie uždaviniai gali iškilti vien iš finansinių - ekonominių sumetimų. Tarkime, konglomerato įmonės noras "įeiti" į naujas rinkas, įsigyjant tam tikslui kitą įmonę, dažnai siejasi su veiklos rentabilumo didinimu. Jeigu šis žingsnis nepasiteisina, t. y. jeigu planuojamas rentabilumo lygis nepasiekiamas, sprendimas tučtuojau atšaukiamas, ir nupirktoji įmonė parduodama, o naujos produkto ir rinkos srities atsisakoma.

Tokių trumpalaikių įmonės veiksmų negalima vertinti kaip jos veiklos diversifikacijos. Aišku, konkrečiu atveju abu diversifikaciją apibūdinantys požymiai - nauji produktai ir naujos rinkos - gali būti skirtingi ir todėl turi būti nustatomi kiekvieną kartą atskirai. Kita vertus, tai suteikia subjektyvumo diversifikacijos procesui nagrinėti.

Apibendrinant, galima teigti, kad diversifikacijos sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas priklauso nuo informacijos apie naujas produkto ir rinkos strategijas, taip pat ir jų rizika. Tokia informacija įmonė turi disponuoti ne diversifikacijos planavimo ir įgyvendinimo stadijose, bet anksčiau. Todėl diversifikacija pirmiausia reiškia naują žinojimą. Diversifikacija bus sėkminga, jeigu bus nustatyti atitinkami organizaciniai ryšiai tarp įmonės vadovavimo padalinių ir naujų strateginių verslo vienetų. Diversifikuojamai įmonei tai padės nenukrypti nuo pagrindinio numatyto tikslo. Šių ryšių stiprumas apibūdina verslo vienetų integracijos laipsnį - nuo laisvo bendradarbiavimo su centriniu įmonės valdymo aparatu, kai naujoms produkto ir rinkos sritims suteikiamas didelis savarankiškumas, iki labai glaudaus ryšio, kai įmonė pati priima visus esminius sprendimus, susijusius su rinkos strategijų veikla. Kuo stipresnė integracija, tuo daugiau vadovaujama. Taigi diversifikacija taip pat gali reikšti tam tikras įmonės organizacinės valdymo permainas.

1.2. Diversifikacijos klasifikacija

Organizacijų veiklos diversifikacija yra daugiaplanis procesas, todėl jis pasireiškia pačiomis įvairiomis formomis. Esminis dalykas, nuo ko priklauso jos rūšis, yra diversifikacijos įgyvendinimo būdas (vidinis ar išorinis). Pirmuoju atveju vyrauja susijusios su įmonės augimu diversifikacijos rūšys – horizontalioji, vertikalioji, lateralinė iš dalies koncentrinė, antruoju – nesusijusios diversifikacijos rūšys (konglomeratinė, iš dalies koncentrinė).

Horizontalioji diversifikacija apibrėžiama kaip įmonės veiklos programos ir pajėgumų išplėtojimas, kai naujai pagaminti produktai (prekės ar paslaugos) turi ryšį su ligšioliniais produktais (paslaugomis) ir rinkomis, nekeičiant gylio, ji išplečiama į plotį. Šis ryšys gali išlikti ir gamybos, ir realizavimo etapais (E.Rawley, T.S.Simcoe, 2006). Diversifikavimas vyksta išlaikant iki tol vyravusį veiklos profilį, naudojant panašias technologijas. Taip sudaroma galimybė naudoti įmonės turimas naujoves, potencialą, išteklius ir kt. Įmonė ir toliau aptarnauja tuos pačius klientus ar tas pačias tikslines rinkas ir todėl gali naudoti turimas produktų paskirstymo pardavimo sistemas. Horizontalioji diversifikacija yra mažiausiai rizikinga ir leidžia naudoti įmonės vidinį sinergijos efektą.

Vertikalioji diversifikacija – tai įmonės veiklos programos plėtojimas į gylį. Tai vyksta tada, kai veiklos programa išplečiama prieš ar po pagrindinės veiklos. Šios diversifikacijos pagrindinis motyvas – patikimai aprūpinti veiklą ištekliais, sudaryti geresnes produkcijos realizavimo galimybes, intensyviai naudoti bendro paskirstymo sistemą. Dėl to įmonė mažiau priklausoma nuo aplinkos.

Vertikalioji diversifikacija leidžia perimti ne tik naujus produktus (paslaugas), bet taip pat ir naujas rinkas, kuriose produkcijos didžiuma bus ir realizuota. Didžiausias šio diversifikavimo efektyvumas – sutartinių ryšių ir logistikos išlaidų ekonomija. Atsiranda galimybė mažinti produkto gamybos ir realizavimo išlaidas: produktai perduodami perdirbti to pačioje įmonėje, nereikia papildomų rinkodaros išlaidų (E.Rawley, T.S.Simcoe, 2006).

Neigiamas vertikaliosios diversifikacijos aspektas – reikia pritraukti papildomų padalinių, išplėsti logistikos procesus, susijusius su naujomis investicijomis. Jei naujoji veikla ar produktas nepasitvirtina, tai gali paveikti įmonės ūkinės finansinės veiklos rezultatus. Be to, padaliniai ar atstovybės gali taikyti kitokias technologijas, naudoti skirtingus darbo organizavimo ir valdymo būdus. Tai gali sunkinti veiklos koordinavimą, dėlto ir sumažėti darbo efektyvumas.

Lateralinė diversifikacija reiškia įmonės išėjimą už įprasto verslo ribų, t.y. įtraukiant į įmonės veiklos programą produktus, kurie su turimais neturi jokio ryšio, ir bandoma pateikti į rinkas, kuriomis anksčiau nesidomėta (R.Ginevičius, 1998).

Lateralinė diversifikacijos poreikis atsiranda tada, kai siekiama pagerinti įmonės situaciją, kai iškyla pagrindinių rinkų išlaikymo ir augimo sunkumų, kai šioje rinkoje paastrėja konkurencija ir panašiai teigia K.Huttel (1992). Ši diversifikacija susijusi su didžiausia rizika, nes įmonei, nepaisant patirties, tenka veikti naujose rinkose. Kita vertus, atsiranda galimybė šią riziką padalyti, nes nesėkmės vienoje srityje mažai atsilieps kitoms.

Lateralinė diversifikacija skirstoma į koncentrinę bei konglomeratinę. Įgyvendinant lateralinę koncentracinę diversifikaciją, įmonės veiklos profilis plečiamas pirmiausiai tokiu būdu, kad taikant giminingas technologijas, tuos pačius arba panašius paskirstymo kanalus, būtų galima aptarnauti tas pačias rinkas iš dalies bendrame vartotojų susivienijime (S.Peet, 2007).

Kito pobūdžio koncentrinė diversifikacija – kai nauji produktai (paslaugos), rinkoje atliekantys visiškai kitokias funkcijas nei ligšiolines, tačiau giminingas jų paskirstymo kanalų bei realizavimo rinkų prasme, gaminami taikant negiminingas technologijas.

Trečiu koncentrinės diversifikacijos atveju negiminingiems produktams (paslaugoms), realizuojamiems negiminingose rinkose, gaminti naudojama gimininga technologija, t.y. siekiama technologinio sinchronizavimo (S.Peet, 2007). Technologijos sąvoka šioje situacijoje tai žaliavos, gamybos eiga ir technikos, mokslo bei tyrimo sričių naujovės.

Greta aptartų trijų koncentrinės diversifikacijos formų, kurioms būdinga tai, kad tarp senųjų ir naujų produktų bei rinkų galima rasti bent vieną sąsają (technologijų ar rinkų), skiriama dar viena jos atmaina, kuriai esant nėra jokios giminystės nei tarp rinkų, nei tarp technologijų. Tokia lateralinė diversifikacija vadinama konglomeratine (K.Huttel, 1992). Ši forma leidžia ne tik gaminti naujose rinkose realizuojamus produktus, taikant tam kitokias nei esamos technologijas, bet ir iš viso pasitraukti už įprasto verslo ribų.

Konglomeratinė diversifikacija yra viena iš pagrindinių industrinių didelių įmonių plėtros krypčių. Tokios įmonės yra labiausiai diferencijuotos ir todėl labiausiai apsaugotos finansiškai. Kita vertus, sunku panaudoti jų turimą potencialą, nes dėl labai skirtingų veiklos sričių negalimas rinkos arba technologijos sinergijos efektas. Konglomeratinėje įmonėje jis pasireiškia finansų sferoje dėl kapitalų koncentravimo tose veiklos srityse, kurioms būdingi reikšmingi, palyginti su kito pobūdžio veiklos vidurkių, rezultatai. Taigi šių įmonių teigiamu efektų šaltiniai yra valdymo sąnaudų ekonomija ir geresnis valdymo potencialo panaudojimas (Z.Pierscionek, 1966).

Greta teigiamų, galimi ir neigiami efektai, kurie atsiranda pirmiausiai dėl valdymo sunkumų, kylančių iš būtinumo koordinuoti visiškai skirtingo pobūdžio įmonės strateginių vienetų veiklą. Todėl sunku vienareikšmiškai teigiamai vertinti šią diversifikacijos formą.

1970 metais S.Wrigley diversifikaciją suskirstė į susietąją ir nesusietąją. Tai vadinamas suminis įmonės sugebėjimas tiksliai ir efektyviai susieti žinojimą apie rinką su technologijomis pelnui gauti ar padidinti bei prisitaikyti prie išorinės aplinkos. Susietoji diversifikacija reiškia pastangas leisti

naujus produktus, kurių gamyba arba pardavimas atitinka jos sugebėjimų sritį. Nesusietoji diversifikacija reiškia, atvirkščiai, tokių produktų įtraukimą į planus, kuriems išleisti reikia sugebėjimų, esančių už minėtos srities ribų. Išsamią šių dviejų modelių kriterijų analizę pateikė M.S.Salteris ir W.A.Winholdas (1979). Ja remiantis prieinama prie išvadų, kad diversifikacija bus gimininga, jei atitiks bent vieną iš keturių sąlygų:

- nauji produktai parduodami panašiose rinkose;
- nauji produktai gaminami pagal panašias technologijas;
- nauji produktai išleidžiami remiantis panašia mokslo bei tyrimo ir plėtros baze;
- veiksmai, susiję su naujų produktų išleidimu, yra toje pačioje gamybos ir pardavimo grandinėje.

Diversifikacija yra nesusietoji, jeigu neatitinka nė vienos iš aukščiau minėtų keturių sąlygų.

Susietoji diversifikacija sudaro galimybes gauti sinergijos efektą rinkų arba technologijų, o nesusietoji – finansų srityje.

Diversifikacijos pasireiškimo formų klasifikavimas apima taip pat ir jos realizavimo būdus. Paprastai skiriami – vidinis ir išorinis (Z.Pierscionek, 1966). Vidinis – tai savasis įmonės plėtojimas apie jos pradinį branduolį, naujų produktų gamybai taikant vidines galimybes – laisvus tyrimų ir plėtros gamybinius pajėgumus, darbuotojų potencialą, įmonės vidinę struktūrą ir pan. Todėl galime kalbėti apie natūralų įmonės augimą. Išorinis pagrįstas įmonės veiklos diferencijavimu perkant kitas įmones arba jų dalis. Pirmasis būdas ilgai trunkantis, tačiau susijęs su mažesne rizika, antrasis – brangiai atsieinantis, rizikingas, tačiau suteikia įmonei galimybę greitai prisitaikyti prie išorinės aplinkos sąlygų.

Įmonės gamybinės programos diversifikacijos rūšių klasifikacija nebus išsami, jeigu liks neišnagrinėti jų tarpusavio ryšiai. Metodologinį pagrindą tam duoda H.J.Ansoff diversifikacijos rūšių klasifikavimas (pav.Nr.2).

		Naujieji produktai	
		Produktai Klientai	Gimininga technologija Negimininga technologija
Naujieji klientų poreikiai	To paties tipo	Horizontali diversifikacija	
	Įmonė kaip klientas	Vertikali diversifikacija	
	Panašūs	Koncentrinė diversifikacija	
	Nauji	Konglomeratinė diversifikacija	

2 pav. H.J.Ansoff diversifikacijos rūšys

Šaltinis: Peet S. (2007). A message from Steve Peet. Student adviser. UK

Naudojant klasifikaciją galima lengviau atsiriboti nuo neesminių veiksmų, o sutelkti dėmesį ir analizuoti svarbiausius, kurie daro didžiausią įtaką. Diversifikacijos proceso klasifikavimas nėra savitiksliis. Tai padeda tiksliau įvertinti bendrovėse vykstančius diversifikacijos procesus. Naudojant klasifikaciją galima nustatyti bei įvertinti pokyčius ir aplinkybes, kurie įtakoja diversifikaciją. Autorės nuomone, kad naudojant diversifikacijos klasifikaciją galima tiksliau atlikti diversifikavimo matavimus.

1.3. Diversifikacijos tikslai

Įmonės komercinės ir ūkinės veiklos rezultatai (rentabilumas, darbo našumas ir kt.), plečiantis gamybos programos diapazonui, auga dėl geriau naudojamų darbo, medžiagų ir techninių išteklių. Diversifikacijos priežastys gali būti įmonės vidiniame ir išoriniame vystymosi stadijose. Išorės priežastys – tai norai ir galimybės įsitvirtinti naujose, sėkmę žadančiose rinkose, dėl mokslo ir technikos pažangos, paklausos svyravimų, konkurencijos paaštrėjimo, esminių ekonominių sąlygų pasikeitimo bei mažėjantis tradicinių veiklos sričių patrauklumas ir kt. Vidinės priežastys glūdi įmonės vystymesi, siekime iki galo išnaudoti esamus neapkrautus, perteklinius gamybinius pajėgumus bei kitus išteklius, esančius įvairiose jos funkcinėse srityse (gamybos, realizavimo, tyrimo ir plėtros, valdymo ir kt. (Ginevičius, 1998).

Dauguma autorių (H.J.Ansoff, 1965; M.Bühner, 1985; J.Wolf, 1995; O.C.Herfindahl, 1950; Ch.Berry, 1971; C.A.Montgomery, 1982; A.Kieser, 1993; V.Kubicek, 1993), kurie analizavo diversifikavimo procesą, mano, kad įmonės augimas, tai vienas iš diversifikacijos tikslų.

Strateginiai tikslai, kuriuos įmonės iškelia diversifikuodamos savo veiklą, gali būti globaliniai ir kylantys iš jų. Globaliniai yra tokie: rizikos mažinimas, pelno, vadybiniai interesai bei augimas, antriesiems priklauso sinergijos efekto gavimas iš veiklos skirtingose srityse, sąlygų sudarymas tolesnei įmonės plėtrai ir augimui, įmonės ir jos akcijų vertės padidinimas ir kt.(H.J.Ansoff, 1965).

- Rizikos mažinimo tikslas. Į diversifikaciją dažnai žiūrima kaip į įmonės komercinės ir ūkinės veiklos rizikos sumažinimo priemonę, nes remiantis diversifikuota gamybine programa, galima labiau išlyginti atskirų produktų sezoninius, konjunktūrinius bei struktūrinius paklausos svyravimus.

- Be išorinės, įmonės diversifikacija mažina ir vidinę įmonės riziką, t.y. jos darbuotojų, kaip dalininkų, riziką, riziką prarasti darbą ir pan. Šis rizikos sumažinimas naudingas ir įmonėje esančio svetimo kapitalo savininkams, kadangi mažėja konkurencija.

- Pelno didinimo tikslas. Pagrindiniai diversifikuotos įmonės pelno šaltiniai yra padidėjusios įplaukos dėl naujų produktų, esančių savo “gyvavimo ciklo” augimo ir brandos stadijose, realizavimo, taip pat sinergijos efektas, gaunamas dėl esamų veiklos sričių sąveikos su naujomis

- "Jėgos" rinkoje didinimo tikslas. Diversifikuota įmonė, kuri paprastai yra didesnė, užima ir didesnę rinkos dalį. Tokioje situacijoje ji labiau veikia produktų kainas ir todėl yra mažiau jautri rinkos pokyčiams. Visa tai apriboja konkurenciją ir labai didina įmonės pelną, kadangi atsiranda galimybė gauti daugiau pelno.

- Vadybinių interesų tikslas. Šių interesų poveikis įmonės diversifikacijai yra sunkiai patikrinamas, tačiau jis yra svarbus.

Iš aukščiau paminėtų globalių tikslų kylantis sinerginis efektas gali reikštis įvairiomis formomis. Dažniausiai paplitę efektai: linijinis efektas ir funkcinio papildomumo efektas. Linijinis efektas – tai sinergija, kylanti iš pridėtinio ar platesnio pritaikomumo fenomeno, kai didesnis ir/ar sudėtingesnis organizmas ar jų grupė gali padaryti daugiau nei mažesnis ar paprastesnis bei funkcinio papildomumo efektas - kai atskiros dalys, susijungusios į visumą, turi naujų prieš tai neturėtų savybių. funkciškai papildydamos viena kitą sukuria daug didesnę efektą (J.Kvedaravičius, I.Narbutienė, 2005).

Sinergijos sąvokos interpretavimas dažnai siejamas su įmonės susijungimais ir įsigijimais, kurių pasekoje sukuriama papildoma vertė t.y. apjungtų atskirų veiksmų ar operacijų efektas, kuris padaro visumą didesnę už atskirą jos dalių sumą. Sinergija dažnai yra vienas pagrindinių susijungusių organizacijų tikslų – nauja organizacija turi veikti geriau ir efektyviau nei prieš tai veikusios atskiros organizacijos. Bet sinergijos teikiamą naudą gauti ne taip paprasta, nes naujos produkto ir rinkos kombinacijos sukuria potencialą, kuris gali būti panaudotas tik įdiegus tam tikras valdymo ir organizacines-funkcines priemones. Šios priemonės bus prasmingos, jeigu laukiamas sinergijos efektas viršys jam gauti reikalingas išlaidas.

1.4. Įmonės veiklos diversifikacijos įgyvendinimo ypatumai

Organizacijos diversifikavimo poreikis atsiranda veikiant įmonės vidaus ir išorės veiksniams, tačiau pačios kryptys ir priemonės priklauso nuo savininko ar kitų steigėjų. Visas diversifikavimo prielaidas ir sąlygas galima suskirstyti į makroekonomikos ir mikroekonomikos lygius.

Makrolygio sąlygoms ir veiksniams galima priskirti:

- ekonominius: rinkos dalies plėtrą ir integracinius procesus, susijusius su Lietuvos reikšme bendroje ES ir pasaulinėje rinkoje, per didelę tradicinio kapitalo sektoriaus vidaus rinkoje integraciją, nusistovėjusį aukštą verslo ir tam tikrų rinkos dalyvių rizikos lygį, ekonominių išteklių stygių, investicinę politiką ir ES struktūrinių fondų teikiamas galimybes, ES, šalies, regionų ir verslo sričių susidariusią padėtį, šalies ir regionų finansinį stabilumą;

- socialinius: užimtumą ir naujų darbo vietų kūrimą, specialistų išsaugojimą, socialinės infrastruktūros, perkamosios galios stiprinimą;

- techninius technologinius: žinių visuomenės kūrimą ir plėtrą, visų ekonomikos ir visuomenės veiklos sričių informacinės technologijos sparčią plėtrą, alternatyvius išteklius ir didėjančią jų naudojimo įvairovę;

- gamtosauginius ekologinius veiksnius.

Mikroveiksnams ir sąlygoms galima priskirti:

- subjektyviusius: gebėti prisitaikyti prie aplinkos, vadovų valdymo logikos, vertybių sistemos ir vadovavimo stiliaus atitikimo organizacijos struktūrai ir keliamus tikslus, psichologinį vadovų ir specialistų pasirengimą konkuruoti, skverbtis į kitas rinkas, galimybę rizikuoti ir diegti naujoves, operatyviai keisti valdymo struktūrą, gebėti dirbti kartu su buvusiais konkurentais ir t. t.,

- objektyviusius: galimybę didinti pajėgumų užimtumą, masto ir sinerginės naudos galimybę, finansinio stabilumo, draudimo gerinimo bei rizikos mažinimo, pelno didinimo ir konkurencingumo stiprinimo bei kitų organizacijos tikslų ir priemonių galimybę.

Įmonės veiklos diversifikavimas gali būti sėkmingas, jei jis bus ekonomiškai pagrįstas ir tinkamai pasirengta organizavimo ir technologijos pokyčiams. Strategija yra geriausias ir tiesiausias būdas veiklai diversifikuoti. Ūkio vieneto strategijos pagrindiniai komponentai galėtų būti:

- strateginiai tikslai ir uždaviniai;
- išteklių paskirstymas;
- pagrindinės strateginės pastangos;
- ūkio vieneto tikslai konkurencijos ir konkurentų atžvilgiu;
- išskirtiniai konkurenciniai pranašumai;
- strategijos įgyvendinimas, kontrolė ir koregavimas;
- valdymo kultūra ir kompetentingumas.

Šie strategijos komponentai ir gali išreikšti visą strategijos esmę bei lemti diversifikavimo rengimo specifiką, jo įtaką organizacijos ir rinkodaros valdymo procesui.

Strategijos gali būti rengiamos ir įgyvendinamos sudarant tam tikras sistemas. Išskiriamos dvi pagrindinės:

- lanksti situacinė, kuri leidžia gana operatyviai keisti organizacijos veiklą kintant rinkos ir pačios organizacijos vidaus padėčiai, nesilaikant griežtų terminų, nuoseklumo ir vykdymo tvarkos. Čia daugiau reikšmės skiriama strategijos rengimo procesas, geriau išnagrinėjama ir aptariama esama padėtis, ieškoma išeitis pasikeitus rinkai. Ši schema gerai derinasi prie kintančių sąlygų, bet neturi tvirtų ilgalaikių tikslų arba jie nuolat keičiasi ir yra tikslinami.

- griežta formalistinė strategijos nustatymo sistema susijusi su periodinių planinių užduočių nustatymu ir programų sudarymu vieneriems – penkeriems metams. Tai jau griežtai centralizuota sistema, turi aiškią ir išsamią planų rengimo tvarką, todėl lengva palyginti, pratęsti planus, planuoti, nes išlaikoma vienoda rodiklių sistema, visą laiką naudojama ta pati užduočių ir rodiklių nustatymo

metodika. Tačiau ji nėra lanksti, lėtai ir sunkiai prisitaiko prie aplinkos, kartais gali vykti pavėluotai (R.Ginevičius, V.Sūdžius, 2007).

Diversifikavimas įgyvendinamas kaip ir jo strategija:

- vykdamas veiklos ir produkto tyrimus;
- pozicionuojant produktus ir rinką;
- derinant pasiūlą ir paklausą;
- efektyviai organizuojant gamybą, paskirstymą, pardavimo rėmimą, visą rinkodaros procesą, pritaikant ir tobulinant bei reorganizuojant pardavimo techniką ir technologiją, vidaus logistiką;
- racionaliai paskirstant ir perskirstant ribotus išteklius;
- analizuojant ir kontroliuojant diversifikavimo priemones.

Kuo geriau įmonė prisitaiko prie aplinkos, tuo daugiau ji gali suteikti naudos vartotojams ir labiau atitrūkti nuo konkurentų. Jei įmonė sėkmingai pasirenka tikslą, tai jos veikla įgyja vis daugiau sąlygiško pranašumo, palyginti su konkurentais. Tačiau ilgalaikė sėkmė retai galima. Ji galima tik panaudojus visas turimas priemones.

Kiekviena veiklos sritis tam tikriems strategijos rengimo ir įgyvendinimo elementams skiria nevienodai dėmesio (1 lentelė, rodanti sąlygišką strategijos elementų svarbumą).

1 lentelė

Veiklos strategijos elementų, užimant rinką, sąlygiškas svarbumas

Veiklos sritys	Gamintojais (procentais)		
	Gamybos priemonės	Vartojimo reikmenys	
		Ilgai vartojami	Trumpai vartojami
Paslaugos, susijusios su paklauskos tenkinimu	20-24	10-13	10-13
Vartotojų aptarnavimas (rengimas, derinimas, garantinis remontas)	15-18	apie 15	apie 10
Techninės naujovės	33,3	33,3	33,3
Rinkos tyrimas	apie 15	18-20	25-30
Įmonės tarpininko paieškos	5-7	apie 20	apie 10
Kitos sritys	2-3	apie 2	apie 3
Iš viso	100,	100,0	100,0

Šaltinis: Ginevičius R., Sūdžius V. (2007). Organizacijų teorija.

Toliau apibūdintos pagrindinės šalies, regioninės plėtros, įmonių, strateginių verslo vienetų, bendros strategijos bei strategijos priemonės.

Diversifikuota rinkos plėtra pasiekama įvairiais pasiūlos atnaujinimo variantais:

- atliekant vertikaliąją arba grandininę diversifikaciją, kai perimami ar kontroliuojami tiekėjai (iš vienos pusės) arba paskirstymo kanalai (iš kitos pusės) arba abiejų pusių veikla iš karto;
- atliekant horizontaliąją diversifikaciją: plečiant prekių asortimentą ir paslaugų paketą, juos papildant panašiais produktais, kurie daugiausia skirti tiems patiems vartotojams, partneriams ar tarpininkams;
- atliekant koncentrinę diversifikaciją: stengiantis padidinti savo prekių asortimentą ir paslaugų paketą, pateikiant naujas prekes ir paslaugas, kurios kartu su esamomis sukuria techninį arba rinkodaros sinerginį efektą;
- atliekant daugiašakę diversifikaciją: papildant prekių asortimentą ir paslaugų paketą visiškai nepanašiais į esamus produktais, kurie gali būti skiriami ir naujiems potencialiems vartotojams, kai susiejama įvairaus profilio ir šakų įmonių, kurios yra mažai susijusios, veikla.

Rinkos užmojo strategija nusako, kokią rinkos dalį ketinama aprėpti: vienintelio rinkos segmento strategija, daugelio rinkų strategija ir visos rinkos strategija.

Vienintelio rinkos segmento strategija yra tokia, kai daugiausia dėmesio ir pastangų suteikiama į vieną rinkos segmentą. Gali būti įvairių to priežasčių: įmonė nenori atvirai konfrontuoti su konkurentais, neturi pakankamai išteklių ar dar nėra pasirengusi atitikti kitų vartotojų poreikių. Pasirenkama tokia rinka, kuri geriausiai ištirta, prieinama ir patogi įmonei, reikalauja mažiausiai investicijų ir nėra pakankamai stiprių konkurentų.

Pasirinktas toks rinkos segmentas, į kurį didesni konkurentai nepretenduoja, nes nesitiki gauti pakankamai pajamų ir pelno. Ši strategija netaikytina tokioms rinkoms, kuriose vyrauja stambios įmonės. Į vieną rinką savo pastangas sutelkusios įmonės gali racionaliau naudoti ribotus išteklius, lanksčiau reaguoti į rinkos pokyčius ir geriau prisitaikyti prie aplinkos.

M.Porteris, išskirdamas dvi konkurencijos platumo sritis ir du konkurencinius pranašumus, gauna keturis strategijų įgyvendinimo būdus (2 lentelė).

Visos rinkos strategija galima pradėti taikyti nuo vieno produkto ir pamažu pereiti prie didesnio kiekio. Tačiau, plečiantis veiklai, didėjant rinkos daliai, vis daugiau išlaidų reikia būklei išlaikyti ir stiprėjančiam konkurenciniam pasipriešinimui įveikti. Įmonės lyderės gali pačios sukurti rinkos segmentus ir atitikti jų poreikius. Visos rinkos strategija yra gana rizikinga, nes reikalauja nuolatinių ir didelių pastangų, bet jei veikla sėkminga, galima tikėtis ilgalaikių didelių pajamų.

Strategijos pagal taikomus konkurencijos būdus

Konkurencijos sričių platumas	Konkurencijos pranašumas pagal išlaidų mažinimą	Konkurencijos pranašumas pagal produkto diferencijavimą
Plati	Išlaidų mažinimo strategija	Diferencijavimo strategija
Siaura	Sutelkta išlaidų mažinimo strategija	Sutelkta diferencijavimo strategija

Šaltinis: Porter, M. E. (2005). Competitive strategy.

Reikšmingo įvykio veiklos strategija yra rinkodaros veiksmų ir priemonių visuma naudojant stambių renginių, kultūrinių ir visuomeninių įvykių, švenčių, jubiliejų patrauklumą, komercinės veiklos organizavimo ypatumus.

Kiekviena strategija turi savo paskirtį ir reikšmę: apibrėžia tolesnę įmonės investicinę, rinkodaros, gamybos, konkurencinę ir kitas veiklos politikos sudedamąsias dalis.

Strategija pirmiausia susijusi su produkto ir rinkos pasirinkimu.

Šis pasirinkimas priklauso nuo:

- įmonės galimybių;
- finansinių išteklių,
- personalo kvalifikacijos ir patirties,
- materialinės bazės,
- vadovų pasirengimo ir ryžto,
- konkurencijos intensyvumo ir t. t.

Strategijos gali būti įgyvendinamos skirtingomis priemonėmis, atsižvelgiant į ūkio šakos, regiono ekonominę situaciją ir jos dinamiškumą, nusistovėjusios rinkos, lėtai kintančios rinkos, sparčiai kintančios rinkos. Įmonė, sugebanti priimti geriausius sprendimus esamoms rinkos problemoms įveikti, pasiekia ilgalaikių rezultatų.

Gebėjimas priimti geriausius sprendimus rodo, kad įmonė lanksti, prisitaiko prie aplinkos. Jei, renkantis strategiją, atsižvelgiama į daugiau veiksnių, tai strategijos įgyvendinimo variantų gali būti keli šimtai. Pasirinkti vienintelę teisingą alternatyvą iš tokios daugumos nėra nelengva. Tai daugiau teorinės, o ne praktinės problemos. Verslininkams tokia alternatyvų gausa tikriausiai apsunkintų teisingai priimti sprendimą. Todėl mokslininkai, sprenddami konkrečias verslo problemas, ne visada sugeba atsisieti nuo sumodeliuotų variantų gausos. Jei pasidomėtume žymių Lietuvos mokslininkų ryšiais su anksčiau sėkmingai veikusiomis įmonėmis, pamatytume, kad daugumos jų pasirinktos diversifikacijos įgyvendinimo strategijos analizės metodai nekito. Į panašias situacijas patenka ir

užsienio mokslininkai, kai jie patys bando spręsti konkrečias verslo problemas. Mokslininkas turi pateikti galimus sprendimų variantus, jų tikimybės charakteristikas, o praktikas - verslininkas, vadybininkas, politikas ar kitas visuomenės atstovas - turi galutinai nuspręsti, kokią priimti sprendimą ir visiškai atsakyti už jo įgyvendinimą.

1.5. Diversifikacijos proceso nauda

P.Drucker (1999) išanalizavęs daugelio kompanijų veiklos rezultatus, aptiko, kad plačiai diversifikuotų kompanijų pelnas nebuvo stabilesnis, negu mažai diversifikuotų. Mokslininkas tai aiškino tuo, kad, nors konglomeratinė diversifikacija (vykdoma tarp ūkio subjektų kurie nėra tarpusavi susieti) pati savaime ir sukuria teorines prielaidas tokiam rezultatui gauti, tačiau dėl valdymo problemų, retai kuriai kompanijai pavyksta šias galimybes praktiškai realizuoti. Jis daro išvadą, kad organizacijos neturėtų investuoti į veiklą, jei nežino, kaip profesionaliai ją organizuoti.

R.Rumelt (1991), tyrinėdamas skirtingų diversifikacijos strategijų ryšį su veiklos sėkmingumu, aptiko, kad toks ryšys labai stiprus. Jis įrodė, kad firmos, kurios diversifikavosi į veiklos sritis, artimai susijusias su esamomis, pasiekė žymiai geresnių rezultatų negu tos, kurios vykdė nesusijusią diversifikaciją. Šiuos tyrimus jis atliko ne tik tarp JAV, bet ir Kanados, Japonijos bei Vokietijos firmų. Maža to, nesusijusios diversifikacijos strategiją vykdžiusios firmos apskritai nebuvo sėkmingos. Tačiau būtų klaidinga vienareikšmiai teigti, kad susijusi diversifikacija visuomet yra tinkamesnė negu konglomeratinė. Juo labiau, kad kai kurie kiti tyrimai (H.K.Chistensen, C.A.Montgomery, 1981) teigia, jog minėtą skirtumą sąlygoja ne pati strategija, o verslo sąlygos. „Michel ir Shaked“ grupė 1984 m. savo tyrimais nustatė, kad būtent nesusijusi diversifikacija buvo efektyvesnė tarp jų tirtų organizacijų.

Galima būtų kelti hipotezę, kad veiklos efektyvumui įtakos turi diversifikacijos laipsnis, nes tai tiesiogiai susiję su galimybe efektyviai valdyti. Be to, nereikėtų ryšio tarp diversifikacijos ir efektyvumo sutapatinti su priežastimi. Sunku nustatyti, ar diversifikacijos padidėjimas lemia pelno padidėjimą, ar atvirkščiai - pelno padidėjimas sėkmingoje firmoje sąlygoja diversifikaciją, finansuojant investicijas.

Kalbant apie atskirų verslo vieneto atitikimą, susietumą, reikia išskirti du tokio atitikimo lygius - operatyvinį ir strateginį. Dažniausiai naudojami panašumo kriterijai - technologija, rinkos, produktai esti daugiau operatyvinio lygio. Suprantama, visi paminėtieji kriterijai yra strategiškai svarbūs, tačiau ne jie lemia. Strateginis susietumo lygis - tai dominuojanti veiklos ir valdymo logika (S.Chatterje, 1992). Būtent dominuojanti logika ir yra pagrindas bei prielaida efektyviai integracijai sukurti. Ši logika pasireiškia panašiu požiūriu į resursus, strategiją, sėkmės kriterijus ir kitus svarbius valdymo aspektus.

Kaip jau minėta, pagrindinė diversifikacijos teikiama nauda yra ši - padidina galimybes efektyviau panaudoti kapitalą, kadangi organizacijos vadovai laisviau priima sprendimus apie investavimą į tegul ir skirtingus negu pagrindinė veikla verslo vienetus, bet užtai pelningus.

Rizika išskaidoma po įvairius verslo vieneto ir tuo padidinamas bendras organizacijos saugumas.

Aiškiau atskiriamos strateginio vystymo ir veiklos efektyvumo funkcijos: pastarąją funkciją perleidę verslo vieneto menedžeriams, organizacijos vadovai gali labiau koncentruotis į strateginių problemų sprendimą,

Vadovavimas autonomiškiems verslo vieneto yra gera vadovų mokykla, leidžianti parengti aukštesnio hierarchinio lygio vadovus.

Tačiau visi šie teiginiai anaipol nėra vienareikšmiai. Kalbant apie ekonominę diversifikacijos ir, tuo pačiu, autonomiškų struktūrų kūrimo pagrįstumą, atskiri autoriai laikosi netgi priešingų pozicijų. Williamson (1995) yra teigiamos nuomonės apie verslo vieneto galimybes lanksčiau ir efektyviau panaudoti jiems skirtą kapitalą. Jo pagrindinis argumentas yra tas, kad kapitalo rinka visumoje yra neefektyvi. Tuo tarpu M.Goold ir K.Luchs savo straipsnyje "Kodėl diversifikacija?" 1993 m. yra priešingos nuomonės, manydami, kad kapitalo išskaidymas ne tik neduoda efekto, bet netgi sumažina lankstumą (R.Jucevičius, 1998). Jo pagrindinis motyvas - svarbesnis yra investicijų dydis, galėjimas įsigyti atskirus verslo vienetus, o ne dalinis diversifikavimas į smulkesnius verslo vieneto. Abu šie požiūriai yra teisingi, vertinant iš tų pozicijų, kurių juos deklaruodami laikosi šie autoriai. Tačiau ko gero, neįvertino tos aplinkybės, kad kapitalo savininku vis dėl to lieka korporacinės organizacijos akcininkai, savininkai. Jų kompetencijoje yra priimti vienokį ar kitokį sprendimą - investuoti plačiu mastu ar į atskirų verslo vieneto diversifikavimą. Derinant šiuos požiūrius ir veikiant pagal tikslingai parengtą strategiją, akivaizdu, kad manevro galimybės yra didesnės.

Stambi korporacija turi žymiai didesnes galimybes organizuoti tikslinį vadovų profesionalumo procesą, keisti jų statusą, siekiant, kad jie geriau suprastų ir pažintų kitų organizacijos struktūrų veiklą. Šie vadovai vadovauja žmonėms ir moko juos, bei mokosi iš jų. Tačiau savarankiškos įmonės vadovas yra savarankiškesnis sprenddamas apie tai, ko jam reikia išmokti, kokius sugebėjimus ugdyti. Bet jam kartu tenka mokytis ir iš savo paties klaidų.

Rizikos suskaidymas į atskirus elementus iš tikrųjų padidina organizacijos saugumą. Tačiau yra ir antroji medalio pusė. Kaip rodo įvairių autorių tyrimai, naudojant BCG matricą (BCG - vienas iš geriausiai žinomų verslo „portfelio“ įvertinimo modelių yra Bostono Konsultacinės Grupės modelis) plačiai paplitęs reiškinys, kai diversifikuotos kompanijos neskuba atsisakyti tų verslo vienetų, kurie pagal šią matricą aiškiai yra pozicijoje "šunys". Šis verslo vienetas negali bankrutuoti, kadangi jį palaiko kiti. Būdamas savarankiškas, jis nebūtų palaikomas ir įvyktų tai, kas

pagal rinkos logiką esamoje situacijoje ir turi įvykti. Paradoksalu, tačiau aptariamuoju atveju ne tik nepadidėja organizacijos saugumas, bet savotiškai pavojus yra didinamas. Jei toks nesėkmingas verslo vienetas yra didelis ir svarus visos organizacijos mastu, jis savo problemas per kelias pastarąsias ir gali sąlygoti rimtos krizės atsiradimą. Nevienareikšmė ir strateginio savarankiškumo problema. Teorinis modelis yra pakankamai sklandus, nepriklausomai kuri korporacinės strategijos formavimo modelį paimsi: bendri korporaciniai tikslai, kuriais siekiama gauti maksimalią naudą iš bendros organizacijos visumos, nulemia verslo vienetas strategijas, kurių uždavinys - įgyti konkurencinį pranašumą savojoje veikloje. Tačiau realiai šis procesas dažnai nėra toks sklandus. Viena iš priežasčių yra ta, kad neretai bendra korporacinė strategija smarkiai apriboja verslo vienetas strateginį savarankiškumą, neleidama kūrybiškai panaudoti visų galimybių. Šiuo atveju visa korporacijos organizacinė sistema pradeda įgauti mašininės organizacijos su funkcinė valdymo sistema bruožus. Verslo vienetai virsta struktūriniais vienetais, kurie turi efektyviai realizuoti jiems keliamus uždavinius. Tokių struktūrų menedžeriai vengs rizikingų sprendimų, bus siekiama juos mažinti. Žiūrint į šią problemą iš čia aptartų pozicijų, matyti, kokią reikšmę turi visos organizacijos vadovų požiūris į šį reiškinį, jų mąstymo laisvumas, vidinis demokratiškumas. Jei vadovas yra linkęs administruoti, tokia sistema vargu ar gali veikti efektyviai.

Diversifikuotos organizacijos padėtis prieštaringa. Viena, savo idėjos prasme ji tokia tampa dėl novatoriškumo. Antra vertus, savo administracine sistema praktiškai vadovas tą novatoriškumą, kaip buvo aptarta anksčiau, žlugdo. Organizacijai struktūrizuotoje sistemoje veikti sunku. Niekiekviena diversifikuota organizacija sugeba šį prieštaravimą išspręsti, todėl tipiškiausia jų strategija yra - ne kurti tokius vienetus pas save, bet juos įsigyti su jų veiklos rezultatais. Kita priežastis, kuri gali daryti strateginį diversifikuotos organizacijos valdymą komplikuoatą, priešinga pirmajai: vieną svarbiausių savo funkcijų - tikslų verslo vienetais formulavimo, bei jų veiklos sėkmingumo vertinimo - organizacijos vadovai neretai atlieka gana nekokybiškai, tuo sudarydami sąlygas verslo vienetų vadovams improvizuoti kaip jiems atrodo geriausia. Tai turi ir trūkumų, tačiau apskritai paėmus, daugiau privalumų, nes leidžia realizuoti novatoriškumą ir lankstumą, naudojant rinkos galimybes. Atliktos bendros (korporacinės) organizacijos strategijos kūrimo metodologijos analizės pagrindu galima suformuluoti šias pagrindines išvada, kad korporacinės strategijos paskirtis - sukurti prielaidas organizacijai geriausiai panaudoti visą jos potencialą ir suderinti visų įtakos grupių interesus. Ir nors, vertinant korporacinės strategijos kūrimo tikslus, dominuoja konkurencinio organizacijos pranašumo sukūrimo logika, ji sėkmingai gali būti keičiama į bendradarbiavimo su interesų grupėmis logiką. Taip sukurta strategija padeda organizacijai išvengti praradimų, kurie visada lydi konkurenciją, ir netgi panaudoti dalį potencialaus konkurento resursų bei sugebėjimų.

1.6. Įmonių veiklos diversifikacijos matavimas

Viena iš galimų įmonių plėtros strategijų – veiklos diversifikacija. Ji yra gana prieštaringa dėl savo kompleksiskumo. Galbūt dėl to šiandieną galima aptikti kontraversišku teiginių apie tokio įmonių plėtros būdo efektyvumą ir perspektyvumą. Taip yra todėl, kad nemaža dalis diversifikacijos projektų buvo nesėkmingi. Yra ir kitoks požiūris į diversifikaciją. Manoma, kad pagrindinė minėtų nesėkmių priežastis yra nesugebėjimas pakankama apimtimi įvertinti viso pasikeitusio veiklos sąlygų komplekso ir priimti teisingus strateginius sprendimus. Mokslininkų atlikti empiriniai tyrimai sako, kad buvo laikas, kai įmonės, nepaisant intensyvių diversifikacijos procesų, nesugebėjo laiku pakeisti senų, neatitinkančių pasikeitusios situacijos, valdymo struktūrų, dėl to diversifikacijos projektai laukiamo rezultato nedavė.

Įmonių veiklos diversifikacijos procesus dėl jų kompleksiskumo yra sunku valdyti. Pirmas žingsnis šia kryptimi yra galimybė kuo tiksliau nustatyti pasiektą lygį. Tik galėdami nagrinėjama procesą išmatuoti galime jį valdyti. Neatsitiktinai šiandieną siūloma gana nemažai įmonės veiklos diversifikacijos matavimo būdų. Tai jos įvertinimas remiantis įmonės veiklos sričių skaičiumi (M.Bühner, 1985; J.Wolf, 1995), jų reikšmingumo nustatymu (M.Bühner, 1985; J.Wolf, 1995; O.C.Herfindahl, 1950; Ch.Berry, 1971; C.A.Montgomery, 1985; A.Kieser, 1993, V.Kubicek, 1993; L.G.Franko, 1974), diskretinis kategorinis (S.Wrigley, 1970), susijusios ir nesusijusios diversifikacijos matavimas (P.Varadarajan, R.Ramanujan, 1987). Dėl verslo internacionalizavimo išplėtoti geografinės diversifikacijos matavimo būdai (M.Bühner, 1985; R.Ginevičius, 1998). Išsamesnė visų čia išvardintų požiūrių į įmonių veiklos diversifikaciją analizė rodo, kad visiems jiems būdingi tam tikri trūkumai, dėl ko faktiškai diversifikacijos laipsnis atspindimas netiksliai. Tai apsunkina teorinius diversifikacijos poveikio įvairioms įmonių veiklos aspektams tyrimus, daro problemišką jų taikymą praktikoje.

Literatūros šaltinių analizė rodo, kad nemaža dalis diversifikacijos matų trūkumų išplaukia iš to, kad mažai remiamasi diversifikacijos procesų esmės, tikslų, poveikio įmonių veiklos įvairiems aspektams analize.

Praktiškai visus mokslininkų siūlomus diversifikacijos matavimo metodus galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes, pasižyminčias naudojamų metodų homogeniškumu. Pirmajai metodų grupei galima priskirti metodus, kurie remiasi atitinkamų veiklos sričių skaičiaus įvertinimu, o antrajai - metodus, besiremiančius veiklos sričių skaičiaus ir darbų apimčių variacijos tarp jų įvertinimu įvairiais indeksais.

Įmonių veiklos diversifikaciją siūloma matuoti įvairiais būdais. Taip yra dėl vienodo požiūrio į šį teorijai ir praktikai svarbų klausimą nebuvimo. Skirtingų požiūrių į diversifikacijos matavimą viena iš pagrindinių priežasčių yra ta, kad mažai remiamasi diversifikacijos procesų prigimties,

tikslų, poveikio įvairioms įmonių veiklos aspektams analize. Taikomų diversifikacijos matų analizė rodo, kad dauguma jų yra išvesti iš rinkos koncentracijos rodiklių. Taip galėjo atsitikti dėl kelių priežasčių. Visų pirma, koncentracijos ir diversifikacijos matai atspindi iš esmės tų pačių procesų priešingas puses, nes kuo labiau koncentruojama gamyba, tuo mažiau dalyvių veikia nagrinėjamojoje rinkoje, ir atvirkščiai, kuo daugiau veiklos sričių plėtoja įmonė, tuo didesnė jos diversifikacija. Antras momentas, kuris išplaukia iš pirmo, yra tas, kad tiek koncentraciją, tiek diversifikaciją apibūdina du tie patys parametrai – dalyvių (veiklos sričių) skaičius ir jų dydžio variacija. Tokiu būdu ieškomi įmonės veiklos diversifikacijos rodikliai turėtų tinkamu būdu juos įvertinti. Esamų diversifikacijos rodiklių analizė rodo, kad jie neadekvačiai perteikia realią padėtį. Kyla klausimas – ar pagrįstas yra įmonės veiklos sričių svarbos įvertinimas priklausomai nuo jų dydžio. Iš pasaulinės diversifikacijos patirties išeina, kad pirmoji ir pagrindinė diversifikacijos pasekmė yra poveikis įmonės organizacinei valdymo struktūrai, t. y. ji iš funkcinės virsta divizine. Vadinas, galimi diversifikacijos rodikliai visų pirma turi pabrėžti veiklos sričių skaičių, o ne darbų apimčių variaciją tarp jų.

Įmonės, kurios diversifikuoja savo veiklą, anksčiau ar vėliau krypsta divizinės valdymo struktūros link (R.Ginevičius 1998). Tą daryti jas verčia didėjanti rinkos dinamika ir intensyvėjanti konkurencija. Visa tai reikalauja greitos reakcijos į besikeičiančias išorines veiklos sąlygas. Ši reakcija labai priklauso nuo įmonės sugebėjimo efektyviai koordinuoti savo veiklą, o tai atlikti galima tik įgyvendinus divizinę jų struktūrą (A.Kieser, V.Kubicek 1992). Iš to galima daryti išvadą, kad diversifikacijos rodikliai visų pirma turi pabrėžti veiklos sričių skaičių, kaip labiau, palyginti su darbų apimčių variacija, atspindintį įmonės organizaciniame valdymo struktūroje atsirandančius pokyčius, t. y. pokyčius, kurie dėl įmonės veiklos diversifikacijos veda divizinės struktūros link.

Tradiciniuose įmonių tyrimuose diversifikacijos laipsnį buvo bandoma vertinti tiesiog išvardijant veiklos sritis, kuriose dirbo tirta įmonės. Šiuo matu labai paprasta naudotis, tačiau jam būdinga daugelis trūkumų pagrindiniai yra šie:

- kadangi sunku atskirti vieną nuo kitos įmonės veiklos sritis, tai atliekama nevienareikšmiai;
- veiklos sričių skaičius neįvertina jų reikšmės įmonės apyvartai ir pelnui;
- veiklos sričių skaičius nieko nesako apie tai, ar yra ryšys tarp įmonėje gaminamų produktų (Ginevičius, 1998).

Šio diversifikacijos matavimo būdo šalininkai (M.Buhner, 1985; J.Wolf, 1995) bandė pašalinti nurodytą trūkumą atitinkamai įvertindami veiklos sričių santykinę apyvartą. Tačiau ir tokiu atveju neatsižvelgiama į plėtojamų verslų absoliutų dydį, taigi neįvertinamas su tuo susijęs laukiamas sinergijos efektas. Tai, kad šie tradiciniai diversifikacijos matavimo būdai, nepaisant jų trūkumų, taikomi jau dešimtmečiais, galima paaiškinti skaičiavimų paprastumu.

Diversifikacijos lygis gali būti nustatytas pagal oficialiai taikomų ūkio šakų, veiklos sričių ar krypčių klasifikatorių:

- JAV pramonės klasifikavimo standartas (Standard Industrial Classification - SIC), kuris dešimtaine skaičių sistema ne tik perteikia visą pramonės struktūrą, bet ir dalykinius ryšius tarp lyginamų jos elementų;
- Europoje – ekonominės bendrijos klasifikatorių (NACE) (Nomenclature Generale des Activites Economiques dans les Communales Europeennes);
- Lietuvoje – Lietuvos statistiko departamento ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (EVRK), suderintą su NACE.

3 lentelė

M.Gort diversifikacijos indeksų sistema

Indekso Nr.	M.Gort indeksas	Skaičiavimo formulė	Sutartiniai žymenys
1	D_{G1}	$D_{G1} = 1 - \frac{U_H}{U_{GES'}}$	U_H - pagrindinio segmento (veiklos krypties, šakos ir pan. pardavimas (4 vietų klasifikavimas) $U_{GES'}$ - bendros pardavimo apimtys
2	D_{G2}	$D_{G2} = 1 - \frac{U_H - U_{H'}}{U_{GES'}}$	U_H - antrojo pagal dydį segmento pardavimo apimtys (4 vietų klasifikavimas)
3	D_{G3}	$D_{G3} = n_1 D_{G1}$	n_1 - segmentų skaičius (4 vietų klasifikavimas)
4	D_{G4}	$D_{G4} = 1 - \frac{B_{HZ}}{B_{GES'}}$	B_{HZ} - pagrindinio segmento darbuotojų skaičius (2 vietų klasifikavimas) $B_{GES'}$ - bendras darbuotojų skaičius
5	D_{G5}	$D_{G5} = n_2 D_{G4}$	n_2 - segmentų skaičius (2 vietų klasifikavimas)
6	D_{G6}	$D_{G6} = 1 - \frac{B_{HY}}{B_{GES'}}$	B_{HY} - pagrindinio segmento darbuotojų skaičius (4 vietų klasifikavimas) $B_{GES'}$ - darbuotojų skaičius (be administracijos)
7	D_{G7}	$D_{G7} = 1 - \frac{B_{HD}}{B_{GES'}}$	B_{HD} - pagrindinio segmento darbuotojų skaičius (3 vietų klasifikavimas)
8	D_{G8}	$D_{G8} = n_3$	N_3 - segmentų skaičius (3 vietų klasifikavimas)

Šaltinis: Ginevičius R. (1998). Įmonių veiklos diversifikacija

Klasifikatoriai leidžia geriau suvienodinti veiklos rūšis, jas apibūdinti ir išskirti iš bendros veiklos. Pagal klasifikatoriaus struktūrą lengviau rasti pagrindinę ir antraeilę šakų, produktų ar veiklos srities reikšmę. Tam dažniau naudojama M.Gort indeksų (aštuoni indeksai) sistema (4 lentelė). Čia vertinamos tam tikrų veiklos krypčių (sričių) reikšmės pagal jų dydžius (segmentų, narių ir t.t. skaičių).

Diversifikavimo matavimas, atsižvelgiant į veiklos sričių reikšmes, aprėpia:

- n – veiklos sričių kiekį,
- R_i - i-tosios veiklos produkcijos realizaciją (pardavimo dalį),
- W_i - i-tosios veiklos reikšmingumo koeficientą.

Šie rodikliai leidžia nustatyti diversifikavimo indeksą (D_j):

$$D_j = \sum_n^{i+1} R_{iw_i}. \quad (1)$$

Indekso D_j reikšmės gali būti nuo 0 iki 1:

- organizacijos, kurių indeksas arčiau nulio – mažai diversifikuotos,
- organizacijos, kurių diversifikavimo indeksas artimas vienetui – labai diversifikuotos.

Diversifikacijos matavimas remiantis M.Gort indeksais yra pranašesnis už veiklos sričių skaičiaus įvertinimą tuo, kad čia yra atsižvelgiama į santykinę šių krypčių reikšmę bent šių segmentų skaičiaus prasme.

Minėta indeksų sistema susilaukė nemažo populiarumo, ji imta taikyti įvairiose šalyse, atitinkami ją pritaikant prie konkrečios šalies ūkio šakų klasifikatorių.

Nežiūrint aukščiau paminėtų diversifikacijos lygio nustatymo pagal indeksų sistemą privalumų, visiškai išspręsti diversifikacijos problemų nepavyko, nes:

- 1) iškyla verslo krypčių išskyrimo sunkumų;
- 2) įvairiose šalyse naudojamos skirtingos klasifikavimo sistemos.

Dar vienas šio matavimo būdo trūkumas – diversifikavimo koeficiento reikšmės priklauso nuo pasirinkto veiklos reikšmingumo koeficiento (W_i).

Norinti išvengti šio trūkumo, atsisakoma veiklos reikšmingumo koeficiento (W_i).

- R (santykinė pardavimo dalis) pasveriami pati su savimi“ (Ginevičius, 1998).

Literatūros šaltinių analizė rodo, kad pagrindiniai diversifikacijos indeksai yra glaudžiai susiję su rinkų koncentracijos matais. Dar daugiau, jie yra išvesti iš jų. Tai liudija 1 lentelė. Įvertinant tai, kad koncentracijos ir diversifikacijos matai yra susiję, reikia išnagrinėti, pirma, ar koncentracijos matai yra tobuli, nes priešingu atveju jų trūkumai tampa ir diversifikacijos matų trūkumais, antra, atsakyti į klausimą, ar rinkų koncentracijos rodikliai gali būti gamybos diversifikacijos matų pagrindu.

Koncentravimo indeksas, vadinamas O.C.Herfindahl, gali būti nustatytas taip:

$$D_H = \sum_{i=1}^n R_i R_i ; D_H = \sum_{i=1}^n R_i^2 . \quad (2)$$

- O.C.Herfindahl indeksas kritikuojamas dėl aiškiai išreikštos jo priklausomybės nuo svarumo koeficiento reikšmės (R.Ginevičius, 1998).

Padėties neišgelbėjo ir bandymas veiklos sričių santykinės apyvartos pasverti „pačias su savimi“, t. y. jų pakėlimas kvadratu. Iš indekso formulės matyti, kad didelėms veiklos sritims suteikiamas neproporcingai didelis svoris, o mažoms – mažas. Pasekmė yra ta, kad dviejų veiklos sričių santykinis apyvartų santykis 2:1 paverčiamas santykiu 4:1.

Diversifikavimą geriau apibūdina ne koncentracijos lygis (D_H), o iš jo transformuotas Ch.Berry indeksas (R.Ginevičius, 1998):

$$D_B = 1 - D_H . \quad (3)$$

Ch.Berry indeksas bus lygus 0, kai įmonė plečia savo veiklą tik viena kryptimi, o kuo labiau bus diversifikuota, tuo indeksas bus arčiau vieneto.

Kai verslo sritys yra panašaus masto ir j veiklos apimčių tarpusavio svyravimai yra gana menki (nėra variacijos), D_H galima nustatyti taip:

$$D_B = 1 - 1/n . \quad (4)$$

Ch.Berry formulėje diversifikacijos rodikliui tiesioginę įtaką turi vienas dydis, įvertinantis tik vieną ir nepagrindinę įmonės struktūros parametą – darbų apimčių kaitą. Kitas pagrindinis parametras – veiklos rūšių kiekis - vertinimas tik netiesiogiai – per kaitą.

Ch.Berry formulė jautriausia, t.y. tiksliausiai nusako diversifikavimo lygį tik tam tikrais atvejais, kai veiklos sričių nedaug (neviršija dviejų), o tarpusavio kaita gana didelė. Kintant šiems parametrams, t.y. daugėjant įmonės veiklos sritims ir mažėjant darbų apimčių ir jų tarpusavio variacijai, Ch.Berry indekso jautrumas mažėja. Labiausiai tikėtina tokia situacija, kai įmonės stengiasi mažinti veiklos sričių ir darbų apimčių tarpusavio variaciją. Priešingu atveju gali mažėti investicijų diversifikavimo projektams efektyvumas, didėti valdymo išlaidos (Ginevičius, Sūdžius, 2007).

Iš to išeina, kad O.C.Herfindahl, kaip ir Ch.Berry indekso, reikšmė iš esmės priklauso nuo didelių veiklos sričių. Maži verslai, netgi jeigu jie ir dominuoja savo skaičiumi, rezultatui įtakos beveik neturi (Ginevičius, 1998).

Tobulinant įmonės veiklos diversifikavimo programos kiekybinio vertinimo būdus, reikėtų naudoti tokius rodiklius, kurie tiesiogiai vertintų abu organizacijos struktūros dydžius – veiklos sritis ir darbų apimtį. Veiklos sričių rodiklis apibūdina organizacijos valdymo struktūrą ir jos

Rasa VALAUSKIENĖ. Įmonės veiklos diversifikacijos ekonominis pagrindimas

diversifikavimo pokyčius. Įmonių diversifikavimo analizė parodė, kad diversifikavimo kiekinis rodiklis (D_R) galėtų būti nustatomas taip:

$$D_R = \frac{n + (n-1) \sum_{i=1}^n \left(\frac{P_i}{P_{\max}} \right)}{n}, \quad (5)$$

čia: D_R - įmonės gamybinės programos diversifikavimo kiekybinio vertinimo rodiklis,

n - veiklos krypčių skaičius,

P_i - i -tasis veiklos dydis ($i=1, 2, 3, \dots, n$),

P_{\max} - didžiausios verslo srities apimtis.

Iš šios formulės matome, kad kai veiklos sričių tarpusavio variacijos nėra, tai $D_R=n$, t.y. jis lygus veiklos krypčių skaičiui, o kai ji didžiausia, $D_R = \frac{2n-1}{n}$. Vadinasi, indeksas D_R kinta tarp

šių dviejų dydžių: $\frac{2n-1}{n} \leq D_R \leq n$.

Indekso D_R variacijos koeficientas lygus:

$$V_{D_R} = \frac{n^2}{2n-1}. \quad (6)$$

Norėdami išryškinti siūlomo indekso D_R privalomus, jį lyginame su Ch.Berry indeksu D_B .

Lyginant Ch.Berry ir vėliau modifikuotas formule, būtina atsižvelgti ne tik į veiklos sritis, bet ir darbų apimtį (jų kitimą). Indeksas D_R palyginti su Ch.Berry D_B yra jautresnis bet kokiems įmonės veiklos diversifikavimo programos atvejams bei jo jautrumas didėja atsirandant daugiau įmonės veiklos sričių, taip pat darbų esant tarpusavio kitimui. Ir indekso D_R jautrumas sąlygiškai mažėja, kai yra lyginami diversifikavimo variantai, kuriuose tolygiai yra paskirstyta darbo apimtis.

Diversifikacijos pagrindinis tikslas - užtikrinti įmonės komercinės ir ūkinės veiklos pelningumą, konkurencingumą bei finansinį stabilumą ir t.t. Tai gali būti pasiekama siūlant tek senoms, tiek ir naujoms rinkoms vis naujų rūšių pigesnius produktus. Pirkėjui nesvarbu, ar šie produktai pagaminti taikant giminingas technologijas, tyrimo ir plėtotės bazes, ar veiksmi, susiję su šių produktų išleidimu, yra išdėstyti toje pačioje gamybos ir pardavimo grandinėje. Dėl įmonės stipresnės diversifikacijos padidėjo rinkoje siūlomų produktų įvairovė. Būtent šiuo požiūriu ir reikėtų vertinti įmonėje vykstančius diversifikacijos procesus.

Vienas žinomiausių diversifikavimo kokybinio vertinimo būdų yra S.Wrigley koncepcija.

Ši koncepcija įvertina produkto diversifikaciją pagal apimtį ir rūšį. Visos įmonės skirstomos į keturias kategorijas: vieno produkto, vyraujančio produkto, susijusio produkto ir nesusijusio produkto. Šis skirstymas atliekamas remiantis specializacijos rodikliu, vadinamu SR matu:

$$SR \text{ matas} = \frac{\text{Daugiausiai gaminamo produkto kiekis}}{\text{Bendra imones produkcijos apimtis}} \quad (7)$$

Toliau plėtojant šią koncepciją, skaičiuoti buvo imamas ne tam tikrų produktų kiekis, o veiklos sritis. Buvo pasiūlyta keletas įmonių klasifikavimo rodiklių:

- specializavimo,
- giminingumo,
- vertikalumo lygis.

Specializavimo lygis nustatomas didžiausios verslo srities apimtį padalijus iš visos įmonės produkcijos kiekio. Kuo šis rodiklis arčiau vieneto, tuo aukštesnis specializavimo lygis.

$$\text{Specializavimo laipsnis} = \frac{\text{Verslo, kurio apyvarta didžiausia, apimtis}}{\text{Visos imones produkcijos apimtis}}. \quad (8)$$

4 lentelė

Įmonių suskirstymas pagal specializavimo lygį remiantis S.Wrigley koncepcija

Eil.Nr.	Įmonių kategorija	Sutartinis žymėjimas	Įmonių kategorinis apibūdinimas
1	Vieno produkto įmonės	E	Įmonės, kuriose 95 % apyvartos tenka vienai produktų grupei
2	Vyraujančio produkto įmonės	H	Įmonės, kuriose iki 30 % apyvartos tenka nepagrindiniams produktams, kurie gali būti tiek susiję, tiek ir nesusiję su pagrindine grupe
3	Įmonės su susijusiomis produktų grupėmis	V	Įmonės, kurių pasiūlos programa apima keletą technologiškai arba rinkos požiūriu susijusių produktų grupių, iš kurių nei viena nesudaro daugiau kaip 70 % bendrosios apyvartos
4	Įmonės su nesusijusiomis produktų grupėmis	N	Įmonės, kurių pasiūlos programos produktų grupės tiek technologiškai, tiek rinkos požiūriu nėra tarpusavyje susijusios ir iš jų nei viena nesudaro daugiau kaip 70 % bendrosios apyvartos

Šaltinis: N.K.Paliulis, E.Chivickas. (2006). XXX amžius iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai.

Pasitelkus giminingumo rodiklį R.Rumelt pavyko patikslinti įmonių suskirstymą (S.Wrigley) visos įmonės skirstytinos į dvi grupes:

- įmonės, kurių produktų giminingumo lygis viršija 0,7, priklauso susijusio verslo klasei;
- kitos įmonės (kai koeficientas mažesnis nei 0,7) priskiriamos nesusijusio verslo klasei.

$$\text{Giminingumo laipsnis} = \frac{\text{Imones susijusios produkcijos apimtis}}{\text{Visos imones produkcijos apimtis}}. \quad (9)$$

Trečiasis rodiklis, vertikalumo lygis nustatomas vertikaliai susijusios veiklos produkcijos apimtį padalijus iš bendro produkcijos kiekio.

Vadovaujantis vertikalumo lygio rodikliu, galima atskirti įmonės:

- vertikaliai diversifikuotas įmones, kurių šis matas didesnis kaip 0,7,

- vertikaliai nediversifikuotas įmonės (mažesnis nei 0, koeficientai).

$$\text{Vertikalumo laipsnis} = \frac{\text{Vertikaliai susijusios produkcijos apimtis}}{\text{Visos įmonės produkcijos apimtis}}. \quad (10)$$

Remiantis šiuo rodikliu galima atskirti vertikaliai diversifikuotas įmones nuo vertikaliai nediversifikuotų. Pirmosioms priklauso tos, kurioms šis matas yra didesnis kaip 0,7.

Geografinės diversifikaciją matuoti yra taikomi tie patys kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai. Todėl pasirenkamas paprasčiausias kelias, išvardijant šalis arba regionus, kuriuose veikia įmonė. Šis būdas taikomas tik labai ribotai. Dažniausiai imami M.Gort, O.C.Herfindal bei Ch.Berry indeksai. Tokiu atveju vietoje dydžių, apibūdinančių šakos ar verslo apyvartą, imami skaičiai, parodantys veiklos plėtrą regionuose.

Geografinę diversifikaciją taip pat galima nustatyti entropija besiremiančiu matu (Ginevičius, 1998):

$$SIC4 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n P_i^2}{\left(\sum_{i=1}^n P_i\right)^2}. \quad (11)$$

Šis rodiklis, pasiūlytas produkto diversifikacijai matuoti, buvo išplėstas ir pritaikytas globalinei, apimčiai tiek produkto gamybą, tiek ir rinkų diferenciaciją, diversifikacijai nustatyti.

Kokybiniai diversifikavimo įvertinimo būdai, palyginti su kiekybiniais, pranašesni tuo, kad jais siekiama nustatyti vieną iš lemiamų įmonių veiklos aspektų – veiklos metu kylančių dalykinių sąsajų pobūdį ir stiprumą. Bet kiekybiniai leidžia įmonės analizuoti be kokio nors išankstinio suskirstymo į klases, tuo tarpu kokybiniai reikalauja įmones priskirti vienai diversifikacijos kategorijai. Siekiant visapusiškos diversifikacijos procesų analizės būtina kiekybinį ir kokybinį diversifikacijos aspektus sujungti. Tik tokiu atveju įmanomas kompleksinis jos vertinimas.

Apibendrinant peržvelgtus požiūrius į įmonės diversifikaciją, galima daryti išvadą, kad visais atvejais gana visuotinai teigiama, jog tai – veiklos išplėtimas ir ėmimasis naujų sričių, kurios skiriasi nuo ligšiolinių. Tačiau šie skirtumai aiškinami remiantis įvairiausiais kriterijais: pramonės šakų produkcijos klasifikatoriais, produktais, jų funkcijomis, įvairiais įmonės ištekliais, strateginės reikšmės veiksniais, administracija, technologija ir t.t. Pagrindiniai diversifikacijos požymiai – “nauji produktai” ir “naujos rinkos” – sudaro vadinamąsias produkto ar paslaugos ir rinkos sritis, strateginius verslo vienetus ir pan. Kiekvienas iš jų priklauso atitinkamam strateginiams galimybių laukui.

Diversifikacija iš esmės yra investicijos arba į pavienes, arba į visas įmonės veiklos funkcines sritis. Palyginti su kitomis investicijų rūšimis, pastarajai būdingi tam tikri ypatumai. Pirma,

diversifikacijos sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas priklauso nuo informacijos apie naujas produkto ar paslaugos ir rinkos strategijas, taip pat ir jų riziką. Tokia informacija įmonė turi disponuoti ne diversifikacijos planavimo ir įgyvendinimas stadijose, bet anksčiau. Antra, diversifikacija bus sėkminga, jeigu bus nustatyti atitinkami organizaciniai ryšiai tarp įmonės vadovavimo padalinių ir naujų strateginių verslo vienetų. Diversifikuojamai įmonei tai padės nenukrypti nuo pagrindinio numatyto tikslo.

Diversifikacijos procesas gali būti sėkmingas, jeigu jis yra valdomas, t.y. jeigu jis yra numatomas. Tai universali strategija, apimanti daugumą žinomų prisitaikymo prie išorinių veiklos sąlygų būdų. Diversifikacija būdama ilgalaikiu procesu, vienokia ar kitokia forma išliks, pakis tik jos aspektai ir akcentai. Juk negalima nuginčyti, nei paneigti fakto, kad konkurencijai didėjant, įmonių išorinės veiklos sąlygų pokyčiais bus dinamiškesni, o tai vers įmones ieškoti vis efektyvesnių prisitaikymo prie jų būdų.

Vienas atsakingiausių uždavinių, vertinant diversifikacijos procesą - nustatyti, ar diversifikacija davė teigiamų rezultatų. Diversifikacijos teoretikai pripažįsta, kad metodikų taikymas praktikoje yra problematiškas. Todėl labai svarbu pasirinkti tinkamiausią teoriją ir metodiką. Priešingu atveju rezultatai gali būti klaidingi. Suprantama, nėra vienos geriausios metodikos ar teorijos, kuri tiktų visoms įmonėms ir pramonės šakoms. Tai kas taikytina tarptautinei korporacijai, gali netikti lokaliai veikiančiai mažai įmonei, informacinių technologijų bendrovės analizė skirsis nuo žaliavų gavybos bendrovės ir pan. Sudėtinga arba iš viso neįmanoma gauti istorinius duomenis apie įmonę. Taip yra todėl, kad įmonės kaupia tik tradicinę finansinę informaciją (balansinius bei pajamų ir sąnaudų duomenis).

2. UAB „VOLVEGA“ DIVERSIFIKUOTOS VEIKLOS ANALIZĖ

Visose finansinėse atskaitose (balanse, pelno (nuostolių), pinigų srautų, nuosavo kapitalo pokyčių, aiškinamajame rašte) gali būti naudojama per 100 absoliučių finansinių rodiklių. Jie sudaro svarbią įmonės ekonominės informacijos sistemą. Tačiau jų nepakanka, kad susidarytume išsamų vaizdą apie įmonės veiklą. Būtina iš absoliutinių rodiklių apskaičiuoti įvairius santykinius rodiklius, nustatyti jų tarpusavio ryšius ir priklausomybę, t.y. sukurti naują ekonominių rodiklių sistemą, padedančią įmonių vadovybei spręsti svarbius veiklos uždavinius.

Finansinių ataskaitų analizė daroma daugeliu tikslų ir ji gali atliekama nuolat ir periodiškai. Žinoma, finansinių ataskaitų analizės kokybė niekada nebūna geresnė negu pačių ataskaitų duomenų kokybė. Taip pat būtina atsiminti, kad finansinių ataskaitų rodikliai ne visada būna tikslūs, todėl reikia atsižvelgti į tam tikrą duomenų suklastojimo tikimybę. Finansinės ataskaitos teikia daug naudingos informacijos apie įmonės turtą, nuosavą kapitalą, įsipareigojimus, pinigų srautus, pajamas ir sąnaudas ir t.t. Ši informacija gali būti naudojama įvairiems valdymo sprendimams priimti ir įmonės veiklos perspektyvoms prognozuoti. Tačiau visapusiškai vertinant įmonę ir jos veiklos perspektyvas svarbu atsižvelgti ne vien į finansinius rezultatus, bet ir į vidaus verslo procesus, išorės veiksnius. Todėl įmonių finansinėse atskaitose tikslinga parodyti ne tik finansinius rodiklius.

Finansinės ataskaitos yra pagrindinis finansinės analizės šaltinis, todėl labai svarbu gerai išmanyti ataskaitų sudarymo principus, jų rodiklių apskaičiavimo ir analizės metodiką. Tik kokybiškai atlikta finansinių ataskaitų analizė teikia visapusiškai naudingą informaciją tiek vidaus, tiek išorės vartotojams.

Finansinių ataskaitų analizei atlikti naudojami tiek bendrieji ekonominiai (lyginimas, grupavimas, detalizavimas, apibendrinimas, eliminavimas, vidutiniai dydžiai, balansiniai sugretinimai ir kt.), tiek matematiniai statistiniai (koreliacija, dinamikos eilutės, matematinis programavimas ir kt.) būdai. Analizuojant laikomasi nuostatos pirmiausia išsiaiškinti bendruosius veiklos rezultatus, o paskui juos detalizuoti.

Finansiniai santykiniai rodikliai buvo pasirenkami atsižvelgiant į analizės tikslą, t.y. įvertinti veiklos diversifikavimo poveikį įmonės finansiniams rezultatams. Kadangi iš finansinės atskaitomybės galima apskaičiuoti gana daug santykinų rodiklių, todėl tikslinga juos sisteminti, sujungti į tam tikras grupes, t.y. trumpalaikio ir ilgalaikio, pelningumo bei efektyvumo rodiklių. Mūsų atveju netinka statistiniai metodai, kuriems reikia daugelio įmonių duomenų. Darbe buvo naudojama metodiką, kuri maksimaliai atskleistų vienoje įmonėje vykstančius diversifikacijos procesus. Todėl nebuvo naudojamas geografinės diversifikacijos matavimas. Naudojant M.Gort indeksų sistemą, buvo atliekamas įvertinimas remiantis veiklos sričių skaičiumi. Iš dalies buvo

Rasa VALAUSKIENĖ. Įmonės veiklos diversifikacijos ekonominis pagrindimas

naudojami kokybiniai rodikliai (giminingumo). Daugiausiai informacijos gauta naudojant finansinės analizės metodus. Kadangi buvo nagrinėjama diversifikacijos įtaka vienai įmonei, rodiklių skaičius buvo pasirinktas gana platus. Buvo siekiama rasti tokių rodiklių, kurie dar nebuvo naudojami diversifikacijos procesų analizei.

2.1. Trumpas analizuojamų įmonių pristatymas

Tyrimams atlikti buvo pasirinktos 4 susijusios Lietuvos Respublikoje registruotos bendrovės.

2.1.1. UAB „VOLVEGA“

Registracijos data ir juridinė forma: 2000-03-27; UAB.

Įmonės veiklos pobūdis: tarptautiniai pervežimai, transporto priemonių remontas.

Akcinis kapitalas 2008-12-31: 858.000 Lt.

Pagrindinės veiklos pardavimai ir 2008-12-31: 17.596.766 Lt.

Grynasis pelnas (nuostolis) 2008-12-31: (1.461.478 Lt).

Darbuotojų skaičius 2008-12-31: 105.

2.1.2. UAB „COMPANILĖ“

Registracijos data ir juridinė forma: 2002-12-06; UAB.

Įmonės veiklos pobūdis: tarpininkavimas, didmeninė prekyba.

Akcinis kapitalas 2008-12-31: 330.000 Lt.

Pagrindinės veiklos pardavimai ir 2008-12-31: 5.328.310 Lt.

Grynasis pelnas (nuostolis) 2008-12-31: 42.631 Lt.

Darbuotojų skaičius 2008-12-31: 6.

2.1.3. UAB „FEBIJA“

Registracijos data ir juridinė forma: 2001-04-11; UAB.

Įmonės veiklos pobūdis: tarptautiniai pervežimai, ekspedijavimo paslaugos.

Akcinis kapitalas 2008-12-31: 14.000 Lt.

Pagrindinės veiklos pardavimai ir 2008-12-31: 938.423 Lt.

Grynasis pelnas (nuostolis) 2008-12-31: (3852).

Darbuotojų skaičius 2008-12-31: 4.

2.1.4. UAB „TRANSNERA“

Registracijos data ir juridinė forma: 2000-04-27; UAB.

Įmonės veiklos pobūdis: nekilnojamo turto nuoma.

Akcinis kapitalas 2008-12-31: 819.000 Lt.

Pagrindinės veiklos pardavimai ir 2008-12-31: 355.109 Lt.

Grynasis pelnas (nuostolis) 2008-12-31: 369.334.

Darbuotojų skaičius 2008-12-31:2.

Analizė buvo atlikta naudojant UAB „VOLVEGA“ ir konsoliduotos FA (UAB „VOLVEGA“, UAB „COMPANILĖ“, UAB „FEBIJA“, UAB „TRANSNERA“) duomenis.

Analizuojamo laikotarpio pabaiga t.y. 2008 m. sutapo su gana netikėtais pokyčiais ekonominėje ir finansinėje aplinkoje, įvardijamų kaip „krizė“. Ūkio subjektams tenka priimti sprendimus ryžtingai ir greitai. Todėl į pirmą vietą patenka trumpalaikių finansinių rodiklių analizė.

2.2. Trumpalaikio mokumo rodikliai ir jų analizė

Mokumas – tai įmonės potencialus sugebėjimas apmokėti trumpalaikius ir ilgalaikius įsipareigojimus turimomis mokėjimo priemonėmis. Kad įmonė galėtų atsiskaityti su darbuotojais, valstybe, tiekėjais ir kreditoriais už savo įsipareigojimus, jai reikia turėti ne tik grynųjų pinigų ir jų ekvivalentų, bet ir materialų likvidųjį turtą, kurį galėtų greitai paversti grynaisiais pinigais. Įmonė moki, kai nagrinėjamu laikotarpiu turi ne mažiau mokėjimo priemonių kaip įsipareigojimų. Skiriamas trumpalaikis ir ilgalaikis mokumas. Daugelis finansinės analizės specialistų trumpalaikį mokumą siūlo pradėti analizuoti nuo bendrojo mokumo rodiklio. Bendrojo mokumo rodiklis rodo, kiek kartu trumpalaikis turtas didesnis už trumpalaikius įsipareigojimus.

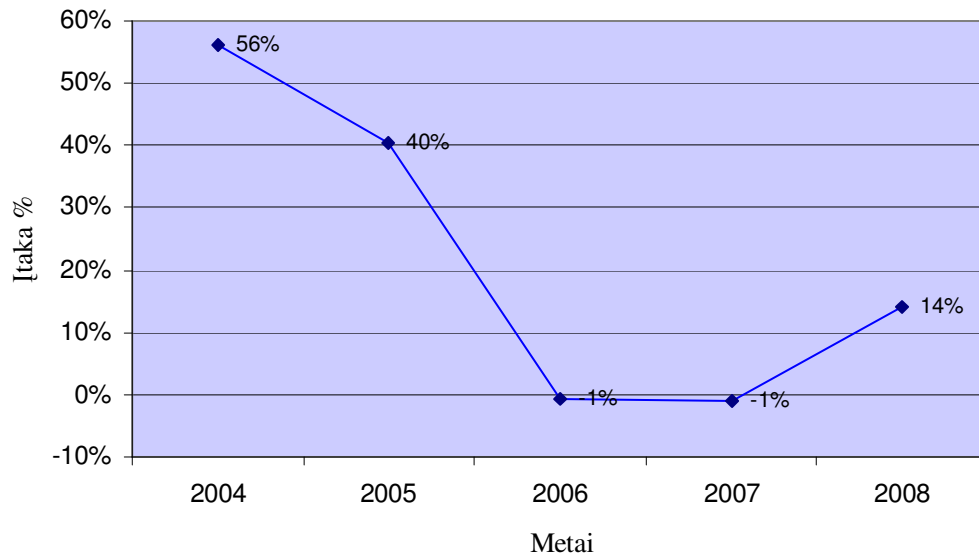
5 lentelė

Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficiento dinamika 2004-2008 m.m.

FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PAVADINIMAS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB Volvega FA	0,54	0,58	1,2	1,28	1,01
Konsoliduotų įmonių FA	0,85	0,82	1,19	1,27	1,16

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

UAB „VOLVEGA“ bendrojo mokumo koeficiento saugumo ribą pasiekė 2006 m., tačiau 2008 m. vėl smuko žemiau normos, t.y. 1,2. Diversifikavimo įtaka kasmet darė vis mažesnę įtaką, o 2007 m. buvo net neigiama. Tai didžiausią įtaką padarė UAB „TRANSNERA“ nekilnojamojo turto įsigijimas 2005 m. bei šio turto rekonstrukcijos darbai. Bendrojo mokumo rodiklio įvertinimas rodo, kad įmonė bei jos grupė turi pakankamai finansinių išteklių ir gali vykdyti savo trumpalaikius įsipareigojimus.



3 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientui 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Norint objektyviau įvertinti įmonės mokumo dabartinę būklę galima skaičiuoti greitojo trumpalaikio mokumo koeficientą (jis gali būti vadinamas kritinio įvertinimo koeficientu). Šio koeficiento paskirtis – parodyti, ar įmonė, jei iš jos būtų pareikalauta, galėtų greitai apmokėti savo trumpalaikius įsipareigojimus, ar ji galėtų sėkmingai įveikti šį kritinį etapą. Šis rodiklis tiksliau negu bendrojo trumpalaikio mokumo rodiklis padeda įvertinti trumpalaikį mokumą, nes jį skaičiuojant įtraukiamos tik realios ir mobilios mokėjimo priemonės – gryniesi pinigai, vertybiniai popieriai ir gautinos sumos.

Šis koeficientas yra griežtesnis už bendrojo mokumo koeficientą, nes atsargas laiko vienu iš mažiausių likvidumą turinčiu turtu. Atsargas sunku greitai paversti pinigais, ypač už jų balansinę vertę. Per analizuojamąjį laikotarpį didžiausią teigiamą įtaką šiam koeficientui 2004 m. padarė visos grupės įmonės, nes metų pabaigoje turėjo sukauptos nemažą pirkėjų išskolinimą, o sukauptų atsargų suma buvo visai nereikšminga, todėl konsoliduotas rodiklis žymiai aukštesnis. 2006 m. neigiamą įtaką greitojo trumpalaikio mokumo koeficientui padarė UAB „TRANSNERA“, nes

atlikinėjo nekilnojamo turto rekonstrukcijos darbus, buvo sumokėta nemažai išankstinių mokėjimų, o 2007 m. tuos pačius darbus atlikinėjo UAB „COMPANILĖ“.

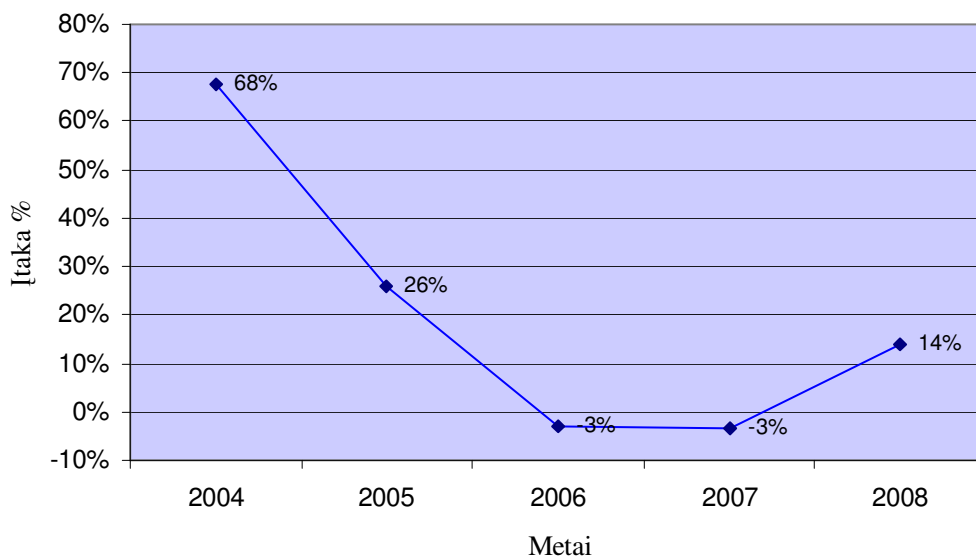
6 lentelė

Greitojo trumpalaikio mokumo koeficiento dinamika 2004-2008 m.m.

FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PAVADINIMAS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB Volvega FA	0,44	0,50	1,05	1,13	0,87
Konsoliduotų įmonių FA	0,74	0,63	1,02	1,10	0,99

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Šis rodiklis per paskutinius trejus metus trumpalaikio mokėjimo rodiklių grupėje yra geriausias. 2006 m. ir 2007 m. net viršija 1, o tai laikoma labai geru rezultatu. Net 2008 m. pabaigoje grupės greitojo trumpalaikio mokumo rodiklis siekė beveik 1, t.y. 0,984. Šie gauti rodikliai rodo, kad įmonių grupė neturi didelių atsargų, kurios „atitraukia“ apyvartines lėšas ir jos yra „užšaldytos“, o gali pakankamai greitai įvykdyti einamuosius įsipareigojimus.



4 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ greitojo trumpalaikio mokumo koeficientui 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Skaičiuojant labai greito trumpalaikio mokumo koeficientą (toliau LGTMK), tikslinga į formulės skaitiklį įtraukti ir kitą trumpalaikį turtą, nes jį sudaro trumpalaikės investicijos, terminuotieji indėliai ir kitas trumpalaikis turtas. Grupės sudėtyje kitą trumpalaikį sudarė beveik tik

UAB „VOLVEGA“ sukauptos draudimo bei kelių mokesčio sąnaudos, kurios kasmet didėjo bei trumpalaikės investicijos. 2007 m. UAB „VOLVEGA“ investavo 0,5 mln. Lt. į vertybinius popierius investiciniame banke „FINASTA“, todėl LGTMK nuo tų metų UAB „VOLVEGA“ yra didesnis negu konsoliduoto. 2008 m. pradžioje UAB „VOLVEGA“ sudarė sutartį papildomą sutartį už 0,5 mln Lt, pagal kurią pervedė 200,000 Lt., tačiau esant sunkiai ekonominei situacijai, šią sumą UAB „VOLVEGA“ prašymu, bankas „FINASTA“ grąžino.

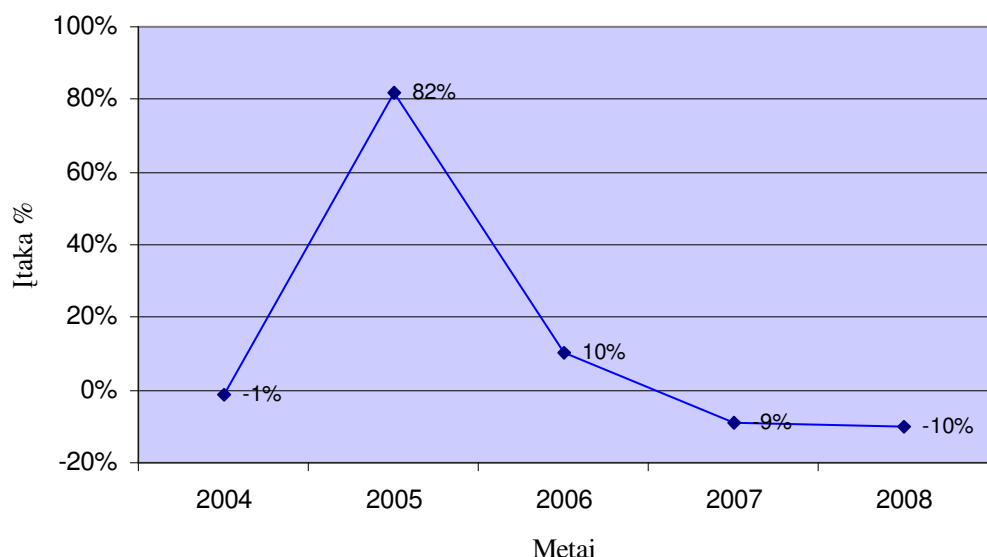
7 lentelė

Labai greito trumpalaikio mokumo koeficiento dinamika 2004-2008 m.m.

FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PAVADINIMAS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB Volvega FA	0,04	0,05	0,20	0,26	0,20
Konsoliduotų įmonių FA	0,04	0,08	0,22	0,24	0,18

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Didžiausią įtaką 82 % konsoliduoto LGTMK padarė UAB „COMPANILĖ“ 2005 m. turėta grynujų pinigų suma t.y. 129 tūkst. Lt. Nuo 2006 m. grupės įtaką UAB „VOLVEGA“ šiam koeficientui vis mažėjo, o jau 2008 m. tapo net neigiama t.y. -10 %.



5 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ labai greito trumpalaikio mokumo koeficientui 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Absoliutaus trumpalaikio mokumo koeficiento arba kitaip vadinamas pinigų koeficiento dydis nebūtinai gali tiksliai „atspindėti“ realią įmonės būklę. Didesnė reikšmė nebūtinai vertinama teigiamai. Viena vertus didesnis rodiklis rodo, kad įmonė turi pinigų ir bet kada gali sumokėti skolas, tačiau kita vertus, pinigai turėtų kuo aktyviau dalyvauti įmonės veiklos srityse.

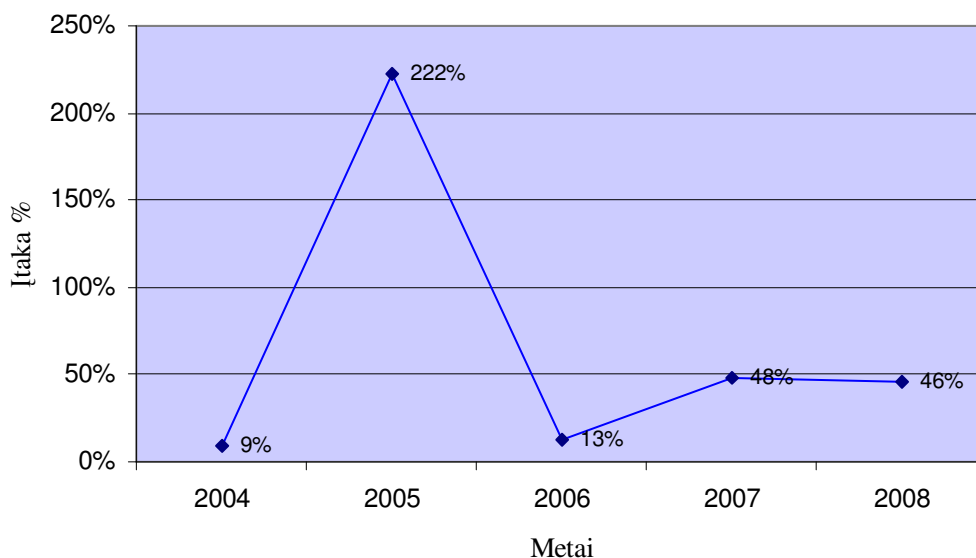
8 lentelė

Absoliutaus trumpalaikio mokumo koeficiento dinamika 2004-2008 m.m.

FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PAVADINIMAS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB Volvega FA	0,03	0,02	0,17	0,05	0,02
Konsoliduotų įmonių FA	0,03	0,06	0,19	0,07	0,03

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Kaip matome 8 lentelėje didžiausias „šuošis“ pinigų koeficiento buvo 2005 m., nes visos grupės įmonės metu pabaigoje turėjo sukaupusios grynų pinigų, ypatingai didelį svyravimo pokytį padarė UAB „COMPANILĖ“ turėjusi banko a/s beveik 120 tūkst. Lt. Toks didelis pokytis buvo ir dėlto, kad UAB „VOLVEGA“ 2005 m. gruodžio mėn. 31 d. atsiskaitė su savo tiekėjais iš anksto, t.y. nesulaukusi numatytų terminų.



6 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ absoliutaus trumpalaikio mokumo koeficientui 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Didžiausią įtaką 2006 m. šiam koeficientui padarė pati UAB „VOLVEGA“, nes pardavė du apynaujus vilkikus gruodžio pabaigoje ir pinigai įplaukė paskutinę mėnesio dieną. 2007 ir 2008 m. diversifikavimo įtaka pinigų koeficientui labai panaši, t.y. 2007- 48 %, o 2008 – 46 %. 2007 m. tokia situaciją lėmė UAB „TRANSNERA“ turėjusi beveik 43 proc. turėtos UAB „VOLVEGA“ grynų pinigų sumos, o 2008 m. – UAB „COMPANILĖ“ turėjusi 53 proc.

Trumpalaikio mokumo koeficientams didžiausios įtakos turi įmonės įsipareigojimai ir turimi finansiniai ištekliai. UAB „VOLVEGA“ ir jos grupės įmonių trumpalaikių rodiklių reikšmės 2004-2008 m. yra gana nemažos, taigi įmonei pakanka finansinių išteklių įsipareigojimams vykdyti. Apibendrinant trumpalaikio mokumo rodiklius, galima teigti kad įmonės veikla stabili. O konsoliduoti rezultatai dažniausiai pagerina UAB „VOLVEGA“ trumpalaikių mokėjimo rodiklių vertinimo lygį. Dideli svyravimai įvyko tik dėl pavienių sandorių metų paskutinėmis dienomis. Didžiausia teigiama diversifikavimo įtaka buvo absoliučiam trumpalaikio mokumo koeficientui, o labiausiai neigiama – labai greito trumpalaikio mokumo koeficientui. Neigiamas pokytis įvyko dėl UAB „VOLVEGA“ investavimo į investicinę banką „FINASTA“, o tiksliau tai, kitos grupės įmonės tiesiog visiškai neinvestavo į trumpalaikius vertybinius popierius. Vienareikšmiškai teigti, kad absoliutaus trumpalaikio mokumo koeficiento diversifikavimo įtakos teigiamas pokytis yra toks teigiamas, autorės nuomone, negalima, nes didelių grynų pinigų lėšų laikymas ir nepanaudojimas yra neūkiškumo požymis. Juk apyvartinėms lėšoms yra naudojami banko paskolinti pinigai, už kurių naudojimą mokamos palūkanos.

2.2. Ilgalaikio mokumo rodikliai ir jų analizė

Ilgalaikio mokumo rodikliai skaičiuojami norint parodyti įmonės finansavimo šaltinius ir skolų vaidmenį finansavimui bei prognozuoti finansinį stabilumą ir veiklos tęstinumą. Įmonės veiklos finansavimo šaltiniai yra du t.y. savininkų nuosavybė ir skolintas kapitalas. Kuo didesnės skolos, palyginti su nuosavu kapitalu, dalis, tuo rizikingesnėmis sąlygomis įmonė dirba. Ilgalaikio mokumo rodiklių grupės ypatybė yra ta, kad jai priklauso tie rodikliai, kuriuos apskaičiuojant ilgalaikiai arba visi įsipareigojimai derinami su visu turtu arba nuosavu kapitalu.

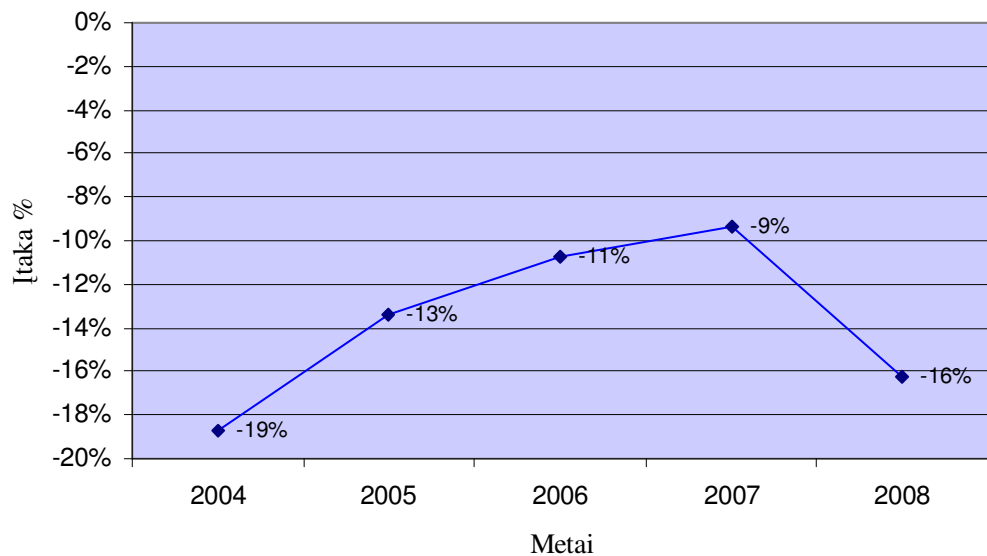
Bendras skolos rodiklis rodo viso įmonės turimo turto dalį, kuri įsigyta iš svetimų lėšų šaltinių, t.y. skolinto kapitalo. Kuo geresnė įmonės finansinė būklė, tuo mažesnis šis rodiklis. Jis rodo, kokia dalis skolintų lėšų, naudojama sudarant įmonės kapitalą. Optimali riba 30-70 %. Koks bendras skolos rodiklis UAB „VOLVEGA“ ir jos grupės įmonių, matyti 9 lentelėje.

Bendrojo skolos koeficiento dinamika 2004-2008 m.m.

FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PAVADINIMAS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB Volvega FA	0,82	0,81	0,73	0,71	0,83
Konsoliduotų įmonių FA	0,67	0,70	0,65	0,65	0,70

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Skolų ir turto santykis rodo, kad vidutiniškai 0,80 Lt. skolintų finansinių išteklių tenka vienam įmonės turto litui. O konsoliduotos FA bendras skolos koeficientas visu analizuojamu laikotarpiu apie 13 % sumažėdavo, lyginant su nekonsoliduotos FA koeficientu. Šio rodiklio sumažėjimą diversifikuojant veiklą per visus 5 metus lėmė tai, kad UAB „VOLVEGA“ įmonių grupė turėjo mažiau skolintų finansinių išteklių, o kuo mažiau jų turi įmonė, tuo sąlygiškai lengviau gali įvykdyti kitus savo įsipareigojimus.



7 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ bendrojo skolos koeficientui 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Analizuojant bendrąjį skolos rodiklį, svarbu ne tik jį skaičiuoti, bet ir įvertinti jo susidarymo priežastis, tirti įsipareigojimų struktūrą, nustatant, kokią dalį sudaro ilgalaikiai ir trumpalaikiai įsipareigojimai. Tuo tikslu reikia skaičiuoti ir vertinti ilgalaikių skolų koeficientą.

Ilgalaikių skolų koeficientas rodo, kokią dalį įmonės turto sudaro ilgalaikės skolos. Kaip matome 14 pav. per 2004 - 2008 m. konsoliduotos FA įtaka yra visada neigiama, t.y. įmonių grupė sumažina maždaug vidutiniškai apie 15 % kasmet UAB „VOLVEGA“ ilgalaikių skolų koeficientą, o tai reiškia, kad jei iš ilgalaikių išsipareigojimų finansuojamas įmonės turtas didėja, tai mažėja trumpalaikių skolų negrąžinimo rizika.

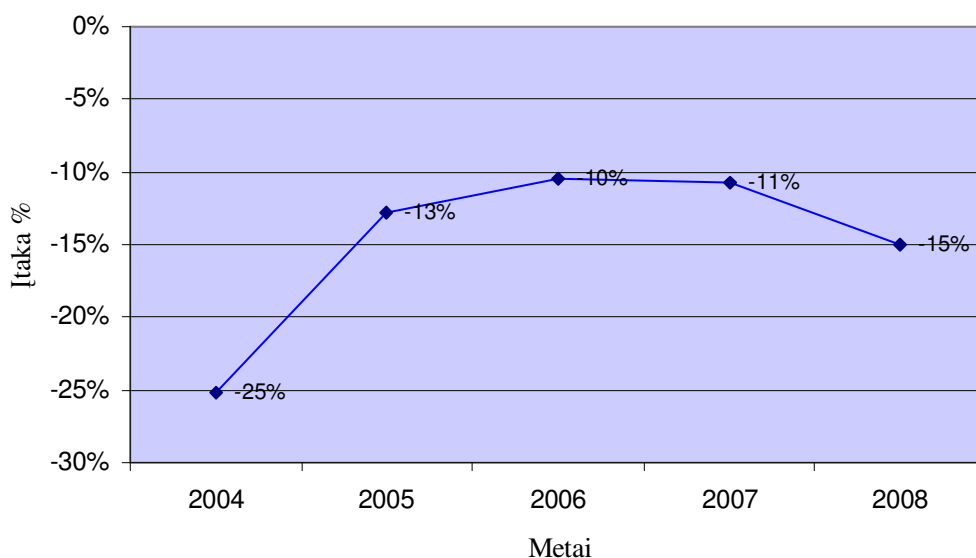
10 lentelė

Ilgalaikių skolų koeficiento dinamika 2004-2008 m.m.

FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PAVADINIMAS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB Volvega FA	0,42	0,46	0,52	0,50	0,51
Konsoliduotų įmonių FA	0,31	0,40	0,47	0,44	0,43

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Didžiausias neigiamas pokytis – 25 % buvo 2004 m., kadangi nei viena iš grupės įmonių, išskyrus UAB „VOLVEGA“, neturėjo ilgalaikių skolų. Per 2005 – 2008 m. UAB „COMPANILĖ“ įsigytas nekilnojamas turtas už maždaug 1 mln. Lt. dar šį koeficientą veikė teigiamai, nes šios įmonės ilgalaikių skolų koeficientas vidutiniškai analizuojamu laikotarpiu tik 30 proc., o tai vertinama pagal Statistikos departamento rodiklių metodiką labai gerai.



8 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ ilgalaikių skolų koeficientui 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

2005 m. UAB „TRANSNERA“ įsigytas nekilnojamas turtas už 1,5 mln. Lt. taip pat neturėjo didelės įtakos šiam rodikliui, nes buvo suteikta ilgalaikė paskola 10 metų, kuri jau 2006 m. buvo perfinansuojama kito banko dėl mažesnių palūkanų bei ilgesnio grąžinimo termino atidėjimo.

Siekiant nustatyti, kiek kartų nuosavas kapitalas didesnis už skolintą kapitalą, tikslinga apskaičiuoti pastovaus mokumo koeficientą.

Kuo šis koeficientas didesnis, tuo aukštesnis įmonės mokumo lygis ir mažesnė rizika. 11 lentelėje pavaizduota UAB „VOLVEGA“ ir įmonių grupės šio koeficiento dinamika 2004 - 2008 m. Pastovaus mokumo koeficientas didėjo nuo 2004 m., išskyrus 2008 m. konsoliduotas buvo 0,433, o nekonsoliduotas – 0,2.

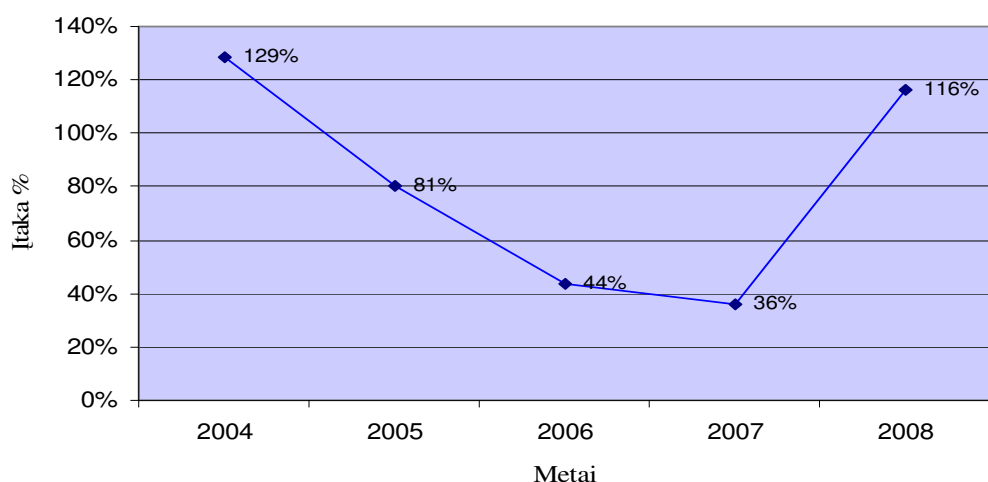
11 lentelė

Pastovaus mokumo koeficiento dinamika 2004-2008 m.m.

FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PAVADINIMAS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB Volvega FA	0,22	0,24	0,38	0,40	0,20
Konsoliduotų įmonių FA	0,50	0,43	0,54	0,55	0,43

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

9 pav. pavaizduota diversifikavimo įtaka pastovaus mokumo koeficientui. Didžiausia įtaka buvo 2004 m. – 129% ir 2008 m. – 116 %. 2004 m. pagrindinė įtaka turėjo UAB „TRANSNERA“ didelis nuosavas kapitalas, ypač pasirašytas ir apmokėtas akcinis kapitalas bei nepaskirstytini rezervai.



9 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ pastovaus mokumo koeficientui 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

2008 m. pagrindinė priežastis lėmusi didelį diversifikavimo pokytį, tai UAB „COMPANILĖ“ sukauptas nepaskirstytinas pelnas bei padidintas akcinis kapitalas, nes 2008 m. UAB „VOLVEGA“ patyrė beveik 1,5 mln. nuostolį. 2006 ir 2007 m. buvo palyginti nedidelis diversifikavimo pokytis t.y. apie 40 %, dėl UAB „VOLVEGA“ ypatingai pelningos veiklos (2006 m. grynasis pelnas buvo 1.326.161 Lt, o 2007 – 821.016 Lt).

Apie įmonės ilgalaikį mokumą galima spręsti iš auksinės balanso taisyklės koeficiento.

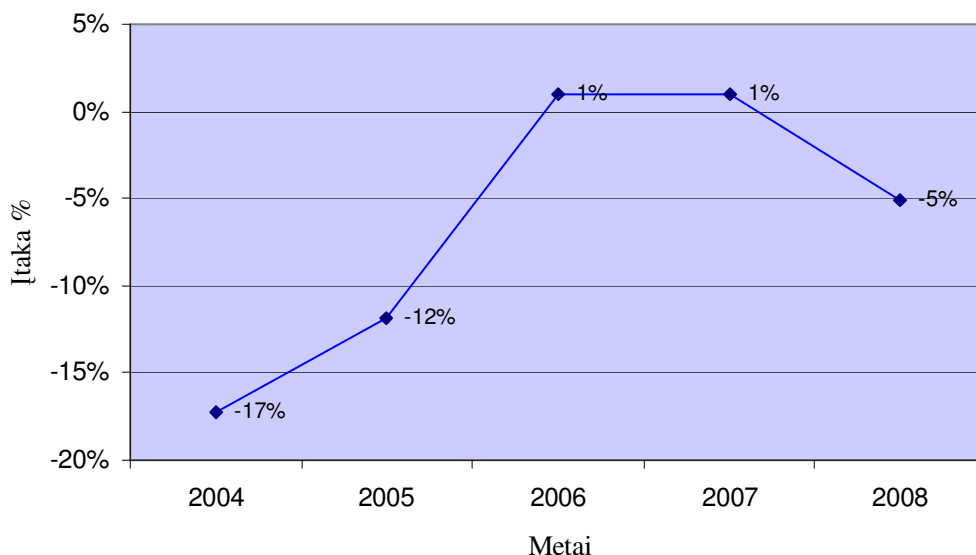
12 lentelė

Auksinės balanso taisyklės koeficiento dinamika 2004-2008 m.m.

FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PAVADINIMAS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB Volvega FA	1,31	1,22	0,95	0,92	0,99
Konsoliduotų įmonių FA	1,08	1,08	0,96	0,93	0,94

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Šio koeficiento dinamika pavaizduota 12 lentelėje. Beveik per visą analizuojamą laikotarpį UAB „VOLVEGA“ šis koeficientas buvo didesnis negu įmonių grupės.



10 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ auksinės balanso taisyklės koeficientui 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Ypač didelis atotrūkis buvo 2004 m. – 17 %, tai buvo vieninteliai metai, kai viso įmonės, išskyrus UAB „VOLVEGA“, neturėjo ilgalaikių įsipareigojimų (18 pav.). 2005 m. svyravimą sumažino UAB „TRANSNERA“ įsigytas nekilnojamas turtas. 2006 m. ir 2007 m. visų analizuojamų įmonių plėtra beveik buvo panaši, todėl diversifikavimo įtaka tais metais buvo labai minimali – 1 %. 2008 m. buvo padidintas UAB „COMPANILĖ“ akcinis kapitalas, šis įvykis pagrindinė priežastis dėl kurios diversifikavimo įtaka buvo 5 % neigiama.

Pastovaus finansavimo koeficientas parodo, kokia dalis turto suformuota iš pastovių šaltinių.

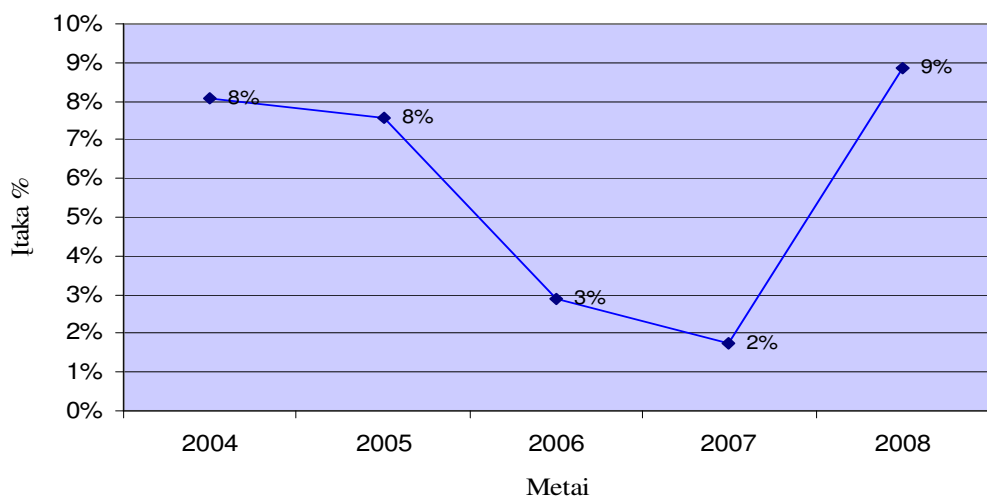
13 lentelė

Pastovaus finansavimo koeficiento dinamika 2004-2008 m.m.

FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PAVADINIMAS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB Volvega FA	0,60	0,65	0,80	0,78	0,67
Konsoliduotų įmonių FA	0,65	0,70	0,82	0,80	0,73

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Galima teigti, kad pastovaus finansavimo koeficientas vienas iš stabiliausių ilgalaikio mokumo koeficientų. Per visą analizuojamąjį laikotarpį UAB „VOLVEGA“ šis koeficientas kito nuo 0,60 iki 0,80 (13 lentelė.). O įmonės grupės šiek tiek yra didesnis t.y. nuo 0,65 iki 0,82. Pats didžiausias pokytis buvo 2006 m. konsoliduotas 0,82, o nekonsoliduotas – 0,80, tokį teigiamą poveikį lėmė ypatingai pelninga veikla visose įmonėse.



11 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ pastovaus finansavimo koeficientui 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Kaip matome 11 pav. diversifikavimo įtaka pastovaus finansavimo koeficientui taip pat pakankamai stabili. 2004 m. buvo 8 %, o 2008 m. – 9 %. Išsiskiria tik gal 2006 m. ir 2007 m. – 3 % ir 2 %. Autorės nuomone, kad toks mažas diversifikavimo poveikis buvo dėl UAB „VOLVEGA“ didelio pelningumo, nei vienais metais tokio pelno šioje įmonėje niekada nebuvo. Todėl įmonių grupei buvo sunku pasiekti tokį pakankamai aukštą pelningumą ir lemti didesnę poveikį konsoliduotai FA.

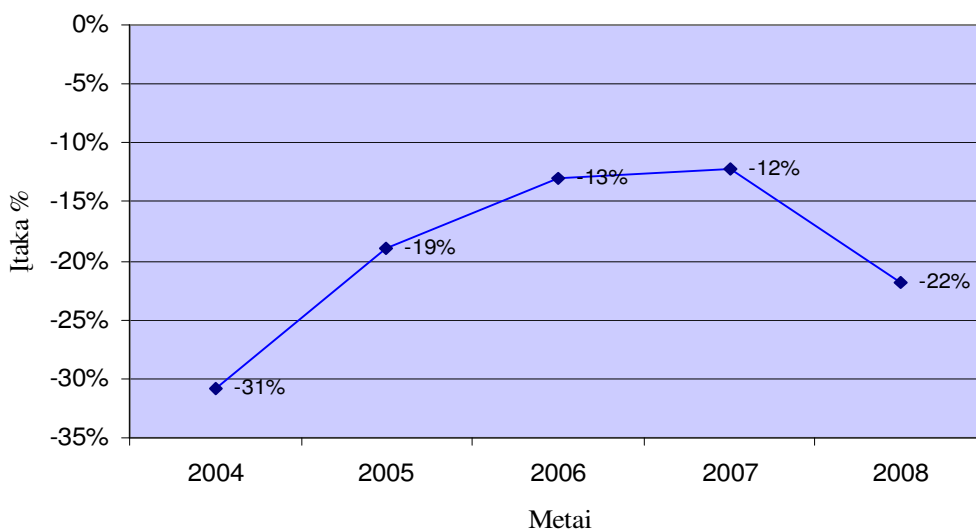
14 lentelė

Finansinio sverto (1) dinamika 2004-2008 m.m.

FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PAVADINIMAS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB Volvega FA	0,70	0,71	0,66	0,64	0,75
Konsoliduotų įmonių FA	0,48	0,57	0,57	0,56	0,59

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Finansinis svertas (1) parodo skolinto (ilgalaikių įsipareigojimų) ir nuosavo kapitalo struktūrą. 14 lentelėje pavaizduotas finansinio sverto judėjimas UAB „VOLVEGA“ ir jos grupės įmonių. Visais metais UAB „VOLVEGA“ šis koeficientas buvo didesnis negu grupės įmonių. Tai lėmė, kad grupė visu analizuojamu laikotarpiu turėjo mažiau ilgalaikių įsipareigojimų negu UAB „VOLVEGA“.



12 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ finansiniam svertui(1) 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Diversifikavimo įtaka šiam finansiniam svertui mažiausia 2004 m. jau dėl ir anksčiau minėtos priežasties, t.y., kad įmonių grupė tais metais neturėjo ilgalaikių skolų. Nuo 2005 m. diversifikavimo poveikis po truputį vis mažėja ir 2007 m. pasiekia tik 12 %, nes konsoliduotoje FA kasmet didėja ilgalaikiai įsipareigojimai. O 2008 m. poveikis diversifikavimo buvo 22 %, nes UAB „VOLVEGA“ 2008 m. patyrė beveik 1,5 mln. grynojo nuostolio, kuri dengė sukauptų iki 2007 m. nepaskirstytų pelnų.

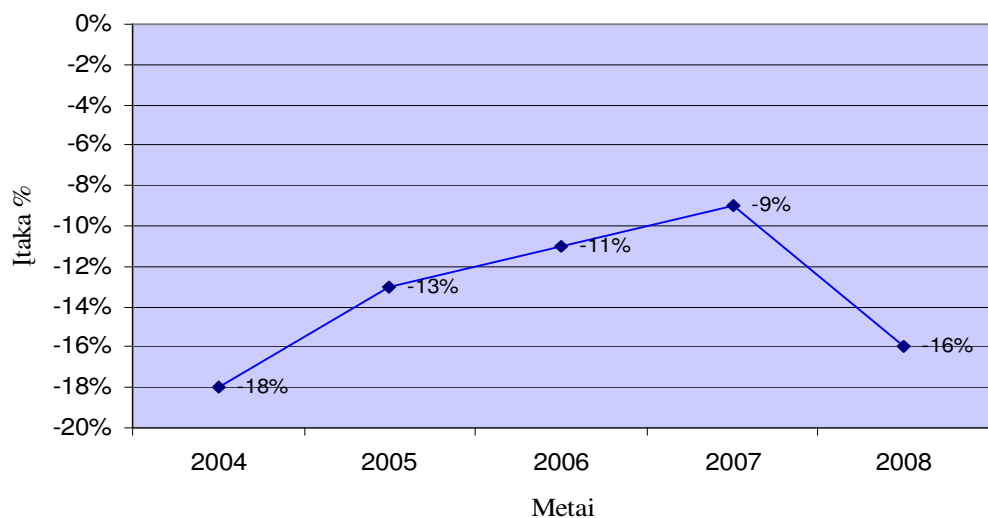
15 lentelė

Finansinio svėro (2) dinamika 2004-2008 m.m.

FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PAVADINIMAS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB Volvega FA	0,82	0,81	0,73	0,71	0,83
Konsoliduotų įmonių FA	0,67	0,70	0,65	0,65	0,70

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Šis finansinis svėras (2) skiriasi nuo anksčiau apibūdinto tuo, kad į formulę yra įtraukiami ir trumpalaikiai įsipareigojimai. Todėl kaip matome 15 lentelėje šio koeficiento reikšmė yra šiek tiek didesnė. Bet yra ta pati tendencija, UAB „VOLVEGA“ koeficientas yra analizuojamu laikotarpiu didesnė negu įmonių grupės.



13 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ finansiniam svertui (2) 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Vidutiniškai skirtumas kiekvienų metų pabaigoje yra apie 13 % (13 pav.). Didžiausias skirtumas buvo 2004 m. – 18 % ir 2008 – 16 %. 2004 m. poveikį lėmė tai, kad įmonių grupė ilgalaikių skolų neturėjo, o trumpalaikiai įsipareigojimai buvo mažesni. 2008 m. diversifikavimo įtaka buvo didesnė, nes UAB „VOLVEGA“ trumpalaikės skolos padidėjo 29 % palyginti su 2007 m., o įmonių grupės sumažėjo 11 %.

Apibendrinant ilgalaikio mokumo rodiklius galima teigti, kad diversifikavimo įtaka visiems analizuojamiems rodikliais buvo teigiama ir pokyčiai pakankamai panašūs, tai lėmė, kad įmonių grupė turėjo mažiau tiek trumpalaikių, tiek ilgalaikių įsipareigojimų. Galima būtų išskirti pastovaus mokumo koeficientą, nes didžiausia įtaka šiam koeficientui buvo 2004 m. – 129 %, nes tais metais įmonių grupė neturėjo ilgalaikių įsiskolinimų ir 2008 m. – 116 % dėl UAB „COMPANILĖ“ sukaupto nepaskirstyto pelno bei padidinto akcinio kapitalo, nes 2008 m. UAB „VOLVEGA“ nuosavas kapitalas sumažėjo dėl patirto beveik 1,5 mln. nuostolio.

2.3. Pelningumo rodikliai ir jų analizė

Pelningumo rodikliai parodo, kokia kaina ir kokiais investuotais finansiniais ištekliais gaunamas pelnas arba kaip efektyviai uždirbamas pelnas, kaip gerai įmonė daro investicinius ir finansavimo sprendimus. Norint įvertinti įmonės veiklos efektyvumą įvairiais aspektais reikia naudoti ne vieną pelningumo rodiklį, o jų sistemą, t.y. pardavimo, turto bei kapitalo.

Pradėsime nuo bendrojo pardavimų pelningumo rodiklio, kuris gali parodyti, kokia dalis bendrojo pelno tenka vienai daliai pajamų.

Kaip matome 16 lentelėje diversifikuota veikla mažino UAB „VOLVEGA“ bendrąjį pelną beveik visu analizuojamu laikotarpiu. Tik 2008 m. kai UAB „VOLVEGA“ patyrė bendrąjį nuostolį, sudarius konsoliduotą FA, paaiškėjo kad dėl kitų grupės įmonių veiklos, bendras grupės rezultatas yra pelnas.

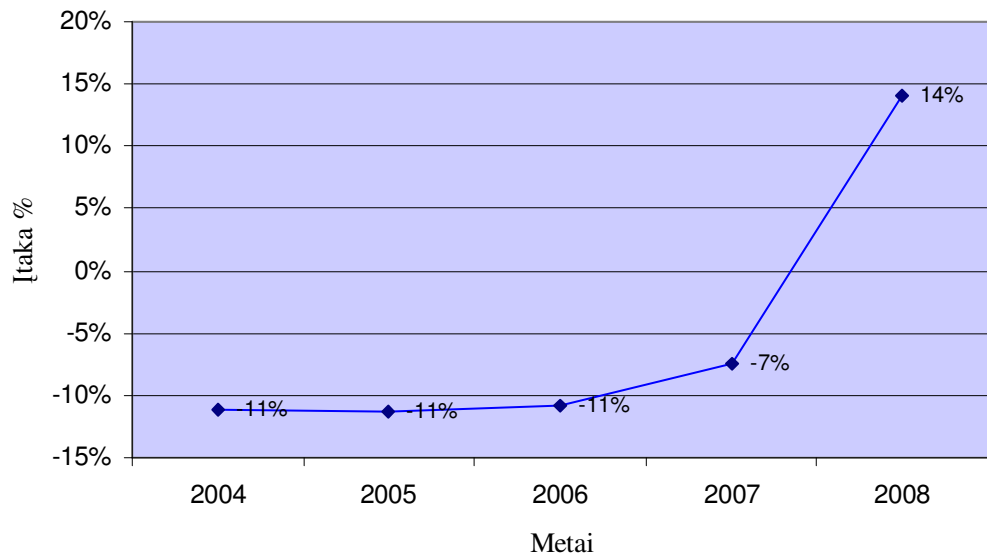
16 lentelė

Bendrojo pardavimų pelningumo rodiklio dinamika 2004-2008 m.m.

FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PAVADINIMAS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB Volvega FA	0,14	0,12	0,16	0,13	-0,02
Konsoliduotų įmonių FA	0,12	0,11	0,14	0,12	0,01

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Diversifikavimo įtaka bendrojo pardavimo pelningumo koeficientui 2004-2006 m. buvo absoliučiai neigiamai vienoda – 11 %. 2007 m. ši įtaka truputį sumažėjo t.y. iki -7 %, nes UAB „VOLVEGA“ bendrasis pelningumas buvo sumažėjęs lyginant su 2006 m. O jau 2008 m. diversifikavimo poveikis buvo teigiamas – 14 %, kai UAB „VOLVEGA“ turėjo bendrąjį nuostolį.



14 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ bendrojo pardavimų pelningumo rodikliui 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Grynasis pardavimų pelningumas parodo tikrąjį pardavimų pelningumą, įvertinus visas pajamas ir išlaidas. 17 lentelėje pavaizduota grynojo pardavimų pelningumo rodiklio dinamika 2004-2008 m. Šis rodiklis visais metais buvo teigiamas, nors paskutiniais metais tapo jau neigiamu. 2004 m., 2005 m. ir 2007 m. grynojo pardavimų pelningumo rodiklis tiek UAB „VOLVEGA“, tiek grupės įmonių buvo labai panašus 0,039-0,044, o diversifikavimo įtaka svyravo nuo 2 % iki 6 %. 2006 m. buvo labai pelningi visos įmonės, ypač UAB „VOLVEGA“, kurios šis pelningumo rodiklis buvo – 0,106.

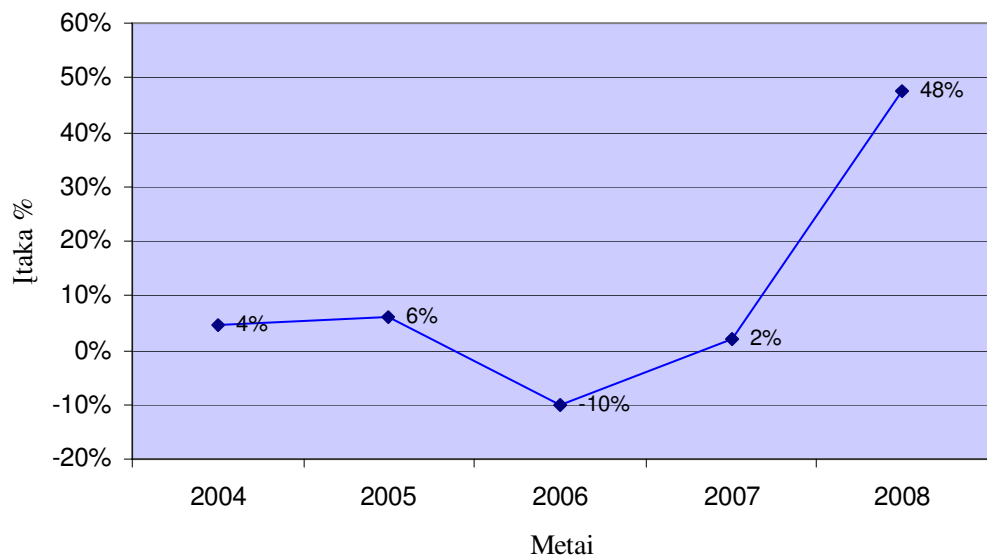
17 lentelė

Grynojo pardavimų pelningumo rodiklio dinamika 2004-2008 m.m.

FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PAVADINIMAS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB Volvega FA	0,04	0,04	0,09	0,05	-0,08
Konsoliduotų įmonių FA	0,04	0,04	0,08	0,05	-0,04

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Grupė 2006 m. uždirbo mažiau pelno, todėl diversifikavimo įtaka tik tais metais buvo neigiama – 8 %. Paskutiniai 2008 m. buvo patys sunkiausi įmonėms, pagrindinė įmonė UAB „VOLVEGA“ metus baigė nuostolingai, kai dvi grupės įmonės UAB „TRANSNERA“ ir UAB „COMPANILĖ“ uždirbo 411.965 Lt pelno. To rezultate diversifikavimo įtaka – 48%, tačiau padengti UAB „VOLVEGA“ nuostolio grupei nepavyko.



15 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ grynojo pardavimų pelningumo rodikliui 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Veiklos rentabilumas geriausiai apibendrina valdymo efektyvumą, kadangi parodo kokią įtaka padarė įmonės veiklai patirtos sąnaudos.

18 lentelė

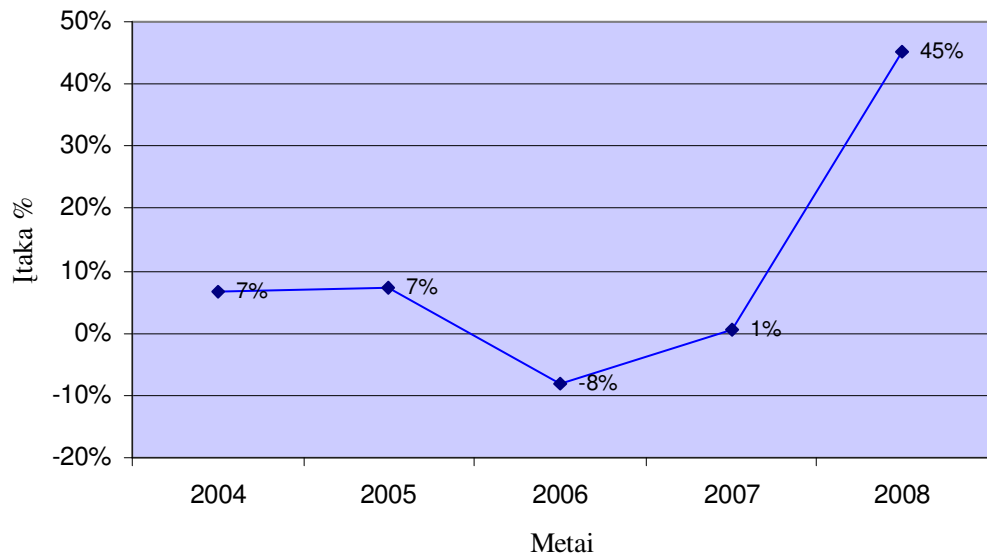
Veiklos rentabilumo rodiklio dinamika 2004-2008 m.m.

FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PAVADINIMAS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB Volvega FA	0,04	0,04	0,11	0,06	-0,07
Konsoliduotų įmonių FA	0,04	0,04	0,10	0,06	-0,04

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

18 lentelėje ir 16 pav. pavaizduota veiklos rentabilumo rodiklio dinamika ir diversifikavimo įtaka analizuojamu laikotarpiu beveik identiška grynojo pardavimo pelningumo rodikliui.

Ryškeja tendencija, mažėjant pagrindinės įmonės pelningumui, grupės įtaka stiprėja, o tapus pagrindinės įmonės veiklai nuostolingai, grupės veikla sumažina nuostolį ir net padaro konsoliduotą veiklą pelninga.



16 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ veiklos rentabilumo rodikliui 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Turto pelningumas geriausiai atspindi visų įmonės išteklių panaudojimo efektyvumą. Jis parodo, kiek grynojo pelno uždirba vienas turto litas, ir kokia viso turto dalis susigrąžinama kaip pelnas, t.y. apibūdina įmonės sugebėjimą pelningai naudoti turtą ir gauti nuosavų finansinių išteklių tolesnei veiklai.

19 lentelė

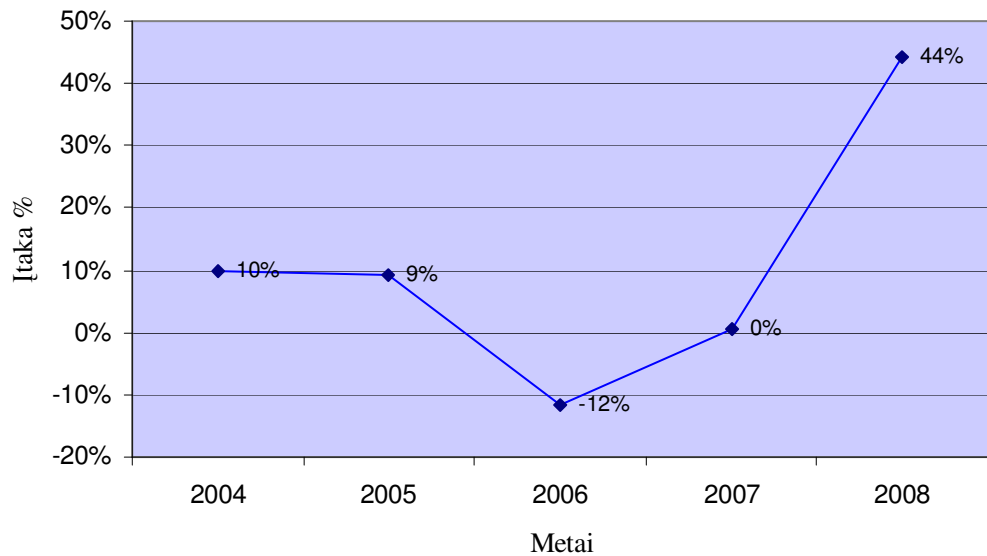
Turto pelningumo rodiklio dinamika 2004-2008 m.m.

FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PAVADINIMAS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB Volvega FA	0,03	0,03	0,07	0,03	-0,05
Konsoliduotų įmonių FA	0,04	0,03	0,06	0,03	-0,03

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Turto pelningumo rodiklio dinamika per penkerius metus nebuvo labai pastovi. Didžiausias šuolis buvo 2006 m. kai UAB „VOLVEGA“ šis rodiklis buvo – 0,71, o konsoliduotas 0,063.

Žemiausi rezultatai buvo 2008 metais, nes UAB „VOLVEGA“ baigė metus nuostolingai, įmonių grupė šį rodiklį veikė teigiamai, bet metų gale jis vis tiek buvo neigiamas - 0,29. 2004 m. ir 2005 m. diversifikacijos įtakos svyravimai buvo minimalūs nuo 10 % sumažėjo iki 9 %. Tokio dydžio įtaką sudarė, pirma įmonių grupės pajamos, kurios konsoliduotoje FA sudarė beveik 40 %, o antra grynasis pelnas ~ 48 %.



17 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ turto pelningumo rodikliui 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Pastovaus kapitalo pelningumas parodo įmonės funkcionavimo ir potencialios plėtros lygį bei nuosavo kapitalo ir ilgalaikių įsipareigojimų panaudojimą.

20 lentelė

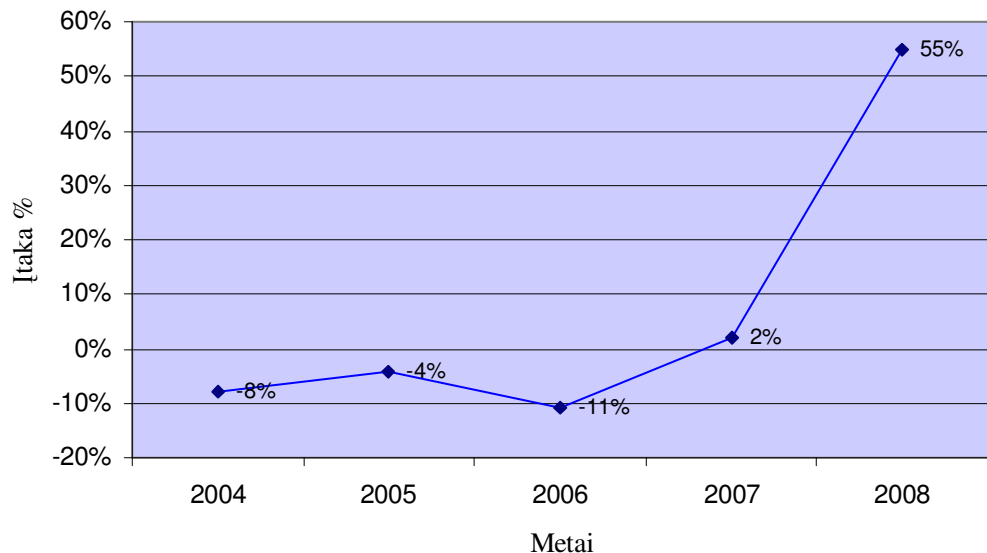
Pastovaus kapitalo pelningumo rodiklio dinamika 2004-2008 m.m.

FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PAVADINIMAS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB Volvega FA	0,07	0,07	0,15	0,08	-0,20
Konsoliduotų įmonių FA	0,07	0,06	0,13	0,08	-0,09

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Kaip matome iš 20 lentelės 2004 – 2006 m. UAB „VOLVEGA“ pastovaus pelningumo rodiklis yra didesnis negu įmonių grupės. Tokius rodiklių pokyčius lėmė UAB „VOLVEGA“ pastovus

grynojo pelno didėjimas. O 2007 ir 2008 m. šio rodiklio diversifikavimo įtaka teigiamai veikė UAB „TRANSNERA“ veikla. Ši bendrovė 2007 ir 2008 m. gavo 0,5 mln. dividendų, o savo akcininkams per 2007-2008 m. išmokėjo 313 tūkst. dividendų. Iš esmės šie įvykiai ir lėmė, kad diversifikuotą pastovaus kapitalo rodiklį šios įmonės finansiniai duomenys 2007 m. padidino 2 %, o 2008 - 55 %.



18 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ pastovaus kapitalo pelningumo rodikliui 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Kapitalo struktūros rodiklis parodo kokia dalis sukaupto turto yra iš nuosavo kapitalo. G.Kancerevyčius (2006) teigia, kad šis rodiklis yra vienas iš svarbiausių vertinant įmonės augimą ir lyginant ją su kitomis įmonėmis.

21 lentelė

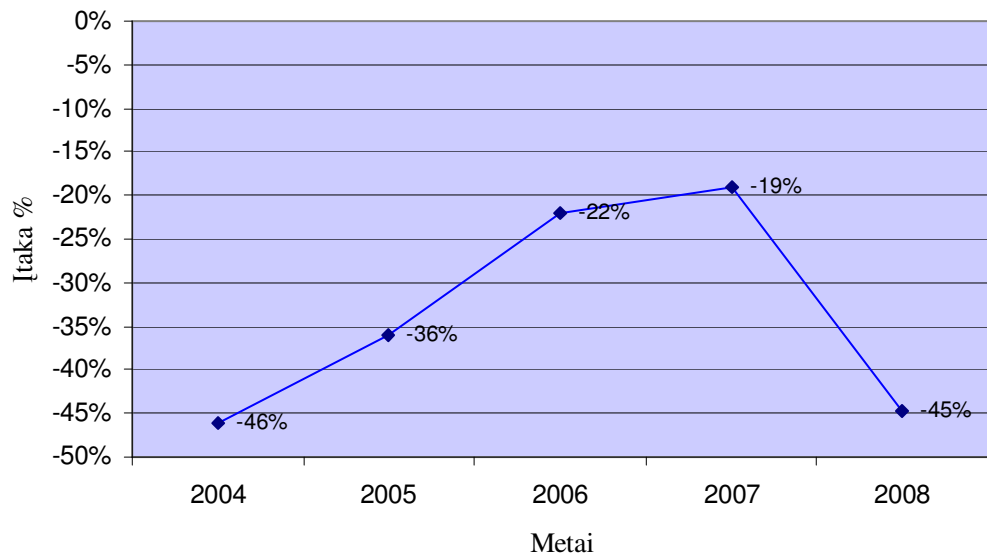
Kapitalo struktūros rodiklio dinamika 2004-2008 m.m.

FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PAVADINIMAS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB Volvega FA	0,07	0,07	0,15	0,08	-0,20
Konsoliduotų įmonių FA	0,07	0,06	0,13	0,08	-0,09

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Įvertinant kapitalo struktūros rodiklio dinamiką (21 lentelė) visu analizuojamu laikotarpiu UAB „VOLVEGA“ šis rodiklis yra didesnis negu konsoliduotos FA. Tai rodo, kad UAB „VOLVEGA“ santykinai turi daugiau įsipareigojimų negu grupė. Didžiausias pokytis buvo 2004 m. ir 2008 m.

2004 m. pokytį lėmė, kad grupė neturėjo ilgalaikių įsipareigojimų, o 2008 m. pagrindinį pokytį lėmė UAB „COMPANILĖ“ piniginių lėšų, kurios buvo gautos padidinus įstatinį kapitalą, investavimas į nekilnojamą turtą. Dėl UAB „TRANSNERA“ išmokėtų dividendų savo akcininkams, sumažėjo grupės nuosavybė, tai lėmė kad 2007 m. diversifikavimo įtaka sumažėjo iki 19 %.



19 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ kapitalo struktūros rodikliui 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Nuosavo kapitalo pelningumas rodo, kiek grynojo pelno litų vidutiniškai uždirba vienas savininkų nuosavybės litas bei norint teisingiau įvertinti įmonės pelningumą.

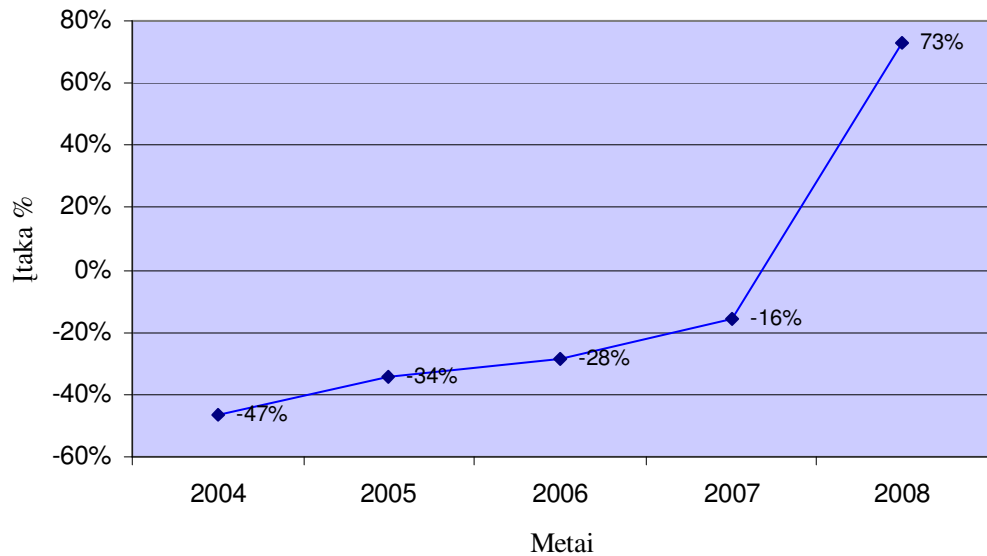
22 lentelė

Nuosavo kapitalo pelningumo rodiklio dinamika 2004-2008 m.m.

FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PAVADINIMAS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB Volvega FA	0,24	0,23	0,43	0,22	-0,80
Konsoliduotų įmonių FA	0,13	0,15	0,31	0,19	-0,22

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

22 lentelėje matome, kad nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis 2004 - 2007 m. laikotarpiu UAB „VOLVEGA“ yra didesnis negu įmonių grupės. Diversifikavimo įtaka 2004 m. buvo mažiausia – 47 %, ir maždaug po ~ 10 % kiekvienais metais ši įtaka didėjo.



20 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ nuosavo kapitalo pelningumo rodikliui 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Toks poveikis buvo dėl to, kad visos grupės įmonės kasmet didėjo t.y. augo pajamos, pelnas, didėjo turtas ir sąlyginai mažiau didėjo visi išipareigojimai. 2008 m. 73 % įtaką lėmė pelninga UAB „TRANSNERA“ ir UAB „COMPANILĖ“ veikla. UAB „TRANSNERA“ uždirbo 177 tūkst. Lt, o UAB „COMPANILĖ“ 183 tūkst. Lt.

Vertinant visus ištirtus pelningumo rodiklius, stabiliausia diversifikavimo įtaką įmonių grupė darė bendrojo pardavimo pelningumo rodikliui. Nuo 2004 m. - (-11 %) iki 2008 m. -14 %. Pastarosios įtakos neužteko, kad kompensuotų UAB „VOLVEGA“ patirtą bendrąją nuostolį 391 tūkst. Lt. Grynojo pardavimų pelningumo, veiklos rentabilumo bei turto pelningumo rodiklių svyravimai analizuojamu laikotarpiu buvo labai panašūs. Kai pagrindinės įmonės veikla buvo pelningiausia ir stabiliausia, grupės diversifikuota įtaka buvo pati mažiausia t.y. apie (-10 %). 2008 m. išaugus UAB „VOLVEGA“ pagrindinėms sąnaudoms vidutiniškai 20 %, o pajamoms tik 3 % (lyginant su 2007 m.), įmonės veikla tapo nuostolinga t.y. 1,5 mln. Lt. Šioje situacijoje grupės įtaka yra pati didžiausia – 48 proc. Didžiausi svyravimai diversifikavimo įtakoje matosi nuosavo kapitalo pelningumo rodiklyje. Nuo 2004 m. neigiamo rezultato - 47 % iki teigiamo 2008 m. – 73 %. 2004 m. pokytį lėmė mažas įmonių grupių pelningumas ir ilgalaikių skolų neturėjimas. O 2008 m. didelį pokytį nulėmė UAB „COMPANILĖ“ nekilnojamo turto įsigijimas už nuosavas lėšas bei UAB „TRANSNERA“ ir UAB „COMPANILĖ“ uždirbtas pelnas. Apibendrinant išnagrinėtus pelningumo rodiklius, ryškėja išvada, kad mažėjant UAB „VOLVEGA“ pelningumo rodikliams, įmonių grupė stabilizuoja konsoliduotą veiklą.

2.4. Efektyvumo rodikliai ir jų analizė

Efektyvumas suprantamas kaip racionalus lėšų panaudojimas įmonės veiklos procese, duodantis teigiamą rezultatą, kurio metu ne tik sukuriamas pelnas, bet ir pinigų srautas, reikalingas įmonės veiklos tęstinumui palaikyti. Materialių išteklių naudojimo efektyvumui nustatyti naudojami efektyvumo rodikliai: 1) išlaidų lygio, 2) trumpalaikio turto apyvartumo ir 3) ilgalaikio turto apyvartumo rodikliai.

Dėl įmonių specifikos darbe autorė skaičiuos tik trumpalaikio ir ilgalaikio turto apyvartumo rodiklius.

Debitorinio įsiskolinimas dienomis parodo ne tik debitorinio įsiskolinimo apyvartumą dienomis, bet ir informuoja apie įmonės mokėjimų politiką vartotojų atžvilgiu.

23 lentelė

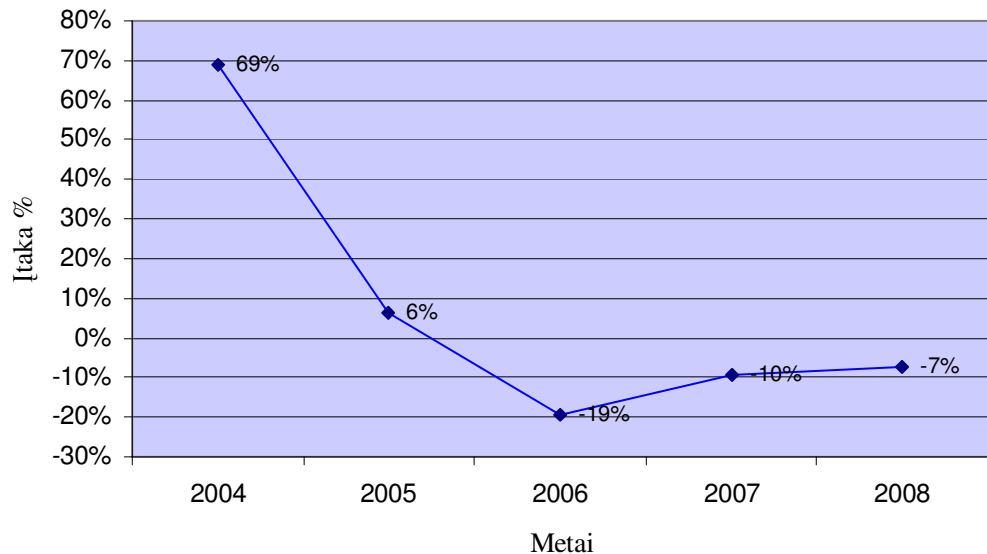
Debitorinio įsiskolinimo apyvartumo dienomis dinamika 2004-2008 m.m.

FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PAVADINIMAS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB Volvega FA	47	43	49	50	49
Konsoliduotų įmonių FA	80	46	39	45	50

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

UAB „VOLVEGA“ šio rodiklio dinamika pakankamai stabili visu analizuojamu laikotarpiu. Svyravimai buvo labai nežymūs: nuo 2005 m. 43 dienų iki 2008 m. 49 dienų. Pokytis per penkerius metus – 6 dienos. Tačiau įmonių grupės debitorinio įsiskolinimo dienomis rodiklis svyruoja daug didesne amplitude: nuo 2004 m. - 80 dienų iki 2006 m. - 39 dienų.

Tokio svyravimo priežastis UAB „TRANSNERA“ mažėjanti apyvarta, kuri per 2004 m. sumažėjo ~ 10 kartų (lyginant su 2003 m.). 2004 m. pirkėjų įsiskolinimas siekė 800 tūkst. Lt., 2005 m. – 308 tūkst. Lt, o nuo 2006 m. tik 20-40 tūkst. Lt. Tokiu atveju ši įmonė smarkiai iškreipė šio rodiklio reikšmę, ypač 2004 m., kai diversifikavimo įtaka siekė – 69 %. Jau nuo 2005 m. ši įtaka ėmė žymiai sumažėti – iki 6 %. Nuo 2006 m. konsoliduotas įmonių grupė pradėjo mažinti šį rodiklį, t.y. 2005 - 19 %, 2007 m. – 10 %, 2008 m. – 7 %. Didžiausią neigiamą įtaką 2005 m. padarė UAB „COMPANILĖ“, jos rodiklis tais metais buvo – 12 dienų. 2007 m. ir 2008 m. grupės įmonių debitorinio įsiskolinimo dienomis rodiklis buvo vienodas – 45 dienos, nors įtaka per metus 3 % sumažėjo, nuo 2007 m. – (-10%) iki 2008 m. – (-7 %).



21 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ debitorinio įsiskolinimo dienomis apyvartumui 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Kreditorinio įsiskolinimo dienomis rodiklis parodo mokėtinų sumų apmokėjimo laiką, kaip greitai arba per kokį laikotarpį įmonė atsiskaito su tiekėjais.

Kreditorinio įsiskolinimo apyvartumo dienomis rodiklis daug stabilesnis negu debitorinis. Per penkerius metus maksimalus pokytis buvo tik 4 dienos. 2004 m. šis rodiklis buvo pats didžiausias, tiek UAB „VOLVEGA“ – 50 d., tiek įmonių grupės – 54 d. Skirtumas tais metais buvo – 4 dienos arba 9 %. Šį skirtumą sukėlė UAB „TRANSNERA“ veiklos rezultatai dėl mažėjančios apyvartos.

24 lentelė

Kreditorinio įsiskolinimo apyvartumas dienomis dinamika 2004-2008 m.m.

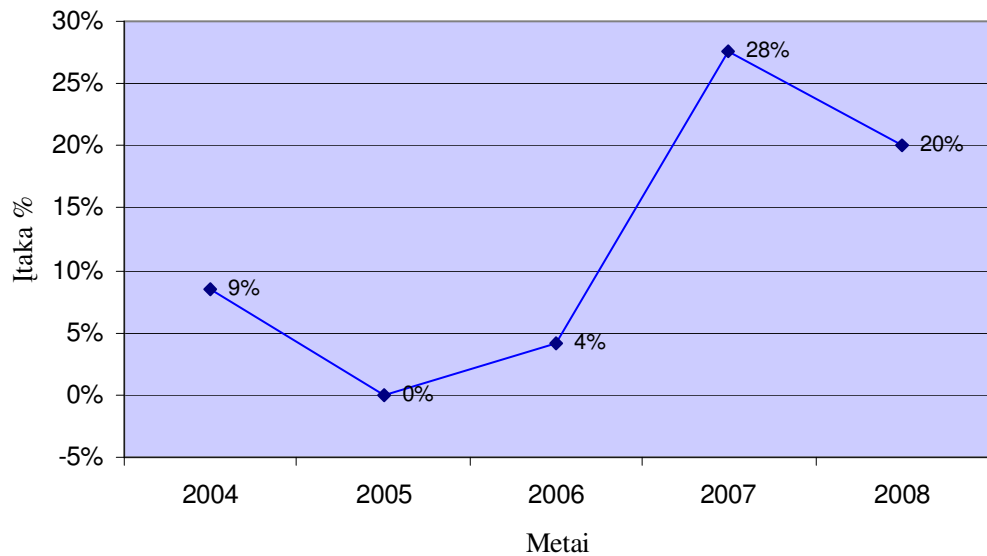
FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PAVADINIMAS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB Volvega FA	50	30	12	14	15
Konsoliduotų įmonių FA	55	30	13	18	18

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

2005 m. skirtumas tarp UAB „VOLVEGA“ ir konsoliduotos FA kreditorinio įsiskolinimo apyvartumo buvo lygus nuliui. Diversifikavimo įtaka taip pat buvo lygi nuliui. Labai panaši situacija buvo ir 2006 m., kai skirtumas buvo 1 diena, diversifikavimo įtaka – 4%. 2007 m. ir 2008 m. skirtumas dienomis buvo 3 arba 4 dienos, tačiau įtakos pokytis procentais jau skyrėsi, 2007 m. –

Rasa VALAUSKIENĖ. Įmonės veiklos diversifikacijos ekonominis pagrindimas

28 %, 2008 m. – 20 %. Šiuo atveju diversifikavimo poveikis kreditorinio įsiskolinimo apyvartumui buvo teigiamas, nes atsiskaitymo terminą su tiekėjais didino.



22 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ kreditorinio įsiskolinimo dienomis apyvartumui 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Turto apyvartumo rodiklis rodo, kiek kartų paslaugos bei pardavimai yra didesni arba mažesni už įmonė turimą arba kiek vienam piniginiam vienetui tenka realizuotos vertės aktyvų ir kaip efektyviai įmonė valdo turimą.

25 lentelė

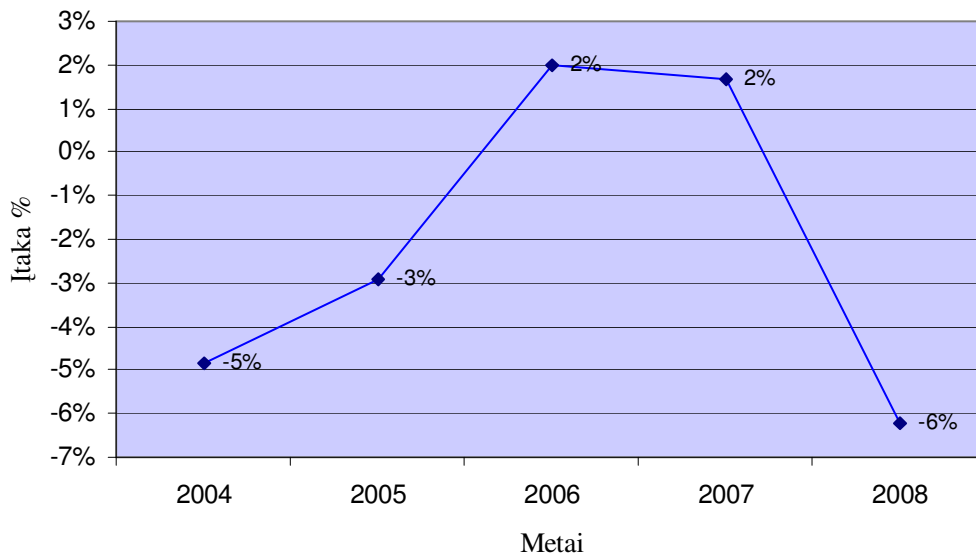
Turto apyvartumo rodiklio dinamika 2004-2008 m.m.

FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PAVADINIMAS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB Volvega FA	1,14	1,24	1,29	1,36	1,60
Konsoliduotų įmonių FA	1,09	1,21	1,32	1,38	1,50

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Kaip matome iš 25 lentelės turto apyvartumo rodiklis kasmet stabiliai ir pastoviai didėjo UAB „VOLVEGA“ nuo 1,141 iki 2008 m. – 1,599, grupės nuo 1,085 iki 1,500. Pokytis per penkerius metus UAB „VOLVEGA“ – 0,458 punkto, o grupės – 0,415. Toks stabilus turto apyvartumo rodiklio augimas rodo, kad tiek UAB „VOLVEGA“, tiek įmonių grupėje augant turto vertei pardavimo pajamos augo sparčiau. Išskyrus 2008 m, kai pajamos išauga labai nežymiai, o turtas

sumažėjo didesniu skirtumu, to rezultate turto apyvartumas tai pat didėjo, tačiau tik dėl nusidėvėjimo.



23 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika UAB „VOLVEGA“ turto apyvartumo rodikliui 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Iš efektyvumo grupės rodiklių labiausiai pakito debitorinio įsiskolinimo rodiklis. UAB „VOLVEGA“ šis rodiklis analizuojamu laikotarpiu pakankamai stabilus, t.y. vidutiniškai – 48-49 dienos, išskyrus 2005 m. – 43 dienos. O įmonių grupės diversifikavimo įtakos svyravimai buvo pakankamai reikšmingi, ypač UAB „TRANSNERA“ 2004 m., nes konsoliduoto balanso debitorinio įsiskolinimo apyvartumo dienomis rodiklis buvo 80 dienų, o nekonsoliduoto – 47 dienos. Atvirkštinė situacija buvo 2005 m., tais metais UAB „COMPANILĖ“ savo rodiklio rezultatais sumažinimo pirkėjų atsiskaitymo dienas iki 39.

Kreditorinio įsiskolinimo apyvartumo dienomis rodiklis per analizuojamąjį laikotarpį turėjo tendencija mažėti. Toks pokytis vyko, dėl UAB „VOLVEGA“ atsiskaitymo politikos nuo 2005 m. pasikeitimo. Šios įmonės pagrindinės sąnaudos yra kuras, kuris sudaro trečdalį visų įmonės sąnaudų. Tad UAB „VOLVEGA“ nuo 2005 m. su kuro tiekėjais pradėjo atsiskaitinėti iš anksto arba per 10-15 dienų. Įmonių grupės kreditorinio įsiskolinimo apyvartumo dienomis rodiklis taip pat kasmet mažėjo nuo 63 dienų 2004 m. iki 24 dienų 2008 m. Grupės rodiklis beveik visais metais pailgindavo bendrą atsiskaitymo dienų skaičių su tiekėjais. Didelis diversifikavimo įtakos šuolis buvo 2007 – 2008 m. iki 28 %, nes grupės įmonių atsiskaitymo politika nesutampa su UAB „VOLVEGA“.

Turto apyvartumo rodiklis yra vienintelis rodiklis, kuris kasmet stabiliai ir pastoviai didėjo tiek UAB „VOLVEGA“, tiek įmonių grupės. Toks stabilus turto apyvartumo rodiklio augimas rodo, kad

UAB „VOLVEGA“ ir įmonių grupės pardavimo pajamos augo kartu su turtu. 2008 m. turto apyvartumas didėjo dėl nusidėvėjimo, nes pajamos išaugo labai nežymiai, o turtas sumažėjo didesniu skirtumu. Galima daryti išvada, kad visos įmonės dirba pastoviai atnaujinamu turtu ir perspektyvos visų įmonių vertinamos pakankamai teigiamai.

2.6. Diversifikacijos kiekybinis įvertinimas

Įmonės veiklos diversifikacija tiesiogiai sąlygoja įmonės pardavimo pajamų, darbuotojų skaičių ir jų apimčių variacijas. Norint išmatuoti įmonės pasiektą diversifikacijos laipsnį reikia sujungti kiekybinį ir kokybinį įmonės augimo aspektus. Darbe autorė naudojo keletą indeksų, matuojančių diversifikacija:

1. M.Gort diversifikacijos indeksai.
2. Giminingumo laipsnis.
3. Specializavimo laipsnis.

M.Gort indeksas Nr.1 rodo, kokią dalį konsoliduotos pardavimo, o indeksas Nr.4 – darbuotojų apimties sudaro įmonių grupė. 2004 m. buvo mažiausia indekso Nr.1 reikšmė, nes įmonių grupės pardavimai patys mažiausi. Indeksas Nr.2 rodo, kokią dalį pardavimų sudaro dvi mažiausios įmonės, t.y. UAB „FEBIJA“ ir UAB „TRANSNERA“. Didžiausia šio indekso ir indekso Nr.3 reikšmė buvo 2008 m. dėl UAB „FEBIJA“ įtakos. Pokytis per analizuojamą laikotarpį buvo pakankamai stabilus, išskyrus 2008 m, nes per šiuos metus dvigubai padidėjo UAB „FEBIJA“ pardavimai, lyginant su 2007 m.

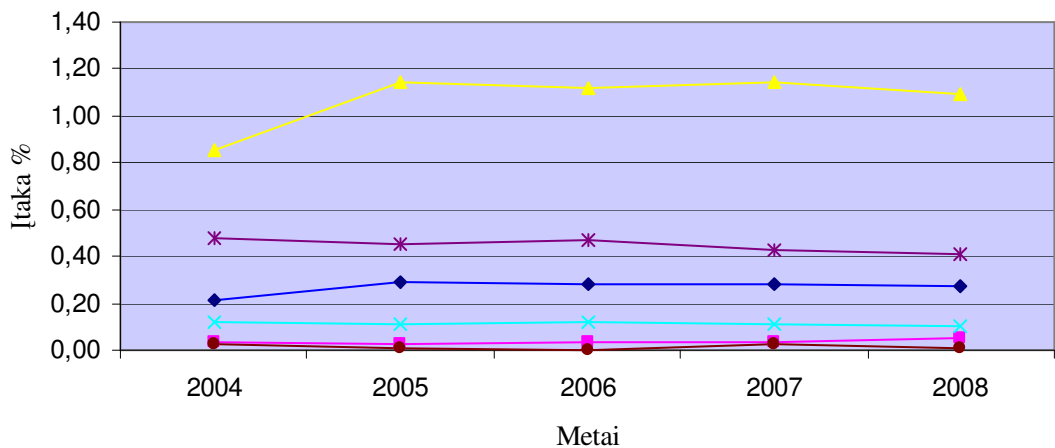
26 lentelė

M.Gort indeksai 2004 -2008 m.m. laikotarpiu

M.Gort indekso Nr.	2004	2005	2006	2007	2008
Indeksas Nr.1	0,21	0,29	0,28	0,29	0,27
Indeksas Nr.2	0,04	0,03	0,03	0,03	0,05
Indeksas Nr.3	0,86	1,15	1,12	1,14	1,09
Indeksas Nr.4	0,12	0,11	0,12	0,11	0,10
Indeksas Nr.5	0,48	0,45	0,47	0,43	0,41
Indeksas Nr.6	0,03	0,01	0,00	0,03	0,01
Indeksas Nr.7	0,03	0,01	0,00	0,03	0,01
Indeksas Nr.8	4	4	4	4	4

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Indekso Nr.5 vertė dėl įmonių grupės apyvartos reikšmingumo buvo didžiausia 2004 m., o mažiausia 2008 m. Indeksas Nr.6 rodo tą pačią reikšmę kaip indeksas Nr.4, tik išeliminavus administracijos darbuotojus. Šis indeksas buvo mažiausias 2006 m., nes buvo lygus 0. Didžiausias 2005 m. ir 2007 m. – 0,03. Kadangi nagrinėjama tik keturios įmonės, indeksas Nr.7 yra lygus indeksui Nr.6. O indeksas Nr.8 rodo segmentų skaičių pagal 3 vietų klasifikaciją, mūsų nagrinėjamu laikotarpiu šis indeksas nekito ir buvo lygus – 4.



24 pav. M.Gorto indeksų pokytis per 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA

Įvertinti kiekybinę diversifikaciją galima naudojantis R.Rumelt specializavimo ir giminingumo lygio nustatymu. Pirmasis nustatomas labiausiai išplėsto verslo apimtį padalijus iš visos produkcijos kiekio.

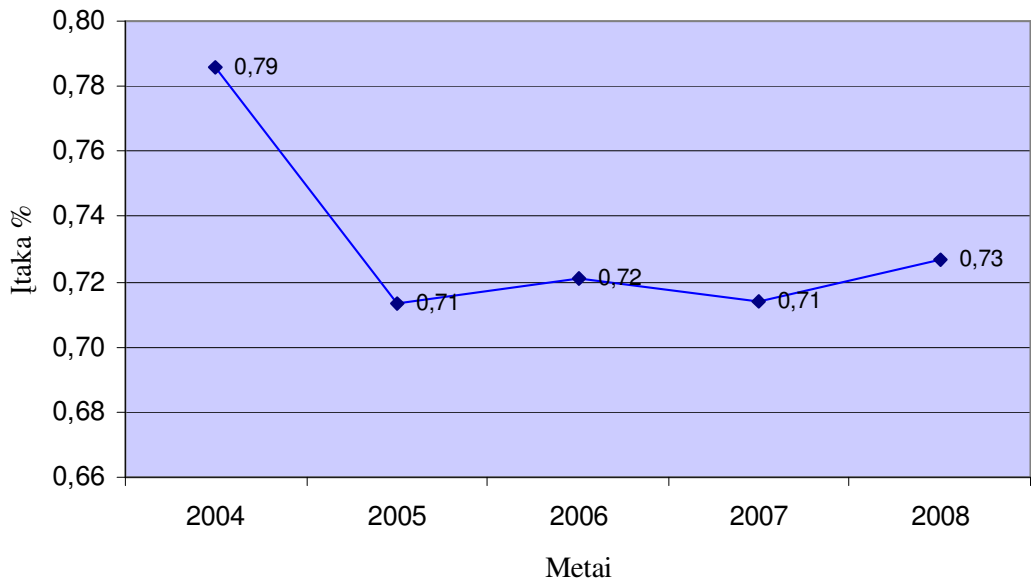
27 lentelė

Specializavimo laipsnio dinamika per 2004 – 2008 m.m.

Įmonės pavadinimas	2004	2005	2006	2007	2008
UAB "VOLVEGA	0,79	0,71	0,72	0,71	0,73

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA

Kaip matoma iš 27 lentelės didžiausia specializavimo lygio reikšmė buvo 2004 m. – 0,79, o 2005 m. ir 2007 m. buvo pati mažiausia, t.y. 0,71. Tačiau 2008 m. specializavimo laipsnis šiek tiek padidėjo iki 0,73. Dėl įmonių grupės pajamų didėjimo rodiklis analizuojamu laikotarpiu mažėja.



25 pav. Specializavimo laipsnio indekso pokytis per 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA

Darbe autorė taip pat apskaičiavo kokią įtaką sudarė bendrai pardavimo apimčiai kiekviena konkreti įmonė visu analizuojamu laikotarpiu:

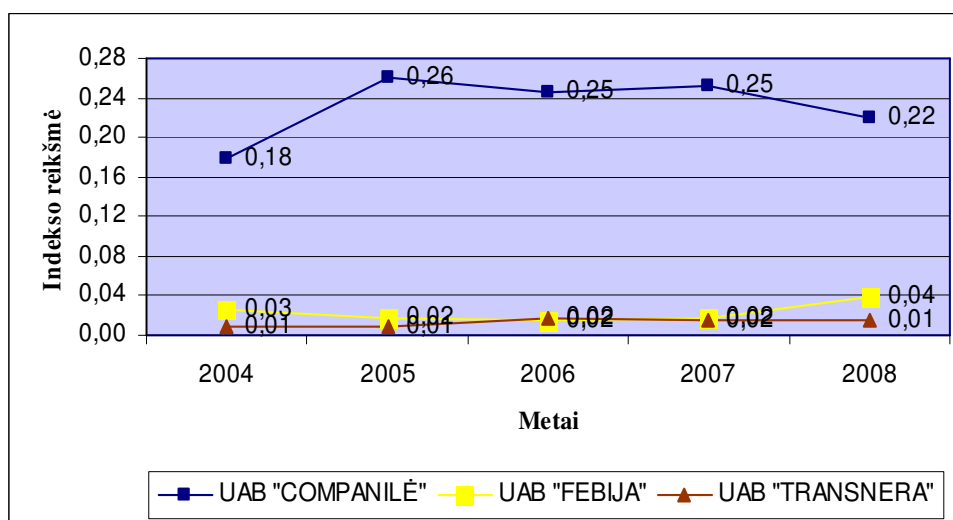
28 lentelė

Įtakos bendrai pardavimų apimčiai dinamika per 2004 – 2008 m.m.

Įmonės pavadinimas	2004	2005	2006	2007	2008
UAB "COMPANILĖ"	0,18	0,26	0,25	0,25	0,22
UAB "FEBIJA"	0,03	0,02	0,02	0,02	0,04
UAB "TRANSNERA"	0,01	0,01	0,02	0,02	0,01

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA

Kaip matome 28 lentelėje ir 26 pav. UAB „COMPANILĖ“ reikšmė yra didžiausia. Šios įmonės įtaka svyravo nuo 0,18 iki 0,26. 2006 m. ir 2007 m. įtaka buvo vienoda – 0,25. Likusių įmonių UAB „FEBIJA“ ir UAB „TRANSNERA“ reikšmės labai panašios. UAB „TRANSNERA“ pardavimų įtaka bendrai pardavimų apimčiai buvo pati mažiausia, ir per analizuojamą laikotarpį įtaka kito labai nežymiai. Šiek tiek išsiskiria UAB „FEBIJA“, kuri 2008 m. savo reikšmingumą padidino du kartus dėl išaugusios apyvartos.



26 pav. Įtakos bendrai pardavimų apimčiai pokytis per 2004-2008 m.m.
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA

Apibendrinant indeksų analizę galima teigti, kad reikšmingiausia pagal pardavimus įmonė grupėje yra UAB „COMPANILĖ“. Nuo 2004 m. ši įmonė kasmet turėjo ir lėmė vis reikšmingesnę vaidmenį bendriems pardavimų apimtims. Ir 2006 – 2008 m. šios įmonės įtaka buvo 0,22-0,26. Mažiausiai reikšminga buvo UAB „TRANSNERA“, kuri vidutiniškai įtakojo bendras pajamas tik – 0,01 – 0,02 punkto. Galima būtų išskirti UAB „FEBIJA“, kuri 2008 m. padidinus savo apyvartą 100 %, padidino savo įtaką iki – 0,04.

Apibendrinant išnagrinėtus finansinius rodiklius, galima teigti, kad konsoliduoti rezultatai teigiamai veikė UAB „VOLVEGA“ beveik visus rodiklius analizuojamu laikotarpiu. Trumpalaikių mokėjimo rodiklių grupėje dideli svyravimai įvyko tik dėl pavienių sandorių paskutinėmis metų dienomis. Didžiausia teigiama diversifikavimo įtaka buvo absoliučiam trumpalaikio mokumo koeficientui, o labiausiai neigiama – labai greito trumpalaikio mokumo koeficientui. Neigiamas pokytis įvyko dėl UAB „VOLVEGA“ investavimo į investicinę banką „FINASTA“. Didelės gryną pinigų sumos laikymas ir nepanaudojimas dažniausia nėra vertinamas teigiamai, nes apyvartinėms lėšoms yra naudojami banko paskolinti pinigai, už kurių naudojimą mokamos palūkanos. Diversifikavimo įtaka visiems analizuojamiems ilgalaikio mokumo rodikliais buvo teigiama, todėl kad įmonių grupė turėjo sąlyginai mažiau ilgalaikių išpareigojimų negu UAB „VOLVEGA“. Didžiausią diversifikavimo įtaką ilgalaikio mokumo rodiklių grupėje padarė pastovaus mokumo koeficientui 2004 m., nes tais metais įmonių grupė neturėjo ilgalaikių išsiskolinimų ir 2008 m. dėl UAB „COMPANILĖ“ sukaupto nepaskirstyto pelno bei padidinto akcinio kapitalo, nes 2008 m. UAB „VOLVEGA“ nuosavas kapitalas sumažėjo dėl patirto nuostolio. Vertinant visus ištirtus pelningumo rodiklius, stabiliausią diversifikavimo įtaką įmonių grupė darė bendrojo pardavimo pelningumo rodikliui, kuri 2004 m. – 2007 m. buvo neigiama. Tik 2008 m. įmonių grupė teigiamai veikė šį rodiklį, pastarosios įtakos – 14 % neužteko, kad kompensuotų UAB „VOLVEGA“ patirtą

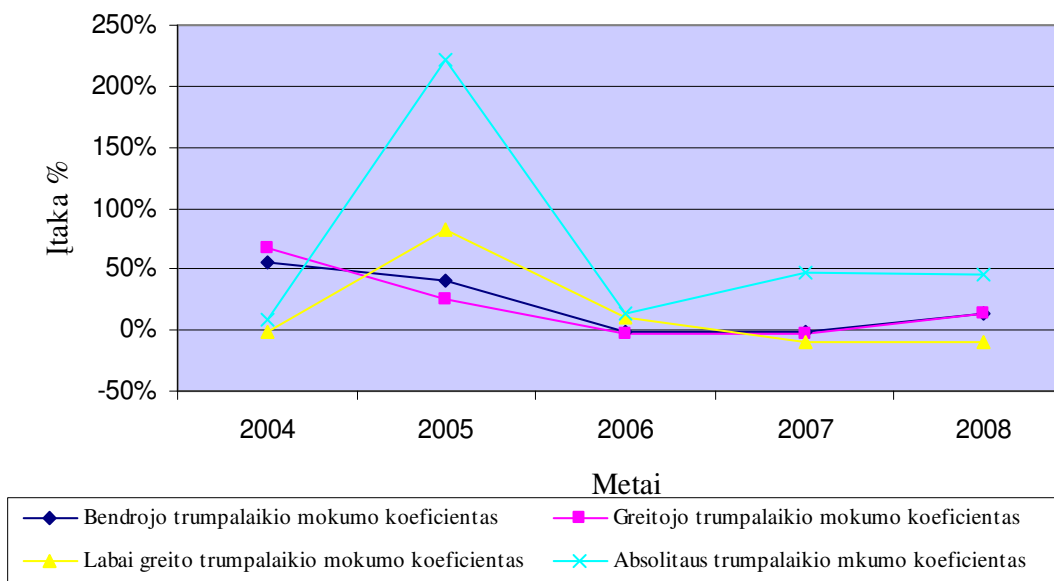
bendrają nuostolį 391 tūkst. Lt. Visų kitų analizuotų pelningumo koeficientų :grynojo pardavimų pelningumo, veiklos rentabilumo bei turto pelningumo rodiklių svyravimai analizuojamu laikotarpiu buvo labai panašūs. Didžiausi pokyčiai iš efektyvumo grupės rodiklių vyko debitorinio įsiskolinimo rodiklyje. UAB „VOLVEGA“ šis rodiklis analizuojamu laikotarpiu pakankamai stabilus, t.y. vidutiniškai – 48-49 dienos. O įmonių grupės diversifikavimo įtakos svyravimai buvo pakankamai reikšmingi, ypač UAB „TRANSNERA“ 2004 m., nes konsoliduoto balanso debitorinio įsiskolinimo apyvartumo dienomis rodiklis buvo 80 dienų, o nekonsoliduoto – 47 dienos. UAB „COMPANILĖ“ 2005 m. savo rezultatais sumažinimo pirkėjų atsiskaitymo dienas iki 39. Kreditorinio įsiskolinimo apyvartumo dienomis rodiklis per analizuojamąjį laikotarpį turėjo tendencija mažėti. Toks pokytis vyko, dėl UAB „VOLVEGA“ atsiskaitymo politikos nuo 2005 m. pasikeitimo. Šios įmonės pagrindinės sąnaudos yra kuras, kuris sudaro trečdalį visų įmonės sąnaudų. Tad UAB „VOLVEGA“ nuo 2005 m. su kuro tiekėjais pradėjo atsiskaitinėti iš anksto arba per 10-15 dienų. Įmonių grupės kreditorinio įsiskolinimo apyvartumo dienomis rodiklis taip pat kasmet mažėjo nuo 63 dienų 2004 m. iki 24 dienų 2008 m. Grupės rodiklis beveik visais metais pailgindavo bendrą atsiskaitymo dienų skaičių su tiekėjais. Didelis diversifikavimo šuolis buvo 2007 m. – 2008 m. iki 28 %, nes grupės įmonių atsiskaitymo politika nesutampa su UAB „VOLVEGA“. Turto apyvartumo rodiklis yra vienintelis rodiklis, kuris kasmet stabiliai ir pastoviai didėjo tiek UAB „VOLVEGA“, tiek įmonių grupės. UAB „VOLVEGA“ šis rodiklis kito analizuojamu laikotarpiu didėjo nuo 1,14 iki 1,60, konsoliduotų įmonių nuo 1,09 iki 1,50. Kaip matome turto apyvartumo rodiklis kasmet didėja. Toks stabilus rodiklio augimas vertinamas visu analizuojamu laikotarpiu teigiamai, išskyrus 2008 m., kai pajamos auga lėčiau negu turtas, kuris mažėja sparčiau dėl nusidėvėjimo. Taigi įvertinus išanalizuotų rodiklių dinamiką galima daryti išvada, kad visos įmonės dirba pastoviai atnaujinamu turtu ir perspektyvos visų įmonių vertinamos pakankamai teigiamai.

3. DIVERSIFIKUOTOS VEIKLOS EKONOMINIS PAGRINDIMAS

Įmonių veiklos pagrindinis stimulas – ekonominės naudos siekimas bei maksimizavimas. Diversifikacija – tai inovatyvi įmonės veikla, išleidžiant naujus produktus ir naudojantis arba nuosava plėtra, arba kitų įmonių ar jų dalių pirkimu, susiliejimu su jomis, dalyvavimu bendrose sąjungose, licencijų įsigijimu ir pan. Šiame magistro darbe buvo analizuojama veiklos diversifikacijos strategija plečiant savo veiklą vertinant pagal įmonės prisitaikymo prie išorinės aplinkos. Iš veiklos diversifikacijos kyla praktiškai visos kitos jos rūšys, formos ir būdai, padedantys įmonei veiksmingai prisitaikyti prie išorinės aplinkos. Autorė darbe diversifikacijos poveikį analizavo trumpalaikio ir ilgalaikio mokumo, pelningumo bei efektyvumo rodiklių pagalba.

Trumpalaikio mokumo koeficientų grupėje mažiausi pokyčiai vyko bendrojo mokumo, greitojo mokumo bei labai greitojo trumpalaikio mokumo koeficientuose. Ši palyginti nežymų pokytį t.y. didžiausia diversifikacijos įtaka buvo pasiskirsčiusi tarp šių trijų rodiklių - 56-82 %, o mažiausia (neigiama) – 1-10%.

Iš trumpalaikių koeficientų grupės išsiskiria absoliutaus trumpalaikio mokumo koeficientas, t.y. mažiausias poveikis buvo 2004 m. – 9 %, o didžiausias 2005 m. – 222 %. Autorė siūlo nevertinti aukštai tokį diversifikavimo įtakos poveikį teigiamai. Ši pokytį nulėmė atsitiktiniai sandoriai paskutinėmis FA sudarymo dienomis ir dėl tokio staigaus bei smarkaus pokyčio diversifikuota veikla žymaus teigiamo poveikio nepatyrė. Kaip matome 27 pav., teigiami pokyčiai trumpalaikio mokumo koeficientuose yra žymiai didesni negu neigiami, o tai jau diversifikuotos veiklos didžiausias privalumas.

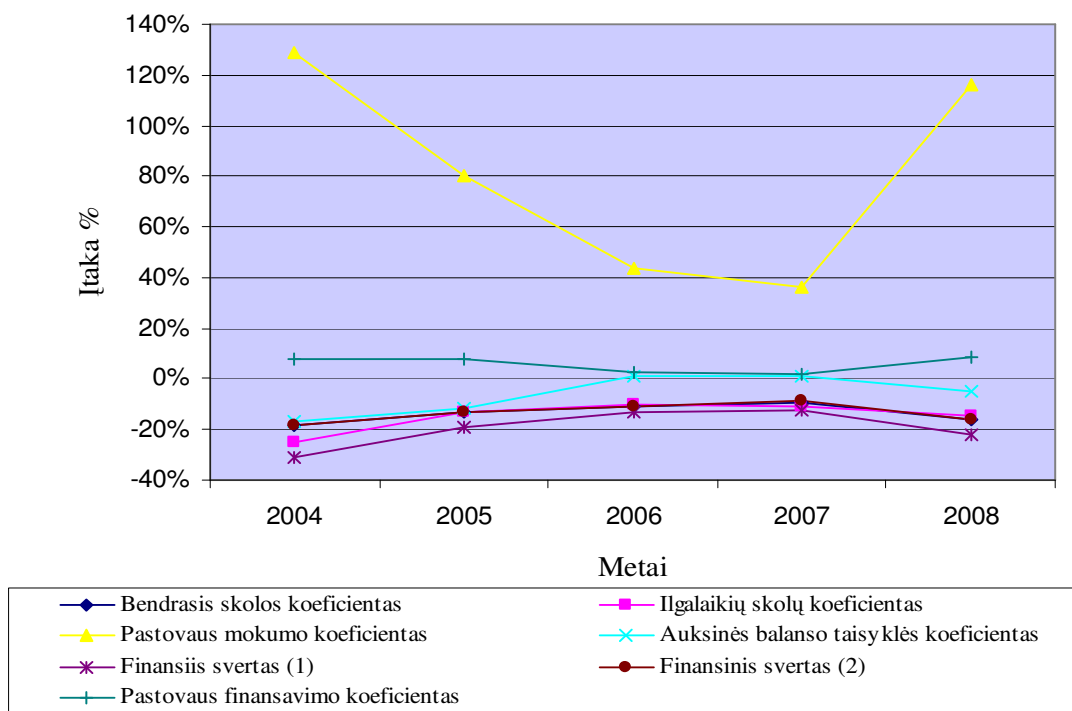


27 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika trumpalaikio mokumo koeficientams 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Ilgalaikio mokumo koeficientų dinamika per 2004-2008 m. pakankamai vienoda, išskyrus pastovaus mokumo koeficiento. Šio koeficiento kaita skiriasi nuo kitų koeficientų dėl skirtingo apskaičiavimo. Kadangi įmonių grupės nuosavas kapitalas visu analizuojamu laikotarpi buvo sąlyginai didesnis negu UAB „VOLVEGA“, tai šio koeficiento įtaka visais analizuojamais metais buvo teigiama. Ypač išsiskiria du metai: 2004 m. diversifikacijos poveikis buvo 129 %, nes įmonių grupė ilgalaikių įsipareigojimų visiškai neturėjo, 2008 m. poveikis buvo 116 % dėl UAB „VOLVEGA“ patirto nuostolio.

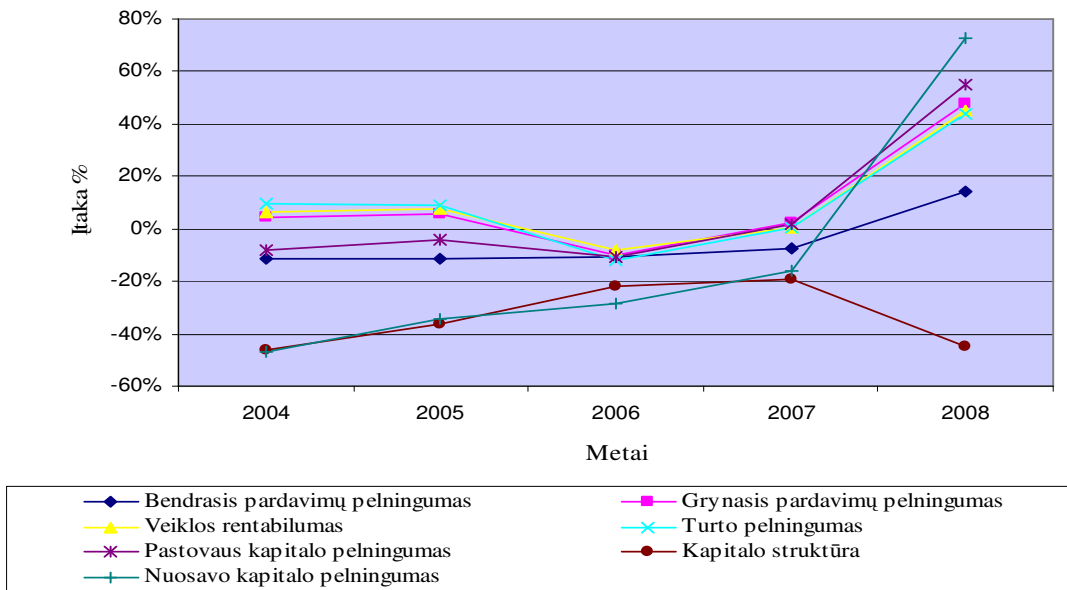
2006 m ir 2007 m. UAB „VOLVEGA“ uždirbo sąlyginai daugiau pelno negu įmonių grupė, todėl diversifikavimo įtaka buvo nestipri.. Tačiau 2008 m. patirtas UAB „VOLVEGA“ nuostolis ši poveikį padidino. Šį pokytį ir matome 28 pav.



28 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika ilgalaikio mokumo koeficientams 2004-2008 m.m.

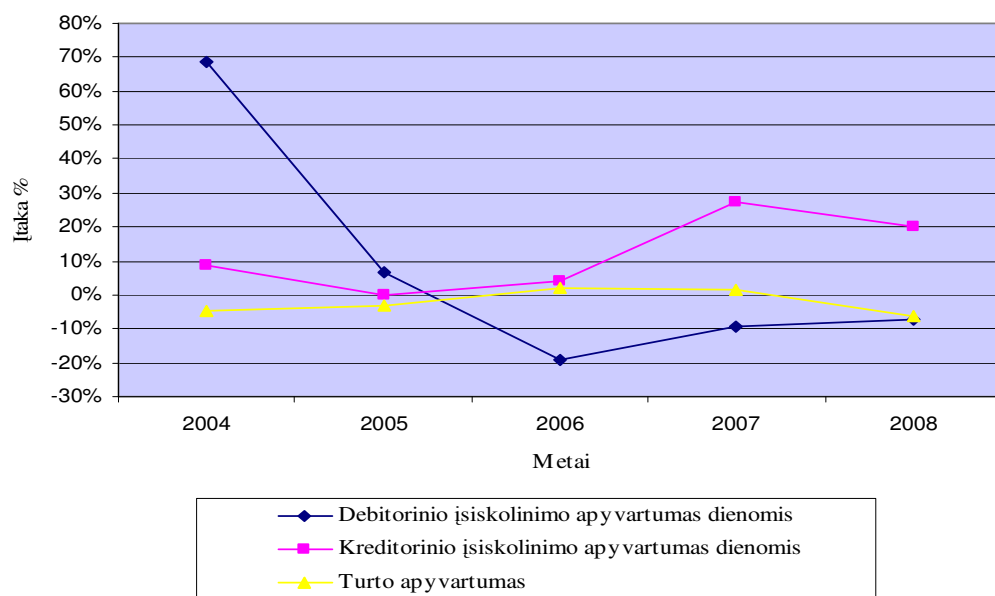
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Pelningumo koeficientų analizė rodo, kad 2004-2006 m. diversifikavimo įtaka buvo neigiama, t.y. vidutiniškai - 4 %. Stabiliausia neigiama įtaka per 2004-2006 buvo bendrajame pardavimų pelningumo rodikliui - 11%. Kituose koeficientuose, t.y. grynojo pardavimo, veiklos rentabilumo ir turto pelningumo rodikliams pokytis kito: 2004 m. ir 2005 m. buvo beveik vienodai teigiamas ~ 7%; 2006 m. - 10 %, 2007 - 1 %, o jau 2008 m. - 46%. 2008 m. UAB „VOLVEGA“ patyrus nemažą nuostolį - 1,5 mln. Lt., įmonių grupė beveik 30 % sumažino nuostolingą FA rezultatą, tuo pavirtindama anksčiau minėtą tendenciją, kad kai pagrindinė įmonė dirba mažiau pelningai arba nuostolingai, įmonių grupė sumažina nuostolį.



29 pav. Diversifikacijos įtakos pokytis pelningumo koeficientams 2004-2008 m.m.
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

Efektyvumo rodiklių analizė 2004-2008 m. rodo, kad beveik visu analizuojamu laikotarpiu diversifikavimo įtaka buvo teigiama. Galima tik išskirti neigiamą įtaką debitorinio įsiskolinimo dienomis apyvartume 2004 m. – 69 %. Toks didelis poveikis buvo dėl vienos iš įmonių grupės veiklos sumažėjimo beveik 10 kartų. 2006-2008 m. laikotarpiu diversifikavimo įtaka buvo neigiama, t.y. debitorių atsikaitymo laikotarpis mažėjo: 2006 m. – 19 %, o 2007 m. - 10 %, 2008 m. – 7 %. Kreditorinio įsiskolinimo apyvartumo rodiklis kasmet vis mažėjo, tačiau diversifikuota veikla visu analizuojamu laikotarpiu atsikaitymo dienas su tiekėjais ilgino nuo 0 % iki 28 %.



30 pav. Diversifikacijos įtakos dinamika efektyvumo koeficientams 2004-2008 m.m.
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis konsoliduotų įmonių FA.

UAB „VOLVEGA“ veiklos diversifikavimas – teigiamai veikianti įmonės ūkinės ir komercinės veiklos mokumą, pelningumą bei efektyvumą reiškinys. Beveik visų rodiklių analizė parodė, kad diversifikuota veikla daugiau ar mažiau gerino konsoliduotus finansinius rezultatus analizuojamu laikotarpiu. Didžiausias teigiamas pokytis matomas pelningumo rodikliuose 2008 m., kai UAB „VOLVEGA“ patyrė nuostolį, o įmonių grupė uždirbo pelno ir sumažino konsoliduotą nuostolį. Toks diversifikavimo poveikis, leidžia daryti išvadą, kad didžiausią patirtį, t.y. darbuotojų kompetenciją ir darbo efektyvumą įmonė turi sukaupusi savo pagrindinėje veikloje – tarptautinių pervežimų srityje. Todėl čia geriausiai panaudojamas kapitalas, uždirbama daugiausia pelno. Esant stabiliai ekonominei situacijai geriausia plėtoti pagrindinę veiklą. Tačiau pakitus išoriniams veiksniams, pagrindinė veikla gali tapti neefektyvi ir nepelninga, nors vidiniai veiksniai (įmonės darbuotojai, turtas, kapitalas) veikia tinkamai ir teisingai. Tokiu atveju gelbsti šalutinės veiklos, į kurias galima nukreipti darbuotojus bei kitus nuosavus įmonės resursus. Tai neduoda ypatingai efektyvios ir pelningos veiklos, tačiau gali padėti išgyventi sudėtingoje situacijoje. Būtent veiklos diversifikavimas gali suteikti įmonei galimybę išlaukti ramesnio ekonomikos laikotarpio, kai rinkoje vyksta nestabilumai ir yra pakankamai reali rizika netekti verslo.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Įmonių veiklos diversifikacijos sėkmė ir pasireiškimo formos priklauso nuo veiklos sąlygų. Palankiausias sąlygas yra tada, kai rinka pasižymi nedidele konkurencija, kai ji neprisotinta. Aštrėjant konkurencijai, nutolimas nuo pagrindinės ir tradicinės rinkos gali tapti vis daugiau rizikingas ir atnešti vis mažiau naudos. O esant ekonomikos sulėtėjimui, įmonei gali būti aktualus ir išlikimo klausimas. Tokiu atveju, veiklos diversifikavimas gali padėti įmonei išlikti sudėtingu periodu.

Vienas svarbiausių diversifikacijos uždavinių - nustatyti, ar diversifikacija davė teigiamų rezultatų. Diversifikacijos teoretikai pripažįsta, kad matavimo metodikų taikymas praktikoje yra problematiškas. Todėl labai svarbu pasirinkti tinkamiausią teoriją ir metodiką. Priešingu atveju rezultatai gali būti klaidingi.

Išanalizavus diversifikavimo procesą, jo klasifikaciją, tikslus bei matavimo būdus teoriniu aspektu galima padaryti šias tyrimo išvadas:

✓ Analizuojant požiūrius į diversifikaciją, galima teigti, kad diversifikacija – tai veiklos išplėtimas ir ėmimasis naujų sričių, kurios nedaug skiriasi nuo jau vykdomų. Diversifikacijos procesas gali būti sėkmingas, jeigu jis yra valdomas, t.y. jeigu jis yra numatomas ir jeigu bus nustatyti atitinkami organizaciniai ryšiai tarp įmonės vadovavimo padalinių ir naujų strateginių verslo vienetų. Diversifikacija, būdama ilgalaikiu procesu, vienokia ar kitokia forma išliks, gali pakisti tik jos aspektai ir akcentai. Kai diversifikacija teigiama, vyksta tokie procesai – veiklos išplėtimas ir ėmimasis naujų sričių, kurios nedaug skiriasi nuo esamų. Tačiau šie skirtumai aiškinami remiantis įvairiausiais kriterijais: pramonės šakų produkcijos klasifikatoriais, produktais, jų funkcijomis, įvairiais įmonės ištekliais, strateginės reikšmės veiksniais, administracija, technologija ir t.t. Ekonomiškai ir techniškai nepagrįstas veiklos diversifikavimas, nepakankamas lankstumas ir įgyvendinimo operatyvumas, sėkmingos konkurentų priemonės gali sukelti neigiamų padarinių įmonės veiklai: padidinti išteklių imlumą, didinti žaliavų, medžiagų ir kitų išteklių savikainos dalį ir branginti produkciją, mažinti rinkos dalį ir pardavimo apimtį, sumažinti produkcijos konkurencingumą, netekti kapitalo dalies, prarasti darbo motyvus, mažinti pelną ir efektyvumą.

✓ Naudojant diversifikacijos klasifikaciją galima lengviau atsiriboti nuo neesminių veiksnių, o sutelkti dėmesį ir analizuoti svarbiausius, kurie daro didžiausią įtaką. Naudojant klasifikaciją galima nustatyti bei įvertinti pokyčius ir aplinkybes, kurie įtakoja diversifikaciją bei tiksliau atlikti diversifikavimo matavimus.

✓ Nėra vienos geriausios metodikos ar teorijos, kuri tiktų išmatuoti diversifikacijos procesą visoms įmonėms ir pramonės šakoms. Tai kas taikytina tarptautinei korporacijai, gali netikti lokaliai

veikiančiai mažai įmonei, informacinių technologijų bendrovės analizė skirsis nuo žaliavų gavybos bendrovės ir pan.

✓ Sudėtinga arba iš viso neįmanoma gauti istorinius valdymo apskaitos duomenis apie įmonę. Ypatingai tai pastebima nedidelėse bendrovėse. Taip yra todėl, kad įmonės kaupia tik tradicinę finansinę informaciją (balansinius bei pajamų ir sąnaudų duomenis).

Pritaikius finansinių rodiklių bei indeksų analizę UAB „VOLVEGA“ ir jos įmonių grupės pavyzdžiu, galima padaryti šias tyrimo išvadas:

✓ Atliekant įmonės veiklos diversifikacijos įtaką įmonės finansinei būklei, galima teigti, kad konsoliduoti rezultatai dažniausiai pagerino UAB „VOLVEGA“ trumpalaikių mokėjimo rodiklių vertinimo lygį. Dideli svyravimai įvyko tik dėl pavienių sandorių paskutinėmis metų dienomis. Didžiausia teigiama diversifikavimo įtaka buvo absoliučiam trumpalaikio mokumo koeficientui, o labiausiai neigiama – labai greito trumpalaikio mokumo koeficientui. Neigiamas pokytis įvyko dėl UAB „VOLVEGA“ investavimo į investicinę banką „FINASTA“. Absoliutaus trumpalaikio mokumo koeficiento diversifikavimo įtakos teigiamas pokytis galima vertinti ne tik teigiamai, bet ir neigiamai. Didelių grynų pinigų lėšų laikymą ir nepanaudojimą galima laikyti neūkiškumo požymiu, nes apyvartinėms lėšoms yra naudojami banko paskolinti pinigai, už kurių naudojimą mokamos palūkanos. Diversifikavimo įtaka visiems analizuojamiems ilgalaikio mokumo rodikliais buvo teigiama ir pokyčiai pakankamai panašūs, tai lėmė, kad įmonių grupė turėjo mažiau tiek trumpalaikių, tiek ilgalaikių įsipareigojimų. Didžiausią diversifikavimo įtaką ilgalaikio mokumo rodiklių grupėje padarė pastovaus mokumo koeficientui 2004 m. – 129 %, nes tais metais įmonių grupė neturėjo ilgalaikių įsiskolinimų ir 2008 m. – 116 % dėl UAB „COMPANILĖ“ sukaupto nepaskirstyto pelno bei padidinto akcinio kapitalo, nes 2008 m. UAB „VOLVEGA“ nuosavas kapitalas sumažėjo dėl patirto beveik 1,5 mln. nuostolio. Vertinant visus ištirtus pelningumo rodiklius, stabiliausią diversifikavimo įtaką įmonių grupė darė bendrojo pardavimo pelningumo rodikliui, kuri 2004 m. – 2007 m. buvo neigiama. Tik 2008 m. įmonių grupė teigiamai veikė šį rodiklį, pastarosios įtakos neužteko, kad kompensuotų UAB „VOLVEGA“ patirtą bendrąją nuostolį 391 tūkst. Lt. Grynojo pardavimų pelningumo, veiklos rentabilumo bei turto pelningumo rodiklių svyravimai analizuojamu laikotarpiu buvo labai panašūs. Kai pagrindinės įmonės veikla buvo pelningiausia ir stabiliausia, grupės diversifikuota įtaka buvo pati mažiausia t.y. apie (-10 %). 2008 m. išaugus UAB „VOLVEGA“ pagrindinėms sąnaudoms vidutiniškai 20 %, o pajamoms tik 3 % (lyginant su 2007 m.), įmonės veikla tapo nuostolinga t.y. 1,5 mln. Lt. Didžiausi svyravimai pelningumo rodiklių grupėje buvo nuosavo kapitalo pelningumo rodiklyje. Diversifikavimo įtaka veikė šį rodiklį 2004 m. neigiamai – 47 %, o 2008 m. teigiama – 73 %. 2004 m. pokytį lėmė mažas įmonių grupės pelningumas ir ilgalaikių skolų neturėjimas. O 2008 m. didelį pokytį nulėmė UAB „COMPANILĖ“ nekilnojamo turto įsigijimas už nuosavas lėšas bei UAB „TRANSNERA“ ir UAB

„COMPANILĖ“ uždirbtas pelnas. Didžiausi pokyčiai iš efektyvumo grupės rodiklių vyko debitorinio įsiskolinimo rodiklyje. UAB „VOLVEGA“ šis rodiklis analizuojamu laikotarpiu pakankamai stabilus, t.y. vidutiniškai – 48-49 dienos. O įmonių grupės diversifikavimo įtakos svyravimai buvo pakankamai reikšmingi, ypač UAB „TRANSNERA“ 2004 m., nes konsoliduoto balanso debitorinio įsiskolinimo apyvartumo dienomis rodiklis buvo 80 dienų, o nekonsoliduoto – 47 dienos. UAB „COMPANILĖ“ 2005 m. savo rodiklio rezultatais sumažinimo pirkėjų atsiskaitymo dienas iki 39. Kreditorinio įsiskolinimo apyvartumo dienomis rodiklis per analizuojamąjį laikotarpį turėjo tendencija mažėti. Toks pokytis vyko, dėl UAB „VOLVEGA“ atsiskaitymo politikos nuo 2005 m. pasikeitimo. Šios įmonės pagrindinės sąnaudos yra kuras, kuris sudaro trečdalį visų įmonės sąnaudų. Tad UAB „VOLVEGA“ nuo 2005 m. su kuro tiekėjais pradėjo atsiskaitinėti iš anksto arba per 10-15 dienų. Įmonių grupės kreditorinio įsiskolinimo apyvartumo dienomis rodiklis taip pat kasmet mažėjo nuo 63 dienų 2004 m. iki 24 dienų 2008 m. Grupės rodiklis beveik visais metais pailgindavo bendrą atsiskaitymo dienų skaičių su tiekėjais. Didelis diversifikavimo šuolis buvo 2007 m. – 2008 m. iki 28 %, nes grupės įmonių atsiskaitymo politika nesutampa su UAB „VOLVEGA“. Turto apyvartumo rodiklis yra vienintelis rodiklis, kuris kasmet stabiliai ir pastoviai didėjo tiek UAB „VOLVEGA“, tiek įmonių grupės. Toks stabilus turto apyvartumo rodiklio augimas rodo, kad UAB „VOLVEGA“ ir įmonių grupės pardavimo pajamos augo kartu su turtu. Išskyrus 2008 m., kai pajamos išauga labai nežymiai, o turtas sumažėjo didesniu skirtumu, to rezultate turto apyvartumas tai pat didėjo, tačiau tik dėl nusidėvėjimo.

✓ Išanalizavus pelningumo rodiklius, pastebima tendencija, kad mažėjant pagrindinės įmonės pelningumui, grupės įtaka stiprėja, o tapus pagrindinės įmonės veiklai nuostolingai, grupės veikla sumažina nuostolį ir net padaro konsoliduotą veiklą pelninga.

✓ Išanalizavus M.Gort indeksus, nustatyta, kad reikšmingiausia pagal pardavimus įmonė grupėje yra UAB „COMPANILĖ“. Ši įmonė nuo 2004 m. kasmet turėjo vis svarbesnį vaidmenį bendriems pardavimų apimtims. Mažiausiai reikšminga buvo UAB „TRANSNERA“, kuri vidutiniškai įtakojo bendras pajamas tik – 0,01 – 0,02 punkto. Galima būtų išskirti UAB „FEBIJA“, kuri 2008 m. padidinus savo apyvartą 100 %, padidino savo įtaką iki – 0,04 reikšmės.

✓ Tyrimo metu nustatyta, kad diversifikacija padarė teigiamą įtaką daugumai įmonės finansinių rodiklių analizuojamu laikotarpiu 2004-2008 m. Todėl galima teigti, kad diversifikavimas šiuo atveju pasiteisino. Ir nors įmonių grupės finansinių rezultatų įtaka ne recesijos metu buvo nelabai žymi, tačiau ekonomikos sąlygoms pablogėjus, pastaroji įtaka žymiai išauga ir pagerina įmonės veiklos efektyvumą bei finansinį stabilumą. Tokiu būdu sumažėja bankroto tikimybė, nors dideli pelnai ir neuždirbami.

✓ Šiuo metu UAB „VOLVEGA“ ir jos įmonių grupės plėtra diversifikuojant veiklą didina įmonių veiklos rodiklius. Todėl geriausia išeitis įmonėms, mažinant verslo riziką – veiklos koncentracija nenutolstant nuo pagrindinės srities ir, esant įmonės augimo poreikiui, pasirinkti kitas įmonės augimo strategijas – penetraciją, rinkos plėtrą arba produkto tobulinimą. Žinoma, verslo sėkmė priklausys ir nuo šių strategijų poveikio esamai įmonės būklei ištyrimo kokybės.

✓ Galima būtų pasiūlyti įmonei panaudoti geografinę diversifikaciją, t.y. steigti filialą arba įmonės atstovybę Rusijoje, Baltarusijoje arba Ukrainoje, nenutolstant nuo pagrindinių veiklų.

✓ Nuolatinis išorinės aplinkos sąlygų stebėjimas bei jų kitimo poveikis diversifikuotoms įmonėms, išreikštas kiekybiniu matu, gali sumažinti kylančią ar egzistuojančią riziką bei nukreipti įmonės pajėgumų perskirstymą efektyviausiomis kryptimis. Todėl prieš plečiantis įmonei, ji turi nusistatyti sąlygas, maksimizuojančias tikslo realizacijos galimybes. Pagrindinės sąlygos sumanymo įgyvendinimui – pakankamas apsirūpinimas potencialu ir informacija.

✓ Įvertinus makroekonominių tendencijų pokyčius, kurie besąlygiškai rodo pirmuosius ekonomikos recesijos požymius, būtina įvertinti UAB „VOLVEGA“ grupės atskirų veiklos sektorių rizikingumą. Visus diversifikuotus UAB „VOLVEGA“ veiklos sektorius galima vertinti kaip vienas su kitu susijusius ir pakankamai rizikingus. Nors finansinės veiklos analizė parodo teigiamus diversifikacijos padarinius bendrai įmonės veiklai analizuojamu laikotarpiu 2004 - 2008 m. laikotarpiu, tačiau tai nereiškia, kad galima ignoruoti išorinių veiklos sąlygų pasikeitimą, prasidėjusį 2008 m. Todėl UAB „VOLVEGA“ vadovai, prieš priimdami strateginius sprendimus, turėtų nuolat sekti kiekvienos įmonės finansinius rezultatus. Įmonių, kurių prastėjantys veiklos rezultatai gali įtakoti UAB „VOLVEGA“ grupės rezultatus neigiama linkme, finansiniai ir gamybiniai veiksniai turėtų būti kuo skubiau peržiūrimi bei perskirstomi.

✓ Šiuo metu pagrindinis įmonės tikslas turėtų būti išgyventi sunkųjį periodą mažinant pardavimų savikainą, išsaugojant šiuo metu turimą įmonės turtą.

LITERATŪRA

1. Aleknavičienė, V. (2005). Finansai ir kreditas. Vilnius: Enciklopedija.
2. Ansoff, H.J. (1965). Strategies for Diversification. Harvard Business Review.
3. Amit, R., Livnat J., Zarowin, P. (1989). The Mode of Corporate Diversification: Internal Ventures Versus Acquisitions. Journal Managerial and Decision Economics.
4. Amit, R., Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. Strategic Managent Journal.
5. Antikrizinis įmonės valdymas (2005). Vilnius: Julijonas.
6. Bartosevičienė, V. (2007). Ekonominė statistika. Kaunas: Technologija.
7. Bivainis, J., Drejeris, R. (2007). Naujų paslaugų diegimo tikslingumo pagrindimas. Verslas: teorija ir praktika. 2007. Nr.3, 119-130.
8. Buračas, A. (2006). Internetinė finansų ir investicijų informacija. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.
9. Baublys, A. (1998). Krovinių vežimai. Vilnius: Technika.
10. Baublys, A. (1996). Transporto politika. Vilnius: Technika.
11. Baublys, A. (1996). Tarptautiniai vežimai kelių transportu. Vilnius: Technika.
12. Baublys, A. (1997). Transporto sistemos teorijos įvadas. Vilnius: Technika.
13. Baysinger, B., Hoskisson, R.E. (1989). Diversification strategy and R&D intensity in multiproduct Firms. Academy of Management Journal.
14. Bettis, R. (1981). Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms. Strategic Management Journal.
15. Cantwell, J., Gambardella, A., Granstrand, O. (2004). The Economics and Management of Technological Diversification. London: Routledge.
16. Chandler, A.D. (1992). Ornanizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprice. Journal of Economic Perspectives.
17. Chatterje, S., Wernerfelt, B. (1991). The link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence. Strategic Managent Journal.
18. Chistensen, H.K., Montgomery C.A. (1981). Corporate Economic Performance: Diversification Strategy Versus Market Structure. Strategic Managent Journal.
19. Damodaran, A. (1997). Corporate finance. Theory and practice. Jonh Wiley & Sons. Inc.
20. Danst, K. (1979). Portifiliomanagement. Berlin.
21. Davis, R., Duhaime, I.M. (1992). Diversification, vertical Integration and Industry Analysis: new Perspectives and measurement. Strategic Management Journal.

22. Drury, C. (1999). Management Accounting for business decisions. London: International Thomson Publishing Inc.
23. Gaidienė, Z. (1995). Finansų valdymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo leidykla.
24. Garalis, A. (2003). Logistikos terminų aiškinamasis žodynas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
25. Gineikienė, Z. (2005). Verslo kūrimas ir valdymas. Vilnius: Rosma.
26. Ginevičius, R. (1998). Įmonių veiklos diversifikacija. Vilnius: Technika.
27. Ginevičius R., Petraškevičius V. Įmonių veiklos diversifikacijos matavimo problematika. Verslas: teorija ir praktika. 2008, Nr.9,215-220.
28. Ginevičius, R., Sūdžius V. (2007). Organizacijų teorija. Vilnius: Technika.
29. Ginevičius, R., Paliulis, N.K., Chivickas, E., Merkevičius, J. (2006). XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Vilnius: Technika.
30. Girdzijauskas, S. (2005). Finansinė analizė. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
31. Gort M. (1962). Diversification and Integration in Amerika Industry. Princeton.
32. Gupta, P. (2005). Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti. Vilnius: Vaga.
33. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
34. Kaleininkaitė, L., Trumpaitė, I. (2007). Verslo rizikos valdymas ir jo tobulinimas. Verslas: teorija ir praktika. 2007. Nr.4, 176-181.
35. Kancerevyčius, G. (2006). Finansai ir investicijos. Kaunas: Smaltijos leidykla.
36. Kelių transporto teisė. (2007). Norminių teisės aktų rinkinys. Eugrimas.
37. Krovinių vežimo kelių transportu politikos Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą studija. (2000). Ataskaita. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
38. Kutut I., Ginevičius R., Veiklos ir geografinės diversifikacijos rūšių sąryšis bei įtaka įmonių veiklos efektyvumui. Verslas: teorija ir praktika. 2005, Nr.1, 56-61.
39. Kutut I., Ginevičius R., Kutut V.. Veiklos diversifikacija įmonės gyvavimo ciklo kontekste. Verslas: teorija ir praktika. 2008, Nr.9,169-179.
40. Kvedaravičius, J., Narbutienė, I. (2005). Sinergija-organizacijos vystymąsi suponuojantis veiksnys. Organizacijų vadyba:sisteminiai tyrimai:2005.36.
41. Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai:2005.33.
42. Mackevičius, J., Poškaitė, D. (1998). Finansinė analizė. Vilnius: Katalikų pasaulis.
43. Mackevičius, J. (2005). Įmonių veiklos analizė. Vilnius: TEV leidykla.

44. Mačys, G. (2006). Regionų ekonomika, politika ir valdymas Lietuvoje. Vilnius: Mykolo Romerio leidykla.
45. Montgomery, C.A. Corporate Diversification. *Academy of Management Journal*. 2002.
46. Palepu, K. (1985). Diversification Strategy, Profit Performance and the Entropy measure. *Strategic Management Journal*.
47. Peet S. (2007). A message from Steve Peet. Student adviser. UK
48. Porter, M.E. (2005). Competitive strategy. *Strategic Management Journal*.
49. Pranskevičiūtė A., Vasiliauskaitė A. Rizikos valdymas formuojant verslo junginius. *Ekonomika ir vadyba*. 2007.12.
50. Радионов, Н., Радионова, С.П. (1999). Основы финансового анализа. Санкт-Петербург: Техническая книга.
51. Rawley, E., Simcoe, T.S. Horizontal Diversification and vertical contracting: Firm Size and Asset ownership in Taxi Fleets. *Academy of Management Journal* (2006).
52. Ries A., Trout J. (2005). Pozicionavimas. Kova dėl pirkėjo. Kaip šiandieninėje perkrautoje rinkoje būti girdimam ir matomam. Kaunas: Smaltija.
53. Roberts, J. (2006). Moderni firma. Vilnius: Vaga.
54. Rumelt, R. How much does industry matter. *Strategic Management Journal*. 1991, 12(3).
55. Rutkauskas, A.V., Sūdžius, V., Mackevičius, V. (2007). Verslo finansai: sistema, struktūra ir elementai. Vilnius: Technika.
56. Samuels, J.M., Wilkes, F.M., Brayshaw, R.E. (1994). *Management of Company Finance*. London: Chapman & Hall.
57. Segal-Horn, S., Faulkner, D. (1999). *The Dynamics of International Strategy*. London: Thomson Learning.
58. Seilius, A., Šimanskienė, L. (2006). Verslo organizacijų valdymas globalizacijos sąlygomis: teorinis požiūris. *Verslas: teorija ir praktika*. 2006, Nr.4, 213-221.
59. Senkus, K. Pinigų srautų informacijos formavimas ir analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 2005.33.
60. Silverman, B. (2002). *Resources and the Logic of Corporate Deverfication*. London: Routledge.
61. Smalenskas, G. (1998). *Finansinis pinigų srautų planavimas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
62. Sūdžius, V. (2001). *Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas*. Vilnius: Kronta.
63. Šaparauskas, J., Vilutienė, T. (2005). Statybos įmonių veiklos diversifikacijos alternatyvų analizė. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*. 2005 Nr.4. 310-318.

64. Šleikienė, D., Klimavičienė, I. (1999). Įmonės veiklos finansinis įvertinimas. Kaunas: Technologija.
65. Ulys, D. (2007). Įmonės akcininkų turimos vertės matavimo modelis. *Ekonomika ir vadyba*:2007.12.
66. Urbonas, J., Maksvytienė, I. (2007). Įmonės masto vaidmuo, plėtojant konkurencingumą globalioje ekonomikoje. *Ekonomika ir vadyba*:2007.12.
67. Urniežius, R. (2004). Ūkinės veiklos ekonominė analizė. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras.
68. Vainienė, R. (2005). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tyto alba.
69. Vasiliauskas, A. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Technologija.
70. Williamson O.E. (1995). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. *Strategic Management Journal*.
71. Zinkevičiūtė, V. (2006). Verslo strateginių sprendimų vertinimas. Daktaro disertacijos santrauka.
72. Žvirblis, A. Paslaugų bendrojo vertingumo ir jų konkurencingumo vertinimo principai. *Verslas: teorija ir praktika*. 2007, Nr.2, 82-86.

PRIEDAI

Duomenys M.Gort indeksų apskaičiavimui per 2004 – 2008 m. (1)

PAJAMOS	2004	2005	2006	2007	2008
UAB VOLVEGA	8503280	11169550	14423314	17552422	17596766
UAB Companilė	1934829	4086097	4912843	6204586	5328310
UAB Febija	285285	260754	318473	445899	938423
UAB Transnera	96760	147977	346665	371742	355108
VISO	10820154	15664378	20001295	24574649	24218607

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis UAB „Volvega“ ir konsoliduota FA

Duomenys M.Gort indeksų apskaičiavimui per 2004 – 2008 m. (2)

Darbuotojai	2004	2005	2006	2007	2008
UAB VOLVEGA	74	79	82	100	105
UAB Companilė	4	5	5	6	6
UAB Febija	3	3	4	4	4
UAB Transnera	3	2	2	2	2
VISO	84	89	93	112	117
be administracijos	76	80	82	103	106

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis UAB „Volvega“ ir konsoliduota FA

**Finansinių rodiklių skirtumas tarp UAB „VOLVEGA“
ir konsoliduotos FA per 2004 – 2008 m.**

	Rodikliai	2004	2005	2006	2007	2008
	Trumpalaikio mokumo rodikliai					
1	Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas	56%	40%	-1%	-1%	14%
2	Greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas	68%	26%	-3%	-3%	14%
3	Labai greito trumpalaikio mokumo koeficientas	-1%	82%	10%	-9%	-10%
4	Absoliutus trumpalaikio mokumo koeficientas	9%	222%	13%	48%	46%
	Ilgalaikio mokumo rodikliai					
5	Bendrasis skolos koeficientas	-19%	-13%	-11%	-9%	-16%
6	Ilgalaikių skolų koeficientas	-25%	-13%	-10%	-11%	-15%
7	Pastovaus mokumo koeficientas	129%	81%	44%	36%	116%
8	Auksinės balanso taisyklės koeficientas	-17%	-12%	1%	1%	-5%
9	Pastovaus finansavimo koeficientas	8%	8%	3%	2%	9%
10	Finansinis svertas (1)	-31%	-19%	-13%	-12%	-22%
11	Finansinis svertas (2)	-19%	-13%	-11%	-9%	-16%
	Pelningumo rodikliai					
12	Bendrasis pardavimų pelningumas	-11%	-11%	-11%	-7%	-143%
13	Grynasis pardavimo pelningumas	4%	6%	-10%	2%	-48%
14	Veiklos rentabilumas	7%	7%	-8%	1%	-45%

Rasa VALAUSKIENĖ. Įmonės veiklos diversifikacijos ekonominis pagrindimas

15	Turto pelningumas	10%	9%	-12%	0%	-44%
16	Pastovaus kapitalo pelningumas	-8%	-4%	-11%	2%	-55%
17	Kapitalo struktūra	-46%	-36%	-22%	-19%	-45%
18	Nuosavo kapitalo pelningumas	-47%	-34%	-28%	-16%	-73%
	Efektyvumo rodikliai					
19	Debitorinio išiskolinimo apyvartumas dienomis	69%	6%	-19%	-10%	-7%
20	Kreditorinio išiskolinimo apyvartumas dienomis	9%	0%	4%	28%	20%
21	Turto apyvartumas	-5%	-3%	2%	2%	-6%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis UAB „Volvega“ ir konsoliduota FA

4 priedas

UAB „VOLVEGA“ FA finansinių rodiklių dinamika per 2004 – 2008 m.

		2004	2005	2006	2007	2008
1.	Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas=	0,55	0,58	1,20	1,28	1,01
2.	Greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas	0,44	0,50	1,05	1,13	0,87
3.	Labai greito trumpalaikio mokumo koeficientas	0,04	0,05	0,20	0,26	0,20
4.	Absolūtus trumpalaikio mokumo koeficientas	0,03	0,02	0,17	0,05	0,02
	Ilgalaikio mokumo rodikliai					
5	Bendrasis skolos koeficientas	0,82	0,81	0,73	0,71	0,83
6	Ilgalaikių skolų koeficientas	0,42	0,46	0,52	0,50	0,51
7	Pastovaus mokumo koeficientas	0,22	0,24	0,38	0,40	0,20
8	Auksinės balanso taisyklės koeficientas	1,31	1,22	0,95	0,92	0,99
9	Pastovaus finansavimo koeficientas	0,60	0,65	0,80	0,78	0,67
10	Finansinis svertas (1)	0,70	0,71	0,66	0,64	0,75
11	Finansinis svertas (2)	0,82	0,81	0,73	0,71	0,83
	Pelningumo rodikliai					
12	Bendrasis pardavimų pelningumas	0,14	0,12	0,16	0,13	-0,02
13	Grynasis pardavimo pelningumas	0,04	0,04	0,09	0,05	-0,08
14	Veiklos rentabilumas	0,04	0,04	0,11	0,06	-0,07
15	Turto pelningumas	0,03	0,03	0,07	0,03	-0,05
16	Pastovaus kapitalo pelningumas	0,07	0,07	0,15	0,08	-0,20
17	Kapitalo struktūra	5,59	5,19	3,65	3,50	6,00
18	Nuosavo kapitalo pelningumas	0,24	0,23	0,43	0,22	-0,80
	Efektyvumo rodikliai					
19	Debitorinio išiskolinimo apyvartumas dienomis	47,41	43,48	48,83	49,84	48,63
20	Kreditorinio išiskolinimo apyvartumas dienomis	50,24	30,30	12,10	13,81	14,91
21	Turto apyvartumas	1,14	1,24	1,29	1,36	1,60

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis UAB „Volvega“ ir konsoliduota FA

Konsoliduotos FA finansinių rodiklių dinamika per 2004 – 2008 m.

		2004	2005	2006	2007	2008
1	Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas=	0,85	0,82	1,19	1,27	1,16
2	Greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas	0,74	0,63	1,02	1,10	0,98
3	Labai greito trumpalaikio mokumo koeficientas	0,04	0,08	0,22	0,24	0,18
4	Absoliutus trumpalaikio mokumo koeficientas	0,03	0,06	0,19	0,07	0,03
	Ilgalaikio mokumo rodikliai					
5	Bendrasis skolos koeficientas	0,67	0,70	0,65	0,65	0,70
6	Ilgalaikių skolų koeficientas	0,31	0,40	0,47	0,44	0,43
7	Pastovaus mokumo koeficientas	0,50	0,43	0,54	0,55	0,43
8	Auksinės balanso taisyklės koeficientas	1,08	1,08	0,96	0,93	0,94
9	Pastovaus finansavimo koeficientas	0,65	0,70	0,82	0,80	0,73
10	Finansinis svertas (1)	0,48	0,57	0,57	0,56	0,59
11	Finansinis svertas (2)	0,67	0,70	0,65	0,65	0,70
	Pelningumo rodikliai					
12	Bendrasis pardavimų pelningumas	0,12	0,11	0,14	0,12	0,01
13	Grynasis pardavimo pelningumas	0,04	0,04	0,08	0,05	-0,04
14	Veiklos rentabilumas	0,04	0,04	0,10	0,06	-0,04
15	Turto pelningumas	0,04	0,03	0,06	0,03	-0,03
16	Pastovaus kapitalo pelningumas	0,07	0,06	0,13	0,08	-0,09
17	Kapitalo struktūra	3,01	3,32	2,84	2,83	3,31
18	Nuosavo kapitalo pelningumas	0,13	0,15	0,31	0,19	-0,22
	Efektyvumo rodikliai					
19	Debitorinio išiskolinimo apyvartumas dienomis	79,99	46,28	39,40	45,10	45,08
20	Kreditorinio išiskolinimo apyvartumas dienomis	54,52	30,28	12,60	17,61	17,90
21	Turto apyvartumas	1,09	1,21	1,32	1,38	1,50

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis UAB „Volvega“ ir konsoliduota FA

UAB „VOLVEGA“ balansas 2004-2008 m. (Lt)

Eil. Nr.	Turtas	2004	2005	2006	2007	2008
A.	Ilgalaikis turtas	5814301	7163234	8402069	9354299	7342291
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS	2507	2023	6540	14198	8300
I.4.	Programinė įranga	2507	2023	6540	14198	8300
II.	MATERIALUSIS TURTAS	5811794	7161211	8395529	9340101	7333991
II.1.	Žemė					
II.2.	Pastatai ir statiniai					
II.4.	Transporto priemonės	5789759	7139638	8298502	9250761	7246432
II.5.	Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrenginiai	22035	21573	97027	89340	87559
III.	FINANSINIS TURTAS					
III.4.	Kitas finansinis turtas					
B.	Trumpalaikis turtas	1638196	1812257	2735811	3568017	3660638
I.	ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS	305146	249198	245467	408427	537819
I.1.	Atsargos	134876	206392	187010	283234	267110
I.1.1.	Žaliavos ir komplektavimo gaminiai	42606	78546	70437	114121	110957

Rasa VALAUSKIENĖ. Įmonės veiklos diversifikacijos ekonominis pagrindimas

I.1.4.	Pirktos prekės, skirtos perparduoti	92270	127846	116573	169113	156153
I.2.	Išankstiniai apmokėjimai	170270	42806	158457	125193	270709
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS	1199164	1420323	1937425	2431708	2396638
II.1.	Pirkėjų išskolinimas	1104561	1330505	1928555	2396799	2344625
II.3.	Kitos gautinos sumos			7870	34909	52013
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS	94603	89818	70771	593934	653531
III.1.	Trumpalaikės investicijos				500000	494705
III.3.	Kitas trumpalaikis turtas	58591	86016	70771	93934	158826
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI TURTAS IŠ VISO	75295	56720	382148	133948	72650
		7452497	8975491	11137880	12922316	11002929
Eil. Nr.	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	2004	2005	2006	2007	2008
C.	Nuosavas Kapitalas	1332708	1728632	3054793	3695809	1834331
I.	KAPITALAS	858000	858000	858000	858000	858000
I.1.	Išstatinis (pasirašytasis)	858000	858000	858000	858000	858000
II.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)					
III.	REZERVAI	83328	85800	85800	85800	85800
III.1.	Privalomasis	2800	85800	85800	85800	85800
III.3.	Kiti rezervai	80528				
IV.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIS)	391380	784832	2110993	2752009	890531
IV.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	318519	393452	1326161	821016	(1461478)
IV.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	72861	391380	84832	1930993	2352009
E.	MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	6119789	7246859	8083087	9226507	9168598
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	3115877	4134409	5807559	6435862	5559229
I.1.	Finansinės skolos	3115877	4134409	5807559	6435862	5559229
I.1.1.	Lizingo (finansinės nuomos) ar panašūs įsipareigojimai	2925877	3944409	5617559	6326862	4949229
I.1.2.	Kredito įstaigoms					
I.1.3.	Kitos finansinės skolos	190000	190000	190000	109000	6100000
II.	PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	30003912	3112450	2275528	2790645	3609369
II.1.	Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis	986643	1099268	1215602	1939280	2735871
II.2.	Finansinės skolos					85231
II.2.1.	Kredito įstaigoms					85231
II.3.	Skolos tiekėjams	1170489	927121	477998	664202	718900
II.4.	Gauti išankstiniai apmokėjimai	39000	124263	45215		12616
II.5.	Pelno mokesčio įsipareigojimai	22637	44357	186671	144526	15719
II.6.	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	16450	18545	44520	42637	41032
II.8.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	768693	898896	305522		
	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:	7452497	8975491	11137880	12922316	11002929

7 priedas

UAB „VOLVEGA“ pelno (nuostolių) ataskaita 2004-2008 m. (Lt)

Eil. Nr.	Straipsniai	2004	2005	2006	2007	2008
I.	PARDAVIMO PAJAMOS	8503280	11169550	14423314	17552422	17596766
II.	PARDAVIMO SAVIKAINA	7315427	9827654	12163801	15277019	17987626
III.	BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	1187853	1341896	2259513	2275403	(390860)
IV.	VEIKLOS ŠAUNAUDOS	731343	637077	692773	1040905	876844
IV.1.	Pardavimo	656343	588077	643773	943905	876844
IV.2.	Bendrosios ir administracinės	75000	49000	49000	97000	
V.	TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	456510	704819	1566740	1234498	(1267704)
VI.	KITA VEIKLA	122987	(1324)	346322	387692	404217

Rasa VALAUSKIENĖ. Įmonės veiklos diversifikacijos ekonominis pagrindimas

VI.1.	Pajamos	949466	391715	1560701	1296675	1754269
VI.2.	Sąnaudos	826479	393039	1214379	908983	1350052
VII.	FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA	(227985)	(245526)	(360985)	(593584)	(608733)
VII.1.	Pajamos	8845	16471	4610	15478	6738
VII.2.	Sąnaudos	236830	261997	365595	609062	615471
VIII.	IPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	351512	457969	1552077	1028606	(1472220)
IX.	PAGAUTĖ	3670	3661	3181	44934	10742
X.	NETEKIMAI				61093	
XI.	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKĖJIMĄ	355182	461630	1555258	1012447	(14614780)
XII.	PELNO MOKESTIS	36663	65706	229097	191431	
XIII.	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	318519	395924	1326161	821016	(1461478)

8 priedas

Konsoliduotas balansas 2004-2008 m. (Lt)

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Turtas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
A.	Ilgalaikis turtas	6957622	9812138	11865403	13234599	11134472
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS	6648	2849	10966	18420	8323
I.4.	Programinė įranga	6648	2849	10966	18420	8323
II.	MATERIALUSIS TURTAS	6048492	8906807	10951955	12313697	10123667
II.1.	Žemė		54571	201871	398880	398880
II.2.	Pastatai ir statiniai	163350	1572121	2128121	2414126	2242131
II.4.	Transporto priemonės	5847311	7227928	8457314	9388217	7370651
II.5.	Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrenginiai	37831	52187	164649	112474	112005
III.	FINANSINIS TURTAS	902482	902482	902482	902482	1002482
III.4.	Kitas finansinis turtas	902482	902482	903593	902482	100000
B.	Trumpalaikis turtas	3010419	3154074	3276456	4564104	902482
I.	ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS	379965	715567	477900	618630	5015139
I.1.	Atsargos	154179	647133	245918	342920	747716
I.1.1.	Žaliavos ir komplektavimo gaminiai	42606	79701	72840	116779	332908
I.1.2.	Nebaigta statyba		425720	41148		115179
I.1.4.	Pirktos prekės, skirtos perparduoti	111573	141712	131930	226141	217729
I.2.	Išankstiniai apmokėjimai	225786	68434	231982	275710	414808
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS	2474802	2116657	2197220	3092010	3482007
II.1.	Pirkėjų išiskolinimas	2371390	1986277	2159066	3036698	2991340
II.3.	Kitos gautinos sumos	103412	130380	38154	55312	490667
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS	59313	95637	80758	597941	658394
III.1.	Trumpalaikės investicijos				500000	494705
III.3.	Kitas trumpalaikis turtas	59313	95637	80758	97941	163689
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI TURTAS IŠ VISO	9968041	12966212	15141859	17798703	16149611
<i>Eil. Nr.</i>	<i>NUOSAVAS KAPITALAS IR IŠIPAREIGOJIMAI</i>					
C.	Nuosavas Kapitalas	3313868	3903366	5327647	6284558	4876536
I.	KAPITALAS	1701000	1701000	1701000	1791000	1791000
I.1.	Išstatinis (pasirašytasis)	1701000	1701000	1701000	1791000	1791000
II.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)					
III.	REZERVAI	1011226	1014336	1014336	1023298	1024596
III.1.	Privalomasis	86500	170100	170100	179100	179100
III.3.	Kiti rezervai	924726	844236	844236	844198	845496
IV.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIS)	601642	1188030	2612311	3470260	2071200
IV.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	422004	586388	1656179	1174125	(1053365)

Rasa VALAUSKIENĖ. Įmonės veiklos diversifikacijos ekonominis pagrindimas

IV.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	179638	601642	956132	2296135	3124565
E.	MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	6654173	9062846	9814212	11514145	11273075
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	3115877	5207263	7069612	7911356	6937768
I.1.	Finansinės skolos	3115877	5207263	7069612	79113566	6937768
I.1.1.	Lizingo (finansinės nuomos) ar panašūs įsipareigojimai	2925877	3944409	5617559	6326862	5049229
I.1.2.	Kredito įstaigoms		1072854	1262053	1475494	1278539
I.1.3.	Kitos finansinės skolos	190000	190000	190000	109000	610000
II.	PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	3538296	3855583	2744600	3602789	4335307
II.1.	Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis	986643	1365924	1370359	2103393	2897783
II.2.	Finansinės skolos	60000	30000	23479	46828	140030
II.2.1.	Kredito įstaigoms	60000	30000	23479	46828	140030
II.3.	Skolos tiekėjams	1616327	1299355	690444	1185891	1187692
II.4.	Gauti išankstiniai apmokėjimai	39000	127803	45215		12676
II.5.	Pelno mokesčio įsipareigojimai	37859	93908	253278	198479	40208
II.6.	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	19931	26251	50193	45440	46450
II.8.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	778536	912342	311632	22758	10468
	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:	778536	12966212	15141859	17798703	16149611

9 priedas

Konsoliduota pelno (nuostolių) atskaita 2004-2008 m. (Lt)

Eil. Nr.	Straipsniai	2004	2005	2006	2007	2008
I.	PARDAVIMO PAJAMOS	10820154	15664378	20001295	245746949	24218607
II.	PARDAVIMO SAVIKAINA	9476430	13995524	17208586	21624483	23985130
III.	BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	1343724	1668854	2792709	2950166	233477
IV.	VEIKLOS SĄNAUDOS	846505	819003	817797	1566523	1399597
IV.1.	Pardavimo	771505	770003	768797	1084365	1020066
IV.2.	Bendrosios ir administracinės	75000	49000	49000	482158	379531
V.	TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	497219	849851	1974912	1383643	(1166120)
VI.	KITA VEIKLA	212849	(2716)	421196	550496	404200
VI.1.	Pajamos	1095709	391715	1663268	1459486	1754269
VI.2.	Sąnaudos	882860	394431	1242072	908990	1350069
VII.	FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA	(237703)	(256347)	(448109)	(482058)	(294560)
VII.1.	Pajamos	8845	16471	1663268	198481	396108
VII.2.	Sąnaudos	246548	272818	1242072	680539	690668
VIII.	IPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	472365	590788	1947999	1452081	(1056480)
IX.	PAGAUTĖ	3670	117625	3181	46660	10742
X.	NETEKIMAI		16746		85535	88
XI.	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	476035	102807	1951180	1413206	(1045826)
XII.	PELNO MOKESTIS	52802	102807	295001	239081	7539
XIII.	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	423233	588860	1656179	1174125	(1053365)

UAB „COMPANILĖ“ balansas 2004-2008 m. (Lt)

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Turtas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
A.	Ilgalaikis turtas	3295	212530	471271	956086	1066279
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS		617	4417	4217	18
I.4.	Programinė įranga		617	4417	4217	18
II.	MATERIALUSIS TURTAS	3295	211913	466854	951869	966261
II.1.	Žemė		64571	201871	398880	398880
II.2.	Pastatai ir statiniai		88471	170613	485054	475503
II.4.	Transporto priemonės		45718	34971	48797	69880
II.5.	Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrenginiai	3295	23153	59399	19138	21998
III.	FINANSINIS TURTAS					100000
III.4.	Kitas finansinis turtas					100000
B.	Trumpalaikis turtas	470267	470875	284758	758551	848994
I.	ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS	19303	13866	16638	198108	172435
I.1.	Atsargos	19303	13866	15357	198108	61576
I.1.1.	Zaliavos ir komplektavimo gaminiai					
I.1.2.	Nebaigta statyba					
I.1.4.	Pirktos prekės, skirtos perparduoti	19303	13866	15357	57028	61576
I.2.	Išankstiniai apmokėjimai			1281	141080	110859
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS	443978	319667	167283	511523	635289
II.1.	Pirkėjų išiskolinimas	440189	319667	164912	506968	493303
II.3.	Kitos gautinos sumos	3789		2371	4555	141986
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS	301	8785	5224	510	2501
III.1.	Trumpalaikės investicijos					
III.3.	Kitas trumpalaikis turtas	301	8785	5224	510	2501
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI TURTAS IŠ VISO	473562	683405	756029	1714638	1915273
<i>Eil. Nr.</i>	<i>NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</i>					
C.	Nuosavas Kapitalas	63414	242936	259553	541600	806529
I.	KAPITALAS	10000	10000	10000	100000	330000
I.1.	Įstatinis (pasirašytasis)	10000	10000	10000	100000	330000
II.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)					
III.	REZERVAI	400	1038	1038	10000	2298
III.1.	Privalomasis	400	1000	1000	10000	2298
III.3.	Kiti rezervai		38	38		
IV.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIS)	53014	231898	248515	431600	474231
IV.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	53014	178884	248515	183085	42631
IV.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)		53014		248515	431600
E.	MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	410148	440469	496476	1173037	1108744
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI		90748	252106	585580	608658
I.1.	Finansinės skolos		90748	252106	585580	608658
I.1.1.	Lizingo (finansinės nuomos) ar panašūs įsipareigojimai					100000
I.1.2.	Kredito įstaigoms		90749	252106	585580	508658
I.1.3.	Kitos finansinės skolos					
II.	PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	410148	349720	244370	587457	500086
II.1.	Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis		14864	34724	44080	41879
II.2.	Finansinės skolos	60000	30000	23479	46828	54799
II.2.1.	Kredito įstaigoms	60000	30000	23479	46828	54799
II.3.	Skolos tiekėjams	334194	255812	131427	432470	378886
II.4.	Gauti išankstiniai apmokėjimai					60
II.5.	Pelno mokesčio įsipareigojimai	12473	44016	49759	48659	19573
II.6.	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	3481	5028	4981	1938	4889
II.8.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai				13482	
	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:	473562	683405	756029	1714637	1915273

11 priedas

UAB „COMPANILĖ“ pelno (nuostolių) ataskaita 2004-2008 m. (Lt)

Eil. Nr.	Straipsniai	2004	2005	2006	2007	2008
I.	PARDAVIMO PAJAMOS	1934829	4086097	49132843	6204586	5328310
II.	PARDAVIMO SAVIKAINA	1856457	3846917	4595941	5708479	4864003
III.	BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	78372	239180	316902	496107	464307
IV.	VEIKLOS SĄNAUDOS	12773	117447	18501	410730	415705
IV.1.	Pardavimo	12773	117447	18501	25572	36174
IV.2.	Bendrosios ir administracinės				385158	379531
V.	TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	65599	121733	298401	85377	48602
VI.	KITA VEIKLA		(1392)	114	162804	(17)
VI.1.	Pajamos			114	162811	
VI.2.	Sąnaudos		1392		7	17
VII.	FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA	(174)	(4153)	(3312)	4900	1673
VII.1.	Pajamos				12676	13529
VII.2.	Sąnaudos	1784	4153	3312	7776	11856
VIII.	IPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	63815	116188	295203	253081	50258
IX.	PAGAUTĖ		113964			
X.	NETEKIMAI		16746		24442	88
XI.	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKĖJIMĄ	63815	213406	295203	228639	50170
XII.	PELNO MOKESTIS	9572	34522	46688	45554	7539
XIII.	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	54243	178884	248515	183085	42631

12 priedas

UAB „FEBIJA“ balansas 2004-2008 m. (Lt)

Eil. Nr.	Turtas	2004	2005	2006	2007	2008
A.	Ilgalaikis turtas	36145	30241	122984	88664	54344
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS	2605	205	5	5	5
I.4.	Programinė įranga	2605	205	5	5	5
II.	MATERIALUSIS TURTAS	33540	30036	122979	88659	54339
II.1.	Žemė					
II.2.	Pastatai ir statiniai					
II.4.	Transporto priemonės	33540	30036	122979	88659	54339
II.5.	Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrenginiai					
III.	FINANSINIS TURTAS					
III.4.	Kitas finansinis turtas					
B.	Trumpalaikis turtas	46319	60654	101438	127781	159386
I.	ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS	1299	3103	2403	8488	19670
I.1.	Atsargos	1299	1155	2403	2658	4222
I.1.1.	Žaliavos ir komplektavimo gaminiai		1155	2403	2658	4222
I.1.2.	Nebaigta statyba					
I.1.4.	Pirktos prekės, skirtos perparduoti					

Rasa VALAUSKIENĖ. Įmonės veiklos diversifikacijos ekonominis pagrindimas

I.2.	Išankstiniai apmokėjimai	1299	1948		5830	15448
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS	32143	28266	62251	100251	123030
II.1.	Pirkėjų išskolinimas	30445	28266	43849	90898	112539
II.3.	Kitos gautinos sumos	1698		18402	9353	10491
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS	150	565	4492	2885	2053
III.1.	Trumpalaikės investicijos					
III.3.	Kitas trumpalaikis turtas	150	565	4492	2885	2053
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI	12727	28720	32292	16157	14633
	TURTAS IŠ VISO	82464	90895	224422	216445	213730
<i>Eil. Nr.</i>	<i>NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</i>					
C.	<i>Nuosavas Kapitalas</i>	63885	71848	133770	126839	122987
I.	KAPITALAS	14000	14000	14000	14000	14000
I.1.	Išstatinis (pasirašytasis)	14000	14000	14000	14000	14000
II.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)					
III.	REZERVAI	3143	3143	3143	3143	3143
III.1.	Privalomasis	1400	1400	1400	1400	1400
III.3.	Kiti rezervai	1743	1743	1743	1743	1743
IV.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIS)	46742	54705	116627	109696	105844
IV.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	27760	7963	61922	(6931)	(3852)
IV.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	18982	46742	54705	116627	109696
E.	MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	18579	19047	90652	89606	90743
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI					
I.1.	Finansinės skolos					
I.1.1.	Lizingo (finansinės nuomos) ar panašūs įsipareigojimai					
I.1.2.	Kredito įstaigoms					
I.1.3.	Kitos finansinės skolos					
II.	PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	18579	19047	90652	89606	90748
II.1.	Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis					
II.2.	Finansinės skolos					
II.2.1.	Kredito įstaigoms					
II.3.	Skolos tiekėjams	10530	16247	73380	79152	78948
II.4.	Gauti išankstiniai apmokėjimai					
II.5.	Pelno mokesčio įsipareigojimai	2718	904	11162	1178	1327
II.6.	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai		1896			
II.8.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	5331		6110	9276	10468
	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:	82464	90895	224422	216445	213730

13 priedas

UAB „FEBIJA“ pelno (nuostolių) ataskaita 2004-2008 m. (Lt)

Eil. Nr.	Straipsniai	2004	2005	2006	2007	2008
I.	PARDAVIMO PAJAMOS	285285	260754	318473	445899	938423
II.	PARDAVIMO SAVIKAINA	220405	234239	269753	436482	923908
III.	BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	64880	26515	48720	9417	14515
IV.	VEIKLOS SĄNAUDOS	30327	14910	11533	16721	15151
IV.1.	Pardavimo	30327	14910	11533	16721	15151
IV.2.	Bendrosios ir administracinės					
V.	TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	34553	11605	37187	(7304)	(636)
VI.	KITA VEIKLA			74760		
VI.1.	Pajamos			102453		

Rasa VALAUSKIENĖ. Įmonės veiklos diversifikacijos ekonominis pagrindimas

VI.2.	Šnaudos			27693		
VII.	FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA	(3209)	(2162)	(35389)	(1353)	(3216)
VII.1.	Pajamos			34		33
VII.2.	Šnaudos	320	2162	35423	1353	3249
VIII.	IPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	31344	9443	76558	(8657)	(3852)
IX.	PAGAUTĖ				1726	
X.	NETEKIMAI					
XI.	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKĖJIMĄ	31344	9443	76558	(6931)	(3852)
XII.	PELNO MOKĖJIMAS	3584	1480	14636		
XIII.	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	27760	7963	61922	(6931)	(3852)

14 priedas

UAB „TRANSNERA“ balansas 2004-2008 m. (Lt)

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Turtas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
A.	Ilgalaikis turtas	1103881	2406133	286079	2835550	2671558
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS	1536	4	4		
I.4.	Programinė įranga	1536	4	4		
II.	MATERIALUSIS TURTAS	199863	1503647	1966593	1933068	1769076
II.1.	Žemė					
II.2.	Pastatai ir statiniai	163350	1483650	1957508	1929072	176628
II.4.	Transporto priemonės	24012	12536	862		
II.5.	Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrenginiai	12501	7461	8223	3996	2448
III.	FINANSINIS TURTAS	902482	902482	902482	902482	902482
III.4.	Kitas finansinis turtas	902482	902482	902482	902482	902482
B.	Trumpalaikis turtas	855637	810288	154449		
I.	ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS	54217	449400	113392	109755	346121
I.1.	Atsargos		425720	113392	3607	17792
I.1.1.	Žaliavos ir komplektavimo gaminiai			41148		
I.1.2.	Nebaigta statyba		425720	41148		
I.1.4.	Pirktos prekės, skirtos perparduoti					
I.2.	Išankstiniai apmokėjimai	54217	23680	72244	3607	17792
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS	799517	348401	30261	48528	327050
II.1.	Pirkėjų išsilavinimas	796195	307839	20750	42033	40873
II.3.	Kitos gautinos sumos	3322	40562	9511	6495	286177
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS	271	271	271	612	309
III.1.	Trumpalaikės investicijos					
III.3.	Kitas trumpalaikis turtas	271	271	271	612	309
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI	1632	12216	10525	57008	970
TURTAS IŠ VISO		1959518	3216421	3023528	2945305	3017679
<i>Eil. Nr.</i>	<i>NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</i>					
C.	Nuosavas Kapitalas	1853861	1859950	1879531	1920310	2112689
I.	KAPITALAS	819000	819000	819000	819000	819000
I.1.	Išstatinis (pasirašytasis)	819000	819000	819000	819000	819000
II.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)					
III.	REZERVAI	924355	924355	924355	924355	924355
III.1.	Privalomas	81900	81900	81900	81900	81900
III.3.	Kiti rezervai	842455	842455	842455	842455	842455
IV.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIS)	110506	116595	136176	176955	369334
IV.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	22711	6089	19581	176955	369334
IV.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	87795	110506	116595		
E.	MOKĖTINOS SUMOS IR	105657	1356471	1143997	1024995	904990

Rasa VALAUSKIENĖ. Įmonės veiklos diversifikacijos ekonominis pagrindimas

	ĮSIPAREIGOJIMAI					
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI		982105	1009947	889914	769881
I.1.	Finansinės skolos		982105	1009947	889914	769881
I.1.1.	Lizingo (finansinės nuomos) ar panašūs įsipareigojimai					
I.1.2.	Kredito įstaigoms		982105	1009947	889914	769881
I.1.3.	Kitos finansinės skolos					
II.	PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	105657	374366	134050	135081	135109
II.1.	Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis		251792	120033	120033	120033
II.2.	Finansinės skolos					
II.2.1.	Kredito įstaigoms					
II.3.	Skolos tiekėjams	101114	100175	7639	10067	10958
II.4.	Gauti išankstiniai apmokėjimai		3540			
II.5.	Pelno mokesčio įsipareigojimai	31	4631	5686	4116	3589
II.6.	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai		782	692	865	529
II.8.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	4512	13446			
	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGIJIMŲ IŠ VISO:	1959518	3216421	3023528	2945305	3017679

15 priedas

UAB „TRANSNERA“ pelno (nuostolių) ataskaita 2004-2008 m. (Lt)

Eil. Nr.	Straipsniai	2004	2005	2006	2007	2008
I.	PARDAVIMO PAJAMOS	96760	147977	346665	371742	355108
II.	PARDAVIMO SAVIKAINA	84141	86714	179091	202503	209593
III.	BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	12619	61263	167574	169239	145515
IV.	VEIKLOS SĄNAUDOS	72062	49569	94990	98167	91897
IV.1.	Pardavimo		49569	94990	98167	91897
IV.2.	Bendrosios ir administracinės					
V.	TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	(59443)	11694	72584	71072	53618
VI.	KITA VEIKLA	89862				
VI.1.	Pajamos	146243				
VI.2.	Sąnaudos	56381				
VII.	FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA	(4725)	(4506)	(48423)	107979	315716
VII.1.	Pajamos				170327	375808
VII.2.	Sąnaudos	4725	4506	48423	62348	60092
VIII.	IPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	25694	7188	24161	179051	369334
IX.	PAGAUTĖ					
X.	NETEKIMAI					
XI.	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	25694	7188	24161	179051	369334
XII.	PELNO MOKESTIS	2983	1099	4580	2096	
XIII.	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	22711	6089	19581	176955	369334

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniu: Vainienė, R. (2005). Ekonomikos terminų žodynas. Vilnius: Tyto alba.

A

Akcininkų nuosavybė – akcininkams tenkanti turto vertė.

Akcinis kapitalas – akcininkų nuosavybės dalis, suformuota išleidžiant akcijas.

Analizė – tyrimas, kruopštus aplinkybių bei priežasčių nustatymas;

Apyvarta – bendrosios įmonės įplaukos už parduotas prekes ar paslaugas per tam tikrą laikotarpį.

Apyvartinės lėšos – finansiniai ištekliai, reikalingi vienam gamybos ciklui įvykti, visiškai sunaudojami to ciklo metu.

Avansas – sutartyje numatytos sumos ar jos dalies išankstinis sumokėjimas.

B

Balansas – įmonės finansinė ataskaita, kurioje parodomas įmonės turtas, įsipareigojimai ir kapitalas tam tikru laiko momentu.

Bankrotas – nemokios įmonės būseną, kuomet įmonei teisme yra iškelta bankroto byla arba kreditoriai įmonėje vykdo bankroto procedūras ne teismo tvarka.

Bendrasis pelnas – skirtumas tarp pardavimo pajamų ir savikainos.

C

Ciklinis svyravimas – periodinė ekonominės veiklos aktyvumo kaita.

D

Debitorinis įsiskolinimas – suma, kurią įmonė turi gauti už suteiktas paslaugas arba parduotas prekes iš savo debitorių.

Debitorius – skolingas asmuo.

Diversifikavimas – riziką mažinanti išteklių paskirstymo strategija; pajamų gavimas iš skirtingų šaltinių.

Dividendai – akcinės bendrovės pelno (gali būti ir ankstesnių laikotarpių sukaupto pelno dalis, išmokama akcininkams proporcinga jų turimoms akcijoms).

Dominavimas rinkoje – vieno ar daugiau ūkio subjektų padėtis atitintoje rinkoje, kai su konkurencija tiesiogiai nesusiduriama arba galima toje rinkoje daryti vienpusę lemiamą įtaką.

E (E, Ė)

Efektyvumas – išteklių panaudojimo veiksmingumas, kai norimas rezultatas pasiekiamas mažiausiomis įmanomomis sąnaudomis arba naudojant turimus išteklius pasiekiamas maksimalus įmanomas rezultatas.

F

Finansinis svertas - įmonės veiklos rizikos rodiklis, rodantis, kiek įmonė naudoja skolintų lėšų, apskaičiuojamas kaip įmonės įsipareigojimų ir kapitalo santykis.

G

Globalizacija – gamybos, prekybos, darbo ir kitokių ryšių tarp šalių suartėjimas ir susipynimas, ekonominių sienų griuvimas.

Grynasis pelningumas – įmonės veikos efektyvumo vertinimo rodiklis, skaičiuojamas kaip grynojo pelno ir pardavimų santykis.

H

Hipotezė – pažinimo būdas, suformuluojamas teoriškai ir pakankamai tiksliai apibrėžiamas, kad jį būtų galima patikrinti praktiniais duomenimis. Tai – išankstinis reiškinių sąveikos apibūdinimas;

I (I, Y)

Ilgalaikis turtas – turtas, kurio vertė į naująjį produktą perkeliama dalimis ir jis nesunaudojamas per vieną gamybos ciklą.

Indeksas – pokyčiui matuoti vartojamas statistinis rodiklis, apskaičiuojamas kaip santykis tarp duomens reikšmės esamu metu jo reikšmės praėjusiu arba baziniu laikotarpiu.

Investicija (finansuose) – bet koks turto įsigijimas tikintis grąžos.

Ištekliai – gėrybės, kurios gali būti vartojamos ar naudojamos gamyboje.

Istatinis kapitalas – pasirašytų akcinės bendrovės akcijų nominaliųjų verčių suma.

J

K

Kaštai – kaina, sąnaudos, savikaina.

Koncentracija – ekonominės veiklos sutelkimas vienoje įmonėje arba susijusiose įmonėse.

Konglomeratas – itin didelė įmonė ar susijusių įmonių grupė, gaminanti įvairius (skirtingus) produktus ar teikianti įvairias paslaugas.

Konkurencija – padėtis rinkoje, kai nė vienas iš rinkos dalyvių negali taikyti monopolinės kainos dėl to, kad rinkoje veikia keli pirkėjai ar pardavėjai arba, kai, esant laisvam įėjimui į rinką, egzistuoja reali galimybė rasti tokiam pirkėjui ar pardavėjui.

Kontrolė – lemiamą įtaką įmonės valdymui ar sandorių atsirandančios teisės, apimančios nuosavybės teisę į išą ar dalį ūkio subjekto turto arba teisę naudoti visą ar dalį ūkio subjekto turto arba teisę naudoti visą ar dalį ūkio subjekto turto, arba bet kokia kita teise, kurios leidžia daryti lemiamą įtaką įmonės valdymui ir veiklai.

Kreditas – pinigų suma, kurią kredito įstaiga suteikia paskolos gavėjui, o pastarasis įsipareigoja grąžinti paskolintą sumą ir sutarto dydžio palūkanas sutartyje numatytais terminais bei tvarka.

L

M

N

Nekilnojamasis turtas – pagal prigimtį nejudinamas daiktas, t.y. žemė ir su ja susiję objektai, kurių negalima perkelti į kitą vietą nesumažinant jų vertės ar nepakeičiant paskirties ir formos.

Nepaskirstytasis pelnas – pelno dalis, likusi sumokėjus pelno mokestį ir neišmokėta dividendais.

Nepaskirstytieji nuostoliai – įmonės patirti, apskaityti ir dar nepadengti nuostoliai.

Nusidėvėjimas – ilgalaikio materialiojo turto vertės sumažėjimas per jo naudojimo laiką ir tos vertės perkėlimas į pagamintos produkcijos savikainą.

O

Optimizavimas – suradimas modelio kintamųjų reikšmių, kurioms esant tikslo funkcija pasiekia maksimalią reikšmę.

P

Palūkanos – pinigų suma, mokama (gaunama) už suteiktą paskolą, indėlį, skolos vertybinius popierius, perduotą naudoti turtą ar kitą skolinį reikalavimą, t.y. sutartyje nustatytas procentas, skaičiuojamas nuo padėto indėlio, suteiktos paskolos dydžio, skolos vertybinių popierių nominaliosios vertės arba perduoto naudotis turto ar kito skolinio reikalavimo vertės arba perduoto naudotis turto ar kito skolinio nominaliosios vertės.

Paskola – lėšos ar daiktai, kuriuos kreditorius suteikia paskolos gavėjui, o pastarasis įsipareigoja gražinti pasiskolintas lėšas ir daiktus ir sutarto dydžio palūkanas sutartyje nustatytais terminais ir tvarka.

Pelningumas – įmonės veiklos efektyvumo, vertybinių popierių ar jų portfelio pajamingumo vertinimas lyginant uždirbtą pelną ar pajamas su tam tikru pasirinktu dydžiu – apyvarta, kapitalu, akcijos nominaliąja verte ir pan.

R

Racionalus – optimalus.

Recesija – ekonomikos augimo sustojimas ar nuosmukis tris mėnesius iš eilės.

Resursai - priemonė veiksmui atlikti, procesui pradėti. Išteklius gali būti materialinis arba nematerialinis.

Rinka – ekonominių mainų sistema, suvedanti pirkėjus ir pardavėjus.

Rizika – nepageidaujamo rezultato tikimybė.

S

Sąnaudos – prekių gamybos, paslaugų tiekimo metu sunaudotų ekonominių išteklių vertinė išraiška.

Sinergija – padėtis, kai paskirtų vienetų bendros veiklos rezultatas yra didesnis už šių vienetų nepriklausomos veiklos rezultatų sumą.

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

T

U (Ū, Ū)

V