

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**  
**VERSLO KATEDRA**

**Verslo vystymo programa**

**Andrius Lesevičius**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**UAB „JUVELDA“ VEIKLOS EFEKTYVUMO ANALIZĖ IR  
VERTINIMAS**

**ANALYSIS AND EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF UAB  
„JUVELDA“**

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

prof. dr. R. Subačienė

Darbo įteikimo data: \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

Vilnius, 2020

# TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	5
<b>1. ĮMONĖS VEIKLOS EFEKTYVUMO ANALIZĖS IR VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....	8
1.1. Įmonės veiklos efektyvumo samprata.....	8
1.2. Įmonės veiklos efektyvumo matavimas .....	10
1.3. Įmonės veiklos efektyvumo analizės ir vertinimo instrumentai.....	19
1.3.1. Finansinių rodiklių analizė.....	20
1.3.2. Subalansuotų rodiklių sistema .....	23
1.3.3. Veiklos prizmės modelis.....	25
1.3.4. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis.....	28
<b>2. ĮMONĖS VEIKLOS EFEKTYVUMO ANALIZĖS IR VERTINIMO METODOLOGIJA</b> .....	30
2.1. Finansinių rodiklių sistemos kūrimas įmonės veiklos efektyvumo vertinimui.....	30
2.2. Klientų lojalumo vertinimo instrumentai.....	36
2.3. Įmonės veiklos tęstinumo analizė .....	40
<b>3. ĮMONĖS UAB „JUVELDA“ VEIKLOS EFEKTYVUMO ANALIZĖS REZULTATAI</b> .....	46
3.1. UAB „Juvelda“ finansinių rodiklių analizė.....	46
3.2. UAB „Juvelda“ klientų analizė .....	52
3.3. UAB „Juvelda“ veiklos tęstinumo ir plėtros galimybių analizė.....	65
3.3.1. UAB „Juvelda“ veiklos tęstinumo analizė remiantis bankroto tikimybės prognozavimo modeliais .....	65
3.3.2. UAB „Juvelda“ veiklos plėtros perspektyvų įvertinimas .....	67
<b>IŠVADOS</b> .....	70
<b>LITERATŪRA</b> .....	73
<b>SANTRAUKA</b> .....	78
<b>SUMMARY</b> .....	80
<b>PRIEDAI</b> .....	82
1 priedas. Klientų tyrimo anketa .....	82
2 priedas. UAB „Juvelda“ susisteminta pelno (nuostolio) ir balanso ataskaitos .....	84
3 priedas. UAB „Juvelda“ finansinių rodiklių analizės rezultatai.....	85
4 priedas. UAB „Juvelda“ bankroto modelių rezultatai .....	86
5 priedas. UAB „Juvelda“ SPSS rezultatai.....	87

## LENTELĖS

<b>1 lentelė.</b> Efektyvumo sąvokos samprata.....	9
<b>2 lentelė.</b> Organizacijos veiklos vertinimo sąlygos .....	11
<b>3 lentelė.</b> Veiklos matavimo sistemų kartos.....	13
<b>4 lentelė.</b> Finansiniai rodikliai, susiję su įmonės veiklos vertinimu .....	14
<b>5 lentelė.</b> Veiklos prizmės komponentai.....	27
<b>6 lentelė.</b> Finansinių rodiklių grupės .....	32
<b>7 lentelė.</b> Finansinių rodiklių vertinimo sistema .....	33
<b>8 lentelė.</b> Tyrimo anketos struktūra .....	39
<b>9 lentelė.</b> Krizių priežasčių rangavimas .....	41
<b>10 lentelė.</b> Bankroto tikimybės prognozavimo modeliai .....	44
<b>11 lentelė.</b> Demografinių klausimų atsakymai .....	53
<b>12 lentelė.</b> Kokybės įvertinimo klausimų atsakymai.....	54
<b>13 lentelė.</b> Įmonės darbuotojų vertinimo vidurkis.....	59
<b>14 lentelė.</b> Teikiamų paslaugų ir produktų kokybės vertinimo vidurkis .....	60
<b>15 lentelė.</b> Plėtros galimybių įvertinimo atsakymai .....	61
<b>16 lentelė.</b> Bankroto prognozavimo modelių reikšmės .....	66
<b>17 lentelė.</b> Papildomos įrangos duomenys .....	68

## PAVEIKSLĖLIAI

<b>1 pav.</b> Veiklos efektyvumo sudedamosios dalys .....	10
<b>2 pav.</b> Įmonės veiklos analizės ekonominės informacijos fondas .....	15
<b>3 pav.</b> Įmonės veiklos analizės informacija sudedamosios dalys .....	18
<b>4 pav.</b> Įmonės vertinimo rodiklių grupės .....	23
<b>5 pav.</b> Įmonės veiklos efektyvumo analizės ir vertinimo sistema .....	30
<b>6 pav.</b> Finansinę būklę apibūdinantys santykiniai rodikliai .....	31
<b>7 pav.</b> Klientų aptarnavimo kokybės ir kokybiškos paslaugos svarbos schema .....	38
<b>8 pav.</b> Bankroto prognozavimo modelių schema .....	42
<b>9 pav.</b> Pelningumo rodiklių grupės schema .....	46
<b>10 pav.</b> Likvidumo rodiklių grupės schema .....	48
<b>11 pav.</b> Skolų valdymo rodiklių grupės schema .....	49
<b>12 pav.</b> Sąnaudų lygio rodiklių grupės schema .....	50
<b>13 pav.</b> Apyvartumo rodiklių grupės schema .....	50
<b>14 pav.</b> Lankomumo priežastys pagal lytį .....	56
<b>15 pav.</b> Respondentų komentarai .....	57
<b>16 pav.</b> Kitų paslaugų įvertinimas .....	62
<b>17 pav.</b> Keliamų reikalavimų autoservisams įvertinimas pagal lytį .....	63

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Spartus technologijų vystymas ir besikeičiantys klientų lūkesčiai skatina augančią konkurenciją tarp organizacijų. Įmonės yra priverstos nuolatos ieškoti sprendimų, kad išliktų konkurencingos ir jų teikiamos paslaugos ar parduodamos prekės būtų patrauklios klientams. Tų įmonių, kurios nesugeba augti ir tobulėti kartu su besikeičiančia rinka bei tenkinti besikeičiančius kliento norus, ilgainiui vykdoma veikla tampa neefektyvi ir didėja bankroto rizika, t.y. įmonės yra priverčiamos stabdyti savo veiklą. Norėdamos to išvengti, įmonės turėtų nuolatos stebėti tam tikrus veiksnius, nuo kurių priklauso jų tolimesnė ateitis. Tie kriterijai susideda iš vykdomos veiklos gaunamų rezultatų, pokyčių, kurie vyksta tuo metu rinkoje, ir pokyčių, kurie vyksta įmonės viduje. Norėdamos gauti reikiamą informaciją iš šių veiksnių, kurie padėtų joms įvertinti esamą situaciją bei sukurti strategijas, susijusias su tolimesne plėtra, įmonės privalo atlikti efektyvumo analizę ir ją atitinkamai įvertinti.

Įvairūs užsienio ir lietuvių autoriai vienu ar kitoku būdu nagrinėjo įmonių veiklos efektyvumo vertinimą skirtingais aspektais. Simonavičienė su Ruževičiumi (2016) įmonės efektyvumo vertinimą analizuoja per kokybės prizmę ir teigia, kad didžiausias indėlis didinant veiklos efektyvumą yra suinteresuotų šalių poreikių ir lūkesčių patenkinimas. Manolescu ir Geamanu (2010) efektyvumą analizavo kaip daugialypį objektą, kuris turi būti įvertintas atsižvelgiant į tam tikrus kriterijus. Mackevičius ir Subačienė (2017) efektyvumo vertinimą analizavo per finansinių rodiklių sistemą. Tačiau nedaug autorių įmonės efektyvumo vertinimą siejo kartu su veiklos tęstinumo bei plėtros galimybėmis ir nagrinėjo juos kaip sistemą, kurios vertinimas susideda atsižvelgiant tiek į finansinę, tiek į ne finansinę pusę.

Tinkamai atlikus įmonės veiklos efektyvumo analizę ir vertinimą, įmonės vadovams atsiranda galimybė, vadovaujantis atitinkamai gautais rodikliais ir rezultatais, optimaliai įvertinti esamą situaciją, tikslingiau paskirstyti finansinius išteklius ir priimti efektyvesnius sprendimus, kurie padėtų įvertinti įmonės veiklos tęstinumo galimybes, veiklos gerinimui bei jos plėtrai. Atlikta analizė padeda objektyviai įvertinti esamą įmonės padėtį rinkoje, efektyviau ir greičiau reaguoti į išorinius pokyčius ir taip pat tinkamai suprasti ir įvertinti įmonės vidinę situaciją. Netinkamas arba netikslingas įmonės veiklos efektyvumo analizės atlikimas ir vertinimas neleidžia įmonės vadovams priimti tinkamų sprendimų įmonės veiklai gerinti ir kurti strategijas, susijusias su jos plėtra.

**Problema.** Remiantis temos aktualumu, iškyla problema, kuri susijusi su rodikliais ir jų sistema, padedančia tinkamai įvertinti įmonės esamą padėtį, jos veiklos rezultatus bei plėtros

galimybes. Todėl darbe keliami problema gali būti suskirstyta į kelis aspektus, kurie padės ją iširti:

- a) labiausiai tinkami rodikliai įmonės veiklos efektyvumo analizei ir jos vertinimo rezultatui;
- b) veiklos gerinimo ir plėtros priemonės;
- c) veiklos tęstinumo galimybių įvertinimo priemonės.

**Tyrimo objektas.** UAB „Juvelda“ veiklos efektyvumą, tęstinumo ir plėtros galimybę matuojantys 2015 – 2018 metų rodikliai ir duomenys.

**Tyrimo metodai.** Tyrimui atlikti yra naudojama finansinės analizės, duomenų analizės, grafiniai metodai. Klientų tyrimui naudojama kokybinis tyrimo metodas pritaikant kiekybinio tyrimo elementus. Finansiniai rodiklių rezultatai ir klientų atsakymų duomenys yra susisteminti ir apdorojami MS Excel ir SPSS programų pagalba.

**Darbo tikslas.** Sudaryti įmonės veiklos efektyvumo analizės ir vertinimo sistemą bei įvertinti UAB „Juvelda“ veiklos efektyvumą, numatant jos veiklos tęstinumo ir plėtros galimybes.

#### **Darbo uždaviniai.**

1. Išnagrinėti įmonės veiklos efektyvumo analizės teorinius aspektus ir jos vertinimo instrumentus,
2. Parengti įmonės veiklos efektyvumo analizės ir vertinimo sistemą.
3. Įvertinti UAB „Juvelda“ veiklos efektyvumą, remiantis sudaryta įmonės veiklos efektyvumo analizės ir vertinimo metodika/sistema.
4. Atlikti UAB „Juvelda“ veiklos tęstinumo ir plėtros perspektyvų vertinimą.

**Darbo struktūra.** Šį darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje yra nagrinėjama įvairių Lietuvos ir užsienio autorių keliamos teorijos ir siūlomi modeliai, kurie susiję su įmonės veiklos efektyvumo ir veiklos plėtros perspektyvų vertinimu. Antroje dalyje pagal išnagrinėtus autorius yra sudaroma vertinimo sistema, naudojantis rekomenduojamais autorių vertinimo modeliais ir sistemomis. Atliekamas įmonės klientų kokybinis tyrimas remiantis kiekybinio tyrimo elementais. Tyrimas atliekamas panaudojant autoriaus sukurtą klientų apklausos klausimyną, kurio tikslas – įvertinti teikiamų paslaugų, parduodamų produktų ir teikiamo aptarnavimo kokybę. Paskutiniame etape, taikant antroje dalyje sudarytą sistemą, apskaičiuojamas ir įvertinimas įmonės veiklos efektyvumas bei veiklos plėtros

perspektyvos, remiantis bankroto tikimybės apskaičiavimo metodais atliekama tęstinumo analizė. Tyrimo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

# 1. ĮMONĖS VEIKLOS EFEKTYVUMO ANALIZĖS IR VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje yra apibrėžiama įmonės veiklos efektyvumo analizės ir vertinimo teoriniai aspektai, remiantis skirtingais Lietuvos (Mackevičius, 2010, Ruževičius, 2016, Ramanauskas, 2012, Sudnickas, 2008 ir kt.) ir užsienio (Tsaglis, 2017, Manolescu, 2010, Elena, 2012 ir kt.) autoriais. Vadovaujantis atliktais įmonės veiklos efektyvumo analizės ir vertinimo teorinių aspektų vertinimo rezultatais, nustatomi įmonės veiklos finansiniai rodikliai bei aprašomi įvairūs metodai bei modeliai, kurie taikomi, vertinant įmonės veiklos efektyvumą.

## 1.1. Įmonės veiklos efektyvumo samprata

Efektyvumo sąvoka yra plačiai paplitusi tarp ekonomistų verslininkų, vadybininkų, politikų ir kt. Skirtinguose literatūros šaltiniuose ši sąvoka yra traktuojama skirtingai. Efektyvumas yra vienas iš svarbiausių veiklos kriterijų, į kurį reikia kreipti ypatingą dėmesį, jeigu įmonė nori būti konkurencinga esamoje rinkoje. Pagal Mackevičių (2007) nemažai įmonių bankrutuoja, kadangi jos neskiria pakankamai dėmesio į nuosavos veiklos analizę. Norint to išvengti, įmonės svarbiausi uždaviniai turi būti: gebėjimas prisitaikyti prie pastoviai kintančių sąlygų ir mokėjimas priimti tinkamus ir reikalingus sprendimus, kurie susiję su įmonės strategija ir tikslais.

Pati efektyvumo sąvoka yra kilusi XVI a. iš lotyniško žodžio *efficientia*, kuris tuo metu reiškė „sugebėjimą kažką atlikti“. Dabartinė reikšmė – tikslo siekimas panaudojant kuo mažesnius kaštus - yra labiau žinoma ir paplitusi nuo XIX a. (Efficiency, 2019).

Įvairūs lietuvių ir užsienio autoriai apibūdina efektyvumo sąvoką skirtingai. Efektyvumo sąvokos apibūdinimai pateikiami 1 lentelėje.



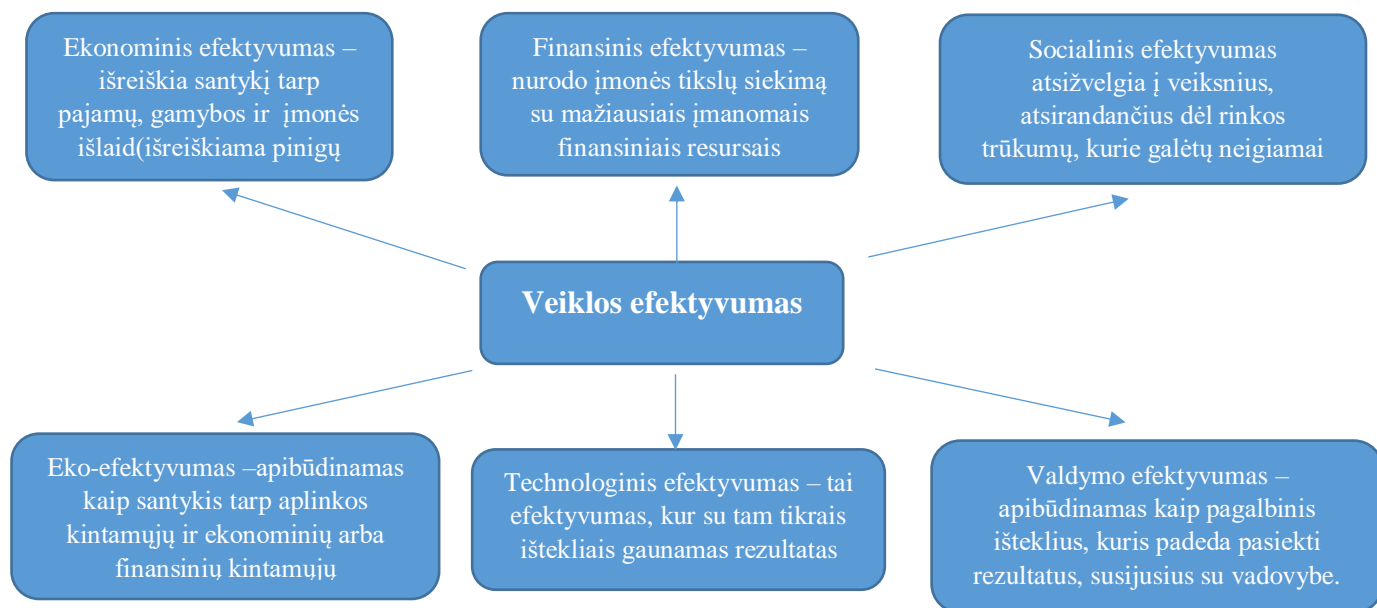
**1 lentelė.** Efektyvumo sąvokos apibūdinimai

<b>Autoriai</b>	<b>Efektyvumo apibūdinimas</b>
<i>Mackevičius ir kt. (2011)</i>	sukurtų produktų ir sunaudotų kompleksinių išteklių santykis
<i>Ruževičius ir kt. (2010)</i>	sudėtinga vertinimo priemonė, kuri nusako įmonės veiklos rezultatus ir jos vidinius gebėjimus pagerinti ir pakelti rezultatus vadovaujantis klientais, žmogiškaisiais ištekliais, veikla ir visuomene.
<i>Ramanauskas (2012)</i>	santykis tarp tam tikro kriterijaus pasiekto ir maksimaliai galimo arba iš anksto suplanuoto veiklos rezultato.
<i>Bardauskienė (2016)</i>	racionalus lėšų gamybos ar prekybos procese cirkuliavimas, duodantis teigiamą veiklos rezultata, t.y. pelną
<i>Popovas (2014)</i>	naudos siekimas esant minimaliems ištekliams.
<i>Tsaglis (2017)</i>	efektyviai dirbančios įmonės gali sukurti produktus, paslaugas ir pasiekti jų numatytus tiklus su minimaliomis pastangomis ir išlaidomis.
<i>Mankins (2017)</i>	darbo darymas su kuo mažesniais kaštais.
<i>Manolescu ir kt. (2010)</i>	konceptija, įrankis ar kompleksinis kintamasis, kuris išreiškia bendrą įmonės veiklą, jos ekonominę vertę, atskleidžiant įvairius jos verslo aspektus bei skirtingas perspektyvas gaunamoms pajamoms.
<i>Latham (2019)</i>	įmonės, kurios nori būti efektyvios, turi pasiekti maksimalius rezultatus ir sukurti geriausią produktą bei paslaugą naudodamos kuo mažesnius kaštus
<i>Alberta ir kt. (2018)</i>	indikatorius, kuris parodo, kaip tinkamai įmonė išnaudoja savo išteklius.

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus remiantis lentelėje pateiktais šaltiniais

Matoma, jog vieni efektyvumą įvardina kaip sukurtų produktų ir kompleksinių išteklių santykį, kiti kaip teigiamą proceso cirkuliavimą, kurio rezultatas yra teigiamas pelnas. Tačiau galima teigti, jog visų autorių pagrindinė mintis yra produktų, paslaugų sukūrimas su mažesniais kaštais.

Manolescu ir kt. (2010), veiklos efektyvumą išskiria į šešias dalis, kurios padeda apibūdinti bendrą veiklos efektyvumo sąvoką (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Veiklos efektyvumo sudedamosios dalys

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus remiantis Manolescu ir kt., 2010, 82-83p.

1 paveikslas rodo, jog veiklos efektyvumo sąvoka susideda iš šešių dalių, kurios detaliam apibūdinamui, kas yra įmonės veiklos efektyvumas ir į kokius vertinimo kriterijus reikėtų atsižvelgti.

Išnagrinėjus skirtingų autorių apibrėžimus apie efektyvumą, galima daryti išvadą, jog nors autoriai apibūdina efektyvumo sąvoką skirtingai ir pačią efektyvumo sąvoką išskiria į kelias sudedamąsias dalis, visus vienija bendra mintis, jog efektyvumas yra tikslingo ir pelningo rezultato siekimas panaudojant kuo mažesnius išteklius.

## 1.2. Įmonės veiklos efektyvumo matavimas

Ne vienerius metus yra diskutuojama dėl įmonės veiklos efektyvumo matavimo ir vertinimo metodų. Sėkmingas įmonės vystymas šiandieninėje kintamoje aplinkoje yra priklausomas nuo greitos reakcijos į įvairius pokyčius ir reikalavimus. Šie pokyčiai ir reikalavimai atsiranda dėl sparčių informacinių technologijų plėtros, kuri skatina didelę konkurenciją. Įmonė, norėdama užsitikrinti konkurencinį pranašumą prieš kitus rinkoje esančius atstovus, turi greitai reaguoti į besikeičiančią aplinką ir priimti greitus sprendimus, kurie yra paremti tinkama informacija.

Pasak Butkaus ir kt. (2014) dinamiškose ir konkurencingose rinkose verslui nuolat grėsmę kelia neapibrėžtumas ir rizikingi sprendimai, dėl kurių įmonė gali patirti bankrotą. Dėl

šios priežasties įmonėms yra būtina įvertinti savo veiklos efektyvumą ir jį padidinti visais įmanomais būdais. Pagal Mišankovą (2012), kada yra vertinama įmonės veiklos efektyvumas, yra būtina atsižvelgti į įmonės pobūdį ir parinkti tokius vertinimo ir matavimo rodiklius, kurie nusako įmonės viziją ir tikslus.

Kaip teigia Sudnickas (2008), jau kelis dešimtmečius yra nesiginčijama dėl veiklos efektyvumo vertinimo svarbos. Pasak autoriaus, veiklos matavimas yra pasklidęs po įvairias disciplinas: strateginį valdymą, kokybės vadybą ir darbuotojų veiklos valdymą. Sudnickas (2008) siūlo atsižvelgti į tokius veiklos efektyvumo matavimo aspektus:

- veiklos matavimas procesas, kuris apibūdinamas kaip veiksmo efektyvumo ir/arba veiksmingumo išreiškimas skaičiais;
- veiklos matas kaip rodiklis, kvantifikuojantis veiksmo efektyvumą ir/arba veiksmingumą;
- veiklos matavimo sistema kaip rodiklių rinkinys, naudojamas efektyvumui ir/arba veiksmingumui kvantifikuoti.

Norint tinkamai įvertinti įmonės veiklos efektyvumą, yra susiduriama su keliomis problemomis: kokį metodą naudoti, kokie rodikliai yra reikalingi, kaip tuos rodiklius susieti tarpusavyje? Sudnickas (2008) savo darbe pateikė sąlygas, kurios pagal jį yra būtinos norint sėkmingai įvertinti organizacijos veiklą (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė.** Organizacijos veiklos vertinimo sąlygos

<b>Vertinimo sąlygos</b>	<b>Sąlygų aprašymas</b>
<i>Išskirtinumas</i>	Tai yra paprasta vertinimo sąlyga, kuri padeda panaikinti dublikavimą, t.y. rodiklis gali būti matuojamas, jei jokio jį sudarančio elemento nėra kitame matuojamajame rodiklyje.
<i>Pilnumas</i>	Jeigu yra vertinama visa įmonės veikla, tai rodikliai, kurie yra naudojami vertinimui, turi pilnai atspindėti įmonę.
<i>Adekvatumas</i>	Rodiklių reikšmės empirinėje sistemoje turi pilnai atspindinėti ir skaitmeninėje sistemoje, kurioje matavimai yra atliekami. Kitaip tariant, skaitmeninėje sistemoje rodikliai turi pasižymėti tuo pačiu užbaigtumu, išskirtinumu, nepriklausomumu kaip ir empirinėje sistemoje.
<i>Nepriklausomumas</i>	Ši sąlyga reiškia, jog vieno rodiklio reikšmė neturėtų kisti, pasikeitus kitiems rodikliams.
<i>Matavimo skalė</i>	Turi būti parinkta tinkama matavimo skalė, kadangi, jeigu bus parinkta neteisinga, tai išvados, gautos iš matavimų, bus neteisingos.

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus remiantis Sudnicku, 2008, 18p.

Henri (2006), nagrinėdamas veiklos efektyvumo matavimą, išskyrė keturis vertinimo kriterijus: dėmesio sutelkimas, stebėjimas, strateginis sprendimo priėmimas ir įteisinimas. Anot autoriaus, veiklos efektyvumo matavimas reikalingas gauti atitinkamą informaciją, susijusią su lūkesčiais, ir padeda komunikuoti su suinteresuotomis šalimis. Sprendimų priėmimo metu suinteresuotos šalys yra laikomos kaip pagrindiniai sprendėjai ir taip pat gali suteikti teisę sprendimams arba numatytoms veikloms.

Pagal Henri (2006) ir Sudnicką (2008) šiuos keturis vertinimo kriterijus galima įvertinti taip:

- *Stebėjimas*. Atsako į klausimą: kaip man sekasi? Stebėjimas yra apibūdinamas kaip grįžtamojo ryšio sistema, susijusi su anksčiau iškeltų tikslų bei pasiektų rezultatų sulyginimu.
- *Dėmesio sutelkimas*. Atsako į klausimą: į kokias problemas reikėtų atkreipti dėmesį? Tai signalai, kuriuos naudoja įmonės aukštesnieji vadovai kontaktavimui su visa organizacija. Šie signalai remiasi požiūriu į organizaciją, pagrindiniais sėkmės faktoriais ir kritiniais neuztikrintumais. Taip pat jie yra naudojami nurodant pagrindines ir pagalbines veiklas, į kurias turėtų orientuotis darbuotojas.
- *Strateginis sprendimų priėmimas*. Atsako į klausimą: kuri iš kelių alternatyvų yra geriausia? Ši sistema yra koncentruota į aukščiausių vadovų komandas, kurie turi galios šiems sprendimams priimti. Aukščiausi vadovai turi nuolatos galvoti apie strateginius sprendimus ir rinkti informaciją, kuri sugebėtų paremti jų idėjas. Strateginis sprendimų priėmimas reikalauja didelio dėmesio ir atsidavimo, kadangi turi didelę įtaką ir yra susijusi su rimtumu ir radikalumu.
- *Įteisinimas*. Veiklos vertinimo sistemos gali būti naudojamos pateisinti sprendimus ar veiksmus, kurie buvo priimti ankstesniu laiku ir su neuztikrintumu. Taip pat ši sistema gali būti naudojama pateisinti dabartinius arba į ateitį numatytus sprendimus ir veiksmus.

Sudnickas (2008) taip pat teigia, jog kai kurie tyrėjai mėgino sugrupuoti veiklos matavimo sistemas į tris skirtingas kartas: pirma karta, antra karta ir trečia karta (žr. 3 lentelę)

**3 lentelė.** Veiklos matavimo sistemų kartos

<b>Karta</b>	<b>Kartos apibūdinimas</b>	<b>Veiklos matavimo modeliai</b>
<i>1-oji karta</i>	Vertinimo sistemos, kuriose tradiciniai finansiniai rodikliai yra papildyti nefinansiniais rodikliais.	Nortono ir Kaplano subalansuotų rodiklių sistema, Neely veiklos prizmė, Edvinsono ir Marlone Skandia navigatorius.
<i>2-oji karta</i>	Yra pabrėžiama ne konkretūs išteklių, kurių vertė yra matuojama, o šių išteklių transformacijos matavimas.	Norto ir Kaplano strategijų atvaizdavimas, Neely sėkmės ir rizikos atvaizdavimas ir Rooso ir jo kolegų sukurtą IC-Navigator.
<i>3-oji karta</i>	Šiai kartai būdingos savybės: tinkamumas ir adekvatumas (modelis turi atitikti tikrovę), informacijos adekvatumas (pateikiama teisinga informacija), praktiškumas ir suderinamumas su organizacijos reikmėmis (išvados turi būti praktiškos ir skatinti veiksmus)	Nenurodyta

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus remiantis Sudnicku, 2008, 19p

Pasak autoriaus, dauguma tyrėjų yra susikoncentravę ties pirma ir antra matavimo sistemų karta, todėl trūksta pakankamai tyrimų, kad būtų galima nustatyti trečiai kartai keliamus iššūkius. Sudnickas (2008) teigia, jog Neely suformulavo reikalavimus, kuriuos turėtų tenkinti matavimo sistemos, kad atitiktų trečiąją kartą:

1. Modeliai turi būti ne per daug sudėtingi ir atspindinėti statinius ir dinamius organizacijos veiklos aspektus;
2. Modeliai turėtų suteikti papildomą pagalbą surenkant tikslią informaciją;
3. Modeliai turi būti suderinti su organizacijoje vykstančiais procesais ir inicijuoti veiksmus, kurių turi būti imamasi;
4. Modeliai turėtų užtikrinti galimybę matyti, kaip finansiniai srautai daro įtaką nefinansinėms ir sunkiau apibrėžiamoms organizacijos varomosioms jėgoms.

Elena (2012) kalba apie veiksmo-rezultato-sekmės ryšį, kuris yra plačiai naudojamas įvairiuose literatūros šaltiniuose. Autorė pabrėžia, kad šio ryšio pagrindas susideda iš trijų dimensijų:

1. *Veiksmo dimensija.* Tai dimensija, kuri nusako patį procesą, o ne rezultatą, gaunamą tam tikru momentu.
2. *Rezultato dimensija.* Tai dimensija, kuri įvertina rezultatą, gautą iš atlikto proceso.
3. *Sėkmės dimensija.* Ši dimensija negali egzistuoti atskirai. Ji yra priklausoma nuo įmonės veiklos ir pasiekimų įvairiose kategorijose.

Pasak Elena (2012), šios dimensijos gali būti apibūdinamos kaip ekonominis konkurencingumas, kuris yra pasiekiamas per efektyvumo ir produktyvumo lygį, kas užtikrina patvarumą rinkoje.

Ilgą laiką įmonės veiklos efektyvumas buvo vertinamas pagal įmonės dydį, jos produktyvumą, pelningumą ir kitus finansinius rodiklius. Elena (2012) finansinius rodiklius, susijusius su įmonės veiklos vertinimu, išskiria į tris kategorijas (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė.** Finansiniai rodikliai, susiję su įmonės veiklos vertinimu

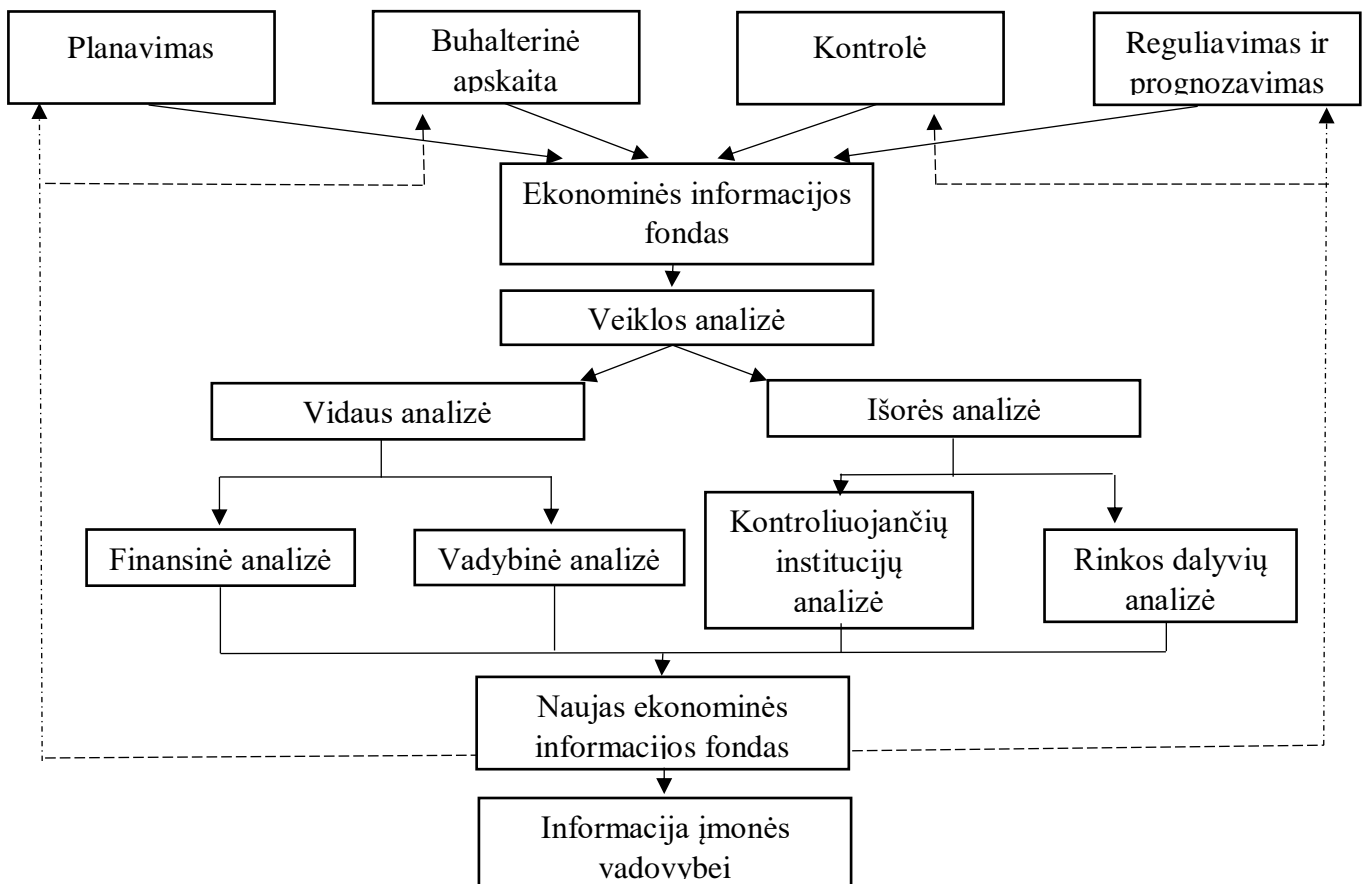
<b>Finansiniai rodikliai</b>	<b>Apibūdinimas</b>
<i>Apskaitos rezultato ir išvestiniai rodikliai.</i>	Šie rodikliai yra vieni iš pagrindinių, kurie gali būti paaiškinti per pelno (nuostolio) ataskaitos struktūrinę analizę. Yra rekomenduojama naudoti vertinimo rodiklius įvairiems palyginimams, tokiems kaip: personalo išlaidų balansas, produktyvumo įvertinimas, maržos balanso įvertinimas ir pan. Šie rodikliai atspindi įmonės produktyvumą.
<i>Tradicinio produktyvumo rodikliai</i>	Šie rodikliai apima informaciją, susijusią su produktyvumu. Ataskaita yra teikiama pagal investuoto turto vertę. Labiausiai žinomas rodiklis - investicijų grąžos - nusako vertės santykį tarp rezultato ir investavimo.
<i>Naujos kategorijos finansiniai rodikliai</i>	Šie finansiniai rodikliai apibūdina ekonominę pridetinę vertę, kurios teigiama vertė nurodo, jog įmonės sugebėjo sukurti vertę finansiniu požiūriu, kai yra atlikti atitinkami mokėjimai ir ypač mokėjimai akcininkams.

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus remiantis Elena, 2012, 701-702p

Pagal pateiktą lentelę galima matyti, jog autorė išskiria finansinius rodiklius į tris kategorijas, kurios padeda įmonei įsivertinti esamą finansinę situaciją ir įvertinti, ar vykdoma veikla yra produktyvi ir sukuria finansinę vertę.

Autorė Elena (2012) taip pat teigia, jog finansinių rodiklių suteikiamą informaciją galima vertinti tik trumpalaikėje perspektyvoje. Remtis vien tik šia informacija nepakanka, kad įmonės vadovai galėtų priimti gerus ir teisingus sprendimus. Taip pat kitas apribojimas susijęs su finansiniais rodikliais yra tas, jog jie atspindi tik galutinius rezultatus, o ne patį procesą, kuriam turėjo įtakos įvairūs sprendimai per tam tikrą laikotarpį. Vien šitos informacijos nepakanka, kad vadovai galėtų tinkamai įvertinti situaciją. Pagal Sudnicką (2008) veiklos efektyvumo matavimo rodikliai pasikeitė, kai buvo pradėti vertinti ne vien finansiniai rodikliai,

bet taip pat buvo įdiegti darbuotojų nuostatų ir kiti nefinansiniai rodikliai. Autorius teigia, jog pats rodiklių kiekio padidinimas nebuvo kažkas naujo vertinimo sistemoje, tačiau nefinansinių rodiklių įtraukimas į strateginį planavimą ir atsižvelgimas į darbuotojų skatinimą reiškė naują veiklos matavimo srities erą. Anot Mackevičiaus (2008), jeigu įmonė nori užtikrinti savo veiklos tęstinumą ir konkurencingumą, tai ji turi taikyti kuo tobesnius veiklos analizės metodus. Tik tokiu atveju įmonė galės gerokai objektyviau numatyti veiklos plėtros būdus ir galimybes, kas yra būtina, jeigu įmonė nori išlikti ir plėstis. Autorius pabrėžia, jog įmonės veiklos analizė yra svarbi įmonės valdymo sistemos funkcija, kuri yra glaudžiai susijusi su kitomis funkcijomis: planavimu, buhalterine apskaita, kontrole, reguliavimu ir prognozavimu. Remiantis Kazakevičiaus (2015) veiklos analizės teoriniais aspektais ir Mackevičiaus (2008) įvardintomis funkcijomis, sudaryta bendra schema, kuri atspindi tų funkcijų priklausomybę (žr. 2 pav).



**2 pav.** Įmonės veiklos analizės ekonominės informacijos fondas

**Šaltinis:** Mackevičius, 2008, 48p. ir Kazakevičius, 2015, 85p.

Pagal sudarytą schemą matoma, jog ekonominės informacijos fondas susideda iš keturių dalių: planavimo, buhalterinės apskaitos, kontrolės ir reguliavimo su prognozavimu.

Šis ekonominis informacijos fondas yra išanalizuojamas naudojantis praeityje priimtų sprendimų įvertinimu ir perspektyvinių sprendimų priėmimu. Tai leidžia sukurti naują ekonominį informacijos fondą. Pagal Mackevičių (2008) ši gauta informacija yra reikalinga įmonės vadovybei, nes padeda jiems:

- laiku nustatyti įvairius veiklos trūkumus, nustatyti jų šalinimo ir veiklos efektyvumo didinimo priemones;
- atskleisti vidaus rezervus naudojant materialinius, darbo ir finansinius išteklius;
- nustatyti su veikla susijusias rizikas;
- numatyti pelno gavimo būdus;
- įvertinti įmonės veiklos tęstinumo galimybes.

Turėdami šią informaciją, vadovai gali visapusiškai įvertinti įmonės veiklos efektyvumą ir taip padidinti savo konkurencingumą rinkoje. Pasak Kontautaitės ir Zinkevičiūtės (2013), jeigu yra tinkamai parinktos matavimo priemonės, tai tuomet galima nustatyti organizacijos veiklos efektyvumą, planus ir resursų šaltinius. Autorės taip pat teigia, jog įmonei svarbu yra laikytis pagrindinių dėsnių, norint sukurti tinkamas veiklos vertinimo priemones (Kontautaitė ir Zinkevičiūtė, 2013):

- veiklos matavimo priemonės turi atitikti organizacijos strategiją;
- kokybinius rodiklius integruoti į organizacijos planus ir operacijas;
- nustatyti individualius kokybinius ir kiekybinius tikslus kiekviename organizacijos lygmenyje;
- nustatyti ir apibrėžti procesus bei priemones, kuriomis bus vertinama pažanga.

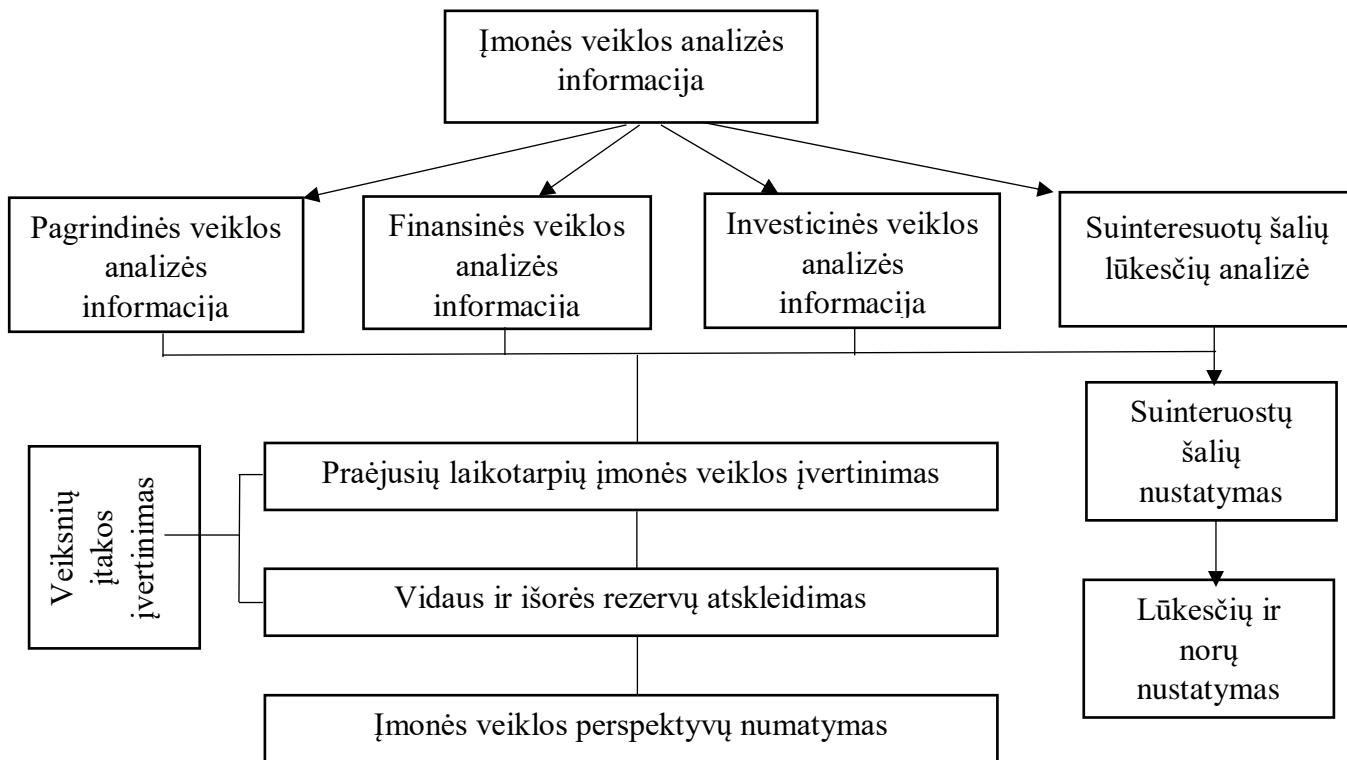
Norint užtikrinti, jog pasirinktos įmonės veiklos vertinimo priemonės yra tinkamos, reikėtų pasirinkti tokias, kurios leidžia įmonę įvertinti ne vien tik iš finansinės, bet ir iš ne finansinės pusės. Pasirinktos vertinimo priemonės turi parodyti įmonės vidines ir išorines veiklas bei efektyvumą. Apie tai kalba Pesi ir kt. (2013), kurie teigia, jog šių dienų įmonės turėtų skirti dėmesį ir ne finansiniams rodikliams, kurių rezultatas lemia finansinių rodiklių rezultata. Simonavičienė ir Ruževičius (2016) mini, jog bene didžiausias indėlis į įmonės veiklą yra suinteresuotų šalių poreikių ir lūkesčių analizė. Kontautaitė kartu su Zinkevičiūte (2013) teigia, jog nėra lengva pasirinkti tinkamus kriterijus, kuriuos galima naudoti įmonės veiklos vertinimui. Autorės rekomenduoja vengti koncentruotis tik į vieną sritį, kadangi tai gali turėti neigiamą poveikį kitoms sritims. Vienas iš nurodomų pavyzdžių yra koncentravimasis į kainą. Koncentravimasis tik į kainą gali neigiamai paveikti kokybę, kas pasekoje gali turėti neigiamą



poveikį visai organizacijos veiklai ir prieštaraus jos strategijai. Mackevičius (2008) mini, kad įmonės veiklos efektyvumo analizę galima skirstyti į dvi dalis: finansinę analizę ir valdymo analizę. Toks skirstymas, anot autoriaus, buvo pirmą kartą paminėtas 1997 m. M. Bakanov ir A. Šeremet. Vėliau įvairūs autoriai pateikia panašias išskirstymo schemas, kurias analizuoja tiek vidinius, tiek išorinius veiksmus. Tačiau pagal autoriaus teiginius galima spręsti, kad vien remtis įvairių autorių schemomis, kurios yra susijusios su finansine ir valdymo analize, būtų neteisinga, kadangi nėra tiksliai aprašyta ir nurodyta, kokios iš tiesų turėtų būti įmonės veiklos efektyvumo analizės turinio sudedamosios dalys. Remdamasis šiuo teiginiu Mackevičius (2008) teigia, jog analizės sudedamąsias dalis būtų tikslingiau skirstyti tik pagal vieną požymį – veiklos sritis, kurias ji tiria. Autorius išskyrė tris pagrindines veiklos sritis remdamasis septintu tarptautiniu apskaitos standartu (Mackevičius, 2008):

- 1) *pagrindinė (gamybinė, komercinė) veikla* – tai pagrindinė veikla, kuri įmonei atneša pajamas ir nėra susijusi su investicine ar finansine veikla;
- 2) *finansinė veikla* – veikla, kuri lemia įmonės nuosavo kapitalo ir skolintų lėšų dydžio ir sudėties pasikeitimus;
- 3) *investicinė veikla* – ilgalaikio turto ir kitų investicijų, neįtraukiant pinigų ekvivalentų, įsigijimas ir perleidimas.

Pagal šitas pateiktas veiklas Mackevičius (2008) suformulavo įmonių veiklos analizės sąvoką, kuri apibrėžiama, kaip tam tikra surinkta ir vertinama informacija apie visas pagrindinėje, finansinėje ir investicinėje veikloje vykstančias ūkines operacijas. Remiantis Mackevičiaus (2008) sukurta schema, Simonavičienės su Ruževičiumi (2016) ir Pesi ir kt. (2013) išsakytomis mintimis, sudaryta schema, kuri detaliau nurodo šių dienų įmonių veiklos analizės informacijos sudedamąsias dalis (žr. 3 pav.)



**3 pav.** Įmonės veiklos analizės informacijos sudedamosios dalys

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus remiantis Mackevičius, 2008, 51p., Simonavičienės su Ruževičiumi, 2016 ir Pesi ir kt., 2013

Mackevičius (2008) taip pat pabrėžė, kad atliekant minėtų veiklų analizę yra būtina nustatyti įvairių veiksnių įtaką įmonės veiklai ir jos rezultatams.

Pasak Gronsko (2008), analizė turi išaiškinti, kokį poveikį organizacijai daro jos vidiniai veiksniai, kurie yra susiję su konkrečia žmogaus veikla. Autorius išskiria tokius veiksnius: tinkamas (netinkamas) įmonės valdymas, tinkamas (netinkamas) gamybos organizavimas, tinkamas (netinkamas) darbuotojų vadybinis bei ekonominis pasirengimas ir kt. Sližytė ir Bakanauskienė (2007) teigia, jog šiuolaikinėje rinkoje, kai konkurencija yra didėjanti, organizacijoms darosi vis sunkiau priimti efektyvius sprendimus, todėl įmonės vadovai ieško įvairių metodų, kaip efektyviai priimti tuos sprendimus. Viena iš priemonių tai padaryti yra panaudoti veiklos įvertinimo metodus, kurie leidžia įvertinti skirtingus veiksnius, kurie turi įtakos įmonės veiklai.

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą ir remiantis įvairių autorių įžvalgomis, galima teigti, jog nėra bendros nuomonės dėl įmonės veiklos efektyvumo analizės ir vertinimo matavimo priemonių ir kriterijų. Nemažai autorių išskiria vis skirtingus vertinimo kriterijus, į kuriuos turėtų atsižvelgti įmonė ir jos vadovai, kai norima išmatuoti jos veiklos efektyvumą. Pateikti vertinimo kriterijai ir metodai vienaip ar kitaip padeda atlikti efektyvią veiklos analizę, pagal kurią galima būtų įvertinti įmonės poziciją rinkoje, plėtros galimybes, neišnaudotus resursus ir rezervus. Nors ir yra daugybė veiklos efektyvumo matavimo būdų, įmonės turėtų atrinkti

atitinkamus rodiklius bei jų matavimo priemones, taip sudarant savo veiklos specifika atspindinąią veiklos efektyvumo analizės ir vertinimo sistemą.

### **1.3. Įmonės veiklos efektyvumo analizės ir vertinimo instrumentai**

Šiuolaikinėje konkurencinėje ir nuolat augančioje aplinkoje yra svarbu įvertinti skirtingus veiksniai, kurie turi įtakos įmonės pozicijai rinkoje. Anot Mackevičiaus (2007) svarbiausios įmonės problemos konkurencingoje verslo aplinkoje yra šios:

- gamybos efektyvumo didinimas;
- racionalus išteklių naudojimas;
- produkcijos kokybės gerinimas;
- išlaidų mažinimas;

Autorius taip pat teigia, jog įmonės, norėdamos sėkmingai konkuruoti rinkoje, privalo nuolatos ieškoti rezervų veiklai gerinti, naudoti naują techniką ir technologijas, su kuriomis galėtų kurti naujus produktus ir teikti atitinkamai naujas paslaugas. Norėdamos išlaikyti ar net gerinti savo poziciją rinkoje, įmonės privalo užtikrinti savo veiklos tęstinumą nuolat analizuodamos savo veiklos rezultatus, taikydamos įvairias veiklos analizės metodikas. Mackevičius (2007) teigia, jog teisingai panaudodamos šias metodikas, įmonės gali efektyviai įvertinti esamą būklę ir objektyviau numatyti veiklos plėtros būdus bei galimybes. Anot autoriaus, įmonių veiklos analizė padeda nustatyti šiuos veiksniai:

- 1) įmonės galimybes ir pranašumą konkurencinėje rinkoje bei krizinių situacijų atvejais;
- 2) veiklos tendencijas ir dėsningumus;
- 3) veiksniai, darančius įtaką įvairių rodiklių pokyčiams ir įmonės veiklos efektyvumui;
- 4) rizikingiausias veiklos sritis ir tas, kurios neduoda jokios naudos arba duoda nepakankamai;
- 5) įmonės finansinę būklę ir veiklos rezultatus.

Simonavičienė ir Ruževičius (2016) teigia, jog nepriklausomai nuo įmonės dydžio, jų gebėjimas išsilaikyti konkurencingais priklauso tiesiogiai nuo gebėjimų nenutrūkstamai tobulėti ir tenkinti visų suinteresuotų šalių poreikius. Tai pasiekti padeda savęs įsivertinimo modelių įdiegimas organizacijoje. Pasak autorių, savęs įsivertinimas laikomas svarbia priemone, kuri leidžia (Simonavičienė ir Ruževičius, 2016): a) palyginti savo lyderystės, strategijos, vadybos sistemos, išteklių ir procesų brandos lygį su kitomis įmonėmis; b) nustatyti veiklos privalumus ir trūkumus; c) pastebėti naujas tobulėjimo ir inovacijų galimybes.

Įvairūs autoriai, tokie kaip Mackevičius (2007), Christauskas ir Kazlauskienė (2009), Simonavičienė ir Ruževičius (2016), Danei ir Hosseini (2014), narginėja įvairius veiklos efektyvumo vertinimo ir analizės modelius. Nors vertinimo modelių yra įvairių, tačiau tiksliausi ir efektyviausi, anot autorių, yra finansinių rodiklių analizės modelis, veiklos prizmės modelis, subalansuotų rodiklių modelis ir Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis. Šie modeliai padeda organizacijos vadovams įvertinti esamą finansinę padėtį, atsižvelgia į nefinansinius aspektus ir leidžia vadovams atitinkamai susidėlioti strategijas, kad būtų pasiekti išskelti įmonės tikslai.

### **1.3.1. Finansinių rodiklių analizė**

Pagal Mackevičių (2007), veiklos finansinė analizė yra visapusiškas ir objektyvus įmonės finansinės būklės, veiklos rezultatų ir pinigų srautų tyrimas siekiant padėti įmonės vadovybei pasiekti numatytų įmonės tikslų. Autorius pabrėžia, jog gerai atlikta finansinė veiklos analizė padeda įmonės vadovybei (Mackevičius, 2007):

- priimti optimalius valdymo sprendimus;
- objektyviai įvertinti įmonės finansinę būklę ir veiklos rezultatus;
- numatyti ateities perspektyvas, veiklos strategiją ir taktiką;
- sukurti lankstesnę vidaus kontrolės sistemą;
- atskleisti vidaus ir išorės rezervus bei nepanaudotas galimybes;
- palyginti faktinę padėtį su planais, normatyvais ir kitais parametrais;
- spręsti kitus įmonės veiklos uždavinius.

Įmonės veiklos efektyvumo analizė yra atliekama remiantis finansinėmis ataskaitomis: pelno (nuostolio), balanso, pinigų srautų, nuosavo kapitalo pokyčių ir aiškinamuoju raštu. Šių finansinių ataskaitų dėka galima įvertinti daugiau kaip 100 absoliutinių finansinių rodiklių, dėl kurių galima apskaičiuoti įvairius santykinius rodiklius, nustatyti jų tarpusavio ryšius ir priklausomybes. Mackevičius (2007) teigia, jog analizuojant finansinius rodiklius yra atliekama horizontalioji ir vertikalioji analizės rūšys. Horizontalioji padeda nustatyti rodiklių dinamiką absoliučiais dydžiais ir procentais bei nukrypimus nuo bazinių rodiklių, o vertikalioji analizė – tam tikro rodiklio dalį procentais tarp kitų visumos rodiklių.

Pasak Christausko ir Kazlauskienės (2009), vertinant įmonės veiklos efektyvumą per finansinę situaciją yra naudojami grynojo pelno, pinigų srautų, pardavimo rodikliai arba šių rodiklių santykiai su įmonės kapitalu ar turtu. Tačiau autoriai pabrėžia, kad šie rodikliai įmonės veiklą įvertina nevisapusiškai, kaip pvz., skaičiuojant grynąjį pelną nėra įvertinami kapitalo

kaštai, ko pasekoje įmonė netgi turėdama teigiamą grynojo pelno rodiklį, iš tikrųjų gali patirti ekonominį nuostolį.

Autoriai Gudaitis ir Žagūnytė (2013) savo darbe išskiria du faktorius, kurie apbūdina įmonės veiklos efektyvumą, t.y. pelnas ir pelningumas. Autoriai abu rodiklius aiškina skirtingai: pelnas – uždirbtų pajamų ir patirtų sąnaudų rezultatas, o pelningumas – koncepcija, kuri siejama su ateities pelno kaupimais bei apibūdina verslo pajėgumą pelno generavimo lygiuose. Anot autorių, pelningumo rodikliai yra pagrindiniai rodikliai, kurias yra remiamasi atliekant finansinę analizę. Gudaitis ir Žagūnytė (2013) teigia, kad finansinių rodiklių analizė padeda atskleisti įvairių rodiklių įtaką pelningumui ir taip pat įvertinti jų veikimo kryptį bei priklausomybę nuo įmonės veiklos ir išorinių priežasčių. Yra pabrėžiama, jog svarbiausia atrasti tarpusavio ryšius tarp rodiklių, kad būtų galima nustatyti vykstančių procesų priežastis ir įvertinti gaunamus rezultatus. Kaip ir Mackevičius (2007), taip ir Gudaitis bei Žagūnytė (2013) išskiria tris finansinių rodiklių analizės vertinimo metodus: horizontalioji, vertikalioji ir santykinių rodiklių analizė. Horizontalioji - skirta dinamiškai skaičiuoti, vertikalioji analizė – struktūrinių pokyčių analizei ir santykinė analizė – koeficientams, santykiams vertinti. Autoriai pabrėžia, kad didesnę dėmesį reikėtų sukonzentruoti į santykinę finansinių rodiklių analizę. Pasak jų, santykinis rodiklis sudaromas dalijant du pasirinktus dydžius, taip siekiant įvertinti nagrinėjamą ekonominį reiškinį, ko pasekoje galima objektyviai įvertinti įvairias įmonės veiklos puses, atskleisti rezervus, prognozuoti ir priimti įmonei parankius sprendimus.

Santykinių finansinių rodiklių svarbą išskiria ir Valkauskas su Mackevičiumi (2010). Autoriai teigia, jog norint objektyviai įvertinti finansinę įmonės būklę ir veiklos rezultatus, nepakanka apskaičiuoti tik absoliučiuoju turto, įsipareigojimų, nuosavo kapitalo, pajamų ir sąnaudų rodiklių per tam tikrą laikotarpį. Tokiu atveju yra svarbu įvertinti ir apskaičiuoti santykinius finansinius rodiklius. Autoriai pabrėžia, jog norint tikslingai apskaičiuoti santykinius finansinius rodiklius, būtina įsitikinti, jog nėra padarytų klaidų finansinėse ataskaitose, visi duomenys yra teisingi ir patikimi. Anot autorių, iš įmonės balanso, pelno (nuostolių), pinigų srautų, nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitų galima apskaičiuoti per 100 įvairių santykinių finansinių rodiklių. Yra pabrėžiama, kad galima apskaičiuoti ir aprašyti daugiau kaip 200 santykinių finansinių rodiklių, tačiau autoriai teigia, jog nėra prasmės išskirti tiek daug rodiklių. Svarbiausia yra apskaičiuoti ir aprašyti tokius rodiklius, kurie kuo objektyviau parodytų įmonės finansinę būklę ir veiklos rezultatus, kuriais remiantis įmonės vadovai galėtų priimti sprendimus.

Autorės Šakienė ir Puleikienė (2009) teigia, jog pagrindinis finansinės analizės šaltinis yra įmonės finansinė ataskaitomybė. Pasak autorių, 2003 m. yra priimtas *LR Įmonių finansinės*

*atskaitomybės įstatymas*, kurio ketvirto skirsinio „Finansinės atskaitomybės sudėtis ir ataskaitų apibūdinimas“ 21 straipsnyje „Finansinės atskaitomybės sudėtis“ nurodytos šios finansines ataskaitos, kurios sudaro finansinę atskaitomybę:

- balansas;
- pelno (nuostolių) ataskaita;
- pinigų srautų ataskaita;
- nuosavo kapitalo pokyčių ataskaita;
- aiškinamasis raštas.

Šio įstatymo suvestinė redakcija galioja nuo 2015 m. gegužės mėn. 14 d. ir joje yra papildymas, susijęs su reikalingomis finansinėmis ataskaitomis. Šioje įstatymo redakcijos penktame skirsnyje „Finansinės ataskaitos“ 20 straipsnyje „Finansinių ataskaitinų rinkinio sudėtis“ yra nurodomos tokios finansinės ataskaitos, kai įmonė yra labai maža:

- balansas arba sutrumpintas balansas;
- pelno (nuostolių) ataskaita;
- aiškinamasis raštas.

Įstatyme yra minima, jog jeigu įmonė yra labai maža, tai tuomet gali nerengti aiškinamojo rašto. Tuomet jos finansinių ataskaitų rinkinį sudarys tik trumpas balansas ir trumpa pelno (nuostolių ataskaita).

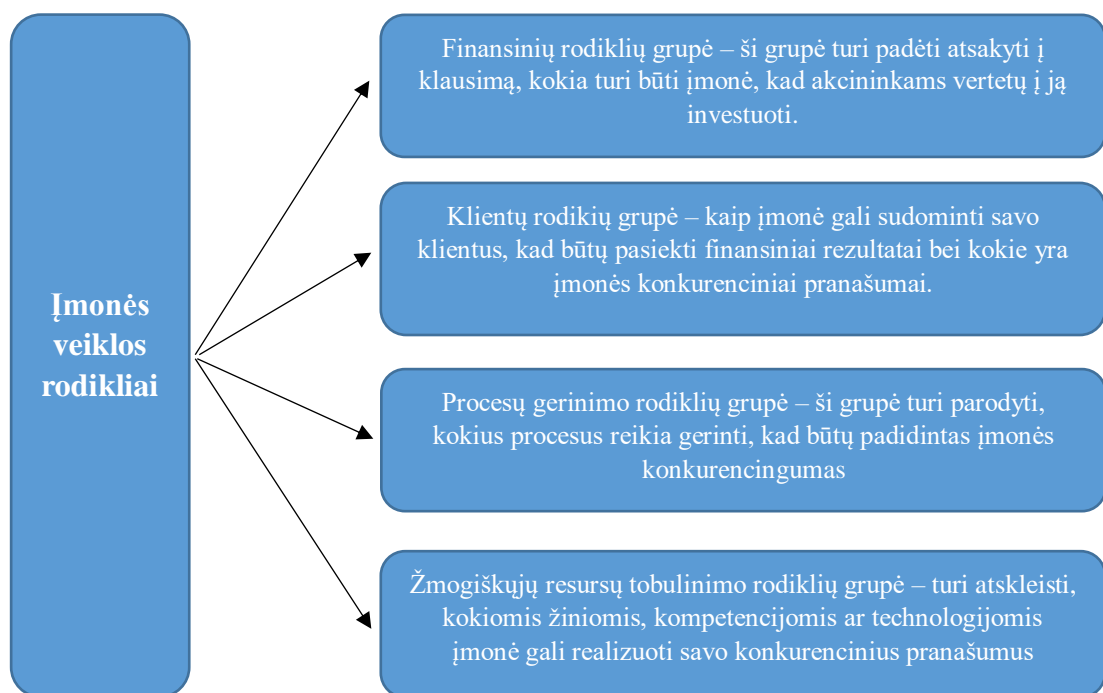
Šakienė ir Puleikienė (2009) teigia, kad vykdant įmonės finansinę analizę yra būtina laikytis konkretumo, komplektiškumo, sistemiškumo, reguliarumo, objektyvumo, veiksmingumo, ekonomiškumo, sugretinimo ir moksliskumo. Šakienė ir Puleikienė (2009) taip pat teigia, jog finansinė analizė plačiausiai naudoja horizontaliąją ir vertikaliąją analizes. Pasak jų, horizontalioji analizė parodo finansinių rodiklių dinamiką, tačiau neišryškina priežasčių, dėl kurių įvyko rodiklių pakitimai. Vertikaliąją analizę rodo analizuojamo objekto struktūrą. Autorės taip pat pamini, jog tarp finansų analitikų labiausiai paplitusi yra santykinų rodiklių analizės technika, kuri išreiškia finansinių ataskaitų bei kitos duomenų informacijos tarpusavio ryšius.

Galima teigti, jog finansinių rodiklių sistema yra sukurta, kad būtų galima visapusiškai ir objektyviai įvertinti įmonės finansinę būklę, veiklos rezultatus, gaunamą pelningumą. Visa tai padeda įmonės vadovams priimti sprendimus, kurie turi įtakos įmonės strategijai. Šiuos rodiklius galima įvertinti pritaikant horizontaliąją, vertikaliąją ir santykinę analizes, remiantis pagrindiniu finansinės analizės šaltiniu – finansinėmis ataskaitomis: balansu, pelno (nuostolių)

ataskaita, pinigų srautų ataskaita, nuosavo kapitalo pokyčių ataskaita, aiškinamuoju raštu ir kitais vidiniais įmonės duomenimis.

### 1.3.2. Subalansuotų rodiklių sistema

Subalansuotų rodiklių sistema, anot autorių Simonavičienės ir Ruževičiaus (2016), buvo sukurta autorių R. Kaplan ir D. Norton 1996m. siekiant subalansuoti organizacijos finansinius rodiklius su jos strategija. R. Kaplan su D. Norton pasiūlė įmonės veiklos rodiklius vertinti pagal keturias rodiklių grupes (Simonavičienė ir Ruževičius, 2016) (žr. 4 pav.)



4 pav. Įmonės vertinimo rodiklių grupės

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Simonavičiene ir Ruževičiumi, 2016, 26p

Subalansuotų rodiklių modelio tikslas – padėti teisingai komunikuoti ir įdiegti organizacijos strategiją, suteikiant vadovams informacijos apie kritines veiklos sritis (Simonavičienė ir Ruževičius, 2016). Autoriai išskiria keturis specifinius procesus, kurie yra taikomi modelio metodologijoje (Simonavičienė ir Ruževičius, 2016):

- a) organizacijos vizijos ir strategijos identifikavimas ir jos iškomunikavimas visoms suinteresuotoms šalims;
- b) strateginių tikslų susiejimas su veiklos rodiklių vertinimo rezultatais;

- c) tikslų nustatymas ir planavimas ir jų suderinimas su strateginėmis iniciatyvomis;
- d) grįžtamojo ryšio ir darbuotojų mokymosi sustiprinimas.

Autorės Venckevičiūtė ir Subačienė (2014) mini, kad subalansuotų rodiklių sistema yra orientuota į ilgalaikę įmonės veiklos perspektyvą. Nuo to kenčia smulkių ir vidutinių įmonių lankstumas ir reagavimas į nuolatos besikeičiančią rinką, kurioje jie neturi dominuojančios galios.

Danaei ir Hosseini (2014) apie subalansuotų rodiklių modelį kalba kaip apie išplėstą strateginio planavimo sistemą, kuri yra populiari tarp organizacijos vadovų. Šis modelis yra laikomas kaip vadovavimo sistema, kuri padeda organizacijoms aiškiai nustatyti ir numatyti tikslus bei strategijas remiantis vidinėmis įmonės savybėmis. Anot autorių, pagrindinis subalansuotų rodiklių sistemos tikslas yra pakeisti ir išstbulinti tradicines organizacijos vertinimo sistemas, kurios koncentruojasi tik į finansinius parametrus, o tai neleidžia pilnai įvertinti organizacijos efektyvumo. Nors subalansuotų rodiklių vertinimo sistemoje finansiniai rodikliai yra tik dalis šios sistemos, jie vis tiek laikomi kaip vieni pagrindinių rodiklių vertinant įmonės efektyvumą. Danaei ir Hosseini (2014) taip pat mini, jog subalansuotų rodiklių sistema yra skirstoma į keturias perspektyvas: finansinė perspektyva, kliento perspektyva, vidinė įmonės procesų perspektyva, augimo ir mokymosi perspektyva.

Houck et al. (2012) subalansuotų rodiklių sistemą apibūdina kaip veiklos vertinimo matricą, kuri yra skirta įvertinti finansinius ir nefinansinius rodiklius, kurie turi poveikį organizacijos strategijai. Pasak autorių, ši sistema yra paplitusi pasauliniu mastu tarp įmonių, vyriausybės ir pelno nesiekiančių organizacijų. Ji padeda organizacijoms pasiekti iškeltus tikslus ir strategijas atsižvelgiant į įvairius rodiklius. Šie rodikliai, anot autorių, yra klientų pasitenkinimas, kokybės užtikrinimas, produktyvumas, efektyvumas ir darbuotojų pasitenkinimas. Sistema, kai tinkamai yra naudojama, padeda organizacijos vadovams įgyvendinti tiek trumpalaikius, tiek ilgalaikius tikslus, vizijas, kurios reikalingos pasiekti bendrą strategiją.

Sližytė ir Bakanauskienė (2007) teigia, jog subalansuotų rodiklių sistema atsirado tam, jog būtų vertinama ne tik finansiniai rodikliai, bet ir būtų atsižvelgiama į nefinansinius rodiklius. Supratimas, jog ryšiai tarp šių rodiklių yra svarbūs, greitai išplito. Anot autorių, organizacijų vadovai neturėtų vertinti bet ko. Jos patarė, kad tai, kas yra vertinama, turi būti susiję su įmonės strategija. Ilgainiui subalansuotų rodiklių vertinimo sistema tapo ne vien tik veiklos vertinimo sistema, ji tapo ir veiklos valdymo įrankiu. Pirmoji subalansuotų rodiklių sistema buvo paprasčiausiai sudaryta iš vertinimo rodiklių. Ji labiau buvo skirta vertinimui



negu valdymui. Antrosios kartos subalansuotų rodiklių sistema buvo išstobulinta sujungiant visas organizacijos strategines dalis į vieną bendrą modelį. Tai leido pamatyti, kaip vieno tikslo pasiekimas turi įtakos kitam tikslui, ko pasekoje sistema tapo valdymo sistema. Trečioji karta yra panaši į antrąją, tik papildomai atsirado tikslų nustatymas vertinimo pradžioje. Nuo šitos kartos yra laikoma, kad subalansuotų rodiklių sistema yra ir veiklos valdymo įrankis.

Narkūnienė ir Ulbinaitė (2018) apibūdina subalansuotų rodiklių sistemą kaip multi-dimensinę sistemą, kurios tikslas yra apibūdinti, įgyvendinti ir valdyti įmonės strategiją. Tai yra įgyvendinama susiejant tarpusavyje finansinius ir nefinansinius rodiklius, kur finansiniai rodikliai yra grupuojami į finansines perspektyvas, o nefinansiniai rodikliai yra grupuojami į klientų perspektyvas, vidinių procesų perspektyvas ir mokymosi bei tobulėjimo perspektyvas. Anot autorių, nefinansiniai rodikliai turi didelę įtaką finansinių rodiklių rezultatams.

Išnagrinėjus įvairių autorių darbus, galima teigti, jog subalansuotų rodiklių sistema yra viena iš populiariausių ir labiausiai naudojamų vertinimo sistemų. Šios sistemos dėka galima matyti svarbų ryšį, kurį turi finansiniai rodikliai su nefinansiniais rodikliais. Subalansuotų rodiklių sistema parodo, jog klientai, vidiniai procesai, darbuotojų tobulėjimas, kokybės užtikrinimas, efektyvumo užtikrinimas turi didelę įtaką finansiniams rodikliams ir veiklos efektyvumui. Visa tai padeda įmonės vadovams pasiekti trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus ir įgyvendinti įmonės strategiją.

### **1.3.3. Veiklos prizmės modelis**

Veiklos prizmės modelis buvo sukurtas 2001 m. Didžiosios Britanijos mokslininkų A. Neely, C. Adams ir M. Kennerly (Narkūnienė ir Ulbinaitė, 2018). Šio metodo tikslas yra įvertinti įmonės veiklą per penkias perspektyvas: strategijos, galimybių, procesų, pasitenkimo ir suinteresuotų pusių poreikių. Pasak autorių, pagrindinis veiklos prizmės modelio privalumas yra organizacijos vertinimas per suinteresuotų pusių poreikių perspektyvą. Kitas modelio privalumas, kuris laikomas ne mažiau svarbiu, yra reikalavimas pradžioje aptarti organizacinę strategiją, o tik po to pasirinkti veiklos vertinimo rodiklius. Tačiau autorės pabrėžia, kad nors šis modelis ir turi šiuos privalumus, jis taip pat turi ir du trūkumus. Pirmas iš jų yra tas, jog esamos įmonės veiklos vertinimo sistemoje šio modelio taikymas yra sudėtingas, todėl jis turi būti įgyvendinamas kaip atskira sistema. Taip pat, kaip ir daugelis panašių vertinimo modelių, veiklos prizmės modelis neišnagrinėja visų organizacinių sėkmės veiksnių.

Pasak Sudnicko (2008), veiklos prizmės modelio apimamos perspektyvos turi atsakyti į penkis klausimus.

1. Kas yra mūsų veiklos suinteresuotosios pusės, kokie jų norai ir poreikiai? – suinteresuotųjų pusių pasitenkinimas.
2. Kokias strategijas turime pasirinkti, kad patenkintume suinteresuotųjų pusių poreikius? – strategija.
3. Kokie esminiai procesai vykdomi, kaip jie tobulinami? – procesai.
4. Kokie gebėjimai reikalingi procesams vykdyti? – gebėjimai.
5. Kokio indėlio mes tikimės iš suinteresuotųjų pusių, jei norime užtikrinti reikiamus gebėjimus? – suinteresuotųjų pusių indėlis.

Christauskas ir Kazlauskienė (2009) teigia, jog veiklos prizmės modelis yra laikomas antrosios kartos veiklos vertinimo modeliu, kuris skirtas modernizuoti vertinimo sistemas, sukurtas remiantis suderintu veiklos vertinimo modeliu. Šio modelio pagrindas yra apimti visas kritines vietas, kurios turi įtakos kitoms veiklos matavimo priemonėms. Autoriai taip pat paminė, jog šis modelis unikalus yra tuo, jog išskiria interesų grupės indėlį į organizacijos sėkmę, ko nebuvo kitose vertinimo modeliuose. Anot jų, organizacijos naudodamos šį modelį ne tik teikia naudą interesų grupėms, bet ir pačios kuria, palaiko ir vysto ryšius su įvairiomis interesų grupėmis, taip siekdamas jų indėlio į organizacijos veiklą.

Prizmės modelis yra ne tik priemonė, kuri skirta naudoti tik strategijos įgyvendinimui, bet ji skirta ir teikti informaciją bei ją kurti. Tačiau anot Christausko ir Kazlauskienės (2009), šis modelis irgi neįvertina visų pagrindinių veiksmų.

Veiklos prizmės modelis yra inovatyvi veiklos vertinimo priemonė, kuri atsirado dėl to, jog prieš tai buvę vertinimo modeliai negalėjo efektyviai įvertinti organizacijos procesus greitai besikeičiančioje aplinkoje. Anot Sližytės ir Bakanauskienės (2007), pagrindinis veiklos prizmės modelio skirtumas nuo kitų veiklos vertinimo modelių yra tas, jog šis modelis pradedamas nuo suinteresuotųjų pusių poreikių, o ne nuo strategijų vertinimo. Autorės teigia, jog vadovai negali pradėti nuo strategijos, kadangi strategija yra tik priemonė pasiekti tikslą. Anot šios vertinimo sistemos, strategija turi būti sudaryti tik po to, kai yra išsiaiškinti suinteresuotųjų šalių poreikiai.

Sari (2015) teigia, jog strategijos žemėlapis yra svarbi dalis veiklos prizmės modelyje. Organizacija, norėdama sukurti tinkamą strategijos žemėlapi, turi numatyti aiškius, pamatuojamus ir pasiekiamus tikslus. Anot autoriaus, pagrindiniai veiklos prizmės modelio komponentai susideda iš keturių dalių (žr. 5 lentelę)

**5 lentelė.** Veiklos prizmės komponentai

<b>Prizmės modelio komponentai</b>	<b>Komponentų aprašymas</b>
<i>Suinteresuotų pusių identifikavimas.</i>	Pirmas žingsnis yra identifikuoti suinteresuotas puses ir nustatyti, kurie yra pagrindiniai. Gali būti įvairių tipų suinteresuotos pusės: investuotojai, naudotojai, darbuotojai, tiekėjai, visuomenė ir tiekėjai.
<i>Suinteresuotų pusių patenkinimas.</i>	Išsiaiškinti, kokie yra suinteresuotų pusių norai ir poreikiai. Investuotojai nori detalių finansinių ataskaitų ir gražos už jų investicijas, klientai nori geros kokybės prekių už žemą kainą ir su geru aptarnavimu, darbuotojai nori atlygio už jų darbą bei investicijų į jų žinių gerinimą, tiekėjai nori sustiprinti abipusį bendradarbiavimą.
<i>Strategijos, procesai ir galimybės.</i>	Suformuoti strategijas, kurios prideda vertės suinteresuotoms grupėms ir patenkina jų poreikius. Taip pat organizacija turi užtikrinti tarpusavio ryšį tarp strategijos, proceso ir galimybių.
<i>Suinteresuotų pusių indėlis.</i>	Ko organizacija gali tikėtis iš suinteresuotų pusių. Iš klientų tikimasi padidėjusių pirkimų, pasitikėjimo ir lojalumo. Iš darbuotojų tikimasi produktyvumo, ryžto ir lojalumo.

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus remiantis Sari, 2015, 123p

Iš 5 lentelėje pateiktų duomenų, galima teigti, jog veiklos prizmės modelis susideda iš keturių komponentų, kurie teikia pirmenybę suinteresuotoms pusėms ir jų poreikiams. Tokiu būdu yra sukuriamas tinkamas strategijos žemėlapis ir užtikrinama organizacijos efektyvi vertinimo sistema, kuri atsižvelgia tiek į suinteresuotų pusių poreikius, tiek ir į organizacijos strategiją.

Išnagrinėjus įvairius autorius, galima teigti, jog veiklos prizmės modelis yra skirtas modernizuoti esamas vertinimo sistemas, kadangi esami vertinimo modeliai negalėjo efektyviai įvertinti organizacijos procesus greitai besikeičiančioje aplinkoje. Vienas iš pagrindinių privalumų taikant šį modelį yra tas, jog organizacija veiklos vertinimą pradeda nuo suinteresuotų pusių poreikių, o po to atsižvelgiama į įmonės strategiją. Tačiau, kaip ir kiti

vertinimo modeliai, taip ir šis turi minusų. Vienas pagrindinių yra tas, jog veiklos prizmės modelis negali išnagrinėti visų organizacijos veiksmų.

#### **1.3.4. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis**

Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (European foundation for quality management EFQM) sukurtas 1998 m. Jo sukūrimas skirtas veiklos kokybės, kaip pagrindinio elemento siekiant nuolatinio verslo tobulėjimo, teikiamų privalumų panaudojimui ir jos propagavimui (Simonavičienė ir Ruževičius, 2016). Autoriai, remdamiesi Moradi- Moghadam et al., 2013, Mihail, 2012, Suarez et al., 2014, Calvo-Mora et al., 2015, teigia, jog šis modelis yra sudarytas iš trijų pagrindinių komponentų (Simonavičienė ir Ruževičius, 2016):

- 1) 8 baziniai principai, kurie naudojami įvertinti organizacijos stipriąsias puses. Tokiu principu yra tikimasi geriausio rezultato, laikoma tobulumo pagrindu, tobulos įmonės kultūros baze ir “bendros” lyderių kalbos sukūrimui;
- 2) 9 kriterijų veiklos tobulumo modelis;
- 3) RADAR (angl. Results, Approaches, Deploy, Assess, Refine) loginis keturių elementų nuolatinio tobulėjimo ciklas.

Anot autorių Christausko ir Kazlauskienės (2009), Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis skirtas įvertinti verslo tobulumo lygį, tobulinti reikalingas sritis, palyginti su kitomis atitinkamomis įmonėmis, skatinti nuolatinį tobulėjimą. Modelis parodo vientisą organizacijos vaizdą ir yra naudojamas kaip vertinimo įrankis, kuris padeda organizacijai įvertinti jos stipriąsias puses ir pamatyti sritis, kurias reikia tobulinti. Autoriai pabrėžia, kad šis modelis yra pakankamai lankstus ir jį gali pritaikyti įvairaus dydžio, sektoriaus organizacijos. Tačiau autoriai nurodo ir šio modelio trūkumus (Christauskas ir Kazlauskienė, 2009):

- a) modelis neturi tiesioginės sąsajos su organizacijos strategija;
- b) neturi sąsajos su motyvacijos sistema;
- c) nėra pateikiamas aiškus planas kaip tobulėti.

Sližytė ir Bakanauskienė (2007) Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio pagrindinius komponentus išskirstė į dvi grupes: „Leidėjas“ ir „Rezultatas“. „Leidėjas“, anot autorių, yra kriterijus, kuris apibūdina tai, ką organizacija daro. „Rezultatas“ yra kriterijus, kuris apibūdina tai, ką organizacija pasiekia. Autorės kriterijui „Leidėjas“ priskiria keturis komponentus, o kriterijui „Rezultatas“ priskiria penkis komponentus.

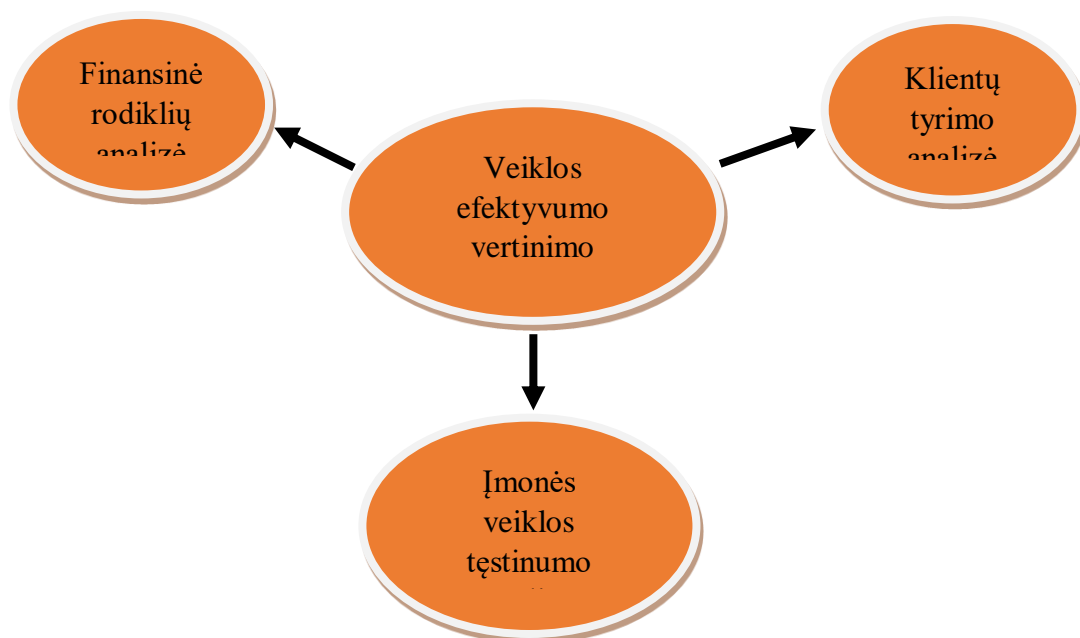
Almhirat et al. (2018) teigia, jog Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis yra naudojamas kaip pagalbinis įrankis organizacijoms, ir padeda nustatyti jų poziciją siekiant tobulumo bei atrasti silpnybes ir jas pašalinti panaudojant tobulinimo metodus. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis išskiria lyderio vaidmenį, organizacijos strategiją ir politiką. Anot autorių, šis modelis remiasi pastovaus tobulinimo principu. Juo gali naudotis bet kokio lygio organizacija, kuri siekia nuolatos progresuoti ir tobulėti.

Toader et al. (2017) teigia, jog šiuo laiku tiek privatus, tiek viešasis sektorius turi problemų su veiklomis, kurios yra susijusios su kokybe, ypač dėl nepabaigtų kokybės gerinimo veiksmų, sistemingo darbo ir pastangų, reikalingų šioje srityje. Organizacijoms yra sudėtinga įdiegti efektyvias sistemas dėl apribojimų ir vadovybės. Nepaisant to, kokybės aspektas yra labai svarbus, nes klientai dažniausiai ieško aukštos kokybės prekių. Anot Toader et al. (2017), Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis yra sukurtas tam, kad būtų naudojamas kaip valdymo sistema, kuri galėtų atlikti savo funkciją įvairiose aplinkose, kultūrose neatsižvelgiant į organizacijos dydį.

Apibendrinant išnagrinėtus šaltinius, galima teigti, jog tiek Lietuvos, tiek užsienio autoriai, nagrinėjo įvairius veiklos efektyvumo matavimo metodus, kurie padėtų organizacijoms kuo tiksliau įsivertinti esamą situaciją, atskleisti trūkumus, padėtų nuspręsti, kuriose srityse reikėtų tobulėti, kaip gauti tokius veiklos rezultatus, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Mokslininkai išskyrė pagrindinius vertinimo modelius: finansinių rodiklių analizę, subalansuotų rodiklių sistema, veiklos prizmės modelis, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis. Pagal išnagrinėtus įvairius autorius, matoma, jog populiariausi vertinimo modeliai yra subalansuotų rodiklių sistema ir finansinių rodiklių analizė. Šie modeliai leidžia įvertinti įmonės vykdomą veiklos efektyvumą tiek iš finansinės pusės, tiek iš nefinansinės (klientų pasitenkinimas, organizacijos vidiniai procesai), dėl ko įmonės gali tiksliau įvertinti esamą situaciją ir atitinkamai paskirstyti strategiją, kad būtų pasiekti numatyti tikslai. Kiti modeliai, kaip Europos kokybės vadybos fondo tobulumo ir veiklos prizmės modeliai, nors ir naudojami, bet rečiau, kadangi jie neturi tiesioginės sąsajos su organizacijos strategija, atsižvelgia tik į suinteresuotas puses ir nėra pateikiamas aiškus tobulėjimo planas.

## 2. ĮMONĖS VEIKLOS EFETYVUMO ANALIZĖS IR VERTINIMO METODOLOGIJA

Šioje dalyje yra sudaroma ir pateikiama įmonės veiklos vertinimo sistema, kuri leidžia racionaliai įvertinti ir išanalizuoti vykdomos veiklos efektyvumą, plėtros ir tęstinumo galimybes. To siekiama panaudojant finansinių rodiklių analizę, kuri leidžia įvertinti įmonės finansinę pusę, o remiantis subalansuotų rodiklių sistemos klientų ir procesų gerinimo rodikliais, sudarytas įmonės klientų klausimynas, kurio pagalba bus tiriama įmonės nefinansinė pusė bei atliekamas bankroto tikimybės įvertinimas, kas leis nustatyti veiklos tęstinumo galimybę. Veiklos efektyvumo vertinimo sistema pateikiama 5 pav.



5 pav. Įmonės veiklos efektyvumo analizės ir vertinimo sistema

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Dėl to, kad įmonė yra labai maža ir joje dirba keturi darbuotojai, tyrimo metu nebus naudojama Europos kokybės vadybos fondo tobulumo ir veiklos prizmės modeliai. Šie modeliai neturi tiesioginės sąsajos su organizacijos strategija ir koncentruojasi labiau į suinteresuotas puses.

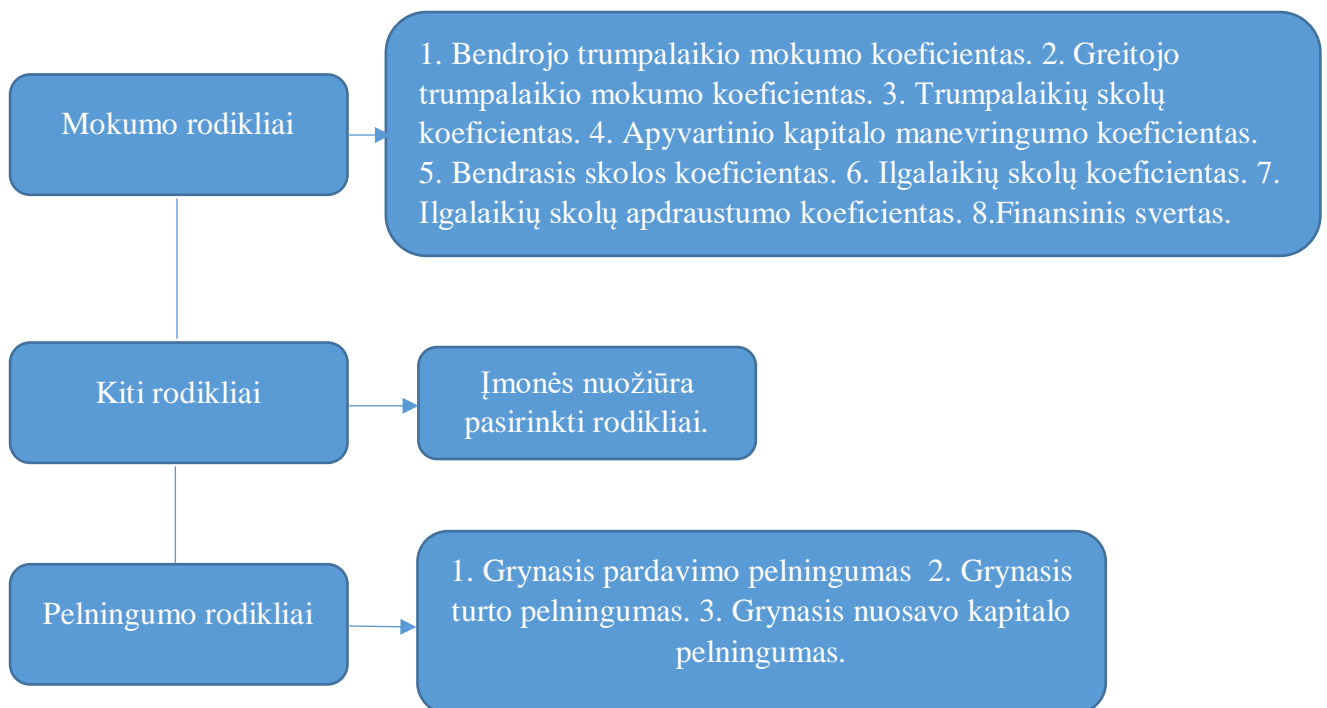
### 2.1. Finansinių rodiklių sistemos kūrimas įmonės veiklos efektyvumo vertinimui

Įmonės finansinių rodiklių analizė – viena iš kertinių priemonių, kuri yra reikalinga įmonės esamai situacijai įvertinti, strategijos kūrimui, plėtros galimybės sudaryti. Finansinių

rodiklių analizės pagalba įmonė gali palyginti savo esamą padėtį su ankstesniais metais, su rinkoje nustatytomis normomis bei su konkurentų rezultatais.

Tyrimo metu įmonė dar nebuvo parengusi 2019 m. finansinių ataskaitų, todėl UAB „Juvelda“ finansinė analizė bus atliekama remiantis 2015 – 2018 metų pelno (nuostolio) ir balanso ataskaitomis. Ši analizė leis atskleisti įmonės finansinę būklę, finansinės būklės gerinimo rezervus, numatyti finansinės būklės perspektyvas bei įvertinti įmonės vykdomos veiklos efektyvumą iš finansinės pusės. Kadangi įmonėje dirba keturi darbuotojai, įmonė traktuojama kaip labai maža, todėl rekomenduojamų skaičiuojamų rodiklių kiekis yra žymiai mažesnis negu didelėse įmonėse. Finansiniai rodikliai bus apskaičiuojami kiekybinio tyrimo metodu remiantis pelno (nuostolio) ir balanso ataskaitos duomenimis.

Apie finansinių rodiklių skaičiavimą, kai įmonė yra labai maža, rašo Mackevičius su Subačienė (2017), kurie teigia, kad tikslingiausia būtų skaičiuoti 10-15 santykinų finansinių rodiklių, atsižvelgiant į įmonės dydį. Autoriai siūlo įvertinti ir skaičiuoti svarbiausius mokumo ir pelningumo rodiklius (žr. 6 pav.).



**6 pav.** Finansinę būklę apibūdinantys santykiniai rodikliai

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus remiantis Mackevičiumi ir Subačiene, 2017, 206p

Remiantis Mackevičiaus ir Subačienės (2017) siūlomais pelningumo rodikliais galima įvertinti įmonės veiklos rezultatus, kurių dėka atsiskelis įmonės vykdomos veiklos efektyvumas.

Nemažai autorių išskiria skirtingas finansinių rodiklių grupes, kurios padeda įvertinti įmonės finansinę būklę. Tokie autoriai kaip Džikevičius ir Jonaitienė (2015), Popovas (2014), Tamošaitienė ir kt. (2010), Mackevičius (2006) išskiria ne vieną finansinių rodiklių grupę. Autoriai ir jų siūlomos finansinių rodiklių grupės pateikiamos 6 lentelėje.

**6 lentelė. Finansinių rodiklių grupės**

		<b>Autoriai</b>						
		<b>Rodiklių grupių pogrūpiai</b>	<b>Džikevičius ir Jonaitienė (2015)</b>	<b>Popovas (2014)</b>	<b>Mackevičius ir Subačienė (2017)</b>	<b>Tamošaitienė ir kt. (2010)</b>	<b>Švabovič ir Valkauskas (2012)</b>	<b>Mackevičius (2006)</b>
<b>Rodiklių grupės</b>	<b>Pelningumo</b>	Pardavimo pelningumo, turto pelningumo (gražos), nuosavo kapitalo pelningumo (gražos)	X	X	X	X	X	X
	<b>Mokumo</b>	Trumpalaikio mokumo, ilgalaikio mokumo	X	X	X	X	X	X
	<b>Veiklos efektyvumo</b>	Apyvartumo, sąnaudų lygio, turto/išteklų naudojimo efektyvumo	X	X		X	X	X

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus remiantis autoriais nurodytais lentelėje

Pagal lentelėje pateiktus duomenis matome, jog beveik visi tiriami autoriai įvardija pelningumo, mokumo ir veiklos efektyvumo rodiklių grupes, kaip pagrindinius finansinę būklę apibūdinančius rodiklius.

6 lentelėje pateikti autoriai skirtingai apibūdina nurodytas finansinių rodiklių grupes. Anot Džikevičiaus ir Jonaitienės (2015), pelningumo rodikliai parodo, kaip įmonė sugeba priimti tinkamus investicinius ir finansavimo sprendimus bei uždirbamo pelno efektyvumą. Mokumo rodikliai parodo įmonės gebėjimą ir pajėgumą padengti įsipareigojimus per tam tikrą laikotarpį. Finansinės struktūros rodikliai parodo trumpalaikio ir ilgalaikio įsipareigojimo lygį bei naudojamo svarto dydį. Aktyvumo rodiklių grupė parodo, kaip efektyviai yra naudojamas įmonės turtas ir vykdomi pardavimai.

Popovas (2014) teigia, jog pelningumo rodikliai parodo bendrą įmonės ir jos vykdomos veiklos pelningumą. Savikainos rodikliai parodo pardavimo savikainos lygį, finansinės ir



investicinės veiklos sąnaudas vienam pardavimo eurui. Turto rodikliai nusako viso turto apyvartumą, apyvartinio kapitalo apyvartumą, trumpalaikio turto apyvartumą, ilgalaikio turto apyvartumą, atsargų apyvartumą. Mokumo rodikliai nurodo bendrąjį likvidumą, pinigų, kritinio įvertinimo, skolos ir skolos nuosavybės koeficientą.

Anot Tamošaitienės ir kt. (2010), yra sunku nustatyti, kurie rodikliai apibūdina įmonės finansinę būklę, o kurie jos veiklos rezultatus. Yra pabrėžiama, jog nežiūrint kiek rodiklių gurpių yra siūloma, pelningumo ir likvidumo rodikliai pateikiami kaip vieni svarbiausių.

Mackevičius (2006) teigia, jog iš finansinės atskaitomybės galima apskaičiuoti per šimtą reikšmingų santykinų rodiklių. Tačiau yra suprantama, jog nėra prasminga skaičiuoti daug santykinų rodiklių. Svarbu įvertinti ir apskaičiuoti tuos, kurie praktiškai pritaikomi. Yra pabrėžiama, kad norint įvertinti įmonės finansinę būklę, veiklos rezultatus ir pinigų srautus, būtina naudoti ne du ar tris santykinus rodiklius, o jų sistemą.

Iš 6 lentelės matome, jog skirtingi autoriai išskiria skirtingas finansinių rodiklių grupes, kurios gali padėti įvertinti įmonės finansinę būklę. Tačiau visi autoriai išskiria pelningumo ir likvidumo/mokumo rodiklių grupes kaip pagrindines, kurios suteikia daugiausiai informacijos.

Remiantis 6 lentelėje pateiktomis finansinių rodiklių grupėmis, tyrimo metu sudaroma sistema, kuri leis išanalizuoti ir įvertinti UAB „Juvelda“ 2015 – 2018 m. laikotarpiu vykdomos veiklos situaciją ir gaunamus veiklos rezultatus. Tai padės numatyti įmonės plėtros galimybes ir leis įvertinti veiklos efektyvumą (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Finansinių rodiklių vertinimo sistema

<b>Įmonės UAB „Juvelda“ finansinių rodiklių vertinimo sistema</b>	
<b>Pelningumo rodiklių grupė</b>	
<p><i>Grynasis pelningumas</i></p> $GPR = \frac{GP}{PP};$ <p>GP – grynasis pelnas; PP – pardavimo pajamos.</p>	<p><i>Grynasis turto pelningumas/Turto grąža</i></p> <p><i>(ROA)</i></p> $ROA = \frac{GP}{T};$ <p>GP – grynasis pelnas; T – turtas.</p>

<b><i>Nuosavo kapitalo pelningumas (ROE)</i></b>	
$ROE = \frac{GP}{NK};$	
GP – grynasis pelnas; NK – nuosavas kapitalas.	
<b>Likvidumo rodiklių grupė</b>	
<b><i>Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas</i></b>	<b><i>Greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas</i></b>
$BTM = \frac{TT}{T\ddot{I}};$	$GTM = \frac{(TT - A)}{T\ddot{I}};$
TT – trumpalaikis turtas; T $\ddot{I}$ – trumpalaikiai įsipareigojimai.	TT – trumpalaikis turtas; T $\ddot{I}$ – trumpalaikiai įsipareigojimai; A – atsargos.
<b>Skolų valdymo rodiklių grupė</b>	
<b><i>Skolos – nuosavybės rodiklis (SNR)</i></b>	<b><i>Skolos koeficientas</i></b>
$SNR = \frac{V\ddot{I}}{NK};$	$SK = \frac{V\ddot{I}}{VT};$
V $\ddot{I}$ – visi įsipareigojimai; NK – nuosavas kapitalas.	V $\ddot{I}$ – visi įsipareigojimai; VT – visas turtas.
<b>Sąnaudų lygio rodiklių grupė</b>	
<b><i>Pardavimo savikainos lygis</i></b>	
$PSL = \frac{PS}{PP};$	
PS – pardavimo savikaina; PP – pardavimo pajamos.	
<b>Apyvartumo rodiklių grupė</b>	
<b><i>Ilgalaikio turto apyvartumas</i></b>	<b><i>Atsargų apyvartumas (kartais)</i></b>
$ITA = \frac{PP}{IT};$	$AAK = \frac{PS}{A};$
PP – pardavimo pajamos; IT – ilgalaikis turtas.	PS – pardavimo savikaina; A – atsargos.

<p><b><i>Viso turto apyvartumas</i></b></p> $VTA = \frac{PP}{T};$ <p>PP – pardavimo pajamos; T – turtas.</p>
--

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus remiantis Mackevičiumi ir Valkausku, 2010, Šakiene ir Puleikiene, 2009, NASDAQ OMX, 2010

Grynasis pelningumas parodo, kiek procentų (arba eurų) grynojo pelno uždirba vienas pardavimo pajamų euras, t.y. jis parodo įmonės veiklos efektyvumą. Didesnė rodiklio reikšmė rodo geresnę visų įmonės sąnaudų kontrolę (Vertybinių popierių birža NASDAQ OMX, 2010). Anot Mackevičiaus ir Valkausko (2010), gera padėtimi įmonėje laikoma, kai rodiklio reikšmė yra daugiau negu 10%, bloga padėtimi - kai rodiklio reikšmė yra mažiau negu 5%. Žemas pelningumas gali būti siejamas su įmonės tikslu į pardavimo pajamų didinimą žemų kainų sąskaita, taip pat gali turėti įtakos ir konkurencija.

Grynojo turto pelningumo/Turto gražos (ROA) rodiklis parodo, ar bendrovė efektyviai naudoja savo turtą. Jei rodiklis yra aukštas, patariama atkreipti dėmesį į tai, ar didelis grynasis pelnas, ar yra nedaug turto. Pageidaujamas dydis - 20% (Šakienė ir Puleikienė, 2009).

Nuosavo kapitalo pelningumas parodo grynąjį pelną, tenkantį vienam nuosavo kapitalo vertės vienetui, t.y. iš jo galima spręsti, ar pelningos akcininkų investicijos ir ar vadovai pelningai naudoja jiems priskirtas lėšas (Šakienė ir Puleikienė, 2009). Šis rodiklis yra svarbiausias akcininkams, nes įvertina praeito laikotarpio investicijų į įmonę gražą (NASDAQ OMX, 2010). Pagal Mackevičių su Valkausku (2010), šis rodiklis yra patenkinamas, jeigu jo reikšmė viršija 20%, nepatenkinamas, kai reikšmė yra mažiau negu 10%.

Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas parodo įmonės galimybes padengti trumpalaikius įsipareigojimus, panaudojant trumpalaikį turtą. Jis dar žinomas kaip bendrasis likvidumo, padengimo koeficientu, einamuju mokumo koeficientu (Šakienė ir Puleikienė, 2009). Autorės teigia, kad šis rodiklis negali būti žemesnis nei 2, o saugumo riba yra nustatyta ties 1,2.

Greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas parodo įmonės mokumą. Kitaip vadinamas dar skubaus padengimo koeficientas. Šakienė ir Puleikienė (2009) nurodo, jog palanki rodiklio reikšmė turėtų siekti vienetą.

Anot Šakienės su Puleikiene (2009), skolos koeficientas rodo, kokia įmonės turto dalis yra įsigyta už skolintas lėšas. Šis rodiklis yra svarbus kreditoriams, kadangi parodo, kiek apsaugotos jų lėšos. Mackevičius su Valkausku (2010) nurodo, jog skolos koeficientas vertinamas kaip geras, jeigu neviršija 0,5, o nepatenkinamas, kai viršija 0,7.

Skolos – nuosavybės rodiklis, kitaip vadinamas finansiniu svertu, parodo įmonės įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo santykį (Šakienė ir Puleikienė, 2009).

Pardavimo savikainos lygis, remiantis NASDAQ OMX (2010), rodo įmonės gebėjimą efektyviai kontroliuoti savo išlaidas. Pagal Mackevičių su Valkausku (2010), gera padėtimi įmonėje laikoma, jeigu šio rodiklio reikšmė mažesnė už 0,7, o bloga, kai daugiau negu 1.

Ilgalaikio turto apyvartumas nurodo, kiek vienas ilgalaikio turto euras uždirba pardavimo pajamų (NASDAQ OMX, 2010). Kuo didesnė gauta reikšmė, tuo su mažesnėmis investicijomis į ilgalaikį turtą uždirbama daugiau pardavimo pajamų (NASDAQ OMX, 2010).

Viso turto apyvartumo rodiklis rodo, kaip efektyviai įmonė geba panaudoti turimą turtą, t.y. parodo, kiek vienas turto euras uždirba pajamų (Šakienė ir Puleikienė, 2009).

Atsargų apyvartumo rodiklis parodo, kiek turimos atsargos uždirba pajamų (Šakienė ir Puleikienė, 2009). Anot Mickevičiaus su Valkausku (2010), kuo šis rodiklis didesnis, tuo geriau.

Norint įvertinti vykdomos veiklos rezultatus, atlikus finansinių rodiklių paskaičiavimus reikėtų lyginti su artimiausių konkurentų finansine situacija, bet kadangi kitų įmonių finansinės ataskaitos yra konfidencialios, gauti rodikliai bus lyginami su normomis, kurias nurodė išnagrinėti šaltiniai. Atlikus analizę, bus galima nustatyti, ar įmonė tikslingai išnaudoja savo finansinius išteklius, kad būtų užtikrintas konkurencinis pranašumas prieš kitas įmones, ar įmonė sugeba pasiekti maksimalius rezultatus bei suteikti kokybiškas paslaugas klientams, panaudojant kuo mažesnius kaštus, ar įmonė turi pakankamų finansinių išteklių veiklos plėtros galimybėms ateityje.

## **2.2. Klientų lojalumo vertinimo instrumentai**

Įmonė, norėdama išlikti konkurencinga sparčiai besikeičiančioje aplinkoje, privalo ne tik ieškoti sprendimų, kaip gauti maksimalius rezultatus naudojant kuo mažesnius išteklius, bet ir ieškoti būdų, kaip užtikrinti kokybišką aptarnavimą, kad pritrauktų ir išlaikytų kuo daugiau klientų. Tuo tikslu šiame darbe bus atliekama kokybinis tyrimas remiantis kiekybinio tyrimo metodais, kurio metu bus apklausti UAB „Juvelda“ klientai. Apklausos tikslas - išnagrinėti teikiamų paslaugų, parduodamų produktų ir teikiamo aptarnavimo kokybę. Tyrimo metu bus

aiškinamasi, ar klientai naudojami įmonės siūlomomis paslaugomis, lankosi pirmą kartą, ar yra nuolatiniai klientai, ar patenkinti esamu klientų aptarnavimu, kas paskatina juos grįžti ir kodėl. Pagal gautus vartotojų atsakymus bus sudaromos diagramos ir analizės būdu išnagrinėti pateikti duomenys.

Apie tai, kad įmonė turėtų koncentruotis į klientų lojalumą, teigia ir autoriai Bivainis ir Vilkaitė (2010), Bliujūtė ir Korsakienė (2014), Šaulinskas ir Tilvytienė (2013). Bivainis ir Vilkaitė (2010) mini, jog didėjant verslo aplinkos dinamiškumui ir konkurencingumui, vis daugiau įmonių atkreipia dėmesį į klientų lojalumo kūrimą, valdymą ir didinimą. Pagal autorius, lojalumas traktuojamas kaip išmatuojama kategorija, kuri yra išskirstoma į dvi koncepcijas: rinkos dalį ir pirmenybę prekės ženklo teikimui. Taip pat yra pabrėžiama, kad lojalumo objektu gali būti prekės ženklas, produktas ar organizacija.

Bliujūtė su Korsakienė (2014) teigia, jog didėjanti konkurencija tarp įmonių, nuolat griežtėjantys produkcijos ar paslaugos kokybės reikalavimai, sparčiai kintantys vartotojų norai ir reikalavimai, sparti technologijų kaita, lemia kliento laisvą pasirinkimą, kokią prekę ar paslaugą įsigyti. Jeigu nėra patenkinami kliento poreikiai, jisai ieško ir renkasi organizaciją, produktą, aptarnavimą ten, kur jų poreikiai ir lūkesčiai būtų patenkinami. Todėl šiandienos versle santykių su klientais valdymas ir gerinimas yra laikomas sėkmės veiksniu. Autoriai mini, jog dėl didėjančios konkurencinės aplinkos įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą yra vis sudėtingiau, todėl santykiai su klientais tampa vis svarbesni.

Su tuo, kad klientų pasitenkinimas yra tiesiogiai susijęs su jų lojalumo didėjimu, sutinka ir Šaulinskas su Tilvytienė (2013). Anot autorių, klientų pasitenkinimas turėtų didinti klientų grįžtamumą ir didesnę įmonės pelningumą. Tačiau šiomis dienomis įgyti tikrąjį klientų lojalumą yra gerokai sunkiau, nei suteikti jiems momentinį pasitenkinimą. Todėl vis daugiau įmonių vadovų turi atsakyti į šiuos klausimus (Šaulinskas ir Tilvytienė, 2013):

- augantys klientų lūkesčiai ir įmonės galimybės: ar įmonė geba išpildyti tai, ką pažada?
- jei klientų pasitenkinimas šiandien negarantuoja klientų lojalumo, tai kas leistų jį gauti?
- klientų įtraukimas į prekių ir paslaugų kūrimą, tobulinimą ir aptarnavimą: kaip tai pasiekti?
- įmonės lojalumo programos: ar tikrai siūloma tai, ką klientas vertina labiausiai?
- atvirumas ir sąžiningumas aptarnaujant klientus: ar šiandien tai įmanoma?

- ar marketingas, pardavimai ir klientų aptarnavimas dar vis atskiros įmonės veiklos sritys?

Autoriai teigia, jog įmonė, norėdama atsakyti į šiuos klausimus, privalo nuolat bandyti save pamatyti tokią, kokia ji yra. Todėl požiūris - svarbiausia klientas - įgauna vis didesnę reikšmę. Atsižvelgiant į klientų poreikius ir jų pageidavimus, yra tobulinamos paslaugos, procesai, produktai, aptarnavimo kokybė, siekiama, kad esami ir būsimi vartotojų poreikiai būtų visiškai patenkinti.

Dėl UAB „Juvelda“ vykdomos veiklos specifikos įmonė, norėdama išlikti konkurencinga rinkoje, privalo koncentruotis į klientų aptarnavimo kokybę. Tyrimo metu buvo sudaryta anketa, kurios tikslas apklausti įmonės klientus ir išsiaiškinti jų nuomonę apie teikiamų paslaugų, parduodamų produktų ir aptarnavimo kokybę. Šaulinskas su Tilvytiena (2013) teigia, kad vienas svarbiausių veiksnių formuojant kliento lojalumą, yra geras aptarnavimas, kuris kartu su geru įvaizdžiu ir kokybiškais paslaugomis bei prekėmis „pririša“ klientą prie įmonės. Autoriai atskiroje schemoje pavaizduoja klientų aptarnavimo kokybės ir kokybiškos paslaugos reikšmę įmonei ir vartotojui (žr. 7 pav.):

- įmonei, nes jos tikslas būti patrauklia klientui ir taip didinti pelningumą. Tai yra įmonės pagrindinė egzistavimo priežastis, nes patenkintas klientas padeda uždirbti daugiau;
- vartotojui, kadangi jie lankosi ir perka dažniau iš ten, kur užtikrinamas geras klientų aptarnavimas;



7 pav. Klientų aptarnavimo kokybės ir kokybiškos paslaugos svarbos schema

Šaltinis: Šaulinskas ir Tilvytienė, 2013, 154p.

Šaulinsko ir Tilvytienės (2013) schema perteikia klientų aptarnavimo kokybės svarbą, todėl remiantis ja yra sudaryta anketa, kuri bus pateikiama UAB „Juvelda“ klientams. Anketos respondentai yra abiejų lyčių atstovai nuo 18 metų toliau neribojant amžiaus, kurie turi automobilį ir perka paslaugas iš UAB „Juvelda“. Vilniuje šiuo metu veikia 1260 autoservisų, kurie vykdo įvairias automobilio aptarnavimo veiklas. Siekiant nustatyti, kiek reikėtų apklausti respondentų, panaudota Paniotto formulė (Ruževičius, 2016) ir imant 5% galimą paklaidą, gauta, jog tyrimo metu turi būti apklausta 304 respondentai.

Dėl įmonės vykdomos veiklos specifikos, t.y. automobilių padangų montavimo, balansavimo, tvarkymo, norint surinkti kuo daugiau respondentų atsakymų, anketa bus teikiama padangų montavimo sezono metu, kuris būna spalio-lapkričio ir balandžio-gegužės mėnesiais. Taip siekiama per porą mėnesių surinkti kuo daugiau respondentų atsakymų, nes šiuo laikotarpiu atvyksta tiek naujų, tiek nuolatinių klientų. Tai leis įvertinti abiejų pusių nuomones.

Anketą sudaro 20 klausimų, kurie yra paruošti remiantis ranginės skalės, nominalinės skalės ir likerto skalės metodais. Pilna anketa pateikiama darbo pabaigoje kaip 1 priedas, o jos struktūra 8 lentelėje.

**8 lentelė.** Tyrimo anketos struktūra

<b>Anketos struktūra</b>			
<b>Klausimo rūšis</b>	<b>Klausimų sk.</b>	<b>Paskirtis</b>	<b>Klausimo tipas</b>
Demografiniai	5	Informacija apie klientus	Nominalinė skalė, rangavimo skalė ir atviro tipo klausimai
Kokybės įvertinimo	9	Teikiamų paslaugų ir klientų aptarnavimo kokybės įvertinimas	Nominalinė skalė, rangavimo skalė ir likerto skalė
Plėtros galimybių įvertinimas	6	Papildomų paslaugų teikimo galimybių įvertinimas	Nominalinė skalė, atviro tipo ir rangavimo skalė

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus

Atlikus klientų tyrimą, gauti atsakymai bus susisteminti Microsoft Excel programos pagalba ir rezultatai apdoroti SPSS Statistics programine įranga. Gauti rezultatai bus perteikiami grafiniu pavidalu ir išanalizuoti. Analizės metu bus pateikiama klientų nuomonė apie UAB „Juvelda“ teikiamų paslaugų kokybę, darbuotojų aptarnavimo kokybę, papildomų

paslaugų poreikį, kuris atskleistų įmonės veiklos plėtros galimybes ir perspektyvas. Ši analizė leis įvertinti, ar įmonė sugeba užtikrinti aukštą klientų aptarnavimo lygį bei patenkinti jų lūkesčius, nes nuo to priklauso įmonės įvaizdis, klientų noras sugrįžti, naujų klientų pritraukimas. Visa tai lemia geresnius įmonės finansinius rezultatus, įtakoja įmonės vykdomos veiklos efektyvumą ir plėtros galimybių numatymą.

### **2.3. Įmonės veiklos tęstinumo analizė**

Įmonės vykdomos veiklos tęstinumas yra vienas iš pagrindinių tikslų, kuriuos iškelia jos vadovai. Kaip teigia Gediminaitė (2017), veiklos tęstinumas rūpi įmonės akcininkams, esamiems ir potencialiems investuotojams, kreditoriams, darbuotojams ir kitiems verslo dalyviams. Tačiau šių dienų rinkoje, kur konkurencija yra didelė, vis sunkiau darosi užtikrinti veiklos tęstinumą, todėl išauga bankroto galimybė. Bankrotas yra įprastas rinkos ekonominis reiškinys, kuris turi neigiamų pasekmių tiek įmonei, tiek valstybei. Kiekviena įmonė nėra garantuota dėl savo veiklos ir visada turi galvoti, kaip išvengti bankroto tikimybės. Tai ypač aktuali tema tiriamai įmonei UAB „Juvelda“, kadangi jos vykdoma veikla yra automobilių padangų montavimas, balansavimas, jų tvarkymas, kas neužtikrina didelių pajamų visus metus. Didėsių pajamų galima tikėtis tik padangų motanavimo sezonų metu, kurie būna spalio-lapkričio ir balandžio-gegužės mėnesiais. Taip pat rinkoje yra nemažai konkurentų, kurie vykdo tokią pačią veiklą, todėl tai dar labiau pasunkina finansinę situaciją.

Įmonė norėdama numatyti gresiantį bankrotą turėtų pradžioje įsivertinti, ar nesimato krizės ženklų. Šiai idėjai pritaria ir autorės Karalevičienė su Bužinskiene (2012). Jos teigia, jog vienas pagrindinių veiksnių, kuris nusako bankroto grėsmę, yra krizė. Anot autorių, krizė yra veiksnys, kuris nustato bankroto atsiradimo užuomazgas. Nesuvaldyta krizė ilgainiui perauga į paskutinę stadiją – bankrotą. Autorės išskiria krizės gilumą, kurį sudaro trys kriterijai (Karalevičienė su Bužinskiene, 2012):

- kritinė situacija, kuri susidaro, kai įmonės funkcionavimas pažeidžiamas;
- krizė – tai veiksnių sąlygotas kritinis momentas, kuris pažeidžia normalų sistemos funkcionavimą ir neleidžia vystytis norima trajektorija;
- katastrofa (bankrotas) – paskutinė stadija, kurioje žlunga sistema.

Luobikienė (2009) teigia, jog dėl krizės metu įmonėje išsivysto įvairūs psichologiniai barjerai: stresas, vienišumo jausmas, panika, iškreiptas situacijos suvokimas. Krizės padarinius nurodo ir Bandonavičienė su Meište (2017), kurios nurodo tokius galimus padarinius kaip



įtampos augimas, reitingų kritimas, įprastų verslo operacijų strigimas, pavojaus dėl viešo įvaizdžio kilimas, bendros įmonės veiklos linijos nuosmukis.

Apie tai, jog krizės situaciją būtina numatyti, kalba ir Ausenaitė su Kalinauskaite (2012). Autorės teigia, jog bankrotas atspindi paskutinės krizės situacijos momentą įmonėje ir yra siejamas su įmonės negebėjimu atsiskaityti su kreditoriais. Ausenaitė su Kalinauskaite (2012) teigia, kad atlikti moksliniai tyrimai parodė, jog pagrindinė priežastis, dėl kurios įmonės bankrutuoja, yra netinkamas vadovavimas. Kitos priežastys, kurios turi įtakos, gali būti tokios: neefektyvus planavimas ir kontrolė, nepakankama finansinė analizė, netinkamas aplinkos įvertinimas. Laiku nespastebėjus ir nesuvaldžius šių priežasčių, įmonėms gali grėsti bankrotas. Norint užtikrinti sėkmingą ir igalaikę veiklą, autorės išskiria šiuos bankroto požymius pradinėje jų stadijoje (Ausenaitė su Kalinauskaite, 2012):

- pardavimų apimtys mažėjimas;
- pelno normos mažėjimas;
- pinigų srautų sutrikimai.

Remiantis Ausenaitės ir Kalinauskaitės (2012) išskiriamais bankroto požymiais, tyrimo metu bus analizuojama įmonės finansinė situacija ir pagal tai bus nustatoma, ar įmonė atitinka bankroto požymius, kuriuos išvardino autorės. Taip pat remiantis Švabovič ir Valkausku (2012), tyrimo metu bus nustatoma, kokios priežastys gali lemti bankroto galimybę. Autoriai, vadovaudamiesi 2008 m. Vokietijoje atlikta 142 krizinėje situacijoje esančių įmonių analize, surangavo krizių priežastis pagal jų svarbą (žr. 9 lentelę).

**9 lentelė.** Krizių priežasčių rangavimas

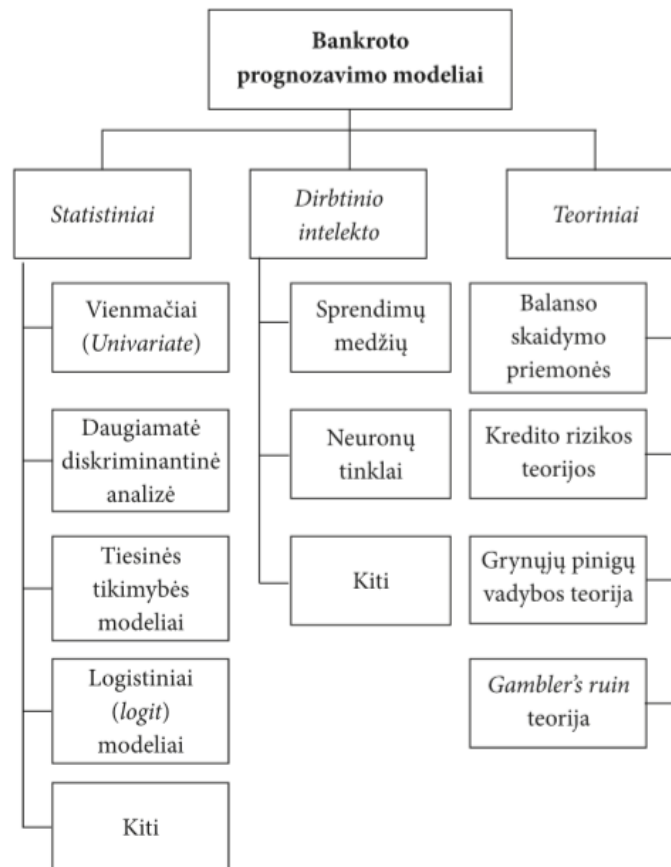
<b>Krizių priežastys pagal svarbumą</b>	
<b>Priežastis</b>	<b>Svarbumas, %</b>
Kapitalo trūkumas.	68
Nepakankama vadybininkų kompetencija.	60
Klaidingas rinkos vertinimas.	42
Gamybinių pajėgumų neišnaudojimas.	41
Rinkos pokyčiai.	39
Stiprus prisirišimas prie klientų ir tiekėjų.	36
Neefektyvi planavimo ir kontrolės sistema.	28
Dideli mokesčiai.	21
Prastas vadovavimas.	16

Klaidinga produkto politika.	15
Prastas medžiagų ūkio vedimas.	11
Vadovaujančiųjų darbuotojų pavadavimo plano nebuvimas.	8
Kitos priežastys	6

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Švabovič ir Valkausku, 2012

Iš pateiktos lentelės matyti, kokios galimos krizės priežastys ir kokį svarbumo procentą jos užima. Remiantis pateikta lentele, tyrimo metu bus nustatoma, kokios krizės priežastys gali grėsti tiriamai įmonei ir kokios rekomendacijos galimos, kad tos priežastys būtų nustatytos anksčiau laiko ir pavyktų jų išvengti.

Tyrimo metu nustačius galimas krizės priežastis, remiantis bankroto prognozavimo modeliais bus nustatoma UAB „Juvelda“ bankroto tikimybė. Dzikevičius ir Jonaitienė (2015) bankroto prognozavimo modelius skiria į tris grupes (žr. 8 pav.)



8 pav. Bankroto prognozavimo modelių schema

Šaltinis: Dzikevičius ir Jonaitienė, 2015, 176p.

Iš šių modelių populiariausia yra laikoma daugiamatė diskriminantinė analizė ir logistiniai modeliai. Anot Dzikevičiaus ir Jonaitienės (2015), taip yra todėl, kad prognozuoti taikant šiuos metodus yra paprasčiau, nei taikant sudėtingus dirbtinio intelekto kategorijai priklausančius metodus.

Budriekienė su Paliulyte (2012) mini, jog pagrindinė informacija, kuri leidžia prognozuoti bankroto galimybę, yra įmonės finansiniai duomenys. Anot autorių, norint tinkamai prognozuoti bankroto galimybę, reikia analizuoti finansinių straipsnių pokyčius, apskaičiuoti atitinkamus santykinius finansinius rodiklius. Budriekienė su Paliulyte (2012) teigia, jog anot įvairių autorių atliktų mokslinių tyrimų, iki šiol negalima nustatyti patikimiausio bankroto prognozavimo modelio. Tačiau dažniausiai literatūroje aptinkami bankroto prognozavimo modeliai yra skirstomi į dvi grupes: klasikinius ir dirbtinio intelekto. Klasikiniai grupei priskiriami bankroto prognozavimo modeliai grindžiami įmonių veiklos finansiniais duomenimis ir jų pagrindu apskaičiuotais rodikliais. Antroje, dirbtinio intelekto grupėje yra nagrinėjami ir lyginami įmonės ekonominiai rodikliai su bankrutavusių įmonių rodikliais. Vienas iš populiariausių analizės modelių yra tiesinės diskriminantinės analizės modelis. Šis modelis tiesiniu funkcijos pagrindu nustato priklausomybę tarp bankroto tikimybės kaip priklausomojo kintamojo ir nepriklausomų kintamųjų – finansinių įmonių rodiklių (Budriekienė ir Paliulytė, 2012).

Miliauskė su Paliulyte (2013) teigia, jog norint įmonėje įvertinti bankroto tikimybę, reikėtų remtis kokybiniais tyrimais. Autorės išskiria šiuos kokybinius veiksnius: įmonės amžius, diversifikacijos laipsnis, verslo srities pokyčiai, turto augimo koeficientas, ilgalaikės finansinės investicijos, dividendų politika, kiek metų įmonė dirba nuostolingai, kiek metų neauga apyvarta ir kt.

Atsižvelgiant į išnagrinėtų autorių teiginius bei Kalinauskaitės ir Ausenaitės (2012) tyrimų rezultatus, tyrimo metu bus atliekama bankroto tikimybės prognozavimas naudojant tiesinės diskriminantinės analizės modelio grupę. Modeliai, jų apskaičiavimai ir leistinos koeficiento Z reikšmės, kurios nurodo bankroto tikimybę, pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Bankroto tikimybės prognozavimo modeliai

Modelis	Lygtis	Z reikšmės
<b>Altman</b>	$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,995X_5$ <p>Čia: <math>X_1</math> – grynasis apyvartinis kapitalas / visas turtas;  <math>X_2</math> – nepaskirstytas pelnas / visas turtas;  <math>X_3</math> – pelnas prieš palūkanas ir mokesčius / visas turtas;  <math>X_4</math> – nuosavybės (paprastųjų ir privilegijuotų akcijų) buhalterinė vertė / skolos balansinė vertė (įsipareigojimai);  <math>X_5</math> – pardavimai / visas turtas.</p>	$Z > 2,6$ – tikimybė maža; $1,1 < Z < 2,6$ – tikimybė vidutinė; $Z < 1,1$ – tikimybė didelė;
<b>Springate</b>	$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 1,05X_4$ <p>Čia: <math>X_1</math> – apyvartinis kapitalas / turtas;  <math>X_2</math> – pelnas prieš mokesčius / turtas;  <math>X_3</math> – pelnas prieš mokesčius / trumpalaikiai įsipareigojimai;  <math>X_4</math> – pardavimų pajamos / turtas.</p>	$Z < 0,862$ – tikimybė didelė; $Z > 0,862$ – tikimybė maža;
<b>Liss</b>	$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$ <p>Čia: <math>X_1</math> – apyvartinis kapitalas / turtas;  <math>X_2</math> – bendrasis pelnas / turtas;  <math>X_3</math> – nepaskirstytasis pelnas / turtas;  <math>X_4</math> – nuosavas kapitalas / skolintas kapitalas.</p>	$Z < 0,037$ – tikimybė didelė; $Z > 0,037$ – tikimybė maža;
<b>Taffler &amp; Tisshaw</b>	$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$ <p>Čia: <math>X_1</math> – pelnas prieš apmokestinimą / trumpalaikiai įsipareigojimai;  <math>X_2</math> – trumpalaikis turtas / įsipareigojimai;  <math>X_3</math> – trumpalaikiai įsipareigojimai / turtas;  <math>X_4</math> – pajamos / turtas.</p>	$Z < 0,2$ – tikimybė didelė; $Z > 0,2$ – tikimybė maža;

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Kalinauskaite ir Ausenaite, 2012, 374p, 375p.

Anot autorių, didžiausią teorinę ir praktinę reikšmę bankroto prognozavimui turi Altman modelis. Autorės išanalizavusios 15 bankrutavusių Lietuvos įmonių, nustatė, jog Altmano modelis turi 50 – 70% tikslumą, todėl jisai yra tiksliausias modelis prognozuojant įmonei bankroto tikimybę. Su tuo, kad Altman modelis yra daugelio mokslininkų pripažintas kaip vienas geriausių modelių prognozuojant įmonės bankroto tikimybę, sutinka ir Rugenytė ir kt. (2010). Siekiant tyrimo metu kuo tiksliau įvertinti bankroto tikimybę, bus naudojami visi 10 lentelėje pateikti prognozavimo modeliai.

Atliktas bankroto tikimybės įvertinimas leis įvertinti įmonės tęstinumo galimybes. Tyrimo metu įmonės tęstinumas bus vertinamas dviem aspektais. Pirmas aspektas bus vertinamas per krizės priežastis, kurios galimos tiriamai įmonei, ir kokia tikimybė krizei

perausti į bankrotą. Antras aspektas bus vertinamas per bankroto tikimybės įvertinimo modelius iš tiesinės diskriminantinės analizės modelių grupės. Gauti koeficientai bus lyginami su šaltiniuose nurodytomis ribomis ir įvertinama bankroto rizikos tikimybė.

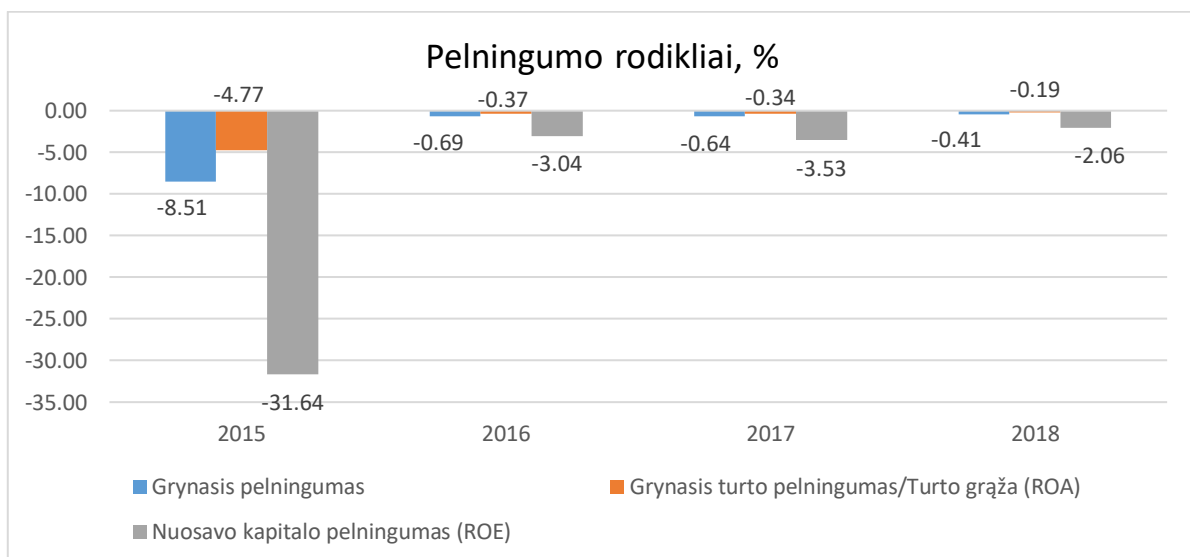
### 3. ĮMONĖS UAB „JUVELDA“ VEIKLOS EFEKTYVUMO ANALIZĖS REZULTATAI

#### 3.1. UAB „Juvelda“ finansinių rodiklių analizė

UAB „Juvelda“ įkurta 1997 metais. Įmonės pradinį kapitalą sudarė 2896 eur., kuri valdė trys akcininkai. Po poros mėnesių visas akcijas perėmė vienas akcininkas, jis valdo įmonę iki šiol. Įmonės veiklos sritis susijusi su lengvųjų automobilių padangų montavimu, tvarkymu, ratų balansavimu ir technine pagalba kelyje. Įmonė įsikūrusi Vilniuje ir nuo pat įsikūrimo pradžios turi vieną servisą, kuriame atliekami darbai.

1997 – 2004 metų laikotarpiu įmonėje dirbo 5 darbuotojai, o 2005 – 2008 metais dirbo 6 darbuotojai. Įmonėje dirbo: direktorius, buhalterė, trys mechanikai, vienas vairuotojas. Dėl didėjančios konkurencijos tiek padangų tvarkymo, montavimo srityse, tiek techninės pagalbos kelyje suteikimo, įmonėje nuo 2009 iki 2015 dirbo 5 darbuotojai, o nuo 2015 iki dabar dirba tik 4 darbuotojai. Šiuo metu įmonės darbuotojų etatuose nebeliko vairuotojo ir vieno mechaniko. Įmonei teko mažinti darbuotojų skaičių dėl augančios konkurencijos ir mažėjančio darbo krūvio. To pasekoje, įmonė pilnai atsisakė techninės pagalbos kelyje srities ir šiuo metu užsiima tik lengvųjų automobilių padangų tvarkymu, montavimu ir ratų balansavimu.

Įmonės UAB „Juvelda“ finansinė analizė apima 2015 – 2018 metus. Susistemintos įmonės finansinės ataskaitos pateiktos priede nr. 2, gauti atitinkamų metų finansiniai rodikliai pateikiami priede nr. 3. Pelningumo rodiklių grupės pokytis pavaizduotas grafiškai 9 pav.



9 pav. Pelningumo rodiklių grupės schema

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis įmonės finansinėmis ataskaitomis

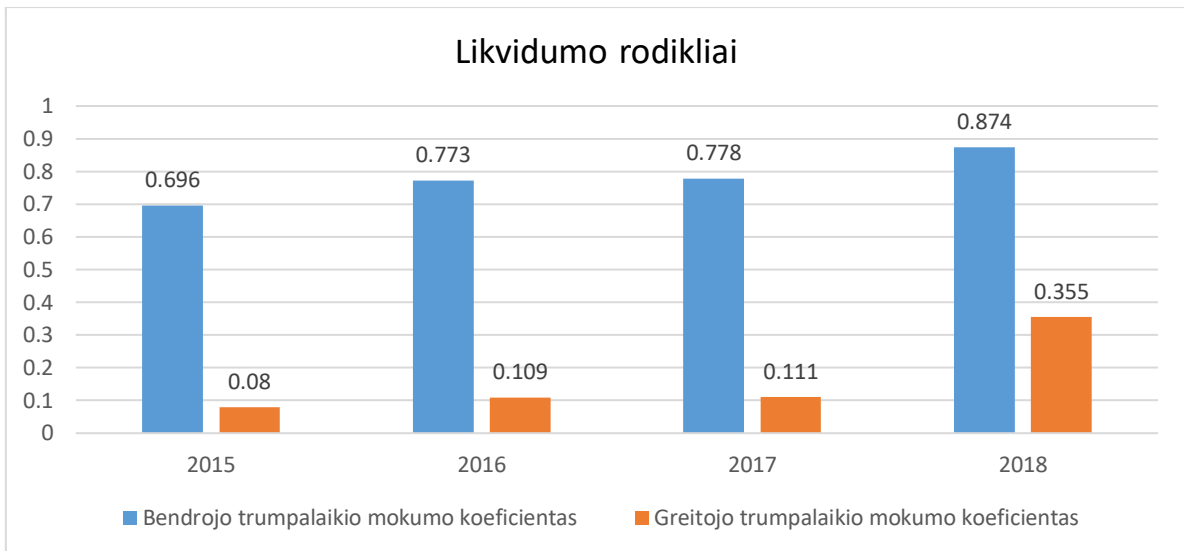
Iš gauto grafiko matyti, jog visi rodikliai tiriamuoju laikotarpiu buvo neigiami. 2016 – 2018 m. padėtis buvo panaši. Blogiausia padėtis buvo 2015 m., kur grynasis pelningumas sudarė -8,51%, nuosavo kapitalo pelningumas (ROE) sudarė -31,64%, ir turto graža (ROA) sudarė -4,77%. Geriausia padėtis matoma 2018 m., kur ROE sudarė -2,06%, grynasis pelningumas sudarė -0,41% ir ROA sudarė -0,19%.

Didžiausias pokytis per tiriamąjį laikotarpį įvyko su nuosavo kapitalo pelningumu (ROE), kurio didžiausias kitimas matomas tarp 2015 ir 2016 m. Šiuo laikotarpiu šis rodiklis paaugo 28,60%. Tokį rodiklio pokytį įtakojo nuostolingas pelnas, kuris 2015 m. buvo -2989 eur., o 2016 m. sumažėjo iki -288 eur. Tarp 2016 m. ir 2017 m. matomas nuosavo kapitalo nežymus 0,49% kritimas. 2018 m. gauta ROE reikšmė buvo mažiausia, t.y. -2,06%, kadangi tais metais gautas pelnas buvo mažiausiai nuostolingas per visa tiriamąjį laikotarpį (-181 eur), o nuosavas kapitalas nežymiai sumažėjas iki 8803 eur.

Antras rodiklis pagal didžiausią pokytį yra grynasis pelningumas, kurio didžiausias pokytis matomas tarp 2015 ir 2016 m. Šiuo laikotarpiu šio rodiklio kitimas buvo 7,81%, kurią lėmė pelno pokytis tarp 2015 m. ir 2016 m. ir didėjančios pardavimo pajamos, kur 2015 m. buvo 36311 eur., o 2016 m. 41173 eur. 2017 m. matomas nežymus rodiklio augimas, kuris tarp 2016 m. ir 2017 m. paaugo 0,05%. Šį pokytį paaiškina padidėjusios pardavimo pajamos, kurios 2017 m. buvo 48329 eur. Didesnis pokytis matomas 2018 m., kur gauta rodiklio reikšmė yra -0,41%. Tais metais pardavimo pajamas sumažėjo iki 44609 eur., tačiau nuostolingas pelnas sumažėjo iki -181 eur. Tokiam žemam grynajam pelningumui įtakos turi įmonės generuojamas neigiamas pelnas, kuris gali būti siejamas su žemomis kainomis, didele konkurencija rinkoje, per didele pardavimo savikaina.

Iš gautų rezultatų matoma, jog mažiausias pokytis įvyko su grynojo turto pelningumu (ROA). 2015 m. gauta rodiklio reikšmė yra -4,77% ir 2016 m. pakilo iki -0,37%. Šiuo periodu matomas 4,40% pokytis, kuriam įtakos turėjo turto padidėjimas. Pagal finansines ataskaitas matoma, jog 2015 m. turtas sudarė 64808 eur., iš kurių 33944 eur. sudarė atsargos, o 2016 m. turtas sudarė 77231 eur., kur atsargos sudarė 45033 eur. 2016 ir 2017 m. gautos reikšmės yra beveik identiškos, kur skirtumas tik 0,03%. Geriausia reikšmė gauta 2018 m., t.y. -0,19%, kurią lėmė padidėjas turtas (92453 eur.) ir sumažėjas grynas pelnas (-181 eur.). Remiantis autorių nurodytu rekomendaciniu dydžiu, t.y. 20%, matoma, kad nors rodiklis ir augantis, tačiau yra toli iki pageidaujamo dydžio. Galima daryti išvadą, jog įmonė neefektyviai išnaudoja turimą turtą ir nepakankamai uždirba pelno.

Likvidumo rodiklių grupės grafinis pavaizdavimas matomas 10 pav.



**10 pav. Likvidumo rodiklių grupės schema**

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus remiantis įmonės finansinėmis ataskaitomis

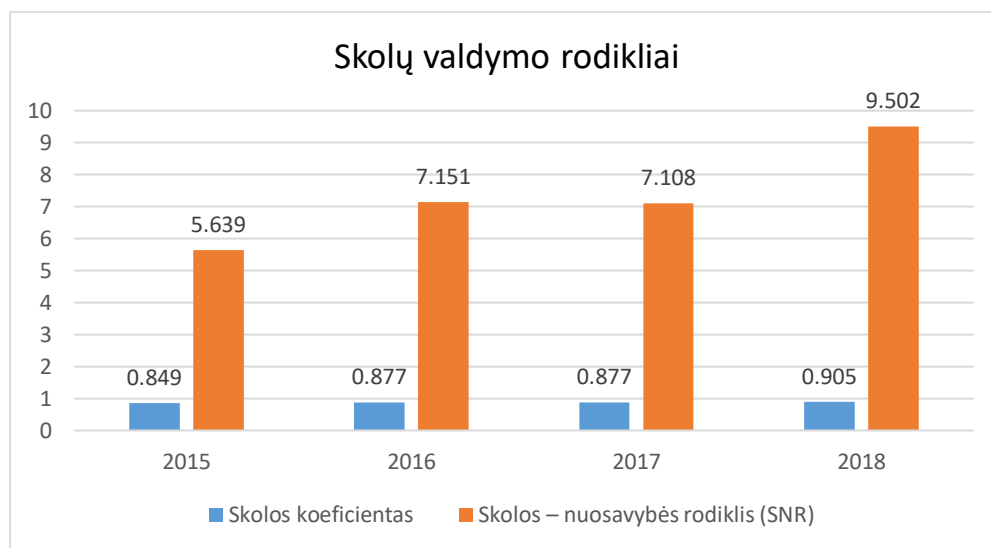
Pagal grafiką matomas likvidumo rodiklių teigiamas kitimas. Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas tiriamąjį laikotarpį kito į teigiamą pusę. Didžiausias pokytis matomas tarp 2015 m. (0,696) ir 2016 m. (0,773), kuris buvo 0,077, ir tarp 2017 m. (0,778) ir 2018 m. (0,874), kuris buvo 0,096. Toks rodiklio didėjimas paaiškinamas tuo, jog per visa tiriamąjį laikotarpį didėjo trumpalaikis turtas, kuris 2015 m. atitinkamai buvo 38357 eur., o 2018 m. 73114 eur. Tačiau pastebima, kad tuo pačiu didėjo ir trumpalaikiai įsipareigojimai, kur 2015 m. buvo 55046 eur., o 2018 m. 83650 eur. Mažiausias rodiklio pokytis yra tarp 2016 m. (0,773) ir 2017 m. (0,778), kuris kito tik 0,005. Nors šio rodiklio pokyčiai yra teigiami ir didėjantys, tačiau remiantis išnagrinėtų šaltinių nurodytų rodiklių ribomis, gauta koeficiento riba yra toli nuo nurodytos patenkinamos ribos (2). Tačiau gautas koeficientas yra arti saugumo ribos (1,2), tačiau nepakankamas, kad būtų galima teigti, jog įmonė efektyviai geba padengti trumpalaikius įsipareigojimus.

Kaip ir bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas, taip ir greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas kito į teigiamą pusę per tiriamąjį laikotarpį. Pagal pateiktą grafiką matoma, jog greitojo trumpalaikio mokumo koeficiento pokytis įvyko tarp 2015 m. (0,08) ir 2016 m. (0,109), kuris buvo 0,029. Didžiausias teigiamas pokytis įvyko tarp 2017 m. (0,111) ir 2018 m. (0,355), kuris kito 0,244. Šiuos pokyčius lėmė didėjantis trumpalaikis turtas, kuriam didžiausia įtaką turėjo didėjančios atsargos (2015 m. 33944 eur., 2016 m. 45033 eur., 2017 m. ir 2018 m. 43436 eur.) Pagal išnagrinėtus šaltinius, šio koeficiento reikšmė turėtų siekti 1, kad būtų galima teigti, jog įmonė yra moki. Nors ir UAB „Juvelda“ gauti greitojo trumpalaikio



mokumo koeficientai yra teigiami ir augantys, tačiau jie išlieka žemi ir tai parodo, jog įmonė, susidūrusi su finansiniais sunkumais, gali pritrūkti apyvartinių lėšų.

Skolų valdymo rodiklių pokytis grafiškai pavaizduotas 11 pav.



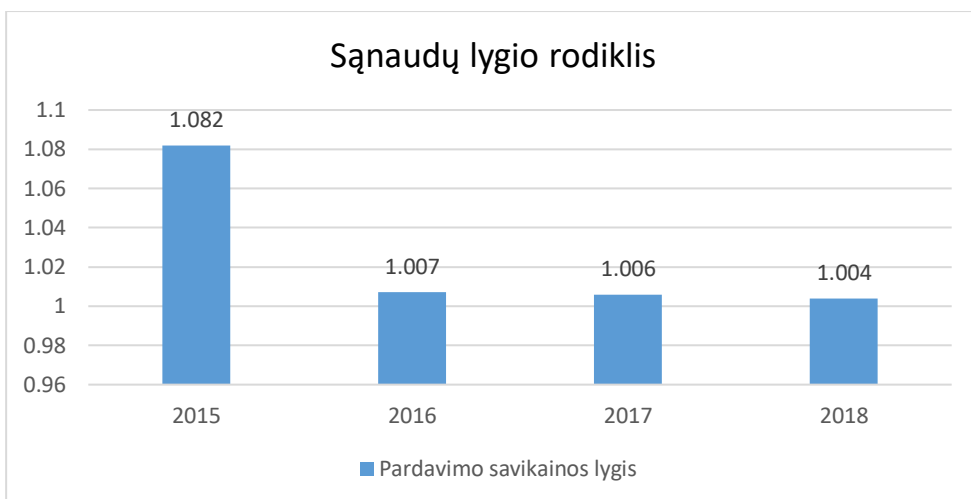
**11 pav.** Skolų valdymo rodiklių grupės schema

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus remiantis įmonės finansinėmis ataskaitomis

Pagal gautus rezultatus matoma, jog skolos koeficiento pokytis per visą tiriamąjį laikotarpį buvo nežymus. Pagal grafiką matoma, jog skolos koeficientas daugiausiai kito tarp 2015 m. (0,849) ir 2016 m. (0,877), kur pokytis buvo 0,028, ir kito tarp 2017 m. (0,877) ir 2018 m. (0,905), kur pokytis buvo taip pat 0,028. Tarp 2016 m. ir 2017 m. skolos koeficientas nekito ir išliko 0,877. Dėl augančio turto ir visų įsipareigojimų skolos koeficientas kito į didėjančią pusę ir per ketverius metus jo reikšmė pakito per 0,056. Remiantis išnagrinėtų šaltinių nurodytomomis ribomis UAB „Juvelda“ nepatenka į ribas, kurios yra patenkinamos (<0,5). Pagal gautas rodiklio reikšmes galima teigti, jog įmonei gauti papildomas lėšas veiklos plėtrai gali būti sudėtinga ir turėtų galvoti, kaip pasidengti trumpalaikius įsipareigojimus.

Skolos – nuosavybės rodiklis kito labiau negu skolos koeficientas per nagrinėjamą laikotarpį. Remiantis gautais rezultatais matomi du kitimo atvejai. Pirmas rodiklio augimas įvyko tarp 2015 m. (5,639) ir 2016 m. (7,151), kuris buvo 1,512, antrasis augimas įvyko tarp 2017 m. (7,108) ir 2018 m. (9,502), kurio pokytis lygus 2,39. Išnagrinėjus finansines ataskaitas matoma, jog per visą tiriamąjį laikotarpį įmonės nuosavas kapitalas buvo ženkliai mažesnis negu jos įsipareigojimai, kas leidžia teigti, jog įmonės situacija yra komplikauta dėl esamų įsipareigojimų ir turi problemų dėl mokumo.

Šaunaudų lygio rodiklio rezultatai pavaizduoti grafiškai 12 pav.

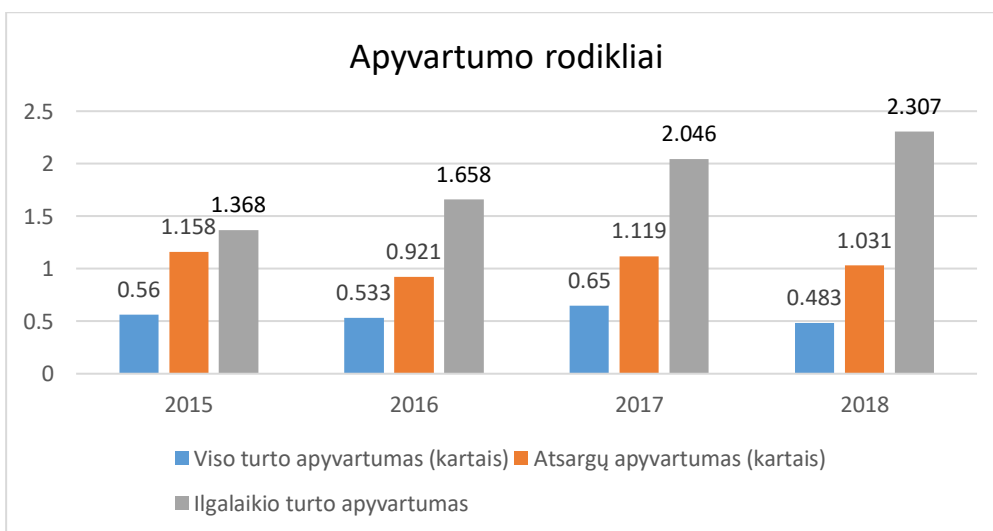


**12 pav.** Sąnaudų lygio rodiklių grupės schema

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus remiantis įmonės finansinėmis ataskaitomis

Pagal grafiką matoma, jog didžiausias pardavimo savikainos lygio rodiklio pokytis buvo tarp 2015 ir 2016 m., kuris kito nuo 1,082 iki 1,007. Tarp 2016 ir 2018 m. šis rodiklis kito nežymiai ir sumažėjo nuo 1,007 iki 1,004. Tokius rodiklio rezultatus lėmė tas, jog per visa triamąjį laikotarpį pardavimo sąnaudos viršėjo pardavimo pajamas. Pagal gautas rodiklio reikšmes matoma, jog įmonė neuždirba pakankamai pelno iš savo pagrindinės veiklos, ir reikėtų atsižvelgti į tai, jog įmonei dar reikia padengti veiklos sąnaudas ir išsipareigojimus.

Paskutiniai apskaičiuotų rodiklių grupės rezultatai pateikiami 13 pav.



**13 pav.** Apyvartumo rodiklių grupės schema

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus remiantis įmonės finansinėmis ataskaitomis

Pagal gautą grafiką matoma įvairus viso turto apyvartumo kitimas per tiriamąjį laikotarpį. 2015 m. šio rodiklio reikšmė buvo 0,56 ir 2016 m. sumažėjo iki 0,533. 2017 m. matoma didžiausia rodiklio pasiekta reikšmė (0,65), kadangi tais metais pardavimo pajamos buvo didžiausios (48329 eur) per visą tiriamąjį laikotarpį, o turto vertė buvo viena iš mažesnių (74312 eur). 2018 m. gauta mažiausia rodiklio reikšmė (0,483), kurią lėmė padidėjas turtas iki 92453 eur, ir sumažėjusios pardavimo pajamos iki 44609 eur. Gauti rezultatai rodo, jog įmonė geba uždirbti tik pusę turto vertės ir neefektyviai išnaudoja savo turimas atsargas.

Matomas įvairus pokytis ir atsargų apyvartumo rodiklio rezultatuose. Didžiausia reikšmė buvo 2015 m. (1,158), tačiau sekančiais metais ji buvo žemiausia per visą tiriamąjį laikotarpį (0,921). 2017 m. matomas pakilimas iki 1,119 ir po to 2018 m. sumažėjimas iki 1,031. Per visą tiriamąjį laikotarpį turimų atsargų vertė buvo labai panaši į pardavimo savikainą, kas ir lėmė tokias rodiklio reikšmes. Šių rodiklio rezultatai rodo, jog įmonė tik vieną kartą per metus geba parduoti savo turimas atsargas.

Tiriant ilgalaikio turto apyvartumo rodiklio rezultatus, matomas žymus kitimas į teigiamą pusę kiekvienais metais. Pagal 13 pav. pateiktą grafiką matoma, jog 2015 m. šio rodiklio reikšmė gauta 1,368, 2016 m. 1,658, 2017 m. 2,046 ir 2018 m. 2,307. Remiantis įmonės finansinėmis ataskaitomis galima teigti, jog nors ir įmonės ilgalaikis turtas kiekvienais metais nusidevėjo, tačiau sugebėjo sugeneruoti vis didėjančias pardavimo pajamas, kas lėmė didėjančias rodiklio reikšmes.

Paskaičius įvairius finansinius rodiklius pagal UAB „Juvelda“ finansines ataskaitas 2015 – 2018 m. laikotarpyje, galima teigti, jog įmonės vykdomai veiklai yra iškilusi rizika. Pagal rezultatus matoma, jog blogiausia situacija įmonėje buvo 2015 m., kadangi tais metais įmonė sugeneravo mažiausiai pardavimo pajamų ir jų pardavimo savikaina buvo 3000 eur. didesnė už pardavimo pajamas. 2017 m. ir 2018 m. sąlyginai buvo geresni dėl didesnių pardavimo pajamų, ir mažesnės pardavimo savikainos. Tačiau pabrėžiama, kad tiek 2017 m., tiek 2018 m. įmonė turėjo nemažai atsargų, kurias nesugebėjo paversti pajamomis. Išnagrinėjus įmonės finansines ataskaitas ir gautus finansinių rodiklių rezultatus, matoma, jog pelningumo rodiklių grupei didžiausią įtaką turėjo gaunamas neigiamas pelnas nors ir matomas per visą tiriamąjį laikotarpį pardavimo pajamų didėjimas. Tokiam rezultatui didžiulę įtaką turi didėjanti konkurencija rinkoje ir mažos kainos prašymas už teikiamas paslaugas. Pagal tai, kaip įmonė išnaudoja savo turimą turtą, matoma, jog įmonės generuojamos pardavimo pajamos yra per mažos, kas apriboja jos galimybes. Pagal likvidumo grupės rodiklių rezultatus galima teigti, jog įmonė su savo dabartine finansine situacija negeba efektyviai padengti trumpalaikių įsipareigojimų ir todėl būtų sunku gauti papildomų finansinių išteklių. Tokią situaciją gali

paaikinti neefektyvus turto panaudojimas, kuris matomas viso turto apyvartumo rodiklio rezultate, ir mažas atsargų apyvartumo rezultatas. Siekiant aukštesnių rezultatų, tirama įmonė turi efektyviau išnaudoti turimą turtą, investuoti į įmonės reklamą, kurios dėka būtų padidintas jos žinomumas ir pritraukiama daugiau klientų, kas leistų daugiau negu vieną kartą per metus išparduoti turimas atsargas. Pasiiekus tai įmonė galėtų efektyviau išnaudoti trumpalaikį turtą, uždirbti papildomų pajamų ir pasidengti trumpalaikius įsipareigojimus.

### **3.2. UAB „Juvelda“ klientų analizė**

Dauguma įmonių esamų klientų išlaikymą ir naujų klientų pritraukimą laiko kaip vieną pagrindinių tikslų, kurio sėkmingas įgyvendinimas leistų konkuruoti sparčiai besikeičiančioje aplinkoje, siekti maksimalių rezultatų. Kaip teigia Šaulinskas ir Tilvytė (2013) įmonėms įgyti tikrąjį klientų lojalumą yra gerokai sunkiau negu suteikti jiems momentinį pasitenkinimą. Todėl įmonės turi stengtis suprasti klientų norus ir poreikius.

Tyrimo metu buvo apklausti UAB „Juvelda“ klientai dėl įmonės teikiamų paslaugų, parduodamų produktų ir teikiamo aptarnavimo kokybės. Tyrimo tikslas yra išsiaiškinti, kokio pobūdžio klientai lankosi, ar įmonė sugeba patenkinti klientų poreikius, kokias papildomas paslaugas norėtų klientai matyti, kokios galimos galimybės veiklos plėtrai, koks procentas atvykstančių klientų lankosi pirmą kartą, koks procentas yra lojalių klientų. Siekiant gauti kuo daugiau rezultatų, tyrimas atliktas spalio/lapkričio mėnesiais, kadangi tuo metu klientų srautas yra didžiausias dėl automobilių padangų montavimo sezono. Tyrimo metu gauta 366 respondentų atsakymai, tačiau 354 laikomi tinkamais, kadangi 12 respondentų nepilnai atsakė į tyrimo klausimus. Tyrimo atsakymai apdoroti IBM SPSS 23 statistics ir Microsoft Excel programomis.

Tyrimo metu siekiant nustatyti, kokie respondentai daugiausiai lankosi tiriamoje įmonėje. Demografinio tipo klausimų atsakymai susisteminti ir pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Demografinių klausimų atsakymai

Demografiniai klausimai										
Klausimas	Atsakymai									
Lytis	Vyrai					Moteris				
	78,5%					21,5%				
Amžius	18-25	26-35	36-45	46-55	56-65	66 ir daugiau				
	7,1%	24,3%	28,8%	23,7%	11,6%	4,5%				
Atstumas iki įmonės	< 1km.		1-3km.	3-5km.		5-7km.		> 7km.		
	10,5%		37,3%	21,5%		11,9%		18,9%		
Pajamos, eur	< 500		501-800	801-1000		1001-1500		> 1501		
	5,1%		16,1%	23,2%		31,4%		24,3%		
Vairuojamo automobilio metai	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	1,7%	1,7%	1,4%	3,4%	5,4%	4,2%	5,1%	5,1%	6,2%	3,7%
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	1,4%	3,1%	3,4%	4%	4,5%	2%	2,3%	2,3%	1,4%	3,1%

Saltinis: sudaryta autoriaus remiantis apklausos rezultatais

Gauti rezultatai rodo, jog pagrindinė respondentų grupė susideda iš vyriškos lyties atstovų, kurie sudaro 78,5% tyrimo dalyvių, ir tik 21,5% respondentų sudaro moteriškos lyties atstovės.

Tyrimo metu išsiskyrė trys pagrindinės amžiaus grupės: 26-35, 36-45 ir 46-55, kurios procentaliai užima 24,3%, 28,8% ir 23,7%. Tai galėtų būti paaiškinta tuo, jog tokio amžiaus grupės yra pačios darbingiausios, daugiausiai keliaujančios ir stabiliausias pastovias pajamas. Mažiausiai įmonėje lankosi 66 ir daugiau metų klientai, o antri pagal retą apsilankymą yra 18-25 metų klientai.

Pagal lentelėje pateiktus duomenis matoma, jog didžiausia dalis klientų, t.y. 37,3%, gyvena arba dirba 1 – 3km. nuo įmonės lokacijos. 21,5% respondentų pasirinko 3 – 5km., 18,93% klientų pasirinko daugiau negu 7km. Likusios dvi pozicijos, t.y. 5 – 7km. ir mažiau negu 1km. pasirinko panašus respondentų skaičius, atitinkamai 11,9% ir 10,5%. Pagal tai matoma, jog UAB „Juvelda“ didžiausias klientų srautas (69,21%) atvyksta iš nedidelio atstumo (1 – 5km.) dėl ko galima spręsti, jog įmonė daugiausia yra žinoma tik Antakalnio rajone, kurioje yra įsikūrusi.

Pagal gautus rezultatus matoma, jog didžiosios dalies respondentų, t.y. 31,36%, mėnesinės pajamos sudaro 1001 – 1500 eur. Antras ir trečias pagal populiarumą atsakymas yra

1501 ir daugiau eur, kurių pasirinko 24,3%, ir 801-100 eur., kurių pasirinko 23,2% tyrimo dalyvių. Tik nedidelė dalis respondentų, t.y. 5,1%, pasirinko, jog jų mėnesinės pajamos sudaro iki 500 eur.

Respondentų buvo paprašyta nurodyti, kurių metų automobilį vairuoja, ir pagal gautus rezultatus matoma, jog dažniausiai buvo įvardinti 2004 - 2008 metai, kur daugiausiai tyrimo dalyvių, t.y. 6,2%, įvardijo, jog vairuoja 2008 metų automobilius. Antri pagal dažnumą pasitaikantys modeliai yra 2004 metų, kurie sudaro 5,4%. 2006 ir 2007 metų modeliai pasiskirstė lygiai ir šių metų modelius vairuoja 5,1% respondentų. Iš gautų rezultatų matoma, jog įmonė sulaukia nemažai klientų, kurie vairuoja ir naujesnius automobilių modelius, kurie yra 2011 – 2014 m. ir galima išskirti 2019 m. modelius. Pagal gautus rezultatus 2011 m. modelius vairuoja 3,1% respondentų, 2012 m. – 3,4%, 2013 m. – 4,0%, 2014 m. – 4,5% ir 2019 m. vairuoja 3,1% tyrimo dalyvių. Mažiausiai atvyksta klientai, kurie turi 2000 – 2002 m., 2010 m. ir 2018 m. automobilius, nes matoma, jog jų dažnumas nesiekia net 2%. Pagal šiuos rezultatus galima teigti, jog įmonė galvodama apie veiklos plėtros galimybes privalo atsižvelgti į tai, jog klientai vairuoja ne tik senesnio, bet ir naujesnio tipo automobilius, kurių remontas reikalauja atitinkamų kompetencijų ir atitinkamos įrangos.

Pagal gautus demografinio klausimo atsakymus matoma, jog įmonės pagrindė klientų amžiaus grupė vyrauja nuo 26 iki 55 metų. Didžioji dalis klientų gyvena arba dirba 1 – 5 km. atstumo spinduliu nuo įmonės lokacijos, kas rodo nepakankamą jos žinomumą. Pagal gaunamų mėnesinių pajamų ir vairuojamų automobilių metus, galima teigti, jog didžioji dalis įmonės klientų uždirba daugiau negu 1000 eur. per mėnesį ir vairuoja apynaujus automobilius.

Sekanti klausimų grupė susijusi su UAB „Juvelda“ teikiamų paslaugų ir prekių kokybe. Ši grupė sudaryta iš 9 klausimų, kurių rezultatais atskleis įmonės teikiamų paslaugų teigiamas ir neigiamas puses, klientų lankomumo dažnumą, klientų nuomonę apie kainas ir įmonės lokaciją. Šios grupės klausimai ir atsakymai susisteminti ir pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė. Kokybės įvertinimo klausimų atsakymai

<b>Kokybės įvertinimas</b>					
<i>Klausimas</i>	<i>Atsakymai</i>				
<b>Lankomumas įmonėje</b>	<b>Taip</b>	<i>Ne</i>			
		<i>Lojalus</i>	<i>Buvo kelis kartus</i>	<i>Antras kartas</i>	
	7,9%	68,1%	20,1%	4%	
<b>Lankomumo priežastys</b>	<i>Geras aptarnavimas</i>	<i>Kaina</i>	<i>Lokacija</i>	<i>Kokybė</i>	<i>Kita</i>
	35,9%	11,6%	24,3%	25,1%	3,1%

<b>Įmonės rekomendacija</b>	<b>Taip</b>		<b>Ne</b>		<b>Nežinau</b>	
	96%		0%		4%	
<b>Gyvos eilės vertinimas</b>	<b>Labai patogu</b>	<b>Galimybė užsirašyti iš anksto</b>		<b>Nėra skirtumo</b>	<b>Kita</b>	
	18,4%	54,2%		26,3%	1,1%	
<b>Vizito laukimas</b>	<b>iki 15 min.</b>	<b>iki 30 min</b>	<b>iki 60 min</b>	<b>Daugiau nei 60 min.</b>		
	40,4%	23,7%	13,6%	22,3%		
<b>Kainos įvertinimas</b>	<b>Maža</b>		<b>Tinkama</b>		<b>Didelė</b>	
	2,3%		97,2%		0,6%	
<b>Įmonės lokacija</b>	<b>Patogi</b>		<b>Nepatogi</b>		<b>Važiavau pro šalį</b>	<b>Kita</b>
	80,8%		15%		3,7%	0,6%

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus remiantis apklausos rezultatais

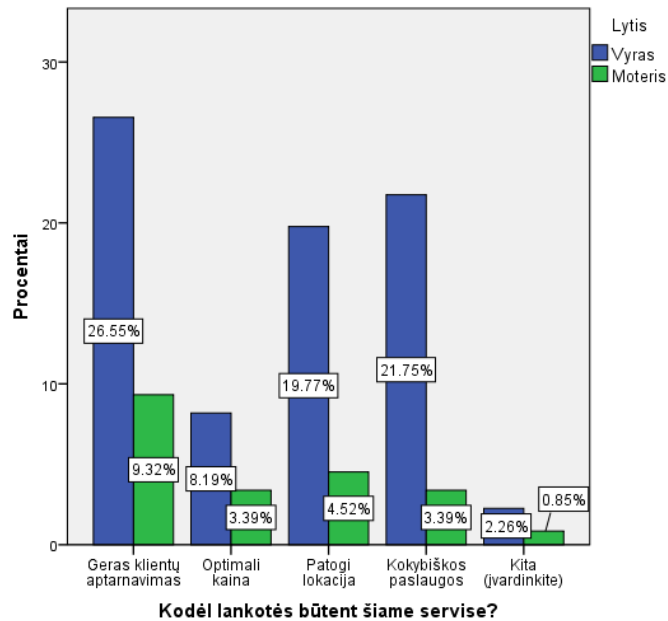
Gauti rezultatai atskleidžia didžiulį skirtumą tarp lojalių ir nelojalių klientų. Iš 354 apklaustų respondentų net 241, t.y. 68,1%, pasirinko, jog jie yra lojalūs klientai. 20,1% tyrimo dalyvių įmonėje lankėsi kelis kartus, mažesnė dalis, t.y. 7,9% respondentų pažymėjo, jog lankosi tik antrą kartą ir 3,95% tyrimo dalyvių įmonėje lankėsi pirmą kartą. Šie rezultatai rodo, jog įmonė sugeba išlaikyti lojalius klientus, tačiau neskatina naujų klientų pritraukimo.

Pagal respondentų pasirinktus atsakymus matoma, jog pagrindinė klientų atvykimo priežastis yra geras klientų aptarnavimas, kurį pasirinko 35,9% tyrimo dalyvių. Kokybiškas paslaugas ir patogią lokaciją pasirinko beveik vienodas respondentų skaičius, kur atitinkamai pasiskirstė po 24,3% ir 25,1%. Maža dalis tyrimo dalyvių, t.y. 11,6%, pasirinko optimalią kainą kaip priežastį, dėl kurios atvyksta įsigyti paslaugų iš tiriamos įmonės. Likusieji 3,1% respondentų įvardino kitas priežastis, kurios yra:

- Rekomendacijos – 7 klientai įvardino tą pačią priežastį;
- Teikia platų paslaugų spektrą, kaip padangų tvarkymą – 1 klientas įvardino šią priežastį;
- Pasitikėjimas meistras – 1 klientas įvardino šią priežastį;
- Patogus darbo laikas – 1 klientas įvardino šią priežastį;
- Greitas darbo atlikimas – 1 klientas įvardino šią priežastį;

Gauti rezultatai rodo pagrindines tris priežastis, dėl kurių atvyksta klientai: geras klientų aptarnavimas, tinkama lokacija ir kokybiškas darbas.

Siekiant nustatyti ar moterims ir vyrams skiriasi lankomumo priežastys, sudarytas pjūvis, kuris parodo priežasčių pasiskirstymą pagal lytį (žr. 14 pav.). Tokiu tikslu būtų galima identifikuoti, kuriam lyties atstovui kas yra svarbiau įmonėje ir kur galėtų įmonė koncentruotis, kad būtų pilnai patenkintos abu lyties atstovai.



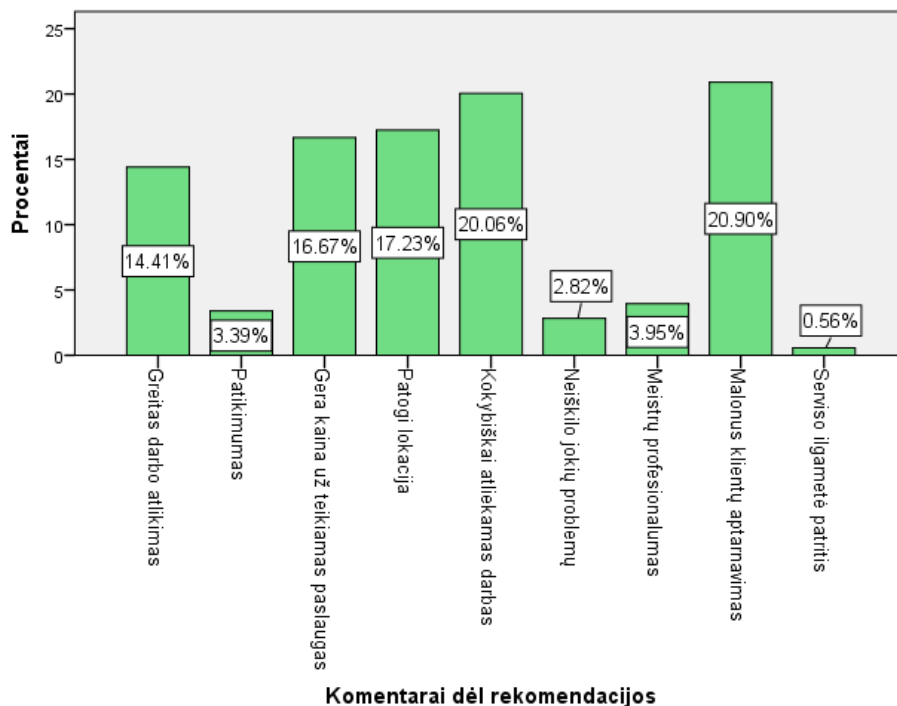
**14 pav.** Lankomumo priežastys pagal lytį

Šaltinis: sudaryta autoriaus naudojant IBM SPSS statistics

Pagal gautą grafiką matoma, jog didžiausia dalis vyrų (26,55%) ir didžiausia dalis moterų (9,32%) atvyksta dėl gero klientų aptarnavimo. Po lygiai moterų atstovių (3,39%) pasirinko, jog atvyksta dėl optimalios kainos ir kokybiškų paslaugų suteikimo, tačiau tarp vyriškos lyties atstovų kokybiškos paslaugos suteikimas (21,75%) rūpi labiau negu patogi lokacija (19,77%). Moteriškos lyties atstovės pasirinko patogią lokaciją kaip antra svarbiausią priežastį (4,52%), dėl kurios lankosi įmonėje. Galima teigti, jog abiem lyčių atstovams yra svarbus geras klientų aptarnavimas, tačiau nors ir nedidelis skirtuams, bet moterys patogią lokaciją rinktųsi labiau negu kokybiškas paslaugas, ką pasirinko vyriškos lyties atstovai.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog beveik visi apklausti tyrimo dalyviai rekomenduotų šį servisą. Viso 340 respondentų, t.y. 96,05 %, atsakė, jog rekomenduotų šią įmonę. Tik 14 klientų (3,95%) pažymėjo, jog nežino ar rekomenduotų. Tyrimo metu buvo galimas ir „ne“ pasirinkimas, tačiau niekas jo nepasirinko. Tyrimo dalyvių paprašyta pakomentuoti jų pasirinkimą, kurio atsakymai grafiškai pavaizduoti 15 pav.





**15 pav.** Respondentų komentarai

Šaltinis: sudaryta autoriaus naudojant IBM SPSS statistics

Pagal sudarytą grafiką matoma, jog tyrimo dalyviai išskyrė devynias priežastis, dėl ko rekomenduotų šį servisą. Didžioji dalis klientų rekomenduotų šį servisą dėl malonaus klientų aptarnavimo, kuris sudarė 20,90% atsakymų, tačiau labai arti yra kokybiškų paslaugų suteikimas, kurį įvardijo 20,06% respondentai. Patogią lokaciją įvardijo 17,23% tyrimo dalyviai ir 16,67% įvardijo gerą kainą už teikiamas paslaugas. Reiktų pabrėžti, kad respondentai išskyrė ir greitą darbą, kaip vieną iš priežasčių, kurį įvardijo 14,41% dalyvių. Kitas priežastis paminėjo mažiau negu 4% tyrimo dalyvių, kurie įvardijo patikimumą, jokių problemų nebuvimą, meistrų profesionalumą ir serviso ilgametę patirtį kaip priežastis dėl kurių rekomenduotų servisą. Šių grafikų dėka galima teigti, jog įmonė užtikrina kokybišką darbų atlikimą ir profesionalų bei malonų klientų aptarnavimą, dėl ko klientai rekomenduotų jų paslaugas.

UAB „Juvelda“ prašo klientų laukti gyvoje eilėje dėl paslaugų suteikimo, kadangi neturi sistemos, kuri leistų registruotis laikus iš anksto. Dėl šios priežasties siekta išsiaiškinti ar dabartinė klientų priėmimo sistema yra patogi klientams. Gauti rezultatai rodo, jog daugiau negu pusę tyrimo dalyvių norėtų galimybės užsirašyti teikiamoms paslaugoms iš anksto. Šį atsakymą pasirinko 192 respondentai, t.y. 52,2%. Dabartinė įmonės sistema patogi tik 18,4% respondentų, o 26,7% pasirinko, jog jiems nėra skirtumo, kurią sistemą įmonė naudotų.

Likusieji keturi tyrimo dalyviai (1,1%) įvardijo kitas galimas sistemos įvedimo variacijas: 3 klientai įvardijo bilietėlių sistemos įvedimą, kuri leistų žinoti tikrą savo eiliškumą ir taip išvengti sumaišties, kuri kyla su dabartine sistema, 1 klientas įvardijo galimybę palikti automobilį ir po kurio laiko atvažiuoti pasiimti. Pagal šiuos rezultatus galima teigti, jog įmonei reikėtų persvarstyti dabartinės sistemos naudingumą, kadangi daugiau negu pusė tyrimo dalyvių įvardijo, jog norėtų pakeisti sistemą ir kad atsirastų galimybė užsirašyti iš anksto.

Atsižvelgiant į įmonės dabartinę klientų priėmimo sistemą, siekta išsiaiškinti, kiek laiko trunka jų laukimas iki aptarnavimo. Pagal gautus rezultatus matoma, jog didžioji dalis respondentų, kurių sudarė 40,4%, laukė iki 15 min. 84 respondentai (23,7%) atsakė, jog jie laukė iki 30 min. eilėje, tačiau net 22,3% respondentams, teko laukti daugiau negu vieną valandą iki kol įmonė priims juos. Likusieji 13,6% savo eilės laukė iki valandos. Šie rezultatai rodo, įmonė turi pergaltoti savo dabartinę klientų priėmimo sistemą, kad būtų užtikrintas efektyvesnis ir sklandesnis priėmimas.

Pagal 14 lentelėje pateiktus rezultatus matoma, jog beveik visi respondentai, t.y. 344 (97,2%) atsakė, jog juos tenkina įmonės prašomos kainos už teikiamas paslaugas. Tik 2 (0,6%) tyrimo dalyviai atsakė, jog jų nuomonė kaina šiuo metu yra per didelė, ir 8 (2,3%) respondentai pažymėjo, jog šiuo metu įmonės prašoma kaina yra žema. Pagal respondentų atsakymus galima teigti, jog šiuo metu įmonės sudaryta kainodara tenkina daugumos klientų keliamus finansinius lūkesčius.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, kaip klientai vertina tiriamos įmonės lokaciją. Pagal gautus rezultatus matoma, jog didžiąjai daliai respondentų, t.y. 80,8% įmonės dabartinė lokacija yra patogi, nes jiniai randasi arti jų gyvenamųjų namų arba darbo. 15% tyrimo dalyvių, pasirinko, jog lokacija nėra jiems patogi, tačiau atvyksta dėl kokybiškai atliekamų paslaugų. 3,67% atvyksta į šią įmonę, nes važiavo pro šalį. Dėl šio pasirinkimo svarbu pabrėžti, kad šį variantą rinkosi klientai, kurie lankėsi įmonėje pirmą kartą. 0,56%, t.y. 2 tyrimo dalyviai, pasirinko kitą, tačiau tik vienas įvardijo, kad renkasi tarp kelių padangų montavimų servisų, ir važiuoja į tą, kuris tuo metu turi mažesnę užimtą. Rezultatai atskleidžia, jog įmonė yra įsikūrusi geroje lokacijoje, tačiau reikėtų atsižvelgti, kad nemaža dalis klientų atvyksta ir dėl kokybiškai teikiamų paslaugų, kas leidžia teigti, jog įmonės klientai patenkinti atliekamu darbu ir lokacija nėra svarbus aspektas.

Norint sužinoti, kaip įmonės klientai vertina darbuotojų atliekamą darbą, jų buvo paprašyta įvertinti nurodytus teiginius skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – labai blogai, o 5 – labai gerai. Naudojant IBM SPSS statistics programą apskaičiuota vertinimo vidurkis ir mediana, kuri pateikta 13 lentelėje.

13 lentelė. Įmonės darbuotojų vertinimo vidurkis

Įmonės darbuotojų vertinimo vidurkio statistika						
		Malonus aptarnavimas	Profesionali konsultacija	Greitas problemų identifikavimas	Greitas padangų montavimas	Papildomų paslaugų siūlymas
N	Tinkami	354	335	282	354	176
	Trūkstami	0	19	72	0	178
Vidurkis		4,90	4,93	4,91	4,84	4,36
Mediana		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Šaltinis: sudaryta autoriaus naudojantis IBM SPSS statistics

Gauti rezultatai rodo, jog visi repondentai pateikė įvertinimą maloniam aptarnavimui ir greitam padangų montavimui, profesionalios konsultacijos teiginį įvertino 335 tyrimo dalyviai, greitą problemų identifikavimo teiginį įvertino 282 ir papildomų paslaugų siūlymą įvertino tik 176 respondentai. Matoma, jog visų teiginių mediana yra 5 ir vidurkiai yra panašūs. Malonaus aptarnavimo, profesionalios konsultacijos ir greito problemų identifikavimo vidurkiai yra 4.90 ir daugiau, greito padangų montavimo vidurkis yra 4,84. Šių teiginių gauti vidurkiai rodo įmonės gebėjimą profesionaliai aptarnauti klientus, patenkinti klientų keliamus lūkesčius, išlaikyti aukštą įmonės darbuotojų kompetenciją. Nors teiginio – papildomų paslaugų siūlymo mediana yra 5, tačiau vidurkis yra iš visų vertinamų teiginių mažiausias, t.y. 4,36. Tai galima būtų paaiškinti tuo, kad iš 176 gautų respondentų atsakymų 66,48% šį teiginį įvertino 5 balais, 15,34% įvertino 4, 11,36% - 3, 1,70% - 2, ir 9 respondentai (5,11%) įvertino šį teiginį 1. Iš to kiek tyrimo dalyvių neatsakė ir tiek kiek įvertino žemiau negu gerai, galima teigti, jog įmonė nepakankamai siūlo įsigyti naujas padangas, dėl ko jiniai netenka galimybės užsidirbti papildomų pajamų. Įmonei reikia užsiimti šios galimybės žinomumo platinimu taip siekiant padidinti perkamumą, kas pasekoje padidintų gaunamas pajamas.

Siekiant ištirti šių teiginių tarpusavio ryšio priklausomybę, atlikta Cronbach's alfa analizė. Remiantis Connelly (2011) Cronbach's alfa reikšmė gali svyruoti nuo 0 iki 1, kur 0,95 reikštų aukštą teiginių tarpusavio priklausomybę, o 0,70 ir 0,80 būtų laikoma patenkinama. Atlikus šio klausimo Cronbach's alfa testą gauta 0,907 reikšmė (žr. priedą nr. 5). Gauta reikšmė rodo aukštą teiginių vertinimo tarpusavio priklausomybę.

Siekiant įvertinti teikiamų paslaugų ir produktų kokybę, respondentų buvo paprašyta įvertinti keturis teiginius nuo 1 iki 5 balų, kur 1 balas – labai blogai, 5 balai – labai gerai. Naudojant IBM SPSS statistics programą apskaičiuota vertinimo vidurkis ir mediana, kuri pateikta 14 lentelėje.

**14 lentelė.** Teikiamų paslaugų ir produktų kokybės vertinimo vidurkis

<b>Teikiamų paslaugų ir produktų kokybės vertinimo vidurkio statistika</b>					
		Padangų montavimo ir balansavimo kokybė	Parduodamų padangų kokybė	Aptarnavimo kokybė	Kainos ir kokybės santykis
N	Tinkami	354	122	354	354
	Trūkstami	0	232	0	0
Vidurkis		4.97	4.89	4.94	4.88
Mediana		5.00	5.00	5.00	5.00

Šaltinis: sudaryta autoriaus naudojantis IBM SPSS statistics

Pagal gautus rezultatus matoma, jog visi 354 respondentai įvertino padangų montavimo ir balansavimo kokybę, aptarnavimo kokybę ir kainos ir kokybės santykį. Šių trijų teiginių gautos medianos yra vienodos (5), o gauti vidurkiai yra labai panašūs. Aukščiausiai įvertintas teiginys padangų montavimo ir balansavimo kokybė, kurio vidurkis lygus 4,97, aptarnavimo kokybės teiginio vidurkis lygus 4,94, kainos ir kokybės santykio vidurkis yra 4,88. Atsižvelgiant į gautus vidurkius galima teigti, jog įmonės klientai yra patenkinti teikiamų paslaugų kokybe, kokybišku aptarnavimu bei kainos ir kokybės santykiu. Tai rodo įmonės gebėjimą užtikrinti aukštą kokybę, kuri atitinka klientų keliamus lūkesčius. Parduodamų padangų kokybę įvertino tik 122 tyrimo dalyviai, kas leidžia manyti, jog įmonė susiduria su problema, kuri yra susijusi su naujų padangų pardavimu. Tai paaiškinama tuo, jog įmonė nėra niekur paskelbusi dėl galimybės įsigyti pas juos naujas padangas. Tačiau galima pabrėžti, kad atsakiusieji respondentai yra patenkinti padangų kokybe, kadangi vidurkis yra 4,89, o mediana 5.

Atlikus Cronbach's alfa testą (žr. priedą nr. 5) siekiant nustatyti šių teiginių tarpusavio vertinimo ryšį, gautas rezultatas lygus 0,862, kuris viršija patenkinimo ribą, t.y. 0,8. Gauta reikšmė rodo aukštą teiginių tarpusavio vertinimo ryšį.

Remiantis gautais rezultatais matoma, jog beveik visi respondentai yra patenkinti įmonės atliekamų paslaugų kokybe, aptarnavimo kokybe, parduodamų padangų kokybe ir sutinka, jog yra geras kainos ir kokybės santykis. Šie rezultatai rodo, jog įmonės atliekami darbai ir parduodamas produktas atitinka klientų keliamus lūkesčius susijusius su kokybe.

Paskutinė klausimų grupė susijusi su įmonės plėtros galimybių vertinimu. Ši grupė sudaryta iš 6 klausimų, kurie padės atskleisti ar UAB „Juvelda“ gali galvoti apie veiklos plėtrą, lokacijos pakeitimą, leis suprasti, kokias paslaugas klientai naudojami kitose įmonėse ir kokius

reikalavimus jiems kelia. Šios grupės klausimai ir atsakymai susisteminti ir pateikiami 15 lentelėje.

15 lentelė. Plėtos galimybių įvertinimo atsakymai

Plėtos galimybių įvertinimas					
<i>Klausimas</i>	<i>Atsakymai</i>				
<b>Lankomumo dažnumas</b>	<i>Taip</i>		<i>Ne</i>		<i>Nežinau</i>
	56,5%		6,8%		36,7%
<b>Lokacijos keitimas</b>	<i>Taip</i>		<i>Ne</i>		<i>Priklauso nuo lokacijos</i>
	36,7%		2,5%		60,7%
<b>Naujų padangų pirkimas</b>	<i>Taip</i>		<i>Ne</i>		<i>Nežinojau, kad galima</i>
	18,9%		54,2%		26,8%
<b>Vizito įvertinimas</b>	<i>Labai blogai</i>	<i>Blogai</i>	<i>Patenkinamai</i>	<i>Gerai</i>	<i>Labai gerai</i>
	0%	0%	0,8%	28,5%	70,6%

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis apklausos rezultatais

Pagal gautus rezultatus matoma, jog 56,5% respondentų atvyktų dažniau į UAB „Juvelda“, jeigu ji pradėtų teikti platesnį paslaugų spektrą. Paprašius pakomentuoti, kokios priežastys, išskyrus platesnį paslaugų ratą, skatintų dažniau atvykti, buvo gauti tokie atsakymai:

- Patogi lokacija – šią priežastį įvardijo 44 respondentai;
- Patikimi ir profesionalūs darbuotojai – šią priežastį įvardijo 47 respondentai;
- Suteikiama aptarnavimo kokybė – šią priežastį įvardijo 13 respondentų;
- Greitas ir kokybiškas atliktas darbas – šią priežastį įvardijo 9 respondentai.

Neidelė dalis tyrimo dalyvių, t.y. 6,78%, į šį klausimą atsakė neigiamai ir paprašius pakomentuoti kodėl, pateikė tokias priežastis:

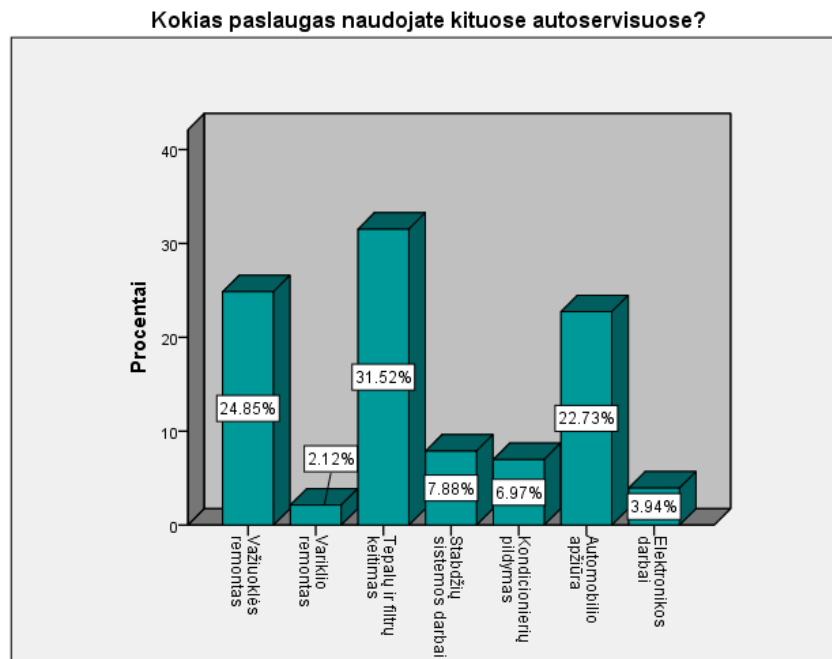
- Nėra poreikio, kadangi naujas automobilis ir jam galioja gamyklinė garantija, todėl turi aptarnauti oficialioje atstovybėje – šią priežastį pateikė 9 respondentai;
- Turi kitą lokaciją, kurioje atlieka serviso darbus – šią priežastį įvardijo 11 respondentų.

Likusieji tyrimo dalyvių (36,72%) nežino ar dažniau atvyktų, jeigu įmonė pradėtų teikti daugiau paslaugų, tačiau nepateikė komentarų dėl ko.

Gauti rezultatai atskleidžia, jog daugiau negu pusę tyrimo dalyvių sutiktų atvykti dažniau ir pirkti papildomas paslaugas, jeigu įmonė nuspręstų jas teikti. Tai parodo, jog įmonė

galėtų planuoti papildomą veiklos plėtimąsi ir tikėtis sulaukti nemažai esamų klientų bei pritraukti naujų.

Siekiant įvertinti, kokias papildomas paslaugas UAB „Juvelda“ galėtų teikti, tyrimo dalyvių paprašyta laisva forma parašyti, kokias paslaugas naudoja kituose autoservisuose. Susisteminti atsakymai pavaizduoti grafiškai 16 pav. Iš 354 tyrimo dalyvių 24 nepateikė savo nuomonės šiuo klausimu.



**16 pav.** Kitų paslaugų įvertinimas

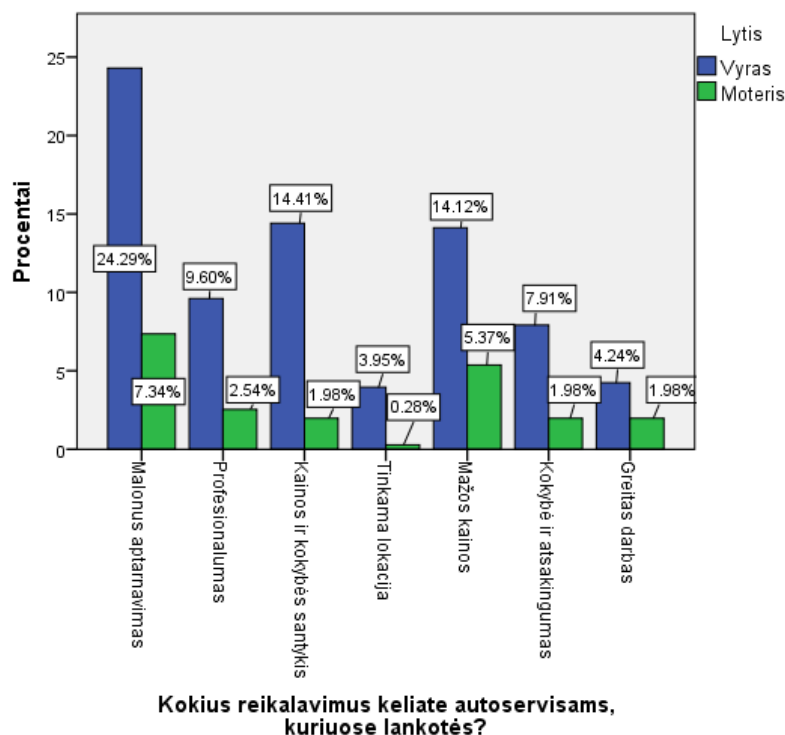
**Šaltinis:** sudaryta autoriaus naudojant IBM SPSS statistics

Pagal gautus atsakymus matoma, jog išsiskiria trys pagrindinės paslaugos, kurias perka klientai kitose įmonėse. Pagrindinė paslauga yra variklio tepalų keitimas su įvairiais filtrais, kuri įvardijo 31,52%, t.y. 104 apklaustieji. Sekantis pagal populiarumą atsakymas yra važiuklės remontas, kuri įvardijo 24,85% (82) tyrimo dalyviai, ir trečias pagal populiarumą yra bendra automobilio apžiūra, kurią įvardijo 75 respondentai (22,73%). Kondicionieriaus pildymo paslaugą ir stabdžių sistemos tvarkymo paslaugą įvardijo panašus respondentų skaičius, kurias atitinkamai įvardijo 23 (6,97%) ir 26 (7,88%) tyrimo dalyviai. Rečiausiai buvo įvardintos elektronikos darbų paslaugos ir variklio remonto paslaugos, kuriuos atitinkamai paminėjo 13 (3,94%) ir 7 (2,12%) tyrimo dalyvių.

Atsižvelgiant į papildomų paslaugų teikimo galimybę, įmonei gali reikėti keisti lokaciją dėl didesnių patalpų. Dėl šios priežasties respondentų paprašyta atsakyti į klausimą, kuris susijęs su lankomumu, jeigu keistųsi UAB „Juvelda“ lokacija. Pagal 17 lentelėje gautus

rezultatus matoma, jog daugiau negu pusę tyrimo dalyvių, t.y. 60,73% atsakė, jog priklausytų nuo naujos įmonės lokacijos ar atvyktų, ar ne. 36,72% atsakė, jog atvyktų į naują įmonės lokaciją, ir 2,54% respondentų pažymėjo, jog neatvyktų. Šie rezultatai rodo, jog UAB „Juvelda“ norėdama neprarasti didžiosios dalies savo dabartinių klientų, turėtų ieškoti lokacijos, kuri yra netoli nuo dabartinės, taip užtikrindami klientų išlaikymą.

Siekiant išsiaiškinti, kokius reikalavimus ir lūkesčius kelia vyriškos ir moteriškos lyties atstovai autoservisams, tyrimo metu buvo paprašyta laisva forma parašyti jų keliamus kriterijus. Gauti rezultatai pavaizduoti 17 pav.



**17 pav.** Keliamų reikalavimų autoservisams įvertinimas pagal lytį

Šaltinis: sudaryta autoriaus naudojant IBM SPSS statistics

Matoma, jog tiek vyrams (24,29%), tiek moterims (7,34%) pagrindinis keliamas kriterijus autoservisams yra malonus klientų aptarnavimas. Vyriškos lyties atstovams antras svarbiausias kriterijus yra kainos ir kokybės santykis, kurį įvardijo 14,41%, kai moterims mažesnės kainos yra svarbesnis kriterijus (įvardijo 5,37%). Profesionalumas pagal moteris yra trečias svarbiausias kriterijus (2,54%), kai vyrams mažesnės kainos yra trečias kriterijus (14,12%). Kainos ir kokybės santykį, kokybišką ir atsakingą darbą bei greitą darbą įvardijo vienodas moteriškos lyties atstovių skaičius, t.y. 1,98%. Vyriškos lyties atstovų nuomonė išsiskyrė, kur profesionalumas yra svarbesnis (9,60%), po kurio seka kokybiškas ir atsakingas darbas (7,91%) ir tuomet greitas darbas (4,24%). Tiek tarp vyrų (3,95%), tiek tarp moterų

(0,28%) mažiausiai rūpimas kriterijus yra tinkama lokacija. Šie rezultatai rodo, jog tik keli kriterijai išsiskiria pagal svarbumą tarp vyrų ir moterų, bet dauguma kriterijų abiem lyties atstovams yra vienodai svarbūs.

Tyrimo metu analizuota ar klientai žino apie galimybę pirkti naujas padangas iš tiriamos įmonės ir ar šia galimybe naudojasi. Tyrimo dalyvių paprašyta pakomentuoti jų pasirinkimus, tačiau pabrėžiama, kad ne visi tyrimo dalyviai pakomentavo savo pasirinkimus. Pagal 17 pav. rezultatus matoma, jog mažiausiai procentų surinko taip atsakymas, kurį pasirinko tik 18,93% tyrimo dalyvių. Respondentų įvardintos pirkimo priežastys:

- Geros siūlomos kainos – šią priežastį įvardijo 5 respondentai;
- Profesionalūs patarimai – šią priežastį įvardijo 8 respondentai;
- Pasitikėjimas įmone – šią priežastį įvardijo 7 respondentai;
- Patogumas – šią priežastį įvardijo 10 respondentų;
- Sutaupo laiko – šią priežastį įvardijo 1 respondentas;
- Kokybiškos padangos – šią priežastį įvardijo 1 respondentas;

Daugiausiai tyrimo dalyvių (54,24%) pasirinko, jog nesinaudoja šia paslauga dėl šių priežasčių:

- Perka internetu – šią priežastį įvardijo 14 respondentų;
- Perka vietoje iš karto – šią priežastį įvardijo 2 respondentai;
- Dar nebuvo poreikio – šią priežastį įvardijo 39 respondentai;
- Perka iš kitos platintojo – šią priežastį įvardijo 18 respondentai;
- Perka specializuotojo parduotuvėje – šią priežastį įvardijo 2 respondentai;

95 klientai (26,84%) nežinojo, kad UAB „Juvelda“ teikia tokią paslaugą.

Rezultatai rodo, jog didžioji dalis įmonės klientų ne tik kad neperka naujų padangų iš UAB „Juvelda“, bet ir nežino apie tokią galimybę iš viso.

Paskutinis tyrimas klausimas susijęs su tos dienos vizito įvertinimu. Pagal 17 lentelėje pateiktus rezultatus matoma, jog iš 354 tyrimo dalyvių 254 (70,6%) tos dienos apsilankymą vertina labai gerai. 101 respondentas (28,5%) įvertino gerai ir tik 3 klientai (0,8%) įvertino patenkinamai. Gauti rezultatai rodo, jog įmonė kiekvieną kartą stengiasi įgyvendinti klientų keliamus lūkesčius ir norus, taip užtikrinant klientų pasitenkinimą apsilankymo metu.

Išnagrinėjus klientų anketas matoma, jog didžioji dalis įmonės klientų sudaro vyrai ir tik nedidelė dalis sudaro moterys. Nors ir yra įvairių amžiaus grupių, tačiau pagal rezultatus matoma, jog didžiosios dalies respondentų amžius buvo 36 – 55 metai. Rezultatai rodo, jog



UAB „Juvelda“ yra įsikūrusi geroje lokacijoje, kadangi 69,2% apklaustųjų teigė, jog gyvena arba dirba šalia įmonės lokacijos, tačiau tik maža dalis (18,9%) atvažiuoja iš toliau. Tai rodo, jog įmonė neinvestuoja į reklamą ir neskatina savo žinomumo, taip pritraukiant daugiau klientų. Remiantis klientų nuomone įmonė turėtų pagalvoti apie dabartinę klientų priėmimo sistemos naudingumą, kadangi net 54,2% tyrimo dalyvių atsakė, jog norėtų, kad tiriamą įmonę leistų iš anksto užsirašyti automobilių padangų montavimui. Pagal gautus rezultatus matoma klientų pasitenkinimu įmonės atliekamu darbu, darbuotojų profesionalumu, klientų aptarnavimu, kokybiškų paslaugų ir prekių suteikimu, greitu darbu. Rezultatai rodo, kad tik maža dalis (18,9%) klientų perka iš įmonės naujas padangas, kai net 26,8% nežinojo, jog tokia galimybė egzistuoja. Dėl šios priežasties įmonė praranda papildomų pajamų, kas lemia mažesnę gaunamą pelną ir mažesnę paslaugos žinomumą. Išnagrinėjus tyrimo dalyvių nuomonę, galima teigti, jog UAB „Juvelda“ galėtų galvoti apie papildomų paslaugų teikimą ir lokacijos keitimą į didesnes patalpas, kadangi 56,5% tyrimo dalyvių atsakė, jog lankytųsi įmonėje dažniau, jeigu teiktų papildomas paslaugas ir 36,7% respondentų atsakė, jog atvažiuotų į įmonės naują lokaciją. Verta pabrėžti, kad įmonė turėtų atsižvelgti į klientų išreikštą nuomonę apie lokaciją, kadangi net 60,7% tyrimo dalyvių nurodė, jog priklausytų nuo naujos lokacijos ar atvyktų, ar ne. Pagal apklausos tyrimą matoma, jog įmonė savo darbą atlieka kokybiškai ir patenkina klientų keliamus lūkesčius ir norus, tačiau UAB „Juvelda“ neišnaudoja visų galimybių užsidirbti ir neskatina savo paslaugų ir įmonės žinomumo, kas lemia mažesnes pajamas bei pelną.

### **3.3. UAB „Juvelda“ veiklos tęstinumo ir plėtros galimybių analizė**

#### **3.3.1. UAB „Juvelda“ veiklos tęstinumo analizė remiantis bankroto tikimybės prognozavimo modeliais**

Tyrimo metu siekta nustatyti bankroto grėsmės tikimybę UAB „Juvelda“ įmonei. Bankroto tikimybei įvertinti naudota keletas bankroto tikimybės prognozavimo modelių: Altman, Springate, Liss ir Taffler & Tisshaw. Remiantis šiais modeliais ir UAB „Juvelda“ 2015 – 2018 m. finansinėmis ataskaitomis, paskaičiuoti Z koeficientai, kurie nurodo, kokia galima bankroto tikimybė įmonei (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Bankroto prognozavimo modelių reikšmės

Modelis	Metai	Z koef.	Bankroto tikimybė.
<b>Altman modelis</b>	2015	0,620	Didelė
	2016	0,689	Didelė
	2017	0,805	Didelė
	2018	0,605	Didelė
<b>Springate modelis</b>	2015	0,560	Didelė
	2016	0,672	Didelė
	2017	0,794	Didelė
	2018	0,597	Didelė
<b>Liss modelis</b>	2015	0,011	Didelė
	2016	0,012	Didelė
	2017	0,012	Didelė
	2018	0,009	Didelė
<b>Taffler &amp; Tishaw modelis</b>	2015	0,303	Maža
	2016	0,342	Maža
	2017	0,360	Maža
	2018	0,353	Maža

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis UAB „Juvelda“ 2015 – 2018 finansinėmis ataskaitomis

Atlikus paskaičiavimus pagal Altman modelį matoma, jog tiriamą įmonę neatitinka mažiausio galimo koeficiento, kuris yra 1,1. 2015, 2016 ir 2018 metais gautos Z koeficiento reikšmės yra žemiausios (0,6), o 2017 m. koeficiento reikšmė buvo pakilusi iki 0,8. Gauti skaičiai rodo, jog įmonei yra iškilusi rizika bankrutuoti. Iš finansinių ataskaitų matoma, jog visą tiriamąjį laikotarpį įmonės gaunamos pajamos nėra pakankamos padengti išlaidas ir trumpalaikiai įsipareigojimai viršija trumpalaikį turta, o tai lemia bankroto tikimybės didėjimą.

Remiantis Springate modeliu, Z koeficiento reikšmės negali būti mažesnės už 0,862, nes tokiu atveju reiškia didelę bankroto tikimybę. Pagal gautus rezultatus matoma, jog 2015, 2016 ir 2018 metais gautos reikšmės yra žemiau negu leistina riba, tačiau 2017 m. koeficiento reikšmė buvo labai arti leistinos ribos. Springate modelis rodo, jog įmonės vykdoma veikla yra rizikos grupėje ir jai gresia bankrotas.

Pagal Liss modelio gautas koeficiento Z reikšmes matoma, jog 2015 – 2017 metų laikotarpyje Z koeficiento rezultatai beveik vienodi, tik 2018 matomas kritimas. Pagal šį

modelį leistina minimali Z koeficiento reikšmė yra 0,037, žemiau jos - reiškia didelę bankroto tikimybę. Pagal gautus rezultatus galima teigti, jog įmonei iškilusi bankroto grėsmė.

Paskutinis bankroto tikimybės apskaičiavimo modelis, kuris buvo naudojamas įvertinti tiriamos įmonės situaciją, yra Taffler & Tisshaw modelis. Šio modelio Z koeficientas negali būtų žemesnis negu 0,2 riba. Jeigu gautas Z koeficientas yra iki 0,2, tai reiškia didelę bankroto tikimybę. Pagal gautus rezultatus matoma, jog visą tiriamąjį laikotarpį gauti koeficientai (0,3) viršija minimalią ribą, tačiau yra arti jos. Pagal šį modelį galima teigti, jog įmonės bankroto tikimybė yra maža, bet gauta reikšmė arti prie leistinos.

Pagal gautus rezultatus naudojant skirtingus bankroto tikimybės apskaičiavimo modelius matoma, jog trys (Altman, Liss ir Springate) modeliai rodo didelę bankroto grėsmę tiriamai įmonei ir tik vieno modelio (Taffler & Tisshaw) rezultatai rodo, jog įmonės bankroto tikimybė yra nedidelė. Remiantis gautais rezultatais ir įmonės finansinėmis ataskaitomis matoma, jog šiuo metu įmonė susiduria su kapitalo trūkumu, kuris yra laikomas pagrindine krizės priežastimi, kuri gali išsivystyti į bankrotą. Pagal finansines ataskaitas matoma, jog įmonės gautų pajamų per visą tiriamąjį laikotarpį nepakako padengti sąnaudų, ir tai įtakojo gautą neigiamą pelną. Taip pat pastebima, jog mažas apyvartinis kapitalas, nedidelis trumpalaikis turtas ir dideli trumpalaikiai įsipareigojimai lėmė neigiamas Z koeficiento reikšmes, dėl ko reikėtų įmonės vadovui susirūpinti ir galvoti apie bankroto išvengimo veiksmus.

### **3.3.2. UAB „Juvelda“ veiklos plėtros perspektyvų įvertinimas**

Kiekvienos įmonės tikslas – generuoti vis daugiau pelno. Šiomis dienomis šį tikslą vis sunkiau darosi pasiekti dėl sparčiai kintančių technologijų, konkurencijos atsiradimo, klientų poreikių kitimo. Įmonė visuomet turi analizuoti save, kad neatsilikėtų nuo konkurentų, ir galvoti apie plėtros galimybes.

UAB „Juvelda“ veiklos plėtros perspektyvas galima įvertinti dėka išanalizuotų finansinių rodiklių ir atliktos klientų apklausos. Šiuo metu įmonė užsiima tik lengvųjų automobilių padangų montavimu, balansavimu, tvarkymu ir naujų padangų pardavinėjimu. Pagal klientų tyrimo rezultatus matoma, jog didžioji dalis klientų yra patenkinti įmonės vykdoma veikla, atliekamų darbų kokybe, klientų aptarnavimu. Nemažai jų sutiktų atvykti ir įsigyti papildomų paslaugų, jeigu jas teiktų. Ši priežastis leidžia manyti, jog įmonei pradėjus teikti daugiau paslaugų, jinau turėtų nemažą klientų ratą, kurie jau nuo pat pradžių atvyktų jomis naudotis. Išanalizuoti finansiniai rodikliai leidžia manyti, jog šiuo metu įmonei paimti didesnio

dydžio kreditą plėtrai būtų sudėtinga, kadangi jos veikls nuostolinga ir turi nemažai trumpalaikių finansinių išpareigojimų. Toliau pateikiami galimi variantai padidinti pelną su mažiausiomis išlaidomis.

**Naujų padangų pardavimo didinimas.** Pagal apklausos rezultatus matoma, jog šiuo metu tik 18,90% klientų naudojami šia paslauga. Vertinant tai, jog iš 354 apklaustų klientų tik 67 naudojami šia paslauga, ir tai, kad už vieną padangą lieka 5-10 eurų pelno, įmonė galimai praranda nuo 5740 eur. iki 11480 eur. papildomų pajamų. Darant prielaidą, jog įmonė iš 1000 klientų padangas parduoda tik 189 klientams, o ir ne visiems klientams tuo metu reikia naujų padangų, įmonė netenka nuo 16220 iki 32440 eur. nuo 1000 apsilankiusių klientų. Vien papildomas dėmesys, aiškesnis komunikavimas klientams ir investavimas į reklamą, įmonei padidintų gaunamas pajamas ir tai leistų galvoti apie esamos veiklos rūšies plėtrą.

**Variklio alyvos su tepalais keitimas.** Atliekant klientų apklausą, pastebėta, jog iš 261 atsakiusiųjų į klausimą dėl papildomų paslaugų naudojimosi kituose autoservisuose daugiausia klientų (21%) atsakė, jog naudojami variklio alyvos ir filtrų keitimu. Ši paslauga galėtų būti viena pagrindinių, į kurią galėtų investuoti įmonė, kadangi jai vykdyti nereikia daug priemonių. Didžią dalį priemonių įmonė jau turi, todėl likusios reikalingos priemonės pateikiamos 17 lentelėje remiantis įvairių autoservisų parduotuvių teikiamomis kainomis.

**17 lentelė.** Papildomos įrangos duomenys

<b>Įrangos pavadinimas</b>	<b>Kiekis</b>	<b>Kainos, eur.</b>
Atidirbtos alyvos surinkimo talpa 100 l ORION	1	544,50
8l plastikinis alyvos surinkimo indas 21635	2	20,00

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus remiantis Amanda ir Autoįranga autoservisų parduotuvėmis

Bendros išlaidos papildomiems įrenginiams kainuotų 564,50 eur. Siekiant nustatyti kainas už automobilių tepalų su filtrais keitimą, įvertinta UAB Toptis ir UAB Leoauto autoservisų kainynai. Nustatyta, kad šios paslaugos atlikimo kainos vidurkis yra 30 – 40 eur. Įvertinus atsakiusiųjų klientų skaičių, įmonė iš 83 žmonių uždirbtų nuo 2490 eur. iki 3320 eur. Ši investicija preliminariai atsipirktų aptarnavus 14 – 19 klientų.

**Automobilių kondicionierių pildymas.** Nors ši paslauga pagal apklausą buvo įvardinta tik 23 klientų iš 330, tačiau ji būtų naudinga, kadangi jos atlikimas yra paprastas ir mažai kaštų reikalaujanti paslauga. Šiam darbui atlikti įmonei bus reikalinga kondicionieriaus pildymo stotelė, kuri preliminariai kainuoja 2270 eur. Įvertinus UAB Toptis ir UAB Leoauto prašomas

kainas, matoma, jog už kondicionierių pildymą prašomos kainos yra 30 – 40 eur. Šis įrenginys įmonei atsipirktų aptarnavus maždaug 57 – 75 klientus.

Šiuo metu įmonėje dirba keturi darbuotojai, iš kurių du yra šaltkalviai. UAB „Juvelda“ vienu metu geba aptarnauti du automobilius, todėl atsižvelgiant į finansinę situaciją ir pajėgumus, įmonei pigiau būtų investuoti į dabartinių darbuotojų apmokymus, kurių metu išmokyti kaip naudotis kondicionierių pildymo stotele ir variklio tepalų su filtrais keitimo taip sutaupant kaštus samdant ir apmokant naują darbuotoją.

Atsižvelgus į pateiktas alternatyvas ir įmonės finansinę situaciją, šiuo metu įmonė galėtų koncentruotis į naujų padangų pardavimus ir į automobilių kondicionierių pildymus. Šios dvi paslaugos šiuo metu reikalauja mažiausiai investicijų, kurias įmonė galėtų pasidengti iš nuosavų lėšų taip nepadidinant trumpalaikių įsipareigojimų. Gautos pajamos iš naujai parduotų padangų ir kondicionierių pildymo veiklos galėtų būti investuotos į automobilių variklio tepalų ir filtro keitimo veiklą, kuri būtų kaip alternatyva pagrindinei veiklai. Įgyvendinus šias siūlomas alternatyvas įmonės finansinė padėtis turėtų kiekvienais metais gerėti. Gaunamos papildomos pajamos leistų įmonei greičiau grąžinti trumpalaikius įsipareigojimus, didesnis naujų padangų pardavimo kiekis leistų greičiau ir daugiau negu vieną kartą per metus išparduoti turimas atsargas, taip efektyviau išnaudojant turimą turtą. Sumažinus įsipareigojimus, išparduodant daugiau atsargų, generuojant daugiau pardavimo pajamų, įmonė gebės uždirbti pelną, kas leistų galvoti apie tolimesnę veiklos plėtrą.

## IŠVADOS

Išnagrinėjus lietuvių ir užsienio autorių straipsnius, galima teigti, jog veiklos efektyvumo analizės ir vertinimo metodai yra įrankis, kurio dėka yra gaunama reikalinga informacija apie įmonės vykdomos veiklos rezultatus ir jos veiklos kokybę gerinančius veiksnius. Remiantis įmonės veiklos efektyvumo analizės rezultatais galima priimti reikiamus sprendimus, užsibrėžti naujų tikslų ir sukurti atitinkamas strategijas tiems tikslams pasiekti, pagerinti įmonės rezultatus ir užtikrinti efektyvesnę ir pelningesnę veiklą.

Skirtingi autoriai nagrinėja skirtingus metodus, kurių visų bendras tikslas – įmonės veiklos efektyvumo įvertinimas ir jos gerinimo pateikimas. Kadangi yra nemažas spektras vertinimo metodų, nėra bendros nuomonės, kuris metodas yra geriausias ir galintis pateikti geriausią rezultatą, kaip ir nėra bendros nuomonės, kuriuos rodiklius reikėtų pasirinkti, norint gauti tikslingiausių rezultatus. Nagrinėti autoriai sutaria, jog pagrindiniai rodikliai, kurie nusako įmonės veiklos efektyvumą, yra finansiniai rodikliai, kuriuos galima išnagrinėti per finansinių rodiklių analizės sistemą. Tačiau vis daugiau autorių sutinka, jog finansinių rodiklių analizės sistema nėra vienintelis efektyvumo nustatymo metodas. Dauguma užsienio ir Lietuvos autorių išskiria, subalansuotų rodiklių vertinimo sistemą, veiklos prizmės modelį ir Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelį, kurie apima ne tik įmonės finansinius rodiklius, bet ir kitus reikšmingus įmonės rezultatams kriterijus, tokius kaip: klientų rodiklius, proceso gerinimo rodiklius, žmogiškųjų resursų tobulinimo rodiklius ir atsižvelgia į suinteresuotų pusių norus. Visi šie rodikliai įvertina bendrą įmonės vaizdą ir padeda įmonės vadovams parengti atitinkamas strategijas, kurios užtikrintų sklandų įmonės vystymąsi ir jos efektyvumo gerinimą.

Remiantis išnagrinėtais teoriniais įmonės veiklos efektyvumo analizės ir vertinimo aspektais, sudaryta įmonės veiklos efektyvumo analizės ir vertinimo metodologija, kurios tikslas išanalizuoti įmonės veiklos efektyvumą. Metodologija sudaryta iš trijų etapų. Pirmame etape yra atrenkami atitinkami rodikliai iš 2015 – 2018 m. įmonės pelno (nuostolio) ir balanso ataskaitų, kurių dėka apskaičiuojami finansiniai rodikliai, kurie leidžia išanalizuoti vykdomos veiklos efektyvumą ir numatyti, ar yra pakankamai išteklių verslo plėtros galimybėms. Antrame etape sudaroma įmonės klientų apklausa, kurios metu išsiaiškinama ar įmonė geba teikti kokybiškas paslaugas, ar klientai patenkinti aptarnavimu, kiek procentų iš apklaustų respondentų lankosi pirmą kartą, kiek lankosi nebe pirmą kartą. Apklausa leidžia įvertinti vykdomos veiklos efektyvumą ne per finansinius įmonės rodiklius, o per klientų ir procesų gerinimo rodiklius. Trečiame etape yra vertinama įmonės tęstinumo galimybės, t.y. bankroto

tikimybė. Remiantis tęstinumo vertinimo metodika, yra apskaičiuojami tam tikri rodikliai, kurių gauti rezultatai lyginami su išnagrinėtoje metodikoje nurodytomomis ribomis. Tęstinumo analizė leidžia nustatyti, ar įmonė nėra ties bankroto riba ir ar turi pakankamai išteklių tęsti veiklą ir galvoti apie veiklos plėtrą.

Remiantis sukurtu veiklos efektyvumo vertinimo modeliu, atliktas UAB „Juvelda“ 2015 – 2018 metų laikotarpio veiklos efektyvumo ir tęstinumo galimybių įvertinimas. Pirmoje dalyje vertinta įmonės finansinė pusė ir paskaičiuoti įvairūs efektyvumą įvertinantys finansiniai rodikliai. Gauti rezultatai atskleidė įmonės negebėjimą per visą tiriamąjį laikotarpį uždirbti pakankamai pajamų, kas trukdo pasidengti turimas išlaidas bei lemia patirtą nuostolį, tačiau pastebėta, kad pardavimo pajamos per tiriamąjį laikotarpį augo. Žemam pelnui įtakos turi didėjanti konkurencija, siauras paslaugų spektras ir mažos teikiamų paslaugų kainos. Nors pajamos yra augančios, tačiau pagal gautus rezultatus matoma, jog įmonė neefektyviai išnaudoja savo turtą ir problemų kyla su trumpalaikių įsipareigojimų padengimu, o tai apsunkina papildomų finansinių išteklių gavimą. Siekiant aukštesnių rezultatų, tiriamą įmonę turi efektyviau išnaudoti turimą turtą, stengtis daugiau negu vieną kartą per metus išparduoti turimas atsargas, investuoti į marketingą, kuris užtikrintų didesnę klientų srautą, skatinti naujų padangų pardavimus, galvoti apie papildomų veiklų įsteigimą, kas leistų sumažinti trumpalaikius įsipareigojimus, padidinti pardavimo pajamas ir gaunamą pelną.

Antroje dalyje atlikta klientų apklausa, kurios metu išsiaiškinta jų nuomonė apie UAB „Juvelda“ teikiamas paslaugas ir aptarnavimo kokybę, įmonės lokacijos patogumą, vertinta, ar įmonė patenkina klientų keliamus lūkesčius. Gauti rezultatai rodo, jog įmonė savo darbą atlieka kokybiškai, patenkina klientų keliamus lūkesčius ir galėtų galvoti apie papildomų paslaugų siūlymą, kadangi rezultatai rodo, jog nemaža dalis klientų atvyktų pas juos dažniau, jeigu jie teiktų kitokias paslaugas. Apklausos rezultatai atskleidė, jog įmonė nesiūlydama naujų padangų pirkimo paslaugos neišnaudoja visų galimybių užsidirbti ir neskatina savo paslaugų ir įmonės žinomumo. Trečioje dalyje atlikta tęstinumo analizė taikant bankroto tikimybės apskaičiavimo modelius. Pagal gautus rezultatus naudojant skirtingus bankroto tikimybės apskaičiavimus modelius, trys modeliai rodo didelę bankroto grėsmę tiriamai įmonei ir tik vieno modelio rezultatai rodo, jog įmonės bankroto tikimybė yra nedidelė. Tačiau remiantis įmonės finansinėmis ataskaitomis ir bankroto tikimybės modelių gautais rezultatais, galima teigti, jog įmonė yra didelėje rizikoje patirti bankrotą. Siekiant išvengti bankroto, įmonei pateikti siūlymai plėsti veiklą, kas leistų padidinti gaunamas pajamas. Šie siūlymai yra koncentravimasis į naujų padangų pardavimą, automobilių variklio tepalų ir filtrų keitimas, kondicionierių pildymas. Siūlymams įgyvendinti nereikalingos didelės investicijos ir

nereikalauja papildomų skolinimųsi, todėl jų atsiperkamumas būtų greitas ir taip būtų užtikrinamas papildomas pelnas.



## LITERATŪRA

1. Almhirat M., Al-Majali B. 2018. *The role of European foundation for quality management (EFQM) in improving public sector efficiency and it's impact on customer satisfaction employees results and corporate image*. International Journal for Quality Research 12(3) 593-608 ISSN 1800-6450.
2. *Amanda. Sprendimai autoservisams*. Prieiga per internetą <http://www.amanda.lt> [žiūrėta 2020.05.02].
3. *Autoįranga*. Prieiga per internetą <http://www.autoiranga.lt> [žiūrėta 2020.05.02].
4. Ausenaitė S., Kalinauskaitė V., 2012. *Bankroto diagnostikos modelių taikymas Lietuvos įmonių pavyzdžiu*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
5. Bandonavičienė R., Meištė R. 2017. *Įmonių krizių diagnostavimo modelių ir palyginamoji analizė*. Utena: Utenos kolegija.
6. Bardauskienė R. 2016. *Socialinio darbuotojo veiklos efektyvumas ir jį ribojantys veiksniai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
7. Bivainis J., Vilkaitė N. 2010. *Vartotojų lojalumo nustatymo metodinio potencialo analizė*. Vilnius: Vniaus Gedimino technikos universitetas 11(1): 49-60.
8. Bliujūtė G., Korsakienė R., 2014. *Santykių su klientais valdymo ypatumai: Lietuvos įmonių atvejis*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. ISSN 2029-2341.
9. Budrikienė R., Paliulytė I., 2012. *Bankroto prognozavimo modelių pritaikomumas skirtingo mokumo ir pelningumo įmonėms*. Šiauliai: Šiaulių universitetas. ISSN 1648-9098.
10. Buklytė S., Ruževičius J. 2010. *Total quality management impact on Lithuanian companies' performance efficiency*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. ISSN 1392-1142.
11. Butkus M., Žakarė S., Cibulskienė D. 2014. *Bankroto diagnostikos modelis ir jo pritaikymas bankroto tikimybei Lietuvos įmonėse prognozuoti*. Sisteminiai tyrimai. ISSN 2335-8742.
12. Christauskas Č., Kazlauskienė V. 2009. *Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu*. Kaunas: Ekonomika ir vadyba. ISSN 1822-6515.
13. Danaei A., Hosseini A. 2013. *Performance measurement using balanced scorecard: A case study of pipe industry*. Management Science Letters 3 1433-1438.

14. Dzikevičius A., Jonaitienė B., 2015. *Finansinių santykinų rodiklių, geriausiai įvertinančių skirtinguose Lietuvos sektoriuose veikiančias įmones, paieška*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. ISSN 1648-0627.
15. Elena Ioana N. 2012. *Company performance measurement and reporting methods*. West University of Timisoara.
16. Gediminaitė I. 2017. *Lietuvos statybos įmonių bankroto tikimybės vertinimas*. Jaunųjų mokslininkų darbai nr. 47 (1). ISSN 1648-8776.
17. Gronskas V. 2008. *Ekonominė analizė. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
18. Gudaitis T., Žagūnytė U. 2013. *Įmonių pelningumo vertinimo sistemos teoriniai aspektai*. Klaipėda: Journal of Management. ISSN 1648-7974, 89-96 psl.
19. Henri J-F. 2006. *Organizational culture and performance measurement systems*. Accounting, Organization and Society 31 77-103.
20. Houck M., Speaker P.J., Fleming A.S., Riley Jr.A.R. 2012. *The balance scorecard: Sustainable performance assessment for forensic laboratories*. Science and Justice 52 209-216.
21. Karalevičienė J., Bužinskienė R., 2012. *Modernių bankroto modelių tinkamumo įvertinimas įmonių bankroto diagnozavimui*. Šiauliai: Šiaulių universitetas. ISSN 1648-7974.
22. Kazakevičius A. 2015. *Įmonių veiklos ekonominės analizės turinys vadybiniu aspektu*. Kaunas: Kauno kolegija.
23. Kontautaitė D., Zinkevičiūtė V. 2013. *Ekspedicinių įmonių veiklos kokybės gerinimo poreikis ir galimybės*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. ISSN 2029-2341.
24. Latham A. 2019. *How to improve Your Company's Efficiency*. Prieiga per internetą <https://smallbusiness.chron.com/improve-companys-efficiency-20309.html>[žiūrėta 2019.04.25]
25. *Leoauto autoservisas*. Prieiga per internetą <https://www.leoservice.lt>[žiūrėta 2020.05.02]
26. Luobikienė I. 2009. *Krizės poveikis darbuotojų asmeniniam gyvenimui ir organizacijų veiklai*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. ISSN 1648-7974.
27. Mackevičius J. 2006. *Finansinių santykinų rodiklių skaičiavimas ir grupavimas*. Vilnius: Vilniaus universitetas. ISSN 1392-1258.
28. Mackevičius J. 2007. *Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas*. Vilnius.

29. Mackevičius J. 2008. *Įmonių veiklos analizė – informacijos rinkimo, tyrimo ir vertinimo sistema*. Vilnius: Informacijos mokslai.
30. Mackevičius J., Daujotaitė D. 2011. *Veiklos audito elementai: analizė ir auditas*. Vilnius: Vilniaus universitetas. Socialinių mokslų studijos 3(2), p. 459-472 ISSN 2029-2244.
31. Mackevičius J., Valkauskas R. 2016. *Finansinės analizės informacijos patikimumo nustatymo metodika*. Vilnius. ISSN 1392-0561.
32. Mackevičius J., Subačienė R., 2017. *Ekonomikos vystymasis: procesai ir tendencijos*. IV-osios tarptautinės mokslinės-praktinės konferencijos, įvykusios Vilniaus kolegijos Ekonomikos fakultete, 200 – 208. Vilnius.
33. Mackevičius J., Valkauskas R. 2010. *Integruota įmonės finansinės būklės ir veiklos rezultatų analizės metodika*. Vilnius: Vilniaus universitetas 11(3): 213-221.
34. Mankins M. 2017 *Great Companies Obsess Over Productivity, Not Efficiency*. Prieiga per internetą <https://hbr.org/2017/03/great-companies-obsess-over-productivity-not-efficiency>[žiūrėta 2019.04.25].
35. Manolescu G., Gleamanu M. 2010. *Dimensions of the company's efficiency*. Rumunija: Spiru Haret Universitetas.
36. Miliauskė E., Paliulytė I., 2013. *Bankroto prognozavimo metodų pritaikomumas pasirinktų gamybinių įmonių pavyzdžiu*. Šiauliai: Šiaulių universitetas. ISSN 1648-9098.
37. Mišankova M. 2012. *Business performance, measuring and evaluating*. Lenkija: Žilina universitetas.
38. Ozmen O, Sarbu R, Saseanu A.S., Toader C. 2017. *The European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model in a Low Voltage Switchgear Company*. Amfiteatru Economic, 19(Special No.11), 1064-1076.
39. Pesic M. A., Dahlgaard J. J. 2013. *Using the Balanced Scorecard and the European Foundation for Quality Management Excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellence*. Vol.24, No. 6, 652 – 663.
40. Popovas V. 2014. *Kelių transporto įmonės veiklos ekonominio efektyvumo kompleksinio vertinimo modelio taikymo galimybės*. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija.
41. Ramanauskas K., 2012. *Vadovo emocinio intelekto ir organizacijos veiklos efektyvumo sąryšis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Scientific journal Vol. 34. Nr. 5. ISSN 1822-6760

42. Rugenytė D., Menciūnienė V., Dagilienė L., 2010. *Bankroto prognozavimo svarba ir metodai*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. 11(2): 143-150.
43. Ruževičius J., 2016. *Magistrantūros studijos: baigiamojo darbo projektų (BDP) ir magistro darbo (MD) rašymas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universitetas.
44. Sari P.R., 2015. *Integration of Key Performance Indicator into The Corporate Strategic Planning: Case study at PT*. Indonesia: Agriculture and Agricultural Science Procedia 3 (2015) 121-126.
45. Simonavičienė A., Ruževičius J. 2016. *Savęs įsivertinimo kokybės vadybos modelių taikymas mažose ir labai mažose verslo organizacijose*. Vilnius: ISSN 2351-6399.
46. Sližytė A., Bakanauskienė I. 2007. *Designing performance measurement system in organization*. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai.
47. Sudnickas T. 2008. *Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokybės valdymo ir procesų tobulinimo sistemomis galimybės*. Vilnius: Viešoji politika ir administravimas. ISSN 1648-2603
48. Šakienė H., Puleikienė K. 2009. *Finansinių santykinių rodiklių taikymas LR akcinių bendrovių finansinės – ūkinės veiklos analizėje*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. ISSN 1648-7974.
49. Šaulinskas L., Tilvytienė R., 2013. *Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. ISSN 1648-9098.
50. Švabovič M., Valkauskas R., 2012. *Smulkią ir vidutinio verslo finansinių rodiklių svorio bendrojo vidaus produkto struktūroje pokyčių analizė*. Vilnius: Vilniaus universitetas. ISSN 1648-0627.
51. Tamošaitienė A., Juškevičienė D., Kriščiukaitienė I., Galnaitytė A., 2010. *Ūkininkų ūkių verslo stabilumo vertinimas naudojant finansinės analizės santykinius rodiklius*. Lietuvos agrarinės ekonomikos insitutas. ISSN 1822-6760.
52. Tsagklis I. 2017 *What is Business Efficiency and Why it is a Matter of Life and Death for your Company*. Prieiga per internetą <https://www.wealthtriumph.com/business-efficiency> [žiūrėta 2019.04.25]
53. *Toptis autoservisas*. Prieiga per internetą <https://toptis.lt/> [žiūrėta 2020.05.02]
54. Ulbinaitė A., Narkūnienė J. 2018. *Comparative analysis of company performance evaluation methods*. The International Journal, ISSN 2345-0282.
55. Venckevičiūtė G., Subačienė R. 2014. *Smulkaus ir vidutinio verslo įmonių veiklos kompleksinio vertinimo sistemos formavimo prielaidos Lietuvoje*. Vilnius: Vilniaus universitetas. ISSN 2351-5597.

56. Vertybinių popierių birža NASDAQ OMX Vilnius. *Įmonių finansinė analizė. Rodiklių skaičiavimo metodika*. Vilnius: ISBN 978-609-95195-0-0.

# **UAB „JUVELDA" VEIKLOS EFEKTYVUMO ANALIZĖ IR VERTINIMAS**

**Andrius LESEVIČIUS**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Verslo vystymo magistro programa**

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė: prof. dr. R. Subačienė, Vilnius, 2020

## **SANTRAUKA**

67 psl, 17 lentelių, 17 pav., 56 šaltiniai.

Magistrinio darbo tikslas sudaryti UAB „Juvelda“ veiklos efektyvumo analizės ir vertinimo sistemą, kuri leistų ištirti įmonės finansinius rodiklius, atlikti klientų tyrimą, siekiant įvertinti įmonės plėtros galimybes, ir atlikti veiklos tęstinumo analizę naudojant bankroto prognozavimo modelius. Šiame darbe išskelti darbo uždaviniai leis išnagrinėti įmonės veiklos efektyvumo analizės teorinius aspektus ir jos vertinimo instrumentus, parengti įmonės veiklos efektyvumo analizės ir vertinimo sistemą, įvertinti UAB „Juvelda“ veiklos efektyvumą, remiantis sudaryta įmonės veiklos efektyvumo analizės ir vertinimo sistema, atlikti UAB „Juvelda“ veiklos tęstinumo ir plėtros perspektyvų vertinimą.

Įmonės finansinė pusė nagrinėjama apskaičiuojant atitinkamus finansinius rodiklius, kurie lyginami su nurodytomomis normomis. Ši analizė leidžia matyti ar įmonė tikslingai išnaudoja savo finansinius išteklius, kad būtų užtikrintas konkurencinis pranašumas prieš kitas įmones, ar įmonė sugeba pasiekti maksimalius rezultatus bei suteikti kokybiškas paslaugas panaudojant kuo mažesnius kaštus, ar įmonė turi pakankamų finansinių išteklių veiklos plėtros galimybėms ateityje. Klientų tyrimo rezultatai atskleis, ką klientai galvoja apie UAB „Juvelda“ teikiamų paslaugų kokybę, darbuotojų aptarnavimo kokybę, leis įvertinti papildomų paslaugų poreikį. Gauti rezultatai leis atskleisti ar įmonė sugeba užtikrinti aukštą klientų aptarnavimo lygį bei patenkinti jų lūkesčius, nes nuo to priklauso įmonės įvaizdis, klientų noras sugrįžti, naujų klientų pritraukimas. Įmonės veiklos tęstinumo analizės rezultatai atskleis ar UAB „Juvelda“ turi krizės požymių, kurios gali išaugti į bankrotą, ir kokia yra bankroto tikimybė remiantis skirtingais bankroto vertinimo modeliais. Gauti koeficientai bus lyginami su šaltiniuose nurodytomis ribomis, kas leis įvertinti bankroto rizikos tikimybę.

Atlikta UAB „Juvelda“ veiklos efektyvumo analizė parodė, jog įmonė negeba uždirbti pakankamai pajamų, kas trukdo pasidengti turimas sąnaudas bei lemia gaunamą neigiamą pelną. Žemam pelnui įtakos turi didejanti konkurencija, siauras paslaugų spektras ir mažos prašomos kainos už teikiamas paslaugas. Atlikta klientų analizė rodo, jog įmonė savo darbą atlieka kokybiškai ir patenkina klientų keliamus lūkesčius ir galėtų galvoti apie papildomų paslaugų siūlymą, kadangi nemaža dalis klientų atvyktų į įmonę dažniau, jeigu jie teiktų papildomas paslaugas. Atlikta tęstinumo analizė rodo didelę bankroto grėsmę tiriamai įmonei ir tik vieno modelio rezultatai rodo, jog įmonės bankroto tikimybė yra nedidelė. Tačiau remiantis įmonės finansinėmis ataskaitomis ir bankroto tikimybės modelių gautais rezultatais, galima teigti, jog įmonė yra didelėje rizikoje patirti bankrotą ir įmonės vadovas turėtų galvoti apie galimus bankroto išvengimo veiksmus.

# **ANALYSIS AND EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF UAB „JUVELDA“**

**Andrius LESEVIČIUS**

**Paper for the Master's degree**

***Business Development Master's Program***

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor: prof. dr. R. Subačienė, Vilnius, 2020

## **SUMMARY**

67 pages, 17 charts, 17 pictures, 56 references.

The aim of the master's thesis is to create a performance analysis and evaluation system for UAB Juvelda, which would allow to study the company's financial indicators, conduct customer research to assess the company's development opportunities, and perform business continuity analysis using bankruptcy forecasting models. In this work, the following tasks are set, which will allow to analyze the theoretical aspects of the company's performance analysis and its evaluation tools, develop the company's performance analysis and evaluation system, evaluate UAB Juvelda performance, based on the company's performance analysis and evaluation system, evaluate UAB Juvelda's business continuity and development prospects.

The financial side of the company is analyzed by calculating the relevant financial ratios, which are compared with the specified rates. This analysis allows to see whether the company uses its financial resources purposefully to ensure a competitive advantage over other companies, whether the company is able to achieve maximum results and provide quality services at the lowest possible cost, whether the company has sufficient financial resources for future development. The results of the customer survey will reveal what customers think about the quality of services provided by UAB Juvelda, the quality of employee service, and will allow us to assess the need for additional services. The obtained results will reveal whether the company is able to ensure a high level of customer service and meet their expectations, because the company's image, customers' desire to return, and attracting new customers depends on it. The results of the business continuity analysis will reveal whether UAB Juvelda has signs of a crisis that may escalate into bankruptcy, and what is the probability of bankruptcy based on



different bankruptcy assessment models. The obtained coefficients will be compared with the indicated limits, which will allow to assess the probability of bankruptcy risk.

The analysis of the performance efficiency of Juvelda UAB showed that the company is not able to earn enough income, which hinders the coverage of available costs and determines the negative profit. Low profits are affected by increasing competition, a narrow range of services and low prices charged for services provided. Although the income is growing, the results show that the company is not using its assets efficiently and there are problems with meeting short-term liabilities, which makes it difficult to obtain additional financial resources. The analysis of customers shows that the companies work quality meets the expectations of customers and could think about offering additional services, as a significant number of customers would come to the company more often if they provided additional services. Continuity analysis shows a high risk of bankruptcy for the company and the results of only one model show that the probability of bankruptcy of the company is low. However, based on the financial statements of the company and the results obtained from the bankruptcy probability models, it can be stated that the company is at high risk of bankruptcy and the head of the company should think about possible actions to avoid bankruptcy.

# PRIEDAI

## 1 priedas. Klientų tyrimo anketa

1. Lytis (pabraukit)  
Vyras/Moteris
2. Amžius
  - a) 18-25
  - b) 26-35
  - c) 36-45
  - d) 46-55
  - e) 56-65
  - f) 66 ir daugiau
3. Preliminarus atstumas iki autoserviso
  - a) Mažiau negu 1km.
  - b) 1-3 km.
  - c) 3-5 km.
  - d) 5-7 km.
  - e) Daugiau negu 7 km.
4. Mėnesinės gaunamos pajamos
  - a) iki 500Eur
  - b) 501-800 Eur
  - c) 801-1000
  - d) 1001-1500 Eur
  - e) 1501 ir daugiau
5. Automobilio metai, kurį vairuojate?
6. Ar šiame servise lankotės pirmą kartą?
  - a) Taip
  - b) Ne (pasirinkite variantą):  
Esu lojalus klientas  
Buvau kelis kartus  
Lankausi antrą kartą
7. Kodėl lankotės būtent šiame servise?
  - a) Geras klientų aptarnavimas
  - b) Optimali kaina
  - c) Patogi lokacija
  - d) Kokybiškos paslaugos
  - e) Kita (įvardinkite)
8. Ar rekomenduotumėte autoservisą kitiems? Kodėl?
  - a) Taip  
Pakomentuokite, kodėl
  - b) Ne  
Pakomentuokite, kodėl
  - c) Nežinau
9. Kaip vertinate tai, kad sezono metu paslaugos suteikimo reikia laukti gyvoje eilėje?
  - a) Gyva eilė man labai patogu
  - b) Norėčiau, kad būtų galimybė užsirašyti iš anksto
  - c) Nėra skirtumo
  - d) Kita....(įvardinkite)
  - e)
10. Kiek laiko šiandien laukėte savo vizito?
  - a) Iki 15 min
  - b) iki 30 min
  - c) iki 60 min
  - d) Daugiau nei 60 min

11. Kaip vertinate suteikiamų paslaugų kainą?
- Kaina maža
  - Kaina man tinkama
  - Kaina per didelė
12. Kaip vertinate autoserviso lokaciją?
- Lokacija labai patogi, nes yra arti mano namų/biuro
  - Lokacija man nepatogi, bet atvykstu dėl kokybiškų paslaugų
  - Važiavau pro šalį
  - Kita...(įvardinkite)
13. Kaip vertinate darbuotojų darbą? Įvertinkite nuo 1 iki 5, kai 1 - labai blogai, o 5 - labai gerai
- |  |  |
|--|--|
| Malonus ir draugiškas aptarnavimas             |  |
| Profesionali konsultacija                      |  |
| Greitas padangų permontavimas                  |  |
| Papildomų paslaugų siūlymas (padangų pirkimas) |  |
| Greitas problemų identifikavimas               |  |
14. Kaip vertinate paslaugų kokybę? Įvertinkite nuo 1 iki 5, kai 1 labai blogai, o 5 labai gerai
- |  |  |
|--|--|
| Padangų permontavimo ir balansavimo kokybė |  |
| Parduodamų padangų kokybė                  |  |
| Aptarnavimo kokybė                         |  |
| Kainos ir kokybės santykis                 |  |
15. Jeigu servisas teiktų daugiau paslaugų, nei padangų montavimas ir balansavimas, ar lankytumėtės dažniau?
- Taip  
Pakomentuokite, kodėl
  - Ne  
Pakomentuokite, kodėl
  - Nežinau
16. Įvardinkite, kokias palaugas kituose autoservisuose dažniausiai naudojate? (Pvz.: kondicionierių pildymas)
17. Jeigu servisas pakeistų savo lokaciją, ar atvyktumėte?
- Taip
  - Ne
  - Priklauso nuo naujos lokacijos
18. Kokius reikalavimus keliate autoservisams, kuriuose lankotės?(Pvz.: malonūs meistrai, mažos kainos)
19. Ar naudojotės papildomas serviso paslaugas – padangų užsakymu?
- Taip  
Pakomentuokite, kodėl
  - Ne  
Pakomentuokite, kodėl
  - Nežinojau, kad galima
20. Skalėje nuo 1 iki 5, kur 5 yra geriausias įvertinimas, kaip vertinate šiandienos savo vizitą?
- 1 – labai blogai
  - 2 – blogai
  - 3 – patenkinamai
  - 4 – gerai
  - 5 – labai gerai

2 priedas. UAB „Juvelda“ susisteminta pelno (nuostolio) ir balanso ataskaitos

Metai	Ataskaitos rodiklis	Suma, eur.
2015	Grynasis pelnas	-2989
	Pardavimo pajamos	36311
	Pardavimo savikaina	39300
	Turtas	64808
	Trumpalaikis turtas	38357
	Ilgalaikis turtas	26541
	Atsargos	33944
	Nuosavas kapitalas	9762
	Trumpalaikiai įsipareigojimai	55046
	Visi įsipareigojimai	55046
	2016	Grynasis pelnas
Pardavimo pajamos		41173
Pardavimo savikaina		41461
Turtas		77231
Trumpalaikis turtas		52405
Ilgalaikis turtas		24826
Atsargos		45033
Nuosavas kapitalas		9475
Trumpalaikiai įsipareigojimai		67756
Visi įsipareigojimai		67756
2017		Grynasis pelnas
	Pardavimo pajamos	48329
	Pardavimo savikaina	48640
	Turtas	74312
	Trumpalaikis turtas	50694
	Ilgalaikis turtas	23618
	Atsargos	43436
	Nuosavas kapitalas	9165
	Trumpalaikiai įsipareigojimai	65147
	Visi įsipareigojimai	65147
	2018	Grynasis pelnas
Pardavimo pajamos		44609
Pardavimo savikaina		44790
Turtas		92453
Trumpalaikis turtas		73114
Ilgalaikis turtas		19339
Atsargos		43436
Nuosavas kapitalas		8803
Trumpalaikiai įsipareigojimai		83650
Visi įsipareigojimai		83650

### 3 priedas. UAB „Juvelda“ finansinių rodiklių analizės rezultatai

Finansiniai rodikliai	Metai			
	2015	2016	2017	2018
<i>Grynasis pelninguma ,%</i>	-8,51	-0,69	-0,64	-0,41
<i>Grynasis turto pelningumas/Turto grąža (ROA),%</i>	-4,77	-0,37	-0,34	-0,19
<i>Nuosavo kapitalo pelningumas (ROE),%</i>	-31,64	-3,04	-3,53	-2,06
<i>Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas</i>	0,696	0,773	0,778	0,874
<i>Greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas</i>	0,080	0,109	0,111	0,355
<i>Skolos koeficientas</i>	0,849	0,877	0,877	0,905
<i>Skolos – nuosavybės rodiklis (SNR)</i>	5,639	7,151	7,108	9,502
<i>Pardavimo savikainos lygis</i>	1,082	1,007	1,006	1,004
<i>Ilgalaikio turto apyvartumas</i>	1,368	1,658	2,046	2,307
<i>Viso turto apyvartumas (kartais)</i>	0,560	0,533	0,650	0,483
<i>Atsargų apyvartumas (kartais)</i>	1,158	0,921	1,119	1,031

#### 4 priedas. UAB „Juvelda“ bankroto modelių rezultatai

Bankroto tikimybė pagal *Altman* modelį

Metai	Bankroto tikimybė	Z koef.	X1	X2	X3	X4	X5
2015	Didelė	0.620	0.150	0.095	-0.048	0.053	0.560
2016	Didelė	0.689	0.123	0.076	-0.004	0.042	0.533
2017	Didelė	0.805	0.123	0.075	-0.004	0.044	0.650
2018	Didelė	0.605	0.095	0.056	-0.002	0.035	0.483

Bankroto tikimybė pagal *Springate* modelį

Metai	Bankroto tikimybė	Z koef.	X1	X2	X3	X4
2015	Didelė	0.560	0.151	-0.048	-0.056	0.560
2016	Didelė	0.672	0.123	-0.004	-0.004	0.533
2017	Didelė	0.794	0.123	-0.004	-0.005	0.650
2018	Didelė	0.597	0.095	-0.002	-0.002	0.483

Bankroto tikimybė pagal *Liss* modelį

Metai	Bankroto tikimybė	Z koef.	X1	X2	X3	X4
2015	Didelė	0.011	0.151	-0.046	0.095	0.177
2016	Didelė	0.012	0.123	-0.004	0.076	0.139
2017	Didelė	0.012	0.123	-0.004	0.075	0.141
2018	Didelė	0.009	0.095	-0.002	0.056	0.105

Bankroto tikimybė pagal *Taffler & Tisshaw* modelį

Metai	Bankroto tikimybė	Z koef.	X1	X2	X3	X4
2015	Didelė	0.303	-0.056	0.697	0.849	0.560
2016	Didelė	0.342	-0.004	0.773	0.877	0.533
2017	Didelė	0.360	-0.005	0.778	0.877	0.650
2018	Didelė	0.353	-0.002	0.874	0.905	0.483

*Įmonės darbuotojų vertinimo  
Cronbach alfa*

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.907	.961	5

		N	%
Cases	Valid	176	49.7
	Excluded <sup>a</sup>	178	50.3
	Total	354	100.0

*Teikiamų paslaugų ir produktų  
kokybės vertinimo Cronbach  
alfa*

**5 priedas.  
UAB  
„Juvelda“  
SPSS  
rezultatai**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.862	.892	4

		N	%
Cases	Valid	122	34.5
	Excluded <sup>a</sup>	232	65.5
	Total	354	100.0